

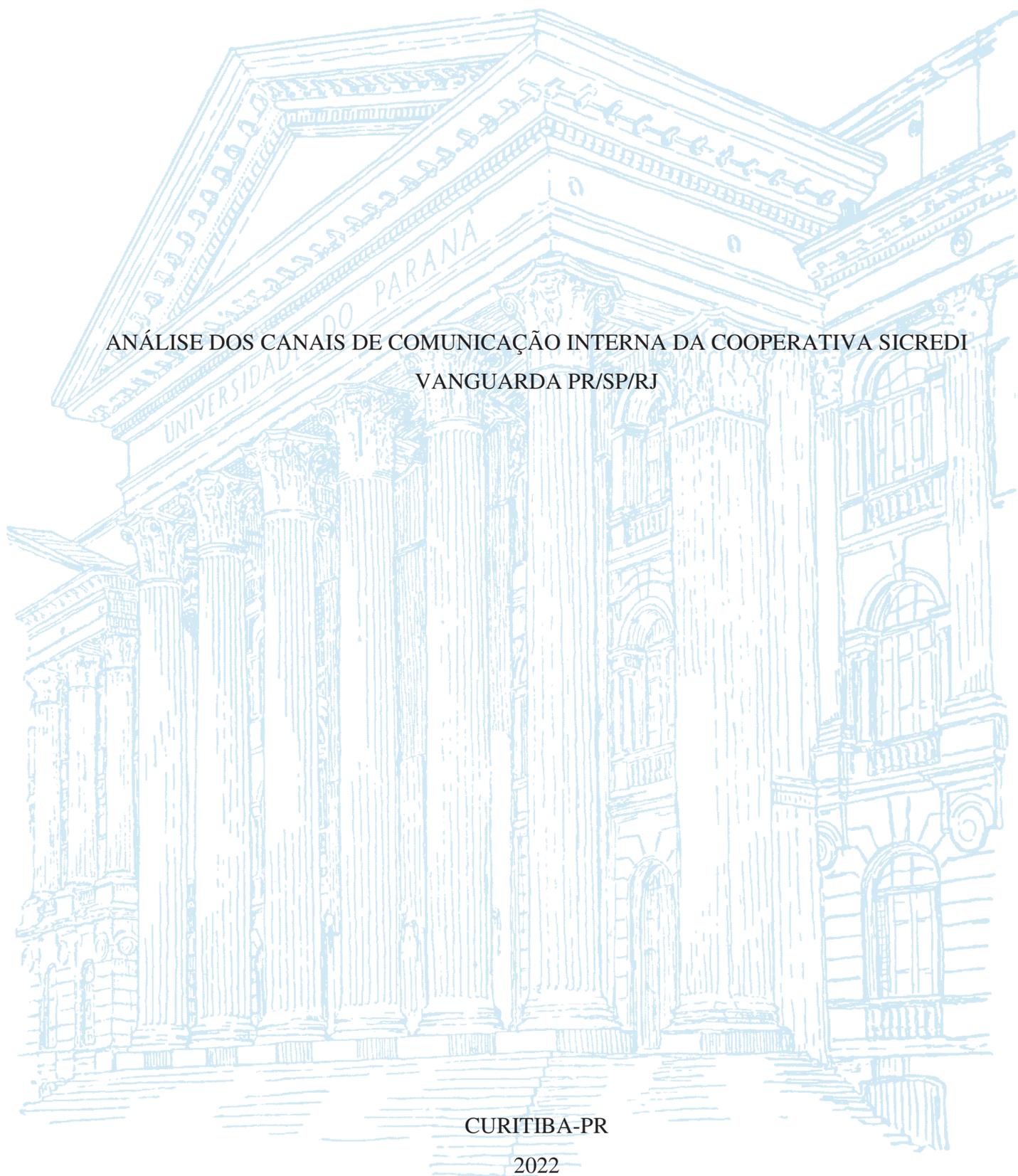
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WUDSON DO CANTO SANTOS

ANÁLISE DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA COOPERATIVA SICREDI
VANGUARDA PR/SP/RJ

CURITIBA-PR

2022



WUDSON DO CANTO SANTOS

ANÁLISE DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA COOPERATIVA SICREDI
VANGUARDA PR/SP/RJ

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização em Banking para Cooperativas
de Crédito, Universidade Federal do Paraná.

ORIENTADOR: PROF. DR. GUSTAVO ABIB.

CURITIBA – PR

2023

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Plano de ação

QUADRO 2 – Investimentos e Custos

QUADRO 3 – Riscos e Medidas preventivas.

