
#MaisRazõesParaBrindar: Projeto de Comunicação Integrada para fomentar o *Employer Branding* na Ambev.¹

Nathan Marques SILVEIRA²
Elisângela Carlosso Machado MORTARI³
Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise sobre o contexto de gestão da comunicação interna da Ambev na região sul do Brasil, e o impacto dessas ações na construção da reputação institucional sob a ótica do conceito do *employer branding* (SILVA, 2019). Isso, então, proporcionou a aplicação de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa com o público interno da empresa, e a partir dos resultados obtidos, a proposição de projetos de comunicação interna, seguindo o modelo de Projeto Ágil de Comunicação Integrada de Pimentel (2021). Os resultados obtidos indicam a potencialidade de trabalho junto do público interno dos Centros de Distribuição da companhia a partir de práticas alternativas, focadas na inclusão das principais mensagens institucionais dentro de suas rotinas, além da necessidade de um maior alinhamento com relação às informações que circulam na mídia e que circulam internamente. Percebe-se também a interferência das comunicações externas na percepção desses colaboradores sobre a empresa a qual estão vinculadas, ora para se sentirem orgulhosos, ora para se sentirem distantes.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Integrada; Employer Branding; Comunicação Interna; Ambev.

1 INTRODUÇÃO

Propor reflexões acerca da atuação do profissional de Relações Públicas no âmbito da gestão da comunicação interna dentro das organizações pode ser considerado um movimento capaz de apresentar inúmeras perspectivas e parâmetros, tendo em vista a complexidade e o contexto específico de cada organização. Nesse sentido, debruçar-se sobre uma análise do tema, ponderando-o com a aplicação de um projeto prático em escala regional é algo que encontra espaço enquanto um objeto digno de ser registrado em uma pesquisa.

¹ Trabalho apresentado no Intercom Júnior – IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 4 a 8 de setembro de 2023.

² Estudante de graduação. 8º Semestre do curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: nathanmarquess@outlook.com

³ Orientadora do trabalho. Professora Associada do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: elisangela.m.mortari@ufsm.br

Isso, então, é proposto neste trabalho, em que debruça-se sobre os desafios da gestão da comunicação interna em uma das maiores empresas do Brasil e do mundo, a Ambev, em um esforço para a manutenção e fortalecimento desta organização como uma das principais marcas empregadoras do País. O estudo deste caso é possibilitado a partir da inserção no contexto organizacional a partir da experiência de estágio do autor, e a possibilidade de estruturar e rodar o piloto de um projeto de comunicação interna focado em reputação institucional, com um desdobramento para mais de 1400 colaboradores do sul do Brasil.

Nesse sentido, é necessário que um parâmetro conceitual proponha-se a dar conta da complexidade do contexto organizacional, principalmente das tangentes que atravessam a comunicação em uma multinacional, e nesse esforço, aproxima-se esta pesquisa do conceito de comunicação integrada como parâmetro do projeto proposto.

Essa escolha é feita justamente pelo fato de que a comunicação organizacional integrada compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa e a comunicação interna (KUNSCH, 2003, p. 149), e dado o contexto de trabalho da Ambev, ao longo do processo de observação desta pesquisa, ficou claro a indissociabilidade de todos esses processos para a construção da reputação institucional fortalecida pelos colaboradores.

Apontar a importância da comunicação interna dentro do contexto da reputação institucional de uma empresa deste porte é explicado por Kunsch (2020), que defende o fato de que a comunicação interna é planejada a partir dos propósitos claramente definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, com metodologias e técnicas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.

Assim, garantir que a empresa tenha uma relação positiva com seus colaboradores poderá sustentá-la a longo prazo como um *player* forte do mercado, relacionando, então, a proposta desse projeto ao modelo assimétrico de comunicação de Grunig e Hunt (2009), já que tem como propósito estimular o público a tomar uma atitude desejada, nesse caso promover a empresa.

Para isso, o conceito de *employer branding*, que define as [...]estratégias para que as empresas consigam se posicionar no mercado como boas empregadoras, buscando garantir o envolvimento dos colaboradores com a proposta de valor da empresa e atrair profissionais que possuem as competências que necessitam (SILVA, 2019), é aplicado ao projeto.

O atravessamento existente entre o que esses colaboradores têm acesso sobre a empresa a qual integram por mídia externa e canais internos é latente, e pode gerar alguns ruídos, principalmente com relação ao alinhamento de expectativas entre a realidade em unidades Centrais de Gestão, e os Centros de Distribuição. Por isso, faz-se necessária tal discussão e averiguação desses impactos, com a finalidade de possibilitar uma visão mais clara capaz de guiar projetos de comunicação capazes de potencializar os resultados da companhia⁴.

1.1 OBJETIVOS

Traçar os objetivos da presente pesquisa é um processo capaz de reunir, ora a proposição mais estratégica e operacional das contribuições a serem feitas a partir da inserção no contexto da empresa analisada, ora a possibilidade de conceituar sob parâmetros e conceitos da comunicação resultados concretos almejados por uma empresa desse porte. Com isso, os objetivos definidos para nortear a pesquisa são elencados na sequência, divididos entre um objetivo geral e demais objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Define-se como objetivo geral da pesquisa a articulação conceitual acerca do tema da comunicação interna, sob a ótica da comunicação integrada, e seu impacto na construção de resultados concisos na construção da reputação institucional da marca empregadora Ambev, em um recorte regional e de segmento interno, por meio da elaboração de um projeto estratégico de comunicação.

