



4CO
—

cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

#ComunicaçãoNaTransformação
Diagnóstico e Planejamento de Comunicação Interna para o Banco Votorantim

Categoria: Pesquisa | Prêmio Jatobá 2019

Em seus mais de vinte e cinco anos de história, o **Banco Votorantim** atuou para viabilizar conquistas e criar histórias de sucesso para milhares de brasileiros, até se tornar o **quinto maior banco privado do País**, com presença nos segmentos de Corporate e Investment Banking, Asset Management, Private Bank e Varejo, por meio da BV.

Nos últimos anos, contudo, as inovações que revolucionaram o mundo representaram um **novo desafio à instituição: era preciso evoluir seu jeito de ser e fazer negócios** para continuar fazendo a diferença na vida das pessoas. E, é claro, garantir a sustentabilidade do negócio.

Assim, desde 2014, um **intenso ciclo de transformações** se iniciou na instituição, da digitalização de processos internos até a mudança do *mindset* de seus empregados, agora co-criadores dos produtos e soluções do Banco.

Um movimento que passou por um processo de manejo cultural e planejamento estratégico para chegar à **Comunicação Interna** - afinal, para sustentar uma cultura quem tem o cliente no centro e os empregados como protagonistas, é preciso **dar voz aos seus anseios, necessidades e desejos**.



#Diagnóstico

Nesse contexto, a 4CO foi contratada para realizar um **diagnóstico da Comunicação Interna** do Banco Votorantim, que tinha como objetivos:

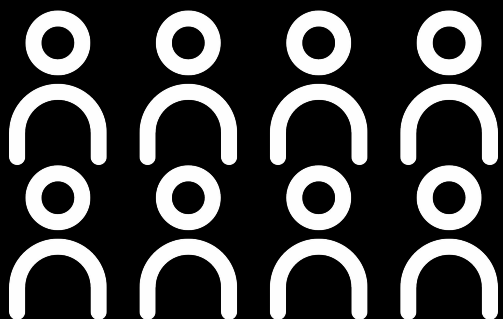
#1

entender **a percepção e o comportamento** dos empregados em relação aos **processos, conteúdo e canais internos** para...

#2

...**planejar a melhor forma de a área de Comunicação Interna conduzir o diálogo e atuar estrategicamente**, a fim de contribuir para o negócio e suas transformações.

Um projeto que se mostrava desafiador devido à demografia da instituição:



1.000

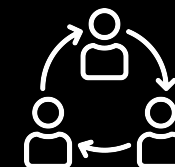
empregados alocados na **Matriz**, em São Paulo

1.000

empregados alocados **por todo o Brasil**, em:



filiais
(lojas BV)



virtualizados
(profissionais sem local fixo de trabalho)

#Estratégia

Diante desse cenário, a 4CO definiu uma estratégia de trabalho alinhada a dois de seus valores - **escutar atentamente** e **atuar singularmente** -, que consistiu na adoção de **diferentes técnicas de pesquisa**:



entrevistas em
profundidade



focus
groups



observações
etnográficas
in loco



questionário
online

Assim, enquanto a **metodologia quantitativa** permitiria impactar o público desejado apesar da dispersão geográfica, a **metodologia qualitativa** garantiria o aprofundamento do diagnóstico e, conseqüentemente, a eficiência do planejamento. O próximo passo foi, então, a **execução do projeto**, que aconteceu em quatro fases:

#Fase1

#Fase2

#Fase3

#Fase4

Imersão

Pesquisa

Diagnóstico

Planejamento

#Fase1

Imersão

#Fase2

Pesquisa

#Fase3

Diagnóstico

#Fase4

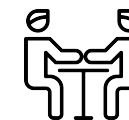
Planejamento

Durante a **imersão**, os consultores da 4CO mergulharam no universo do cliente para **entender sua realidade e cultura**, bem como **conhecer a fundo os processos, conteúdo e canais de Comunicação Interna**. Foram realizadas:



Leitura de materiais internos:

- planejamento estratégico
- relatórios de resultados
- pesquisa de clima
- propósitos culturais
- materiais publicados nos canais de comunicação interna
- entre outros



Reuniões presenciais com a equipe da área de Comunicação Interna para o entendimento do cenário organizacional

Uma fase fundamental de preparação para a segunda etapa do projeto: a **pesquisa de campo**.