RESUMO

O presente estudo objetiva analisar a eficiência dos canais de comunicação interna na Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, o estudo foi feito de forma presencial e in loco, observando presencialmente as necessidades de melhoria na comunicação. Percebe-se a cooperativa dispõe de inúmeras ferramentas que podem facilitar a organização da divulgação das informações internamente na organização, sendo assim, com um acultramento adequado e assertivo, pode-se direcionar as informações através dos canais adequados, evitando ruídos e poluição no conteúdo, trazendo clareza na percepção do receptor da mensagem.

Palavras-chave: Comunicação – eficiência – cooperativa.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the efficiency of the internal communication channels at Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, the study was carried out in person and in loco, observing in person the needs for improvement in communication. It is noticed that the cooperative has numerous tools that can facilitate the organization of the dissemination of information internally in the organization, therefore, with an adequate and assertive acculturation, one can direct the information through the appropriate channels, avoiding noise and pollution in the content, bringing clarity to the perception of the message receiver.

Keywords: Communication – efficiency – cooperative.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

A Cooperativa de Crédito Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ completa no ano de 2023 40 anos de constituição, neste curto período de tempo a cooperativa já é reconhecida como uma das 8 maiores do Sistema de Cooperativas Sicredi atuando no Brasil, já conta com mais de 180 mil associados e passa de 1.500 colaboradores contratados em suas 89 agências ativas mais a Sede Administrativa, que fica localizada em Medianeira/PR.

A Cooperativa anualmente entrega mais de 100 milhões de reais de sobra líquida, onde boa parte deste valor é distribuída para a comunidade, em forma de projetos sociais e educacionais, distribuição de sobras, juros ao capital, dentre outras formas.

Para uma organização deste tamanho com tantos stakeholders envolvidos, a comunicação eficiente é um pré-requisito crucial para um pleno funcionamento de todas as partes na Cooperativa, uma comunicação falha pode gerar ineficiência em escala, comprometendo a segurança e agilidade dos processos na organização.

O presente estudo irá abordar uma análise da comunicação interna na Cooperativa SICREDI Vanguarda PR/SP/RJ, onde percebe-se a inexistência de uma política adequada dos critérios de comunicação para cada assunto, bem como também a ausência da padronização de canais para tal.

O estudo será feito in loco na cooperativa, analisando os sistemas existentes e validando a forma de utilização, para que seja possível apontar os pontos positivos e negativos na forma de se comunicar na instituição.

1.2. Objetivo Geral

Propor uma política de comunicação e reestruturação da comunicação interna na Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ.

1.3. Objetivos específicos

- Diagnosticar a situação atual da comunicação interna da Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ.
- Contextualizar os benefícios de se ter uma comunicação interna eficiente.
- Propor soluções para os gargalos na comunicação interna da Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ.

1.4. Justificativa

Uma boa comunicação interna na organização garante a segurança e agilidade no fluxo de informações, isso impacta diretamente na qualidade do atendimento que é realizado aos associados, pela clareza e transparência que a Cooperativa consegue entregar, ao auxiliá-los a encontrar a melhor solução financeira para seu momento de vida.

O estudo da temática é fundamental também para compreender a diversas formas que essa comunicação pode ser poluída, bem como as consequências que tal poluição pode gerar, desde danos financeiros, violação de leis com compartilhamento de dados sensíveis, até mesmo comprometimento do clima organização com mensagens mal interpretadas pelos destinatários.

De acordo com Coaracy (2008)., não há como ter sucesso se a comunicação não for clara, seja na vida profissional dentro da organização, seja na vida pessoal, a única forma da comunicação ser bem-sucedida, é quando a informação chega de forma clara na outra ponta.

Para Rego (1984), o objetivo da eficiência na comunicação é buscar aproximar a forma com que esta é expressa do maior número possível de empregados, levando as características de ambos os lados, no caso o emissor da mensagem e quem a receberá, de forma que este composto seja consumido de forma natural.

Há de se observar também a forma de se trabalhar os três fluxos da comunicação, que seria o descendente, o ascendente o lateral, basicamente seria levar em consideração o volume da comunicação que está sendo feita, a direção desta, atendendo para alinhar o curso do público-alvo e o tipo de comunicação que está sendo utilizado (REGO, 1984).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Processo de comunicação

Segundo Fidelis (2014 apud CLARO et al, 2018), a comunicação se faz presente e todos os departamentos de uma organização, o que é de suma importância, dado que, quanto mais a organização conseguir transparecer a importância que se dá a comunicação, mais seguro com a organização o funcionário vai estar.

Lacombe (2012, apud BELISÁRIO, 2011) reforça também que na maior parte do tempo as pessoas estão se comunicando com outras, de inúmeras formas, seja em seu ambiente profissional ou em sua vida pessoal, onde está comunicação pode ocorrer de variadas formas.

A composição do processo de comunicação se dá em três etapas, sendo a primeira delas o agente emissor, que é quem tem a intenção de direcionar uma mensagem a outrem. Este deverá então direcionar o significado de sua mensagem através de um mecanismo que escolher, codificando-a de forma que seu público-alvo seja capaz de compreender (BELISÁRIO, 2011).