⁴ Registra-se, ainda, que essa produção teve autorização para ser submetida em congressos pelo processo jurídico interno de protocolo 1679936712.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para além do objetivo geral, a pesquisa é sustentada pela articulação de objetivos específicos, capazes de guiar a prática dos processos necessários para que se tenha êxito ao alcançar os resultados finais, sendo estes:

- Analisar o contexto da gestão da comunicação interna no Mundo Vendas da Ambev na Região Sul do Brasil;
- Mapear os fluxos comunicacionais de desdobramento da comunicação interna dentro do contexto organizacional;
- Propor direcionamentos estratégicos para otimização do processo de gestão e operacionalização da comunicação interna.

1.2 JUSTIFICATIVA

A razão pela qual tais direcionamentos para essa pesquisa são definidos justifica-se pelo fato de que, a partir da oportunidade de inserção nos processos internos de gestão de uma empresa de tamanha magnitude, é importante ter mensurada a forma de utilização de ferramentas de comunicação, de maneira mais específica, o seu processo de coordenação e gestão, para ponderar a visão academicista da atuação do profissional de Relações Públicas no mercado, e a visão prática das estruturas organizacionais as quais permeia, com foco nas contribuições efetivas que a atuação desses profissionais podem agregar aos resultados.

1.3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é desenvolvida tendo como parâmetro duas frentes metodológicas, sendo a primeira a discussão teórica acerca dos conceitos relacionados à comunicação integrada e ainda o *employer branding* no ambiente organizacional, ancorada por uma proposta experimental, em que debruça-se sobre um estudo de caso desses dois conceitos dentro no contexto organizacional do Mundo Vendas da Ambev Geo Sul, e para isso, ancora-se na observação participante, e ainda em uma pesquisa quali-quantitativa com os colaboradores da empresa, de modo a enriquecer os insumos obtidos nesse processo.

A observação participante (GIL, 2008) é outra metodologia aplicada, possibilitada pela participação do autor como estagiário na área de Gente em uma das unidades da empresa. A definição dessa abordagem é eficaz por possibilitar a captação das particularidades do contexto em que se está inserido, podendo atentar a detalhes difíceis de captar por meio de entrevistas ou instrumentos de auto-avaliação (MÓNICO et al., 2017).

Já com relação a pesquisa quali-quantitativa, esta é ancorada por uma abordagem quali-quantitativa, de natureza aplicada, com método descritivo. A escolha de um método misto parte da perspectiva de Creswell e Plano Clark (2013, p. 24), que defendem uma perspectiva sobre abordagens mistas de pesquisa em que afirmam ser essa a metodologia com maior êxito ao adaptar-se às problemáticas mais complexas. A partir disso, é aplicado um formulário eletrônico com os funcionários do mundo Vendas da Ambev, e ainda é realizada uma entrevista em profundidade com 49 colaboradores de diferentes posições do organograma da empresa.

Sobre o questionário eletrônico, a amostra que este foi aplicada foi definida a partir de dados disponibilizados pela área de Gente da Geo Sul, que indicou o número de 1423 colaboradores em Dezembro de 2022, período em que a pesquisa foi aplicada. A partir desse número, foi realizado o cálculo amostral para compreender qual deveria ser a amostra coletada para garantia de confiabilidade estatística, que apontou a necessidade de 99 respostas no questionário para garantia de 90% de confiabilidade, cálculo este amparado por uma ferramenta online⁵.

A escolha da entrevista em profundidade como metodologia se deu como forma de complementar os dados já existentes na pesquisa de *engagement*, bem como os dados obtidos no formulário eletrônico, que em razão da dinâmica de pesquisas internas, não conseguiria abarcar pontos mais específicos de forma a detalhar o que se esperava para a construção de estratégias efetivas. Para isso, a entrevista é guiada pelos três principais eixos de trabalho supracitados, de modo a coletar respostas alinhadas à etapa quantitativa. A tipologia dessas entrevistas é detalhada no Quadro 1.

⁵ <https://comentto.com/calculadora-amostal/>

QUADRO 1 - Modelo de tipologia de entrevista.

Pesquisa	Questões	Entrevista	Modelo	Abordagem	Respostas
Qualitativa	Semi-estruturadas	Semi-aberta	Roteiro	Em profundidade	Indeterminadas

FONTE: Elaborado pelo autor (2023) com base em DUARTE (2006).

Essa abordagem é escolhida justamente por ser “[...] uma técnica dinâmica, e flexível, útil para a apresentação de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos nos quais está ou esteve envolvido” (DUARTE, 2006, p.63). Do mesmo modo, Gil (2008, p. 110) aponta que a entrevista complementa de forma positiva questionários quantitativos, pois “[...] oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista”. Na presente pesquisa o registro é feito por meio de gravação de voz, para posterior transcrição e análise.

A partir da coleta dos dados, a análise é feita seguindo duas formas diferentes, sendo uma parte realizada a partir dos insumos quantitativos, obtidos no questionário, e a outra parte com base na transcrição das entrevistas. A partir disso, as duas análises são apresentadas de forma complementar nos resultados.

