

Supera Comunicação

Case: O impacto das ações com a comunidade no posicionamento de negócio: Diagnóstico de Comunicação Interna e Cultura Organizacional para a Nutrilite

Categoria: Pesquisa em PR

Sumário

1. Contexto
2. Cenário
3. Objetivos
4. Públicos
5. Metodologia aplicada
6. Amostragem e cronograma de execução
7. Equipe participante
8. Resultados

1. Contexto

Sendo a líder em vendas de tabletes e cápsulas de vitaminas e minerais, a NUTRILITE™ comercializa cerca de 6 bilhões de tabletes e cápsulas todos os anos para milhões de pessoas ao redor do mundo. A marca pertence à Amway, empresa líder mundial no mercado de vendas diretas e fabricante de marcas mundialmente conhecidas. Seus produtos são comercializados em mais de 100 países por mais de três milhões de empresários.

No Brasil, a marca possui a Fazenda Nutrilite Brasil, a maior em produção orgânica de acerola do mundo. Localizada na caatinga brasileira, no município de Ubajara (CE), a fazenda conta com 16,5 milhões de m² de terreno, 100% certificados como orgânicos. Com o clima propício para o cultivo da fruta, a acerola cresce durante todo o ano e proporciona 100% da vitamina C natural (ácido ascórbico) utilizada nos produtos NUTRILITE™.

2. Cenário

Localizada no interior do Ceará, quase divisa com o estado do Piauí, a NUTRILITE™ se preocupa e se envolve com a comunidade na qual está inserida. Além de entender que fazer parte dela é algo fundamental para a existência e sustentabilidade do negócio, a empresa busca compreender, vivenciar e respeitar as pessoas que ali vivem, deixando um legado positivo de mudança e desenvolvimento na vida de todos.

Por meio de ações sociais, de desenvolvimento sustentável e de celebração, a NUTRILITE™ tem alcançado um relacionamento sincero com as pessoas. Dentre as ações voltadas para a comunidade, se destacam:

- Pró Compet: programa de desenvolvimento de parceiros fornecedores de fruta, no qual a NUTRILITE™ compartilha conhecimentos e estratégias utilizadas para cultivo e certificação de produção orgânica, dentro dos padrões Boas Práticas Agrícolas (BPA).
- Little Bits: Por meio dessa iniciativa global da Amway, a NUTRILITE™ usa sua ciência para combater a desnutrição infantil. A empresa distribui gratuitamente o Little Bits, um suplemento multivitamínico composto de mais de 15 fitonutrientes essenciais para que as crianças desenvolvam seu potencial físico e cognitivo. Mais de 150 crianças da comunidade são beneficiadas.
- Médico para a comunidade: a comunidade do Jaburú, localizada próxima à fazenda Nutrilite, conta com atendimento médico e de enfermagem dentro do ambulatório da empresa, o que facilita o acesso dos moradores ao serviço básico de saúde.

Considerando esse cenário e relação com a comunidade, a empresa sentiu a necessidade de investigar de que maneira o contexto atual da empresa é percebido pelos empregados, a fim de ter os fundamentos para estabelecer ações de comunicação e gestão que sejam coerentes com a realidade e efetivas para dar suporte à implementação das futuras estratégias a serem tomadas.

3. Objetivos

A pesquisa foi desenvolvida para que se pudesse entender o atual ambiente comunicacional da NUTRILITE™ de acordo com a compreensão de como a cultura organizacional se manifesta e os diversos tipos de comunicação dentro da organização a partir da compreensão das segmentações dos públicos existentes.