A segunda etapa é a mensagem em si, é o conteúdo o qual o emissor irá direcionar este é o espaço ou canal, entre o emissor e o receptor, que é a terceira etapa deste processo. O receptor é o destinatário da mensagem direcionada, onde ele utilizará de um mecanismo para compreender a mensagem enviada (BELISÁRIO, 2011)

2.2. Comunicação corporativa

De acordo com Corrêa Lima e Pereira (2015), o surgimento da Comunicação Corporativa se deu por volta de 1906 nos Estados Unidos, onde um jornalista da realizou um trabalho junto imprensa e a opinião pública, para mudar o ponto de vista de um coletivo a respeito de um empresário não tão bem reconhecido. No Brasil o surgimento desta se deu nas décadas de 50 e 60, durante o governo do presidente Juscelino Kubitscheck, onde alguns empresários passaram a adotar práticas de divulgação de seus produtos e serviços, surgimento de entrevistas coletivas, dentre outras formas.

Conforme foi evoluindo as comunicações externas as organizações, isso permitiu um acesso maior a informações por parte dos trabalhadores, dentre outras entidades como os

sindicatos por exemplo, exigindo das organizações que tivessem mais atenção e esforço em informar além do público externo, também o público interno (NEIVA, 2018).

Essa maior relevância perante a comunidade que as organizações começaram a ter dado a estruturação que vinha sendo feita na comunicação corporativa, em boa parte fomentados pelos avanços tecnológicos, tiveram como consequência uma elevação no grau de competitividade no mercado. Entretanto, algumas organizações perceberam que a qualidade de seus produtos estava estagnada ou pior, perceberam aí que se tratava de uma desmotivação de seus colaboradores, enaltecendo a importância de trabalhar bem a comunicação envolvendo todos os stakeholders do processo (NEIVA, 2018).

2.3. Comunicação interna

A comunicação interna é fundamental para as organizações que tem o objetivo de estimular o comprometimento dos funcionários, é por meio desta que será criado o sentimento pertencimento ao objetivo proposto, fazendo com que os funcionários entendam o seu papel neste processo. A comunicação a partir deste momento passa a ser uma ferramenta estratégica na mobilização do capital humano das organizações (VENTURA, 2012).

“Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.” (CURVELLO, 2012, p. 22)

Existem quatro formas em que geralmente acontece a comunicação interna nas organizações: a primeira dela é a descendente, onde a informação vem dos níveis hierárquicos superiores da empresa aos demais funcionários, costumeiramente através de jornais, boletins, os mais comuns. Há também o fluxo contrário, que seria o ascendente, pelo qual os funcionários direcionam suas dúvidas, sugestões ou críticas aos gestores (CURVELLO, 2012).

Outro método também que existe é a horizontal ou lateral que seria de forma resumida a comunicação entre os departamentos da organização, dentro de um mesmo nível hierárquico. Já o método transversal seria uma comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, geralmente realizado através da intranet ou e-mails. (CURVELLO, 2012)

De acordo com Wesley O. Lima (2007), os métodos ascendente, descende e horizontal ou lateral, costumam ser caracterizados pela utilização da comunicação formal, ou seja, fazem

uso dos meios de comunicação interna e externa oficiais da organização. A comunicação informal seria um meio dos funcionários expressarem suas opiniões com um pouco mais de liberdade, costumeiramente realizado por uma rede de comunicação não oficial, que complementam os canais oficiais pré-existentes.

Segundo Curvello (2009 *apud* NEIVA, 2018), a comunicação corporativa só será eficaz se respeitar as individualidades de cada funcionário, nisso podemos incluir a questão das limitações possíveis que possam existir, e também quando ela zela pela participação do funcionário, dando abertura para sugestões, direcionando as informações de forma estratégica e verdadeira, independentemente de estar utilizando a comunicação formal ou informal.

O autor ainda ressalta que a comunicação pode impactar nos pensamentos e nos comportamentos das pessoas, de forma que não se pode mensurar, inclusive influenciar nos objetivos das pessoas que as recebem. Dado inúmeros fatores que diferem as pessoas umas das outras, como valores, expectativas, experiências... uma mesma informação pode gerar impactos diferentes nas pessoas de um mesmo ambiente, por isso é importante ter em mente que nem sempre agradará a todos.

Outro ponto em destaque atualmente com relação a comunicação são os avanços constantes das tecnologias, isso exige das organizações que fiquem atentas aos comportamentos de seus *stakeholders*, de forma que a comunicação com estes seja sempre de forma mais clara possível, mas também necessita de uma atenção a forma com que o mercado vem se comunicando, estando aberto para captar novos públicos (BELISÁRIO, 2011).