Desse modo, como a pesquisa reúne um banco de dados não muito extenso, a análise quantitativa é feita a partir da ferramenta Excel, da Microsoft. Em nada se perde na qualidade das análises, tendo em vista que a partir de alguns dos comandos disponibilizados pela própria ferramenta é possível assegurar a análise. Já para a análise qualitativa, são utilizados parâmetros de Pereira (2011) em um modelo adaptado que elenca a categorização geral dos conteúdos, justificados pelo o que o autor denomina “unidades de contexto”, sendo estes trechos de falas dos entrevistados. O modelo de Pereira (2011) pode ser observado no Quadro 2.

QUADRO 2 - Parâmetro de análise para dados obtidos por transcrição de entrevista.

ANÁLISE DE TRANSCRIÇÃO			
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto

FONTE: Elaborado pelo autor (2023) com base em PEREIRA (2011).

Desse modo, com os dados obtidos e devidamente analisados, são traçados os projetos de comunicação focados em potencializar a comunicação interna do Mundo Vendas da Ambev Geo Sul, de modo a fomentar o *employer branding* e os resultados das pesquisas de clima organizacional. Para isso, o framework do Projeto Ágil de Comunicação Integrada⁶ (PIMENTEL, 2021) é utilizado como parâmetro para amarrar tudo isso no projeto “#MaisRazõesParaBrindar”.

2 PROJETO #MAISRAZÕESPARABRINDAR

Partindo da experiência enquanto estagiário de Gente na Ambev, as inquietações acerca da gestão dos processos de comunicação interna tornaram-se latentes e tiveram espaço para serem concretizadas em um projeto prático e aplicável no contexto regional do Mundo Vendas da empresa, e assim o projeto de comunicação interna “#MaisRazõesParaBrindar” foi idealizado.

O projeto teve como parâmetro o framework de Projeto Ágil de Comunicação Integrada⁷ de Isabela Pimentel justamente por ficar claro ainda nos primeiros passos de desenho do projeto o fato de que dada a complexidade dessa estrutura organizacional em termos de capilaridade da informação, não seria efetivo pensar que apenas o conceito de comunicação interna contemplaria esse processo, quando o foco dado é o *employer branding*, ponto este que é aferido nos resultados obtidos.

De modo a dar forma ao caso aqui analisado, o projeto é descrito nas subseções presentes em sequência, em que é feita a contextualização do local de trabalho, além do processo de estruturação e aplicação do projeto no contexto da Ambev Geo Sul, em que as estratégias de comunicação tomam forma.

2.1 O MUNDO VENDAS DA AMBEV

A Companhia de Bebidas das Américas – Ambev é a sucessora da Companhia Cervejaria Brahma (“Brahma”) e da Companhia Antartica Paulista Indústria Brasileira de Bebidas e Conexos (“Antartica”), duas das cervejarias mais antigas do Brasil. A Ambev é uma sociedade anônima brasileira, de capital aberto, constituída segundo as

⁶ Descrito na subseção 3.2

⁷ Descrito na subseção 3.2.

leis da República Federativa do Brasil, e hoje ocupa no mercado a posição de maior cervejaria do mundo.

Conhecida por anos pelas marcas que consolidou no mercado, como Skol, Brahma, Antarctica, Guaraná Antarctica, Fusion, dentre outras, neste momento da história da companhia, esta encontra-se em processo de fortalecimento do seu trabalho sob o conceito de uma plataforma, plataforma essa capaz de entregar além de bebidas, uma experiência diferenciada do processo de consumo aos seus compradores.

Atualmente, a Ambev desenvolve seu trabalho operações em 18 países: Brasil, Canadá, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Guatemala (que também abastece El Salvador, Honduras e Nicarágua), República Dominicana, Cuba, Panamá, Barbados, Saint Vincent, Dominica e Antigua. No Brasil, hoje a empresa conta com mais de 30 mil colaboradores, distribuídos entre cervejarias, maltarias, refrigeranterias, fábricas de rótulos e vidros, além de Centros de Distribuição e Unidades Administrativas.

Para além do contexto global que permeia a marca Ambev, vale detalhar aqui a estrutura de gestão da companhia, que é dividida em 3 esferas, internamente chamadas de “mundos”, sendo eles *sales*, *supply* e *tech*. A divisão e agrupamento entre mundos serve também para abarcar a dimensão do trabalho desenvolvido sob a marca Ambev, dando foco ao processo de vendas e gestão das suas marcas, o processo de produção e ainda a inovação tecnológica.

Nesse contexto, cada mundo possui estruturas adaptadas de gestão, seguindo as necessidades específicas da operacionalização de suas atividades no contexto em que são desenvolvidas, como exemplo o mundo *sales*, em que a atividade de estágio é desenvolvida, que conta com uma estrutura de organograma organizacional que segue a lógica de uma gestão nacional, regional e sub-regional, apresentada no organograma elencado na Figura 1.

FIGURA 1 - Organograma Mundo Sales - Centros de Distribuição AMBEV.



FONTE: elaborado pelo autor (2023).

Desse modo, debruça-se sobre a análise do organograma do Mundo Sales, com o recorte apenas dos Centros de Distribuição, em que a atuação do estágio foi desenvolvida. Registra-se que a não inclusão da estrutura específica das Revendas é justificada por não atravessar a amostra de público com que o trabalho descrito no presente trabalho tem interlocução. Com isso, a Figura 1 compila as principais informações acerca do organograma, dando ênfase ao recorte regional do sul do País, por ser o espaço geográfico em que o trabalho esteve lotado.