Foram objetivos do projeto:

- Analisar e avaliar a Comunicação Interna no que diz respeito à estratégia, processos, estrutura e canais, além de como ela é percebida dentro da organização;
- Examinar a Comunicação “da” e “para” a liderança, o nível do ruído (comunicação informal), a comunicação administrativa e de RH, considerando o ambiente e as práticas comunicacionais;
- Pesquisar as expectativas dos empregados quanto ao tipo e formato de informações mais adequadas, bem como quanto aos canais utilizados e desejados;
- Investigar aspectos da cultura organizacional, o jeito de ser da empresa e seus impactos sobre os processos de comunicação;
- Verificar a imagem corporativa e o orgulho de pertencer do colaborador, analisando tópicos relacionados ao desenvolvimento, reconhecimento e celebrações.

4. Públicos

Um dos objetivos do serviço foi abraçar a maior variedade de públicos possíveis durante as entrevistas, envolvendo todos os níveis hierárquicos e de diferentes áreas de atuação. Desta forma, a equipe auditora teve contato com profissionais administrativos, da fazenda, da indústria e da liderança da NUTRILITE™.

5. Metodologia aplicada

Para a execução do diagnóstico na NUTRILITE™, a Supera Comunicação adotou um modelo de trabalho que contempla pesquisas qualitativa e quantitativa. A etapa qualitativa consiste em uma análise de percepções dos empregados e deve considerar que:

- Não necessariamente representa o que é a realidade de um fato, atual ou passado;
- É algo atrelado à interpretação individual de um contexto ou assunto, numa perspectiva de tempo;
- Representa o que está no imaginário do sujeito, com base na leitura e no entendimento que ele tem. Por isso, carrega julgamentos de valores, repertório e histórico individual. É, portanto, a verdade daquela determinada pessoa;
- Indica o aprendizado simbólico do grupo, ou seja, dos membros daquela organização.

Na execução do projeto, a pesquisa qualitativa deu-se em três fases:

- **1ª fase: imersão**

A equipe auditora participante do projeto mergulhou profundamente no entendimento da empresa pesquisada, a partir de leitura de materiais diversos, disponibilizados pelo cliente, e aplicação de entrevistas com integrantes da área de Comunicação Corporativa e de áreas estratégicas para a empresa ou que mais demandam comunicação. Nessa etapa, as entrevistas não são roteirizadas e visam à maior compreensão possível do cenário organizacional, para um briefing mais completo do cliente.

- **2ª fase: escuta ativa presencial**

Realizadas em Ubajara (CE), as entrevistas presenciais foram feitas na Fazenda Nutrilite Brasil e com amostragem também predeterminada. Nessa fase, foram aplicadas entrevistas individuais com líderes (alta, média e baixa liderança) e grupos focais de discussão (com empregados de todas as áreas e níveis hierárquicos, exceto alta e média lideranças). De cada grupo participam, em média, 12 empregados. Tanto individualmente quanto nos grupos focais, as conversas seguiram roteiro de perguntas predeterminado e pré-aprovado pelo cliente. As informações foram tratadas de maneira sigilosa e confidencial, para que se obtivesse a máxima sinceridade de respostas.

- **3ª fase: escuta ativa por call**

Em uma terceira fase desse processo, os profissionais de vendas que ficam em outras localidades do Brasil e não contemplados na aplicação presencial, foram ouvidos por *call*, seguindo o mesmo roteiro de perguntas.

Por fim, e não menos importante, a pesquisa quantitativa sucedeu a pesquisa quali. Perguntas de múltipla escolha sobre o ambiente comunicacional da empresa, os canais de CI, as práticas de comunicação da liderança e as relações entre líderes e liderados compuseram o questionário, que também trazia campos para sugestões e comentários abertos. A pesquisa foi aplicada por meio da ferramenta Survey Monkey, de resposta online, e foi aberta a todos os empregados da empresa.

6. Amostragem e cronograma de execução

Na pesquisa qualitativa, foram ouvidos 96 empregados, individualmente, em grupos focais e por *call*. Presencialmente, a equipe composta pelos três auditores líderes do projeto esteve em Ubajara (CE), cidade onde fica a Fazenda Nutrilite Brasil.