2.4. Problemas na comunicação

Segundo Kunsch (2003 *apud* BELISÁRIO, 2011), existem alguns empecilhos que podem comprometer a eficácia da comunicação na organização, estes são chamados de ruídos na comunicação organizacional.

O primeiro destes ruídos que o autor referênciava são os problemas mecânicos ou físicos que podem ocorrer, ou seja, algum equipamento comprometido que pode dificultar ou impedir que a informação chegue de forma adequada ao destinatário (2003 *apud* BELISÁRIO, 2011).

Há também as questões fisiológicas, que conforme supracitado, a comunicação deve respeitar as individualidades de cada funcionário, se adaptando para a informação seja não só enviada, mas também entendida pelos destinatários que possuem alguma deficiência visual ou auditiva. No mesmo sentido, deve-se ter atenção também a linguagem utilizada na

comunicação, evitando a utilização de qualquer termo preconceituoso ou discriminatório que possa prejudicar e informação (2003 apud BELISÁRIO, 2011).

Kunsch aponta também que o excesso de informações é uma das dificuldades das organizações na assertividade da comunicação, reuniões desnecessárias, o elevado número de meios de comunicação, falta de critério para envio das informações, tudo isso impossibilita que o que de fato é importante ser absorvido pelos destinatários seja de fato.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A seguir será relatado um histórico da constituição da Cooperativa de Crédito Poupança e Investimento Vanguarda da Região das Cataratas do Iguaçu e Vale do Paraíba – Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, bem como um diagnóstico da situação problema do presente estudo, apontando causas, efeitos e impactos na organização.

3.1 Descrição da Cooperativa

A história da Cooperativa de Crédito Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ começou no dia 17 de novembro de 1983, quando se deu a constituição da Cooperativa de Crédito Rural Três Fronteiras Ltda – CREDIFRONTTEIRAS, o nome se dá por conta de sua localização, muito próxima a região do marco das três fronteiras, que separa o Brasil do Paraguai e da Argentina. Ainda em 1984 o Banco Central do Brasil (BACEN) concedeu a autorização de funcionamento da CREDIFRONTTEIRAS (SICREDI, 2022).

Em 1996 esta cooperativa que já se chamada SICOOPER FRONTEIRAS, por conta de uma alteração de nome realizada em 1994, juntamente com a COTREFAL, conseguiram um convênio junto ao banco do brasil para começar a trabalhar com transações financeiras, possibilitando então a expansão neste ramo, inaugurando ainda em 1997 os postos de atendimento nos municípios de Santa Helena, Matelândia, Distrito de São Roque (Santa Helena), Medianeira, Serranópolis do Iguaçu, São Miguel do Iguaçu, Céu Azul, Santa Terezinha de Itaipu, Ramilândia e Diamante do Oeste, todos os municípios localizados na região oeste estado do Paraná. Neste mesmo ano a cooperativa passou a se chamar Sicredi Medianeira (SICREDI, 2022).

O primeiro diretor presidente que a cooperativa teve foi o Sr. Manfred Alfonso Dasenbrock, essa deliberação ocorreu na Assembleia Geral Ordinária do ano de 1999, lembrando que, foi o conselho de administração da época quem elegeu o Sr. Manfred para presidente (SICREDI, 2022).

No ano de 2001 ocorreu mais uma alteração no nome da Cooperativa, passando a se chamar então Cooperativa de Crédito Rural Cataratas do Iguaçu. Já em 2003, foi o ano de inauguração da unidade administrativa e de atendimento própria no município de Medianeira/PR (SICREDI, 2022).

O ano de 2004 foi um marco institucional para esta Cooperativa em questão, no ano em questão a Cooperativa de Crédito Rural Cataratas do Iguaçu se torna a primeira

cooperativa de livre admissão, dado que o sistema Sicredi já possuía seu próprio banco desde 1994, isso possibilitou a Cooperativa difundir o cooperativismo para todos que quisessem se tornar associados (SICREDI, 2022).

Em 2013, ano em que a Cooperativa comemorava seus 30 anos, foi quando de fato a Cooperativa passou a ter o nome de Sicredi Vanguarda, período marcado também pelo início da expansão da cooperativa para o estado de São Paulo, bem como a implantação de sua primeira Diretoria Executiva, seguido também pela expansão para o estado do Rio de Janeiro no ano de 2015 (SICREDI, 2022).

Atualmente a Cooperativa oferece um vasto portfólio de produtos e serviços para seus associados, desde crédito, investimentos, consórcios, seguros, meios de pagamento, e outros mais, conforme é possível verificar nos canais eletrônicos ou através do site da cooperativa (SICREDI, 2022).

No que diz respeito ao porte da cooperativa, esta hoje possui mais de 1.500 funcionários que estão distribuídas entre 90 postos de trabalho, segmentados nos seus estados de atuação que seria o de São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro. A sede da cooperativa em questão é no município de Medianeira/PR, ela é uma cooperativa filiada a Central Sicredi PR/SP/RJ, onde outras 30 cooperativas do sistema Sicredi compartilham esta mesma central sediada na cidade de Curitiba/PR (SICREDI, 2022).