#Fase1

Imersão

#Fase2

Pesquisa

#Fase3

Diagnóstico

#Fase4

Planejamento

Além da adoção de diferentes técnicas de pesquisa, para assegurar que o diagnóstico apresentasse a percepção e o comportamento de **todos os perfis de empregados**, o cuidado na **definição da amostra** foi essencial. Ao total, foram ouvidos:

737

empregados de **todos os níveis, áreas e negócios**



18

entrevistas individuais com a média e a alta liderança



51

empregados, de estagiários a especialistas, em 7 *focus groups*



6

observações etnográficas nas filiais e com virtualizados em 5 estados (SP, RS, MG, MT e RN)



662

empregados participantes no questionário online

Ao total, a 4CO desenvolveu **3 modelos de roteiro** para a implementação do diagnóstico:

- #1 roteiro exploratório** com os temas de interesse mapeados para a realização das entrevistas individuais;
- #2 roteiro exploratório, acrescido de uma dinâmica** para uma análise subjetiva, para a condução dos *focus groups*;
- #3 roteiro detalhado** para a pesquisa quantitativa online.

As observações etnográficas não são roteirizadas, pois seu objetivo é uma investigação objetiva da rotina dos empregados, limitando-se à mínima interação possível entre consultor e observado.

#Fase1

Imersão

#Fase2

Pesquisa

#Fase3

Diagnóstico

#Fase4

Planejamento

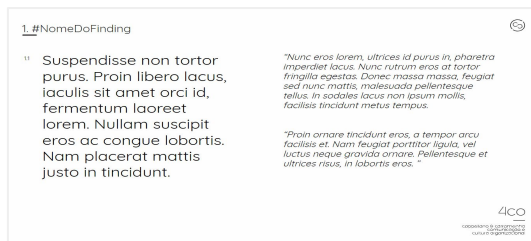
Após ouvir e acompanhar o dia a dia de todos esses profissionais, as descobertas da pesquisa foram compiladas em um **detalhado relatório de diagnóstico**, estruturado para apresentar todos os pontos identificados de forma clara, embasada e autoexplicativa:

Slide “Finding”



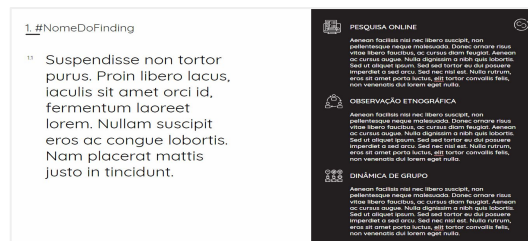
Apresenta uma das percepções identificadas, que esteve presente no discurso da maioria dos entrevistados, em uma ideia central.

Slide “Lastros e Argumentos”



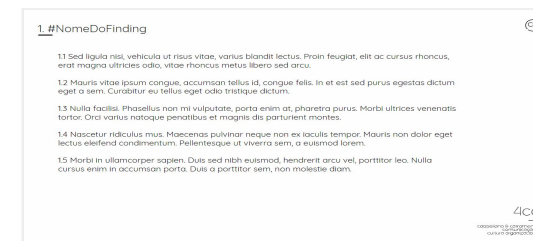
Aponta cada lastro - ideia relatada pelos entrevistados, que permite a conclusão descrita e ancora o *Finding*, junto a exemplos de falas dos empregados que ilustram o tema.

Slide “Exploratório”



Complementa e/ou confronta as percepções por meio da análise das observações etnográficas realizadas, do cruzamento com dados quantitativos online e das dinâmicas conduzidas nos *focus groups*.

Slide “Contexto”



Reúne todos os lastros do *Finding*, a fim de oferecer uma visão completa acerca da percepção dos empregados sobre o tema em questão.

#Fase1
Imersão

#Fase2
Pesquisa

#Fase3
Diagnóstico

#Fase4
Planejamento

De forma prática, o **Diagnóstico da Comunicação Interna do Banco Votorantim** foi composto por:

6 findings

que abordaram as temáticas:

- comunicação de liderança
- comunicação entre as áreas
- atuação da área de Comunicação Interna
- mensagens disseminadas
- canais de Comunicação Interna (mix e linguagem visual e verbal)
- orgulho de pertencer

Todas as descobertas foram embasadas por **citações dos próprios empregados**, além de reforçadas por meio da **análise das observações etnográficas, dados da pesquisa quantitativa online e dinâmicas conduzidas nos focus groups**.

