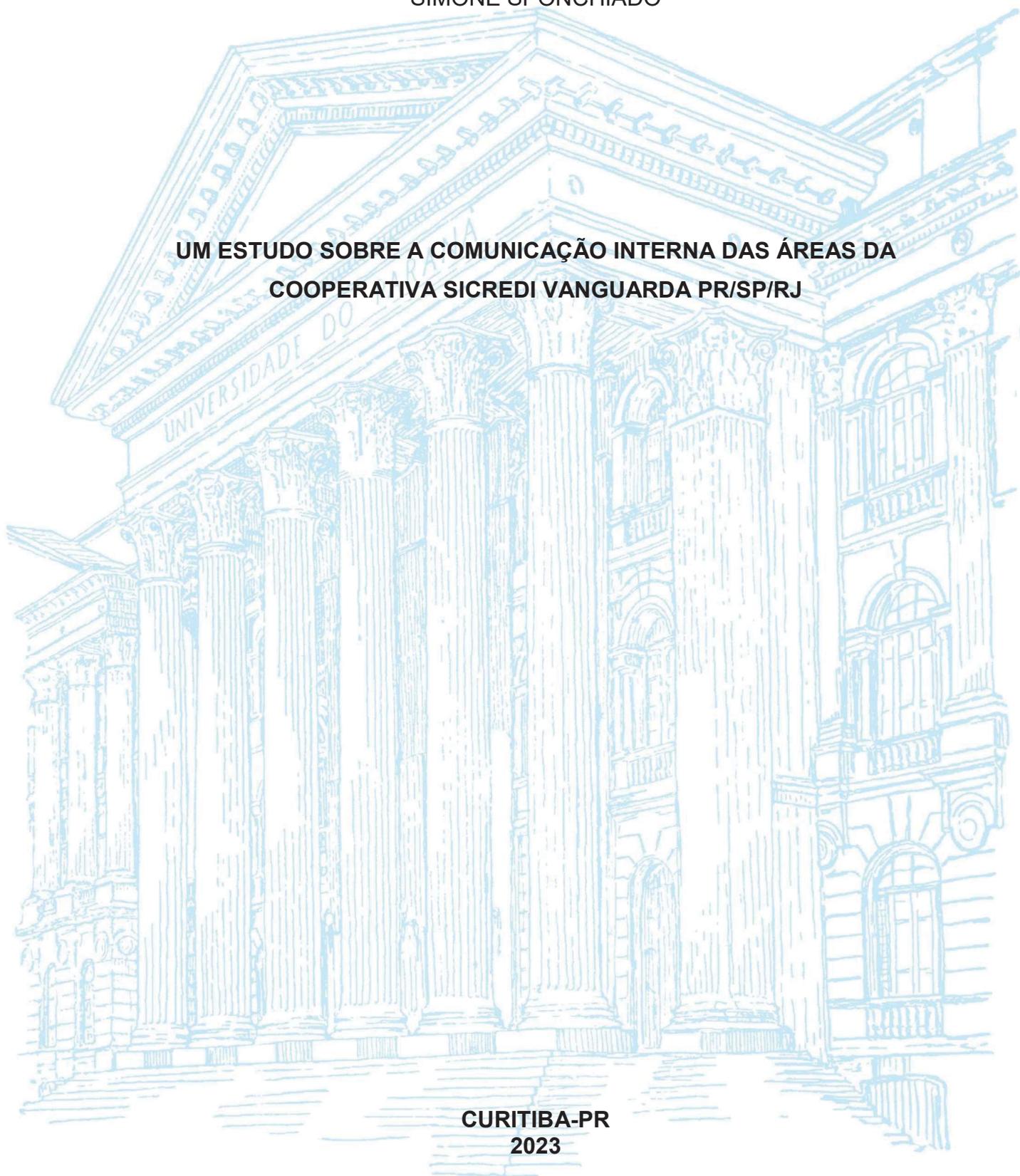


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIMONE SPONCHIADO

**UM ESTUDO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ÁREAS DA
COOPERATIVA SICREDI VANGUARDA PR/SP/RJ**

**CURITIBA-PR
2023**



SIMONE SPONCHIADO

**UM ESTUDO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ÁREAS 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