Ao analisar o organograma de gestão dessa estrutura da empresa, um ponto de destaque é que nas estruturas regionais e sub-regionais, não existem posições específicas reservadas para a área da comunicação. Dentro dessa estrutura, a comunicação, em todas suas frentes que constam na estrutura nacional, está diluída e atravessada por outras duas áreas, sendo elas: gente e vendas.

Isso aponta, de antemão, uma dificuldade na garantia da efetividade dos desdobramentos dessa comunicação de forma efetiva e integrada quando pensamos a gestão interna deste processo, tendo em vista que, para além da posição específica na gestão nacional, tal atravessamento com outras áreas na gestão regional ou local

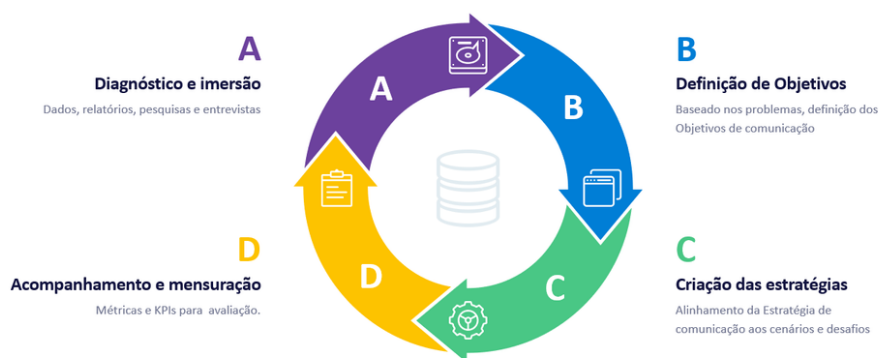
ocasiona em uma posição secundária para a gestão da comunicação interna frente às atividades desenvolvidas pautadas no escopo das funções dos colaboradores que abraçam essas atividades.

Nesse contexto, destaca-se que a gestão regional da comunicação interna está a cargo de uma Analista de Gente que dentro de suas atribuições tem entregas específicas que não implicam em gerenciar esse processo. Paralelo a esse exemplo, destaca-se também que ao chegar nas unidades locais, o processo é concentrado nas figuras de gerência locais e sub-regionais, e ainda também com um peso muito grande da área de gente.

2.2 PROJETO ÁGIL DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O *framework*⁸ de Projeto Ágil de Comunicação Integrada, desenvolvido por Isabela Pimentel⁹, é utilizado como parâmetro de trabalho para o projeto “#MaisRazõesParaBrindar” por atender a necessidade de definição de um processo conciso, claro e bem demarcado metodologicamente para amarrar cada passo, além de potencializar uma execução prática no contexto real do mercado em uma empresa multinacional. A estrutura deste *framework* é formada por 4 pontos específicos de um ciclo pragmático de trabalho, como pode ser observado na figura 2.

FIGURA 2 - Planejamento Ágil de Comunicação Integrada



FONTE: PIMENTEL, 2021.

⁸ “Framework” pode ser traduzido como “estrutura”.

⁹ Jornalista, Historiadora e Especialista em Comunicação Integrada. Disponível em: <<https://comunicacaointegrada.com.br/gestao-agil-de-projetos-de-comunicacao>>.

Ancora-se no *framework* para a elaboração e aplicação do projeto, entretanto, metodologias complementares são utilizadas, como é descrito na sequência, de modo a assegurar sua efetividade.

2.2.1 Diagnóstico e imersão

O processo de diagnóstico e imersão na proposição específica do projeto segue com foco principal em duas frentes, sendo a primeira a análise documental de materiais disponibilizados pelo setor de comunicação da Administração Central, e também o resultado da Pesquisa de *Engagement 2022*¹⁰ disponibilizado pelo setor regional de Gente, de modo a complementar o questionário quantitativo, intitulado *NPS*¹¹ de Comunicação e as entrevistas em profundidade, realizadas a partir de um roteiro semi-estruturado.

3.2.1.1 Avaliação junto aos gestores de comunicação nacional e regional

O processo inicial do diagnóstico deu-se por meio de um mapeamento mais efetivo acerca das estruturas que permeiam os processos de gestão da comunicação interna da empresa, tendo como foco as duas posições de gestão desse processo, centralizadas na gestão regional e nacional. De modo a ter êxito nesse mapeamento, foram realizadas duas entrevistas online com esses gestores.

A partir desse panorama, outro ponto levantado durante os bate-papos foi acerca do direcionamento que poderia ser dado para o presente programa estratégico. Nesse caso, o que foi definido foi que o mais importante, de acordo com as demandas em comum e o direcionamento mais alinhado das atividades para 2023, seria mensurar as percepções a partir de **3 Eixos**, sendo eles: **conteúdo e formato das comunicações internas; estratégias de mobilização e sensibilização do público interno; visão sobre a marca empregadora.**

2.2.1.2 Análise da Pesquisa de *Engagement 2022*

¹⁰ A pesquisa de engajamento é uma ferramenta utilizada para medir o nível de participação ativa dos colaboradores com a empresa. Além disso, ajuda a mensurar a saúde emocional e psicológica.

¹¹ NPS é uma métrica que utiliza dados quantitativos e qualitativos para mensurar quanto o público está satisfeito com a experiência que teve, ou está tendo, com a sua empresa, e verifica também a probabilidade de recomendação para outras pessoas.