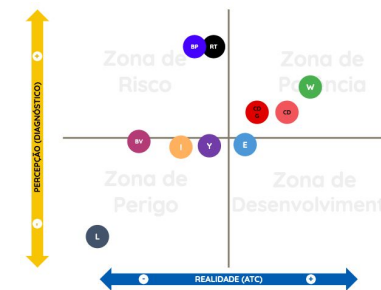
Como **ir além** também é um valor da 4CO, **outros temas mapeados** na pesquisa foram incluídos no relatório, para complementar o diagnóstico: Recursos Humanos, Diversidade, Dificuldades Técnicas e Medo.

+4

**subfindings
específicos
sobre canais**

com percepções detalhadas de cada veículo para **direcionar as decisões** da área sobre sua evolução ou descontinuidade.

ATC®



outra entrega para embasar tais decisões foi a **análise técnica dos canais**, feita pelo time de especialistas da 4CO com os pontos fortes e de aperfeiçoamento quanto à sua arquitetura da informação, projeto editorial e gráfico.

#Fase1
Imersão

#Fase2
Pesquisa

#Fase3
Diagnóstico

#Fase4
Planejamento

A partir da entrega do diagnóstico, demos início à última fase do projeto: o **Planejamento de Comunicação Interna**, que tinha como

objetivo: responder às demandas mapeadas no diagnóstico para que a área de Comunicação Interna do Banco Votorantim passasse a **atuar de forma estratégica** nas transformações do negócio, sendo **reconhecida por seus atributos e valorizada por sua contribuição**.

Para sua execução, adotamos um **formato original e alinhado à cultura** do Banco:

4

workshops de co-criação

com a área de Comunicação Interna e áreas parceiras, com facilitação da 4CO, em que foram construídos:

- Posicionamento, atributos e premissas para a atuação da área
- Narrativa institucional e cultural
- Mensagens-chave da instituição
- Evolução do mapa de canais internos
- Plano de ação
- Indicadores de efetividade (mensuração)

6 documentos norteadores

para conduzir o diálogo e evoluir a atuação estratégica da área, conforme os objetivos iniciais do projeto.

#Fase1
Imersão

#Fase2
Pesquisa

#Fase3
Diagnóstico

#Fase4
Planejamento

O **plano de ação** - consolidação das iniciativas para conduzir a evolução da maturidade da Comunicação Interna do Banco Votorantim - definiu uma **estratégia em três frentes** para sua realização:

1. ESTRUTURAL

PARA ORGANIZAR A OPERAÇÃO

As iniciativas propostas nesta frente visaram definir os papéis e responsabilidades do time de Comunicação Interna para orientar sua atuação, de modo a garantir a continuidade do plano proposto e dar suporte frente aos desafios da sua implementação, além de criar e manter rotinas de alinhamento para que a área atue de acordo com os atributos definidos para a concretização de seu posicionamento.

2. PROCESSUAL

PARA CRIAR PROCESSOS DE SUPORTE

Nesta frente, quatro iniciativas tiveram como objetivos apresentar e instruir os empregados quanto ao novo mapa de canais, bem como orientar a área de Comunicação Interna na execução da revisão proposta. Também contemplava ações de capacitação para líderes e outros públicos quanto ao seu papel enquanto comunicadores, a estruturação de uma rotina de “corpo a corpo” para o time da área com parceiros internos e a revisão da estruturação da jornada do empregado no Banco Votorantim.

3. RELACIONAL

PARA AMPLIAR TRÂNSITO E FORTALECER RELAÇÕES

A apresentação do novo posicionamento da área aos principais públicos de influência do Banco Votorantim, implementação de rotinas de reuniões para levantamento de pautas relevantes para o negócio e para a prestação de contas da atuação da área, além da criação de ritos de início e finalização de projetos de Comunicação Interna foram as ações propostas nesta frente para gerar aproximação com outras áreas estratégicas e fortalecer os atributos e a maturidade da Comunicação Interna.