RESUMO

Por meio da comunicação interna eficiente, a troca de informações dentro da organização se torna um forte aliado para a tomada de decisão, além disso faz com que todos os colaboradores se sintam envolvidos e comprometidos com os objetivos e sucesso da empresa. Neste sentido, o objetivo geral deste estudo foi analisar os canais de comunicação internos da Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, buscando estabelecer as melhores práticas de comunicação. Para tanto, foi realizada uma entrevista com colaboradores envolvidos em projeto similar no ano de 2020, a pesquisa também buscou em livros e artigos os principais conceitos e vantagens de uma boa comunicação interna, e os canais de informações utilizados pelas áreas internas foram analisados. Com isso, foi constatado o alto volume no fluxo de e-mails e a inexistência de uma política de envio de informações. Para a solução foi desenvolvido um guia de melhores práticas para uma comunicação assertiva, porém para o desenvolvimento de uma política de comunicação e a reorganização dos grupos de e-mails, se faz necessário um período maior de tempo para a devida implementação.

Palavras-chave: Comunicação. Cooperativa. Informações.

ABSTRACT

Through efficient internal communication, the exchange of information within the organization becomes a strong ally for decision making, and makes all employees feel involved and committed to the goals and success of the company. In this sense, the general objective of this study was to analyze the internal communication channels of the Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, seeking to establish the best communication practices. To this end, an interview was conducted with employees involved in a similar project in the year 2020, the research also sought in books and articles the main concepts and advantages of good internal communication, and the information channels used by internal areas were analyzed. With this, the high volume of e-mail flow and the inexistence of an information sending policy were verified. For the solution a guide of best practices for assertive communication was developed, but for the development of a communication policy and the reorganization of the e-mail groups, a longer period of time is required for the proper implementation.

Keywords: Communication. Cooperative. Information.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| FIGURA 1 – Processo de Comunicação..... | 11 |
|--|-----------|

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 – Fatores que prejudicam a Comunicação..... | 11 |
| QUADRO 2 – Recursos Utilizados..... | 18 |
| QUADRO 3 – Investimentos e Custos..... | 20 |
| QUADRO 4 – Riscos e Medidas Preventivas..... | 22 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA..... | 6 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL | 6 |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 7 |
| 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO..... | 7 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 8 |
| 2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA | 8 |
| 2.1 IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL..... | 9 |
| 2.3 PROCESSO E MEIOS DE COMUNICAÇÃO | 11 |
| 3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 12 |
| 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA | 12 |
| 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 13 |
| 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 15 |
| 4.1 PROBLEMA E SOLUÇÃO PROPOSTA..... | 15 |
| 4.2 DESENVOLVIMENTO E PLANO DE IMPLANTAÇÃO | 15 |
| 4.3 AÇÕES REALIZADAS | 16 |
| 4.4 RECURSOS | 17 |
| 4.5 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA | 18 |
| 4.5.1 Benefícios | 20 |
| 4.5.2 Investimentos e Custos | 20 |
| 4.6 RESULTADOS ESPERADOS..... | 20 |
| 4.7 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS | 20 |
| 5 CONCLUSÃO | 23 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 24 |

1INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

No cenário atual da informação, a tecnologia está cada vez mais presente na rotina das organizações e também mais acessível, com isso existe uma grande oportunidade do processo de comunicação ser melhorado, para ser utilizado com mais eficiência na tomada de decisões das organizações, pois com várias ferramentas para processamento e transformações dos dados, as empresas precisam de informações prontas para serem utilizadas. Mas para que isso aconteça, a comunicação interna precisa ser eficiente, para que a troca de informações seja adequada, e as áreas andem juntas para atingir os objetivos (FERREIRA, 2016).

Com isso, buscou-se realizar um estudo de caso na cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, pois existem muitos canais de comunicação interna para transmitir as informações, assim esse excesso de informação acaba tomando tempo dos colaboradores e diminuindo a produtividade, pois nem sempre as informações que chegam são necessárias.