A proposição da análise dos resultados da pesquisa de *engagement* serve como ponto de partida inicial para alinhamento da percepção do corpo de colaboradores sobre o ambiente de trabalho em que estão inseridos, e principalmente, sua avaliação sobre sua relação particular com a marca empregadora. Entretanto, ao pensar nos objetivos do presente programa estratégico de comunicação, atenta-se ao fato de que o ponto central a ser avaliado é o processo comunicacional e seu atravessamento com a construção dessas percepções no contexto da promoção da marca empregador, e sua consequente reputação institucional positiva ou negativa.

Por essa razão, a partir dos dados disponibilizados, são destacados apenas pontos relacionados aos eixos definidos junto à gestão nacional e regional da comunicação interna, garantindo, assim, um alinhamento aos resultados os quais tal programa propõe-se a entregar. Desse modo, são retirados da amostra geral da pesquisa os itens que se relacionam com os eixos e suas pontuações.

2.2.2.3 NPS de Comunicação Interna 2022

2.2.2.3.1 Construção dos itens a partir dos eixos

A etapa de constituição dos itens a serem trabalhados dentro do NPS de Comunicação 2022 foi demarcada pela análise dos eixos definidos junto aos Gestores da Comunicação Interna, para garantir a complementaridade do material, a fim de assegurar um resultado conciso.

Desse modo, os itens, ora do formulário eletrônico, ora do protocolo de entrevista semi-estruturada foram criados de forma alinhada uns aos outros, em um esforço de trazer percepções necessárias por parte dos Gestores sobre a visão do time com relação a temas latentes em sua experiência na empresa e sua visão sobre a marca empregadora.

2.2.2.3.2 Formulário eletrônico

A utilização do formulário eletrônico como ferramenta da pesquisa quantitativa se deu em razão de sua praticidade, funcionalidade, e ainda ampliação de alcance por uma melhor circulação entre a amostra, em razão de já ser uma dinâmica recorrente nos

processos internos da empresa. Com a amostra e os itens definidos, a divulgação tomou forma, por meio de Murais Virtuais dos Comerciais, e-mails e reuniões.

2.2.2.3.3 *Entrevista semi-estruturada*

Optou-se pela construção de um protocolo semi-estruturado, e ainda fez-se necessária a sua validação, com aplicação de um pré-teste com dois colaboradores da empresa. Com isso, a versão final foi definida, após a construção conjunta com os gestores da comunicação interna. Além disso, é definida a amostra de aplicação dessas entrevistas, seguindo como critério dois pontos, sendo eles a função do colaborador e o estado em que reside, dentro da estrutura Geo Sul, ou seja, Paraná, Rio Grande do Sul ou Santa Catarina.

A partir disso, foi alinhado entre o autor, os gestores de comunicação interna e a professora orientadora que a aplicação de uma entrevista por função por Estado, garantiria uma amostra relevante para ser avaliada. Desse modo, o Quadro 2 apresenta a quantificação do número da amostra, a partir dessa definição.

2.2.2.4 Análise Ambiental

A análise ambiental é um processo de diagnóstico de gestão simples, mas efetivo, tendo em vista que sua proposta consegue contemplar diferentes perspectivas acerca do negócio, e pode ser adaptada para diferentes contextos de aplicação, como neste caso, para comunicação e reputação.

De forma indiscutível, fatores internos (controláveis) e externos (incontroláveis) colaboram para que as metas e objetivos estratégicos da instituição sejam traçados com o escopo de alcançar o cenário desejado pela organização, e segundo Fischmann e Almeida (2018, p. 14), a análise do ambiente cria consistência acerca de suas oportunidades e ameaças, seus pontos fracos e fortes, em coerência com sua visão, criando, desta forma, uma direção a ser seguida para que a organização alcance seus objetivos.

Aqui os fatores internos têm maior facilidade em serem delimitados, em razão dos insumos disponibilizados pela empresa, enquanto os externos são constituídos a partir da posição de mercado da organização, sempre com foco em avaliar como esses pontos convergem no quesito *employer branding*.

Esses dados são condensados na ferramenta Matriz *SWOT*, em que são contemplados os principais itens da análise ambiental: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), e *Threats* (ameaças) (RIBEIRO 2015). A matriz elaborada teve êxito em elencar os principais pontos analisados, principalmente servindo de base para a definição dos objetivos e estratégias comunicacionais, que guiarão o restante do olhar do projeto, bem como os resultados almejados a partir de sua efetiva execução.