As amostras foram assim distribuídas:

- **Entrevistas presenciais**

LOCALIDADE	ENTREVISTAS INDIVIDUAIS	FOCUS GROUPS
Ubajara (CE)	20 colaboradores	76 colaboradores em 6 grupos
TOTAL	96 colaboradores entrevistados	

- **Entrevistas por *call***

Complementando as entrevistas presenciais, outros empregados foram entrevistados pela equipe por telefone, em etapa posterior.

A pesquisa quantitativa, aplicada por uma ferramenta on-line, teve 77,5% de adesão, somando 137 respondentes, com margem de erro de 5% e 95% de confiança.

UNIVERSO	FORMATO	PARTICIPANTES
Toda a empresa: 337 colaboradores	Questionário on-line	137 respondentes

O projeto todo – da primeira etapa, de imersão, à entrega final do diagnóstico e do planejamento de comunicação – foi desenvolvido de janeiro a fevereiro de 2018.

O cronograma dos trabalhos ficou assim distribuído:

ETAPA	PERÍODO/2018
Imersão (presencial)	Janeiro
<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa qualitativa presencial;• Aplicação de entrevistas por <i>call</i>;• Pesquisa quantitativa.	Janeiro
Produção do relatório de Diagnóstico	Fevereiro

7. Equipe participante

Uma equipe de oito colaboradores da agência esteve envolvida no projeto, três deles na liderança dos trabalhos (equipe de qualificação) e outros cinco em apoio às atividades. Fizeram parte do time:

Equipe de qualificação:

- Diretor de Estratégia e Cultura e Auditor – José Luis Ovando
- Auditora – Ana Flávia Esteves
- Executiva de Contas e Auditora – Tacyany Ferreira

Equipe de apoio:

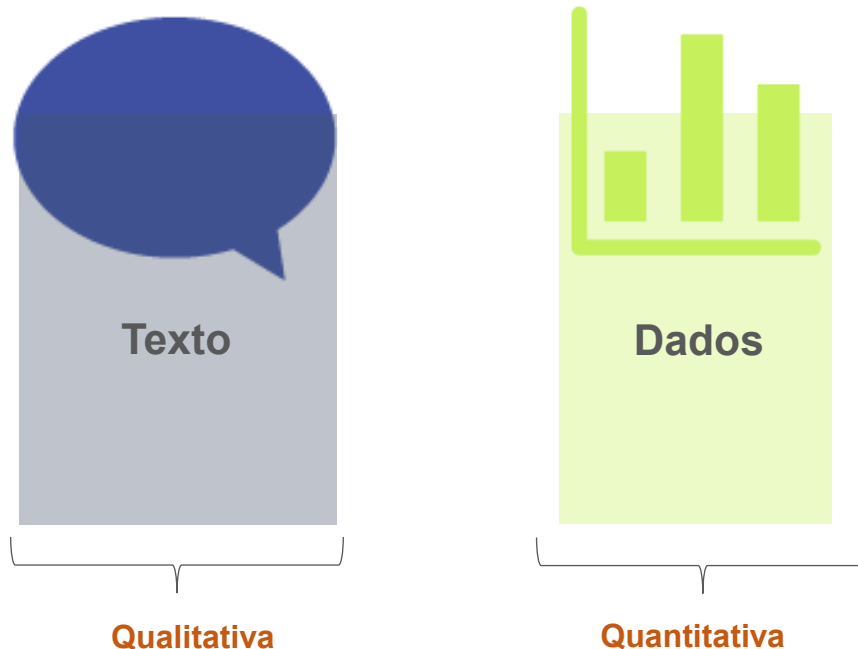
- Diretor Administrativo – Claudius Aguiar

- Executiva de Contas – Vanessa Bruinsma
- Diretor de Conteúdo e Criação – Vitor Morais
- Coordenadora de Criação – Juliana de Oliveira
- Gestora Financeira – Suzana Silva

8. Resultados

Após todas as aplicações e análises, os resultados do diagnóstico foram compilados em um relatório de 128 slides de Power Point. O documento apontou os nove principais achados da pesquisa (aspectos positivos ou negativos que mais fortemente se identificaram no discurso dos empregados), além de seis pontos de observação quanto à comunicação interna.