A Cooperativa hoje ainda não possui postos de atendimento em todos os municípios de sua área de atuação, entretanto, encontra-se em um período de expansão que conseqüentemente acaba tendo por volta de 8 novas agências inauguradas anualmente. O resultado líquido acumulado da cooperativa no exercício de 2022 já passa dos 125 milhões de reais acumulado, entretanto, ainda esta abaixo do resultado acumulado em 2021 que foi próximo a 145 milhões (SICREDI, 2022).

A Cooperativa hoje oferece inúmeras linhas de crédito para atender as necessidades dos associados, desde linhas de crédito universitário, como créditos sustentáveis, para construção de cisternas, instalações de placas de energia fotovoltaica, aquisição de veículos elétricos etc. Há também inúmeros produtos de investimento, desde os mais conservadores como aplicações em capital social e poupança como os mais arrojados como ações de bolsa de valores, a cooperativa já ultrapassa também a marca dos 180 mil associados (SICREDI, 2022).

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Na Cooperativa de Crédito Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, foi identificado que existe uma ineficiência na comunicação interna, tanto entre as áreas da Sede Administrativa como também nas agências as quais fazem parte da área de atuação da cooperativa.

Uma análise foi realizada no que diz respeito as formas de comunicação que são utilizadas na cooperativa, e dentro desta análise, percebeu-se além das mesmas informações estarem sem disponibilizadas em mais de um canal de comunicação ao mesmo tempo, não existem também uma política de comunicação interna, que objetive a padronização da forma com que se deve ser compartilhada cada tipo de informação.

É importante lembrar que, além de comprometer a clareza da informação para o destinatário final da mensagem, ou por conta do alto volume de informações sendo compartilhado ou por conta da dificuldade de acesso a informação devido ao canal utilizado, por tratar-se de dados de uma instituição financeira, é necessário estar atendo a que tipo de informação esta sendo compartilhada, pois dados sensíveis não podem ser compartilhados fora das recomendações dos departamentos de Auditoria e Controles Internos.

Sendo assim, objetiva-se no estudo, identificar as causas exatas e propor soluções corretivas, incluindo todas as áreas da cooperativa de forma que todos possam de alguma forma trazer suas necessidades dentro da comunicação interna, assegurando a satisfação da maioria, reduzindo o fluxo de mensagens contendo dados sensíveis e trazendo clareza de qual o canal de comunicação ideal para cada tipo de informação ser compartilhada.

Uma das possíveis soluções a serem propostas é a implantação de uma política de comunicação interna, onde através desta que terá forma de norma interna, os empregados da cooperativa poderão adaptar-se as recomendações de comunicação nela descritas. Uma outra possível solução seria a revisão dos grupos de e-mail que a cooperativa possui, dado o alto volume de fluxo de e-mails, uma identificação da composição dos grupos existentes pode possibilitar uma análise da estrutura atual, remodelando as reais necessidades identificadas.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Plano de ação

No que diz respeito ao plano de ação para resolução do problema de ineficiência de comunicação interna, o primeiro passo seria deixar ciente tanto os Gerentes dos colaboradores envolvidos no estudo, dado que, a temática em sua natureza é de atribuição de uma gerência distinta, sendo assim, se faz necessário comunicá-los antes de qualquer ação.

Em um segundo momento será realizada uma entrevista com os envolvidos em um projeto similar iniciado no ano de 2020, este projeto em questão não teve continuidade, sendo assim, o objetivo da entrevista é entender as dificuldades encontradas e as causas que direcionaram a paralização do projeto.

A terceira etapa do plano de ação será realizar uma pesquisa de satisfação com relação aos meios de comunicação utilizados na cooperativa, objetivando encontrar se a ineficiência gerada se dá em maior relevância em algum grupo específico de colaboradores ou temáticas, buscando também contribuições para o projeto, esse mapeamento do conteúdo levantado será a quarta etapa do projeto.

A quinta etapa do projeto será buscar um referencial teórico para embasar a pesquisa, seja em cases de grandes organizações, livros, dentre outros, desta forma será possível enaltecer a importância que uma melhoria na comunicação tem, bem como os benefícios tanto internos como externos que isso pode gerar para os stakeholders da organização.

A sexta etapa irá se dar na reestruturação da comunicação interna, já com os dados mapeados em mãos e com as informações necessárias, será possível trabalhar os conteúdos que os empregados julgam causar maior poluição nos canais de comunicação no dia a dia, também apoiar estas áreas a encontrar formas alternativas de disponibilizar estas informações sem tamanho impacto na fluidez da comunicação interna.