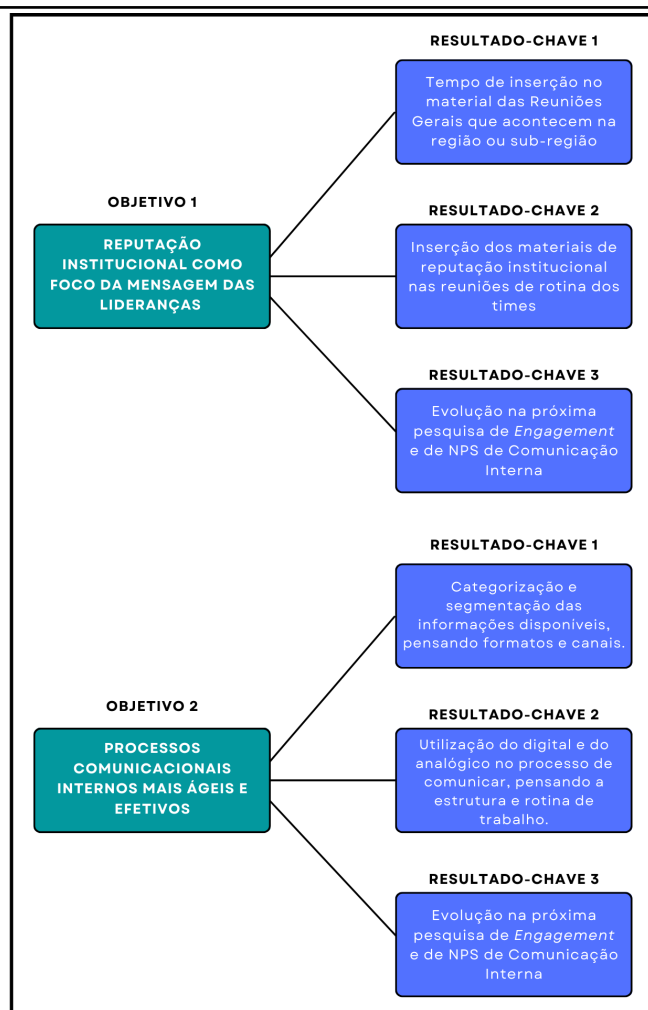
2.2.2 Definição de objetivos

Para a definição dos objetivos do projeto, o cruzamento das análises obtidas no diagnóstico com os eixos pré-definidos são o embasamento, tendo em vista a posterior definição das ações estratégicas. Para isso, a base principal é a Matriz *SWOT* do processo de diagnóstico, que poderá consolidar dentro da definição dos objetivos outra ferramenta de gestão, a *OKR*.

O método Objective and Key-Results (*OKR*) ou “Objetivos e Resultados-Chave” consiste em uma ferramenta de orientação para execução estratégica dentro de uma organização. Desse modo, definem-se os objetivos e seus respectivos resultados-chave dentro de cada um de seus times, podendo ainda ser expandido para seus colaboradores. O alinhamento entre áreas e posições é ponto central da execução da ferramenta, de forma a garantir que os objetivos sejam alcançados (MELLO, 2016).

Tal ferramenta no presente contexto possibilita uma maior dinamicidade e praticidade, ora na organização dos pontos-chave enquanto objetivos, mas também seus desdobramentos, de forma organizada e de fácil compreensão. Além disso, por mais que a ferramenta *OKR* tenha similaridade com outras ferramentas, ela se torna ainda mais aplicável neste projeto por ter uma interlocução de gestão direta com a mobilização de colaboradores, parte central do que espera-se enquanto resultado do empenho aqui despendido, já que os resultados-chave elencados serão a base para definição das estratégias de comunicação. Partindo das análises cruzadas dos dados, os *OKR*'s tomam forma e são organizados na Figura 3.

FIGURA 3 - *OKR*s do projeto estratégico de comunicação.



FONTE: elaborado pelo autor (2023).

A definição dos objetivos com foco em reputação institucional e processos comunicacionais surge a partir do diagnóstico, que mostra que para a administração nacional, o foco da comunicacional institucional enquanto parte dos conteúdos de comunicação interna é importante, enquanto para a gestão regional o maior desafio é fazer uma gestão efetiva dos processos que levam essas mensagens adiante. Desse modo, a partir dos dois objetivos é possível contemplar as duas perspectivas de forma complementar, e ainda traçar estratégias comunicacionais mais efetivas, com foco nos resultados-chave apresentados.

2.2.3 Criação de estratégias

A definição das estratégias de comunicação dentro deste programa foram diretamente ligadas aos resultados-chave apresentados dentro da ferramenta *OKR* na definição dos objetivos. A proposta de seguir este caminho se dá pela necessidade de

que o planejamento seja construído de forma coesa e complementar, para aparar eventuais arestas e garantir uma implementação efetiva.

As estratégias comunicacionais tem um embasamento conciso, em razão da imersão nos dados do processo de diagnóstico, o que colabora de forma significativa para a proposição de ideias condizentes com a realidade e as dores da empresa aqui contemplada, e resulta em 3 estratégias específicas, elencadas na sequência.

2.2.3.1 Otimização das reuniões regionais e sub-regionais para trabalhar reconhecimentos e reputação institucional

Essa estratégia surge a partir do que é constatado nas pesquisas, em que os colaboradores apontam as lideranças diretas, principalmente figuras de Gerência, como focos de maior relevância para trazer informações sobre a companhia, principalmente em momentos específicos das reuniões gerais de time que ocorrem mensalmente. Desse modo, a presente estratégia propõem a garantir a inserção de um item padronizado nessas reuniões, além de outro otimizado, e um terceiro como retomada de uma prática antiga.

O primeiro seria a inclusão do item **Orgulho Ambev**, no template das Super Matinais - reuniões realizadas em cada Comercial -, com foco na apresentação de alguma ação de responsabilidade social da companhia ao time, explicando o que é, onde é realizada e qual o impacto alcançado com isso.

O segundo seria a manutenção do item **Ambev na Mídia**, já presente nas Super Matinais, mas sem um alinhamento de propósito comunicacional. A otimização desse processo se dá pela abertura já existente, e ainda o reconhecimento do time na pesquisa sobre esse ponto chamar sua atenção na rotina mensal. Para isso, deveria ser utilizada a segunda proposta estratégica do programa, de forma a integrar a informação.

