

A perspectiva do público interno sobre a marca empregadora Ambev - GEO SUL a partir das iniciativas de Comunicação Interna.¹

Nathan Marques Silveira ²
Caroline Pontes Euclides³
Elisângela Carlosso Machado Mortari ⁴

Resumo

Este artigo 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 um Programa 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.

Palavras-chave

Comunicação Interna; Employer Branding; Ambev.

1 INTRODUÇÃO

Propor reflexões acerca das implicações das práticas de comunicação interna na construção da percepção do público interno acerca da sua marca empregadora é 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 programa prático em escala regional é algo que encontra espaço enquanto um objeto digno de ser registrado em uma pesquisa.

Isso, então, é proposto neste trabalho com foco nos 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

¹ Trabalho apresentado no Espaço Graduação, atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, graduado em 2023 - nathanmarquess@outlook.com.

³ Bacharela em Relações Públicas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, graduada em 2024 - carolineeuclides@outlook.com

⁴ Professora Associada ao Departamento de Ciências da Comunicação e Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, elisangela.m.mortari@ufsm.br.

empregadoras do País. O estudo deste caso é possibilitado a partir da inserção no contexto organizacional a partir da experiência de estágio dos autores entre 2021 e 2023, 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

avaliação desses impactos, com a finalidade de possibilitar uma visão mais clara capaz de guiar projetos de comunicação capazes de potencializar os resultados da companhia⁵.

Em termos de objetivos norteadores da pesquisa, é feita uma divisão entre objetivo geral e objetivos específicos. Com isso, define-se como objetivo geral a articulação conceitual acerca do tema da comunicação interna e seu impacto na construção de resultados concisos na reputação institucional da marca empregadora Ambev, em um recorte regional e de segmento interno, por meio da elaboração de um projeto estratégico de comunicação.

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.

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.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa é desenvolvida tendo como principal característica a articulação entre a discussão teórica acerca dos conceitos relacionados à comunicação interna e *employer branding* em termos de práticas, ações e efeitos e a aplicação em uma pesquisa aplicada 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

⁵ Registra-se, ainda, que essa produção teve autorização para ser submetida em congressos pelo processo jurídico interno de protocolo 1679936712.

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 Sul⁶, 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 online⁷.

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.

QUADRO 1 - Modelo de tipologia de entrevista.

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

FONTE: Elaborado pelos autores (2024) 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”

⁶ Na estrutura organizacional da empresa, a “Área de Gente” representa o departamento de Recursos Humanos.

⁷ <https://comento.com/calculadora-amostal/>

(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 pelos autores (2024) 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 Integrada⁸ (PIMENTEL, 2021) é utilizado como parâmetro para condensar esses dados em um projeto estratégico de comunicação.

3 ANÁLISES E RESULTADOS

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

⁸ Descrito na subseção 3.2

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 Integrada⁹ 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. Ele 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.

3.1 O MUNDO VENDAS DA AMBEV

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

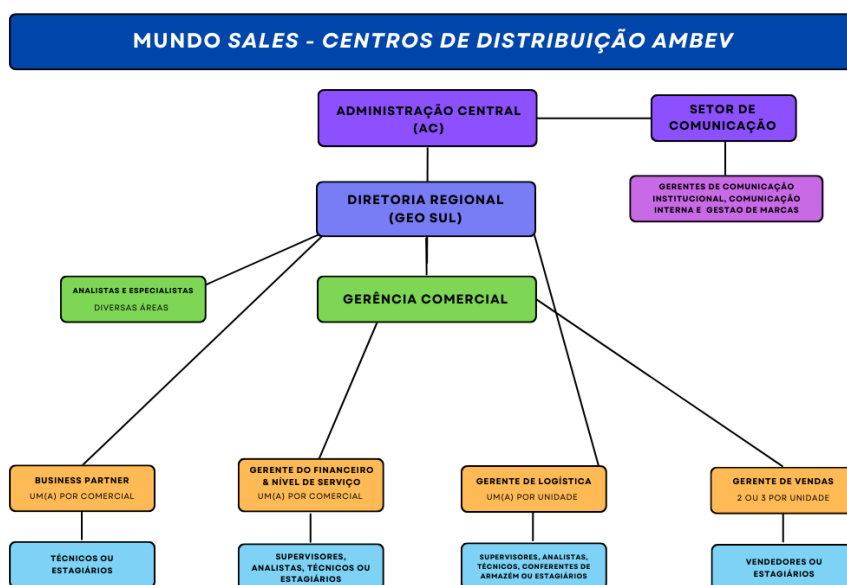
Para além do contexto global que permeia a marca Ambev, vale detalhar aqui a estrutura de gestão da companhia, que é dividida em 3 esferas, internamente chamadas de “mundos”, sendo eles *sales*, *supply* e *tech*. A divisão e agrupamento entre mundos serve também para abarcar a dimensão do trabalho desenvolvido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