A sétima e última etapa terá o objetivo de reestruturar, se percebido necessidade, os grupos de e-mails que a cooperativa possui, segmentando os grupos de acordo com as necessidades de comunicação da Sede Administrativa da Cooperativa, garantindo que a informação chegue somente as pessoas que de fato farão uso desta.

O QUE?	COMO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
Revisar grupos de e-mail	Levantamento de todos os grupos existentes, verificando quem são os integrantes.	7ª ação	Sede administrativa	Suelen Giovane Wudson Simone
Reorganizar os canais de comunicação. Padronização para divulgação de informativos da Cooperativa.	- Mapear as áreas da sede que divulgam diariamente grande volume de informações. - Alinhamento quanto a padronização dos canais propostos para divulgação das informações (manuais, normas, políticas, painel gerencial etc.) - Reunião com gerentes de área, gerentes de agência, gerentes Adm. - Listar quais canais são utilizados	6ª ação	Sede Administrativa Agências	Avaliar quem será!
Pesquisa	Realizar pesquisa através da ferramenta forms com as equipes das agências e sede administrativa	3ª ação	Sede administrativa Agências	Suelen Giovane Wudson Simone
Entrevista	Reunir com os colegas que iniciaram projeto semelhante em 2020	2ª ação	Sede administrativa	Área de Comunicação e Marketing Área de Estratégia e Inovação
Conversar com nossas gerentes de área	Alinhar com elas sobre a ideia do nosso trabalho e que precisamos de apoio.	1ª ação Primeira semana de agosto 2022	Sede Administrativa	Suelen e Giovane - Heydee Simone e Wudson - Adilse
Referencial teórico	Pesquisar material, busca sites, livros etc. Escrever, colocar no papel a partir do modelo TCC_estrutura 30-07.docx	5ª ação	Conforme orientação dos professores	Suelen Giovane Wudson Simone
Levantamento de como esta situação atual (mapeamento de conteúdo)	-Com base na pesquisa que iremos realizar -Buscar no Centro Administrativo Sicredi, formas de levantar essas informações.	4ª ação	Sede Administrativa	Suelen Giovane Wudson Simone

Quadro 1: Plano de ação

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Ações realizadas

Em um primeiro momento, uma conversa foi realizada com o Gerente responsável pelos envolvidos no projeto, onde estes manifestaram apoio, alegando que caso na conclusão do estudo consiga trazer uma melhoria para a comunicação interna, será algo benéfico para a Cooperativa.

Em um segundo momento foi realizada a entrevista com o colega Rodrigo Vendrame, um dos envolvidos no projeto realizado em 2020 que foi paralisado, o colega nesta oportunidade relatou que no período em que tentaram implementar este projeto de melhoria, não tinham mão de obra suficiente para dar andamento nos trabalhos que eram necessários, havia sido também contratado um tipo de estudo de um prestador de serviço na época para realização da ação, estudo que o mesmo ficou de compartilhar conosco para contribuir com o projeto atual.

Busca-se aqui elementos para otimizar os canais e as ferramentas, por esse motivo deu-se início a essa proposta de estudo. Após realizado entrevista com colegas que iniciaram um projeto em 2020 com o objetivo de suprir essa questão, evidenciou-se que é necessário um estudo a fim de propor soluções para o dia a dia de trabalho dos colaboradores.

Atualmente existe a divulgação de uma mesma informações em variados canais de comunicação, o que gera um excesso de informação, situação essa que ocorre com informativos sistêmicos e divulgações locais da própria cooperativa.

Percebesse também falta de padronização no formato de envio das informações por e-mail e a falta de comunicação entre as áreas sobre alterações de processos que impactam as atividades dos demais colegas. De forma recorrente são enviadas por e-mail orientações de alterações e mudanças de processos, problemas gerados por este tipo de ação: colaboradores admitidos posteriormente não terão acesso a informação e por e-mail tais orientações vão se perdendo

4.3. VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA

Para análise de viabilidade, levantamento dos benefícios, investimentos e custos elencamos alguns pontos para buscar informações junto a Cooperativa, os quais descrevemos na sequência.

4.3.1. Investimentos

Precisamos investir em equipamentos para desenvolvimento do projeto, customização para utilização dos sistemas/ ferramentas e treinamento para capacitação do novo formato.

4.3.2. Benefícios

Com o desenvolvimento deste trabalho os principais benefícios seriam redução o fluxo de e-mails nas caixas de entrada dos colaboradores, e as informações destinadas a estes estarão coerentes com suas necessidades do dia a dia, e os dados compartilhados de forma segura conforme a lei geral de proteção de dados prevê.

Os colaboradores terão de forma mais ágil as informações necessárias para o atendimento dos associados. Melhora da performance e redução da utilização do espaço de armazenamento dos computadores com uma menor utilização dos drives de armazenamento.