O relatório se estruturou com base em três diferentes análises:



Os achados percorreram aspectos da cultura organizacional, do ambiente e das práticas comunicacionais. Aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional, orgulho de pertencer, reconhecimento, celebração, processos de trabalho, compartilhamento de informações e estratégias, atendimento ao cliente, engajamento, futuro organizacional e identidade corporativa foram abraçados nos principais achados do diagnóstico. Um último capítulo ainda reuniu comentários sobre os canais de CI, bem como uma avaliação geral desses meios de comunicação.

Todos os achados foram embasados em evidências e citações literais dos empregados ouvidos, sem identificação dos indivíduos ou de suas áreas. Para cada um deles, desenharam-se também as consequências, já observadas ou vindouras, do aspecto nele retratado.

Slide Achado



Esse modelo de slide apresenta cada um dos Achados identificados no diagnóstico, aquilo que esteve presente no discurso da maioria das pessoas entrevistadas. É formulado em uma ideia central, ilustrada por uma imagem relacionada àquele determinado assunto.

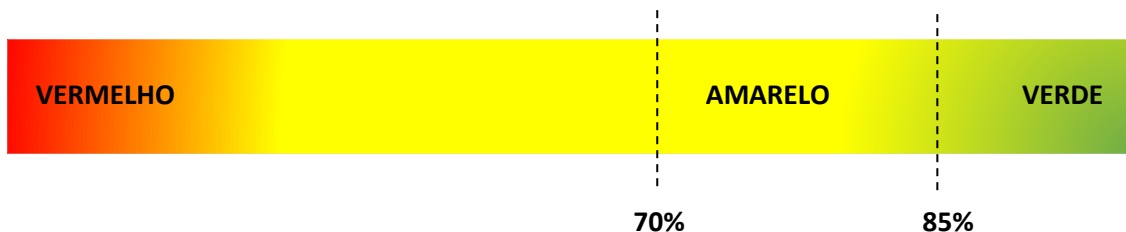
Slide Percepção (Evidências e Consequências)

Slide que apresenta a percepção dos empregados sobre o Achado, apontando as Evidências que o ancoram, ou seja, as ideias relatadas pelos entrevistados que permitem a conclusão descrita no Achado em questão, e suas Consequências, resumidas na forma como essas percepções se manifestam ou podem vir a se manifestar na organização. As Evidências são ilustradas com citações literais dos entrevistados (em caixas de texto).

Slide Citações

O slide de Citações traz declarações literais, feitas pelos entrevistados, que reforçam o conceito de cada Achado e as percepções apresentadas.

Gráficos e tabelas da pesquisa qualitativa, tabulados segundo metodologia própria da agência, compuseram a última parte do relatório de diagnóstico. Os resultados de cada uma das questões de avaliação foram ponderados de acordo com a régua de classificação de prioridades aplicada pela agência, que sinaliza os aspectos mais urgentes e relevantes a serem tratados no planejamento.



Classificação Vermelha – área prioritária: As pontuações nessa classificação precisam ser priorizadas na elaboração do planejamento de comunicação. São aspectos que ainda precisam ser muito trabalhados.

Classificação Amarela – área de oportunidades: Pontuações em aspectos que não são prioritários, mas devem ser considerados, melhorados e observados com frequência.

Classificação verde – área de aperfeiçoamento: Pontuações que representam um bom resultado, devem ser mantidos e aprimorados.

Um dos principais resultados da pesquisa é a percepção dos empregados em relação a todas as iniciativas da Nutrilite com a comunidade. O discurso realmente é percebido na prática, o que desperta orgulho e gera mais engajamento.