⁹ Descrito na subseção 3.2.

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 pelos autores (2024).

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.

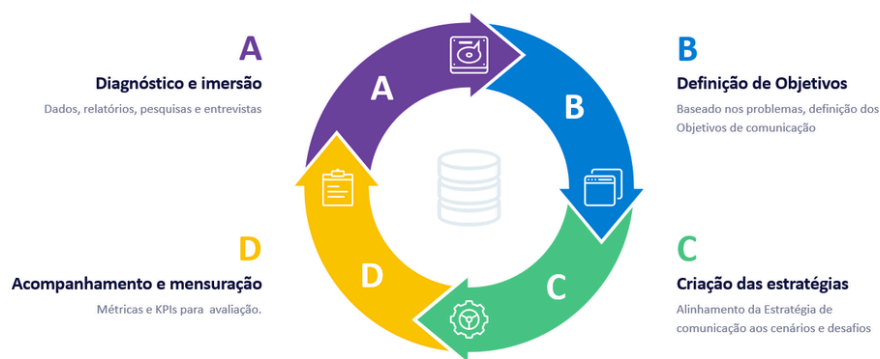
Isso aponta, de antemão, uma dificuldade na garantia da efetividade dos desdobramentos dessa comunicação de forma efetiva e integrada quando pensamos a gestão interna deste processo, tendo em vista que, para além da posição específica na gestão nacional, tal atravessamento com outras áreas na gestão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

3.2 PROJETO DE COMUNICAÇÃO INTERNA “#MaisRazõesParaBrindar”

O *framework*¹⁰ de Projeto Ágil de Comunicação Integrada, desenvolvido por Isabela Pimentel¹¹, é utilizado como parâmetro de trabalho para o programa de comunicação interna “#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.

¹⁰ “Framework” pode ser traduzido como “estrutura”.

¹¹ 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.

3.2.1 Diagnóstico e imersão

O processo de diagnóstico e imersão na proposição específica do programa 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*¹² disponibilizado pelo setor regional de Gente, de modo a complementar o questionário quantitativo, intitulado *NPS*¹³ 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.

3.2.1.2 Análise da Pesquisa de *Engagement 2022*

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

¹² 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.

¹³ 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.

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.

3.2.2.3 NPS de Comunicação Interna 2022

3.2.2.3.1 *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.

3.2.2.3.2 *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.

3.2.2.3.3 *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 os autores, 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.

3.2.2.4 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*.

Neste artigo os dados analisados por meio da pesquisa de *engagement* e do NPS são condensados em uma perspectiva ampla da Análise Ambiental, organizados na ferramenta Matriz *SWOT*¹⁴. Essa escolha se dá em razão de a pesquisa ter gerado muitos dados sensíveis para a empresa, que não precisam ser compartilhados de forma tão detalhada, mas que podem ser analisados dessa forma.