4.3.3. Custos/despesas administrativas

Precisamos investir em equipamentos para desenvolvimento do projeto, customização para utilização dos sistemas/ ferramentas e treinamento para capacitação do novo formato.

Neste tópico também foram listados os possíveis custos que o projeto teria para ser desenvolvido, sejam valores monetários e disponibilidade de tempo dos colaboradores:

Ação	Investimento	Custo manutenção
<p>Contratação colaborador área de comunicação, que ficara responsável pela execução dessas atividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantação de uma política/matriz de comunicação; • Revisão dos integrantes dos grupos de e-mail - Levantamento de todos os grupos existentes, verificando quem são os integrantes. • Reorganizar os canais de comunicação; • Padronização para divulgação de informativos da Cooperativa; • Tempo para orientação e divulgação do material sobre boas práticas no envio e recebimento de e-mails. 	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00

Quadro 2: Investimentos e Custos

Fonte: Dados da pesquisa.

Apresenta-se viável a implantação das soluções propostas. Neste primeiro momento foi desenvolvido um guia de melhores práticas para uma comunicação assertiva. Vemos que a política de comunicação e a reorganização dos grupos de e-mail se fazem necessário para conclusão do projeto, porém um período de tempo maior será preciso para implementação.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

O resultado deste trabalho não será possível medir através de indicadores quantitativos ou pelo atingimento de metas. Trata-se de um trabalho onde as melhorias que se espera, serão observadas nos quesitos qualitativos, sendo identificadas através da rotina dos colaboradores na busca e utilização das informações disponíveis na Cooperativa.

Para acompanhamento do possível sucesso da implantação sugerida, uma forma de validar seria através de um novo levantamento junto aos colaboradores no sentido de entender suas atuais rotinas, o que melhorou e otimizou em suas atividades.

Espera-se que o reflexo seja positivo para toda a Cooperativa, onde envolve satisfação dos associados sendo mais bem atendidos e com suas demandas atendidas em tempo hábil. Havendo esse reflexo para os associados, entende-se que os colaboradores também tiveram resultados positivos, primeiro que conseguiu dar melhor atendimento para suas demandas, o que refletiu no relacionamento com as demais áreas, agências e sociedade em geral.

4.6 RISCOS/PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Ao implementar um novo modelo, ou sugerir mudanças no formato de comunicação interna, é importante considerar os possíveis riscos ou problemas que possam surgir. À medida que se prepara para a implementação de um novo modelo, é essencial estar ciente dos possíveis desafios que se pode enfrentar durante o processo.

Embora exista entusiasmo da equipe desenvolvedora do projeto em relação aos benefícios que as mudanças trarão, é importante considerar os riscos ou problemas potenciais.

Para que os problemas não se materializem, as mudanças precisariam ser implementadas gradativamente, sem forte impactos na rotina dos colaboradores. Precisa ser algo que todos percebam que será benéfico para seu trabalho, desta forma terá adesão necessária para o sucesso do projeto.

Na sequência estão listados alguns dos possíveis riscos identificados com a realização deste trabalho:

Riscos	Descrição detalhada	Possíveis ações para mitigar os riscos
Resistência à mudança	Algumas pessoas podem ser resistentes à adoção de um novo sistema de comunicação interna. É possível que enfrentemos certa relutância ou falta de entusiasmo entre os funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar de forma clara e transparente sobre os motivos e benefícios da mudança. - Estabelecer uma linha de comunicação aberta e incentivar o feedback dos colaboradores para resolver preocupações e responder a perguntas.
Dificuldades técnicas	Pode apresentar desafios técnicos iniciais, como problemas de compatibilidade, dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> Realizar testes pilotos do novo modelo antes de implementá-lo em toda a empresa. - Trabalhar em colaboração com a

	de integração com sistemas existentes ou erros de configuração.	equipe de TI para resolver problemas de compatibilidade e garantir uma transição suave.
Fluxo de informações	É possível que ocorram interrupções temporárias no fluxo de informações durante a transição para o novo modelo de comunicação.	<p>Mapear e comunicar claramente os processos de transição, incluindo prazos e responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter uma comunicação frequente e transparente durante o processo de transição para manter os colaboradores informados sobre as mudanças e atualizações.
Segurança e privacidade	Ao adotar um novo modelo de comunicação, devemos ter em mente as preocupações com segurança e privacidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que o novo modelo de comunicação esteja em conformidade com as políticas de segurança e privacidade da empresa. - Realizar auditorias de segurança regulares e implementar medidas de proteção de dados adequadas. - Educar os colaboradores sobre boas práticas de segurança cibernética e enfatizar a importância de proteger informações confidenciais.
Treinamento e capacitação	A familiarização com o novo modelo de comunicação exigirá tempo e esforço, é importante oferecer treinamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar sessões de treinamento para mostrar como o novo modelo de comunicação facilitará as atividades diárias. - Oferecer suporte individualizado para ajudar os colaboradores a se familiarizarem com o novo modelo.