#Fase1
Imersão

#Fase2
Pesquisa

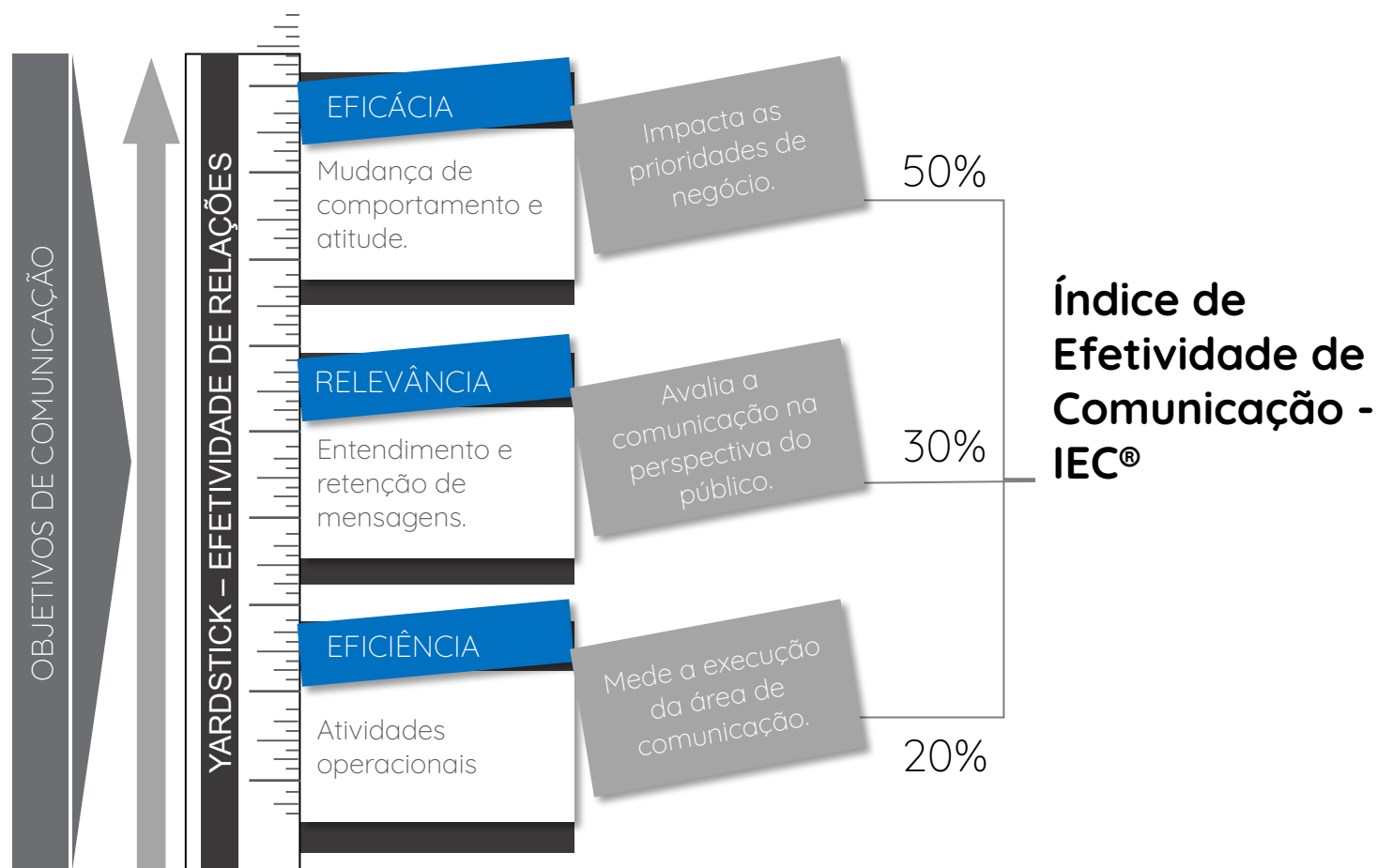
#Fase3
Diagnóstico

#Fase4
Planejamento

Por fim, por entendermos que todos os esforços precisam ser medidos para demonstrar sua efetiva contribuição para o negócio, entregamos uma **ferramenta para a mensuração dos resultados** do planejamento: o **Índice de Efetividade de Comunicação - IEC®**.

Desenvolvida de acordo com uma metodologia proprietária da 4CO, ela compila os **principais indicadores** de eficiência, relevância e eficácia, além das **metas** de cada um deles.

Assim, a área de Comunicação Interna poderá **acompanhar e comprovar a evolução da sua maturidade** para, verdadeiramente, deixar um **legado positivo para o Banco Votorantim**.





4CO
—

cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

#ComunicaçãoNaTransformação
Diagnóstico e Planejamento de Comunicação Interna para o Banco Votorantim

Categoria: Pesquisa | Prêmio Jatobá 2019