O terceiro item busca contemplar o reconhecimento do time, que apontou se sentir parte do processo quando recebe destaque pelo seu trabalho em meio ao todo. Desse modo, o **Programa Bright**, uma antiga prática de reconhecimento regional das melhores práticas, poderia ser retomado, mas agora em uma estrutura de complementaridade, em que os reconhecimentos dos Comerciais, que passariam a fazer

Brights em seus contextos, fossem encaminhados para o reconhecimento Regional, e que, a partir daí, poderia ganhar destaque Nacional.

2.2.3.2 Veiculação de comunicações internas nos televisores das unidades

Pensar a veiculação de comunicações internas em televisores, atrelando, de certo modo, esse processo a uma estrutura física das unidades pode parecer um retrocesso. Entretanto, ações comunicacionais de forma integrada em uma empresa com diferentes rotinas de trabalho devem considerar que o digital nem sempre pode ter efetividade em contemplar as necessidades de todo o time, o que foi constatado nas pesquisas internas da empresa.

Colaboradores apontam que as caixas de e-mail recebem fluxos muito intensos de informações, e que não parecem ser alinhadas ou integradas. Por isso, pensar os televisores - já existentes, e em alguns casos inoperantes - como ferramenta complementar pode diminuir um pouco esse fluxo, e ainda pode garantir uma categorização mais efetiva do que é informado. Por exemplo, campanhas de benefício, reconhecimentos mensais (como o Programa *Bright*), ou ainda novas ações de produtos da empresa, podem encontrar nesses televisores um espaço efetivo de veiculação nos espaços de convivência da empresa.

Entretanto, vale ressaltar que essa proposição surge a partir de contribuições pontuais observadas nos insumos das pesquisas da empresa, e que ao consultar Gestores já sinalizaram que é viável, mas precede um processo de mapeamento e avaliação das condições dos materiais nas unidades, e ainda o desenvolvimento de uma ferramenta capaz de ser atualizada de forma centralizada.

2.2.3.3 Reestruturação do portal “Comunica” e inserção de comunicações internas centralizadas nas reuniões matinais de vendas

Dentro da estrutura organizacional, o time de Representante de Negócios¹² representa o maior número de pessoas dentro do quadro de colaboradores, e ainda tem destaque no ponto analisado no diagnóstico sobre o desligamento voluntário. Desse

¹² A escolha do trabalho com foco nos RN's nesse momento e não nos Conferentes de Armazém é justificado pela necessidade de aplicação de um projeto piloto mensurável, para que na sequência a ideia possa ser adaptada para as realidades das demais posições.

modo, desenvolver uma estratégia com foco em suas percepções, pode garantir uma maior efetividade dos objetivos aqui definidos, e uma expansão a partir desse ponto para outros projetos específicos, com foco em outras funções e áreas.

Além disso, vale ressaltar que pela rotina de trabalho desse time, os vendedores têm contato diário com o público externo da empresa, e garantir uma boa experiência dessas pessoas pode nos assegurar contribuições significativas na construção de uma boa reputação institucional.

Por essa razão essa estratégia está amarrada como piloto de validação do processo de reestruturação de uma ferramenta já existente, mas pouco aproveitada, da área de comunicação interna da empresa, o Portal Comunica. Esse portal existe com foco em compilar as principais informações da empresa, e tem como objetivo ser uma fonte unificada de tópicos relevantes para o time interno. Entretanto, ele demanda trabalho para se manter atualizado, e ainda é pouco acessado pela grande parcela do time.

Com isso, a ideia nessa estratégia é reestruturar o Portal Comunica, com uma maior categorização das informações, tendo como focos: reputação institucional e informações de rotina operacional. Assim, contemplando a diretriz de trabalho da administração nacional, e também na gestão regional, que possui o atravessamento com a área de Gente.

A partir do portal reestruturado, é definida uma aba para download de laudas de slide, já editadas e finalizadas, para serem adicionadas pelos Gerentes de Vendas em seus materiais diários das reuniões matinais com seus times. Sendo essa uma demanda oriunda deles apontada no diagnóstico, a ideia é disponibilizar um material prático para que, quando possível, eles adicionem às suas reuniões diárias com seus time.

O material utilizado por eles em suas reuniões é disponibilizado através de uma ferramenta na Microsoft, o Power BI, e a forma de amarrar essa proposta ao Power BI é a inserção de um botão que direciona eles ao Portal Comunica. Adicionar o material direto ao Power BI não é possível, pois a ferramenta utiliza dados em planilhas e gráficos, não de forma textual e imagética.

2.2.4 Acompanhamento e mensuração

A partir do que fora proposto neste programa estratégico de comunicação, seguindo o alinhamento com objetivos a serem atingidos, a proposta de acompanhamento e mensuração de resultados encerra a proposta com o escopo de amarrar o que foi aqui traçado enquanto diretriz estratégica, mas também unir esforços para que tudo seja de fato executado, mitigando eventuais problemas, e assegurando a qualidade da entrega. Com isso, os itens seguintes apresentam as definições, de forma mais detalhada, acerca do processo de acompanhamento das estratégias propostas, e a posterior avaliação.

2.2.4.1 OKR como ferramenta de acompanhamento

A ferramenta OKR é retomada no processo de avaliação, pois contempla de forma prática o ciclo trimestral de implementação é possível mensuração do que fora proposto, tendo em vista uma nova avaliação e proposição de adaptações. Retoma-se, como base, então, o modelo de Souza (2018), que exemplifica de forma prática o passo a passo para desmembramento das ações estratégicas em um ciclo de gestão ágil, mas coerente e linear.