QUADRO 3 - Matriz SWOT da CI do Mundo *Sales Ambev*

FATOR	POSITIVO	NEGATIVO
	Forças	Fraquezas
	Estrutura de gestão de reuniões favorável para cascadeamento de informações	Falta de posições de Comunicação nas estruturas regionais e sub-regionais
I	Marca empregadora consolidada e reconhecida no mercado nacional e internacional	Fluxo comunicacional muito denso e não integralizado

¹⁴ Em que são contemplados os principais itens da análise ambiental: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), e *Threats* (ameaças) (RIBEIRO 2015)

N T E R N O	Aporte financeiro para investimento em ações e adaptações na estrutura de gestão	Pouca visibilidade sobre ações institucionais da empresa
	Dinamicidade de atuação de mercado	Baixa visibilidade sobre circulação e retenção da informação
	Responsabilidade social	Redução do investimento em eventos internos
	Pacote de benefícios para os colaboradores	Sobrecarga de trabalho em diversas posições
	Estrutura focada no desenvolvimento de inovações tecnológicas	Pouca adesão tecnológica de qualidade nas unidades locais
E X T E R N O	Oportunidades	Ameaças
	Interlocução com grandes players e personalidades do mercado	Instabilidade do mercado financeiro
	Reconhecimento e engajamento da base de colaboradores, paralelo a grandes lideranças	Empresas com pacote de benefícios para colaboradores mais competitivos
	Incorporação de frentes de tecnologia da informação nos processos internos da empresa	Empresas com estruturas de comunicação interna mais robusta
		Falta de recursos naturais para produção dos produtos
Crises reputacionais		
	Crises financeiras envolvendo investidores	

FONTE: elaborado pelo autor (2024).

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 programa, bem como os resultados almejados a partir de sua efetiva execução.

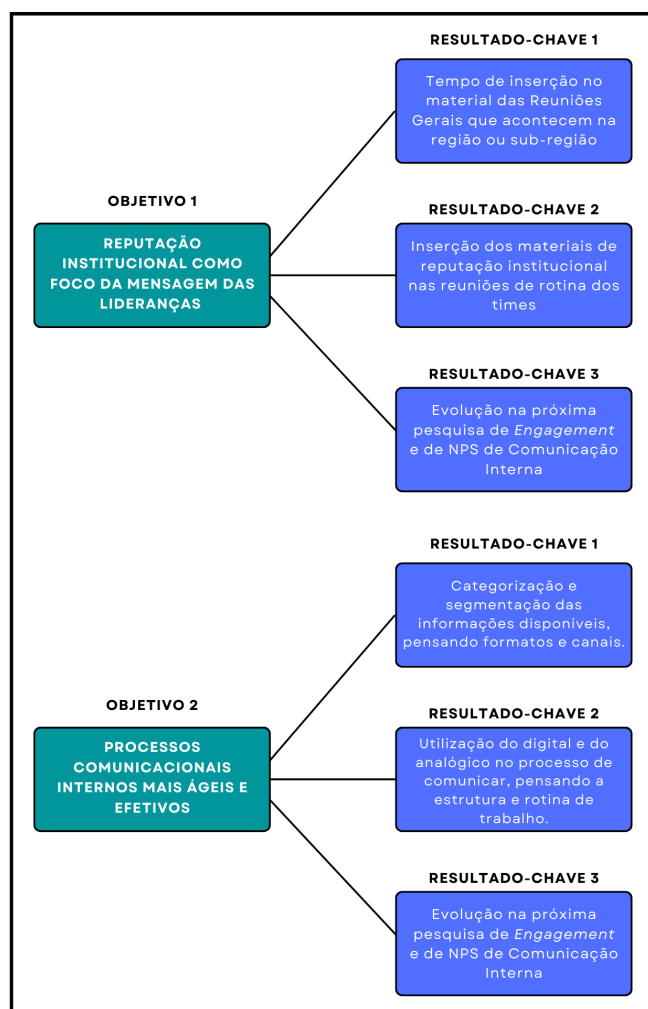
3.2.2 Definição de objetivos do programa

Para a definição dos objetivos do programa, 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). 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 interna.



FONTE: elaborado pelos autores (2024).

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.

3.2.3 Elaboração de estratégias para o programa

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: Otimização das reuniões regionais e sub-regionais para trabalhar reconhecimentos e reputação institucional; Veiculação de comunicações internas nos televisores das unidades; Reestruturação do portal “Comunica” e inserção de comunicações internas centralizadas nas reuniões matinais de vendas.

4 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.

REFERÊNCIAS

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.