Neste sentido, esse cenário demonstra o que é pressuposto no presente estudo, verificar essa ineficiência de comunicação que existe entre as áreas internas da cooperativa, devido ao excesso de e-mails, e falta de padronização na comunicação interna.

Diante disso, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: como melhorar a comunicação interna entre as áreas da Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ?

1.2 OBJETIVO GERAL

Para responder a pergunta de pesquisa proposta, o objetivo deste estudo é analisar os canais de comunicação internos da Cooperativa, buscando estabelecer as melhores práticas de comunicação.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o problema da pesquisa seja respondido e o objetivo geral alcançado, foram identificados os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar os atuais canais de comunicação;
- b) Analisar a efetividade dos atuais canais;
- c) Propor uma reorganização dos canais de comunicação.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A realização deste estudo se justifica pela importância de uma boa comunicação interna dentro da organização, tanto para a tomada de decisão, quanto para a realização das tarefas do dia a dia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pode-se afirmar que o processo de comunicação entre organização e seu público interno é complexo e difícil, pois ambas as partes precisam estar comprometidas e conscientes para realizarem o processo de forma dinâmica (MONTEIRO, KUHL, ANGNES 2021).

É de suma importância que a equipe esteja bem informada, pois para termos uma equipe com potencial a ajudar uma empresa crescer, não basta seus integrantes possuírem talentos e serem muito capacitados, é preciso que a equipe esteja bem informada (FERREIRA, 2016).

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Por diversas vezes os responsáveis organizacionais não possuem a consciência da real importância da comunicação e desconhecem o que uma boa comunicação pode proporcionar para ajudar a organização atingir seus resultados (VENTURA, 2012).

De acordo com Neiva (2019), a comunicação organizacional pode ser vista de duas formas, uma seria como a organização se comunica internamente, no processo de criação, e a outra forma seria como a organização se comunica com o público externo.

A comunicação interna pode ser entendida como um conjunto de ações, que a organização precisa implantar, com o objetivo de informar e mobilizar a todos, essas ações envolvem a comunicação administrativa, social e interpessoal (CURVELLO, 2012).

Entende-se que a comunicação interna precisa ser clara e objetiva, ela deve ser utilizada para facilitar a integração entre os colaboradores de todos os setores, informar sobre assuntos que envolvem o ambiente de trabalho, tornar acessível o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização, e se a organização conseguir comunicar bem internamente terá mais facilidade em atingir sucesso e engajamento dos colaboradores (VENTURA, 2012).

Diversos autores descrevem sobre a importância da comunicação interna. De

acordo com a Inforpress (2007), a comunicação é uma das ferramentas mais importantes para uma organização, pois ter os colaboradores bem informados, contribui para a motivação dos mesmos, para que se comprometam com os objetivos da empresa.

A comunicação interna deve fazer parte das estratégias das organizações, para que todos os trabalhadores se sintam envolvidos e comprometidos com os objetivos e sucesso da empresa (VENTURA, 2012).

Assim pode-se dizer que, a comunicação interna contribui efetivamente para que a organização atinja suas metas e objetivos (PIMENTA, 2010; HALL, 2004).

De acordo com Curvello (2012, p.23) “a comunicação no interior das organizações se opera por meio de fluxos, geralmente quatro, aqui identificamos: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e as intranets, o fluxo transversal.”

O fluxo ascendente acontece quando os funcionários se dirigem à direção, com sugestão, críticas e apelos. O fluxo horizontal se caracteriza pela comunicação entre os setores, se baseando na informalidade. No fluxo transversal a comunicação se dá pela transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e departamentos, dos mais diversos níveis hierárquicos (CURVELLO, 2012).

2.1 IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações estão inseridas em um ambiente complexo, com muita informação, tecnologias surgindo a todo momento, e com isso surgem muitos desafios para serem enfrentados. Tais mudanças ambientais necessitam de acompanhamento diário por parte dos gestores, para que os processos organizacionais estejam sempre atualizados tanto internamente como no meio externo (FERREIRA, 2016).