FIGURA 4 - Ciclo do Framework OKR



FONTE: Souza (2018)

2.2.4.2 Modelos de avaliação

A avaliação do que fora proposto poderá ser observada, ora pela adesão das propostas e ferramentas disponibilizadas para uso do time, tendo como parâmetro das métricas de acesso, para que possa entender o que de fato foi aderido nas rotinas dos times enquanto um processo complementar as atividades já rotineiras da operação. Garantindo, assim, a possibilidade de ajustes sobre o que fora proposto e afinamento dessas práticas, principalmente quando levada em consideração o processo de replicação a partir da execução dos projetos piloto.

Além disso, a realização de uma nova Pesquisa de NPS de Comunicação Interna ao final do ano de 2023, pautada nos mesmos eixos, mas com mais itens, pode trazer uma visão mais clara sobre a evolução desse processo. Entretanto, vale ressaltar que a pesquisa quantitativa, mesmo sendo mais prática, no processo atual demonstrou baixa efetividade acerca de uma visibilidade plena das percepções, e por isso, demandaria uma complementaridade de uma nova rodada qualitativa, podendo ser adaptada para uma amostra menor do que fora realizada nessa primeira vez.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da experiência do desenvolvimento desta pesquisa, foi possível imergir no processo de gestão comunicacional em uma empresa com uma posição privilegiada de mercado, o que com certeza pôde assegurar um processo de aprendizagem e desenvolvimento ímpar no que tange a formação acadêmica de qualquer graduando.

Dentre os principais resultados obtidos e aprendizados adquiridos, observar de perto a realidade das posições de comunicação no mercado foi importante, principalmente com um exemplo tão conciso em que a não delimitação das posições de gestão de comunicação no processo inteiro da gestão ocasiona em diversos desalinhamentos e resultados pouco otimizados.

Observa-se, então, que uma maior interlocução e uma estrutura favorável, capaz de fazer a diferenciação do caráter comunicacional do que circula, potencializando, assim, ainda mais fatores positivos, e colaborando na neutralização de fatores

desfavoráveis, traria muitos resultados para a empresa. Nesse sentido, a delimitação das ações de comunicação interna presentes no programa apresentado e executado podem dar início a um processo de resolução dos principais gargalos observados.

Enquanto finalização das atividades, vale ressaltar o quão importante foi ter a abertura e confiança necessária ao longo desse processo para conseguir concretizar propostas dentro de um projeto de estágio que são pautadas, de forma tão concreta, na expertise do profissional de comunicação, mais especificamente de Relações Públicas, e sua visão estratégica e sistêmica, ancorada na busca por resultados efetivos.

Além disso, este foi ponto determinante para que o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa fossem alcançados com êxito, possibilitando contribuir com a empresa a partir de resultados embasados em dados elencados a projetos que surgem da necessidade e perspectiva do próprio time sobre os processos os quais integram em suas rotinas no dia a dia.

Felizmente esse ambiente foi favorável a isso, e dentre todos os resultados descritos no presente relatório, destaco o foco em demarcar metodologicamente os passos para debruçar-se em um processo de diagnóstico muito robusto, quando levado em consideração o porte da empresa. Os desafios do mundo corporativo são inúmeros, e as atividades aqui descritas não solucionam todos, mas podem sim, de forma efetiva, contribuir com os resultados da constituição do que pensamos enquanto Gestão da Comunicação Interna da Ambev na Geo Sul.

REFERÊNCIAS

AMBEV ON. **Ambev Learning:: Mundos Ambev**. Youtube, 24 de Julho de 2020, Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=LcY8D7vktkM>>. Acesso em: 25 Out 2022.

CRESWELL, JW; PLANO CLARK, VL. **Pesquisa de métodos mistos**. 2ª ed. Porto Alegre (RS): Penso; 2013.

DUARTE, Jorge. Duarte J. **Entrevista em profundidade**. In: Duarte J, Barros A, organizadores. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas; 2006. p. 62-83.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. [S.l: s.n.], 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

Histórico. Relação com Investidores Ambev, 2022. Disponível em: <<https://ri.ambev.com.br/visao-geral/historico/>>. Acesso em: 24 Out 2022.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (Org.). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.

MELLO, Francisco S.H. **OKR: da missão às métricas**. São Paulo: Qulture, Inc, 2016.

MÓNICO et al. **A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa**. IN: ATAS: Investigação Qualitativa em Ciências Sociais Vol. 3, 2017. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>>. Acesso em: 01 Mai 2023.

PEREIRA, A. **Análise de Conteúdo de uma Entrevista Semi-Estruturada**. 2011. Disponível em: <<http://mpelearning.pbworks.com/f/MICO.pdf>>. Acesso em: 28 Jun 2023.

PIMENTEL, Isabela. **Gestão ágil de projetos de comunicação**. Disponível em: <<https://comunicacaointegrada.com.br/gestao-agil-de-projetos-de-comunicacao>>. Acesso em: 05 Maio 2023.

RIBEIRO, L. **A Segurança carece de uma Análise SWOT**. 2015. 6 f. Curso de Administração, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2015.

SILVA, M. P. N. *et. al.* **O EMPLOYER BRANDING COMO VANTAGEM COMPETITIVA**. IX Simpósio de Iniciação Científica, Didática e de Ações Sociais da FEI.

Sobre a Ambev. Ambev, 2022. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre-ambev>>. Acesso em: 25 Out 2022.

SOUZA, Maria H.A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior**. 2018. 63 f. Monografia (Graduação em Engenharia da Computação) Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.