Quadro 3: Riscos e Medidas preventivas.

Fonte: Dados da pesquisa.

5. CONCLUSÃO

No estudo realizado, em conjunto com o departamento de Marketing, foi possível participar da elaboração de um manual de boas práticas para a comunicação por e-mail, o projeto foi focado na elaboração deste item em específico por conta da urgência de uma manutenção na forma de se comunicar por este canal na Cooperativa.

Ao passo que, a forma de se comunicar internamente é reorganizada através da divulgação das boas práticas, sugestões estão sendo direcionadas as áreas que se comunicam por e-mail compartilhando dados tabulados, sugerindo que tais dados sem projetados e compartilhados através de uma *Business Intelligence* utilizada na cooperativa, que é o Power BI.

Uma das etapas do projeto era visitar os grupos de e-mail utilizados na Cooperativa, estruturando uma forma de atualização periódica destes, de forma que não estejam inclusas nos grupos pessoas que não utilizam os materiais por ali possivelmente compartilhados, ou até mesmo que não tenham alçada em seu cargo para visualização de determinadas informações.

Por conta do curto prazo de realização e acompanhamento do projeto até o momento, ainda não foi possível a realização desta etapa, ficando como sugestão para inclusão no planejamento de 2024 para a área responsável de Controles Internos.

Uma forma de otimizar a quantidade de e-mails divulgados foi uma análise pontual dos e-mails de alerta que diariamente são disparados, que servem para comunicar a atualização de um determinado dado ou informação em outro canal de comunicação. Para estes caso sugestões de melhoria estão sendo feitas, para que seja possível encontrar um método alternativo, seja pela conscientização a cerca dos horários e periodicidade destes dados e informações, ou uma breve notificação via *Microsoft teams*, que seria um alerta menos poluente.

A cooperativa possui ferramentas excelentes para a melhoria que se faz necessária na comunicação interna, basta analisar qual ferramenta é mais adequada para cada tipo de informação divulgada. Percebe-se que as ferramentas hoje são subutilizadas, concentrando um grande fluxo de informação nos e-mails de forma desnecessária.

REFERÊNCIAS

- BELISÁRIO, Fernanda Zampietro. **Comunicação interna na organização das cooperativas brasileiras**. Monografia de graduação (Comunicação Social) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, Brasília/DF, 2011. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2075/2/20755074.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022.
- CLARO, Aline Manhago; STEFFENS, Cristine Raquel; DOS SANTOS, Criziane de Bairro; CAUDURO, Fábio; TECCA, Jaime Peixoto; BENTO, Marcia Helena dos Santos; ROSSÉS, Gustavo Fintinelli. **Uma análise do processo de comunicação interna da cooperativa de crédito CRESOL**. Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 75-86, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://seer.furg.br/sinergia/article/view/8241/5530>. Acesso em: 05 out. 2022.
- COARACY, Jael. **A clareza na comunicação é fundamental**. EXTRA. 2008. Disponível em: <https://extra.globo.com/tv-e-lazer/vai-dar-certo/a-clareza-na-comunicacao-fundamental-411265.html>. Acesso em: 02 fev. 2023.
- CORRÊA LIMA, Manuella Dantas; PEREIRA, Maria Emilia de Oliveira. **Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões**. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, Manaus/AM, 2015. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt/document/instituto-politecnico-de-braganca/comunicacao-organizacional/a-comunicacao-organizacional-historico-conceitos-e-dimensoes/17708449>. Acesso em: 05 out. 2022.
- CURVELLO, João Jose Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2 ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=%22comunicação+interna%22&ots=hjLOrYqtUT&sig=P-J6xJGXtD4vKFs0rp7VYI5VhQQ&redir_esc=y#v=onepage&q=%22comunicação%20interna%22&f=false. Acesso em: 04 out. 2022.
- LIMA, Wanslei Oliveira. **Comunicação organizacional: análise comparativa dos instrumentos de comunicação formal e informal da OPAS/OMS**. Monografia de graduação (Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, Brasília/DF, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10036/1/20501582.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.
- NEIVA, Filipa. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais Humanas, Lisboa/Portugal, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4/4911. Acesso em 06 out. 2022.
- REGO, Francisco Gaudencio Torquato do. Eficiência e eficácia da comunicação organizacional. Revista de Comunicação Social. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/48908?locale=es>. Acesso em: 24 jan. 2023.
- SICREDI. **Nossa História**. Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, 2022. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/vanguarda/sobre-cooperativa/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

VENTURA, Maria Manuela Gonçalves. **Estratégias de Comunicação Interna**. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração). Instituto Técnico do Porto (Portugal), 2012. Disponível em:

<https://www.proquest.com/openview/f4fd40e7aab33107003f0421b679853c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 05 out. 2022.