Assim, para que as organizações se sobressaiam diante das inúmeras mudanças no campo político, econômico, sociocultural e tecnológico, terão que ter visão estratégica, e desenvolver uma política global de comunicação, para informar e contribuir com os públicos internos e externos (CÂMARA, et al. 2005).

Para Curvello, (2012), “a comunicação tornou-se elemento fundamental e estratégico na gestão organizacional, pois, através dela, consegue-se aumentar a notoriedade e transmitir atributos e valores dificilmente imputáveis a produtos ou

serviços.”

Pensando no sucesso de uma organização, alguns valores devem ser praticados como transparência, empatia, compromisso, sentido crítico e profissionalismo, para que cada colaborador se sinta valorizado com sua contribuição dentro da empresa (NEIVA, 2019).

No mundo dos negócios o que se tem tornado um forte aliado na comunicação para a tomada de decisão, é ter o acesso à tecnologias e poder transformar dados em informações. Mas é por meio da comunicação interna eficiente que essa troca de informações ocorre. (FERREIRA, 2016).

A comunicação deve estar diretamente alinhada com o planejamento da organização, para que a mesma alcance seus objetivos. Com isso para transmitir uma informação, deve ser levado em consideração uma perspectiva funcional e marcante e também a assertividade na delineação de objetivos (NEIVA, 2019).

São diversos os fatores que prejudicam a comunicação, para Ferreira e Malheiros (2016, p. 28-30) estão citados no Quadro 1 a seguir:

| | |
|--------------------|---|
| Distração: | fatores externos à mensagem que dificultam a percepção do indivíduo que a recebeu. |
| Presunção: | quando quem envia uma mensagem acredita que quem irá receber vai entendê-la da mesma forma de quem a enviou. |
| Confusão: | quando os assuntos não estão relacionados a uma sequência aconselhada ou coerente. |
| Credibilidade: | relacionada à confiança que o indivíduo deposita em quem está transmitindo a mensagem. |
| Defensiva: | quando um indivíduo já possui uma imagem formada ou opinião sobre algo seja um assunto, seja uma opinião formada sobre quem está transmitindo a mensagem, nesse caso, não simpatizando com quem está transmitindo algo. |
| Linguagem própria: | utilização da linguagem apropriada ao local, no caso das linguagens técnicas entre os profissionais, fazendo com que a chance de compreensão seja tal como se deseja. |
| Precisão: | a precisão pode ser confundida com o excesso de zelo. Porém, é necessário repetir a mensagem de diversas formas para que seja garantida a sua compreensão. |
| Canais múltiplos: | necessidade de os gestos e as expressões do indivíduo acompanharem a mensagem que se quer transmitir a alguém, para que seja reforçado o entendimento sobre o que se quer transmitir. |
| Escuta ativa: | o emissor e o receptor participam de forma conjunta do processo |

| | |
|----------|---|
| | comunicativo. |
| Empatia: | quando se colocar no lugar do outro para entender o que é compreendido pela pessoa que está recebendo a mensagem. Uma forma justa de comunicação, pois, muitas vezes, quem recebe a mensagem pode encontrar-se em um estado de nervosismo e não compreender, de forma |

QUADRO 1: Fatores que prejudicam a Comunicação

FONTE: Ferreira, Malheiros, 2016.

2.3 PROCESSO E MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Os meios de comunicação interna podem ser escritos, orais, audiovisuais, eletrônicos, campanhas, propagandas, entre outros.

Na maioria das organizações utiliza-se muito a forma de comunicação escrita, através de comunicados informativos, manuais, intranet, e-mail, além da comunicação oral por meio de reuniões que também se mostra muito eficaz (VENTURA, 2012).

A comunicação pode ser definida como um processo, ou um fluxo. De acordo com Chiavenato (2014), é composta pelos seguintes elementos: fonte, codificação, canal, decodificação, receptor, retroação e ruído. Para Lacombe (2012), o processo de comunicação é representado pela Figura 1:

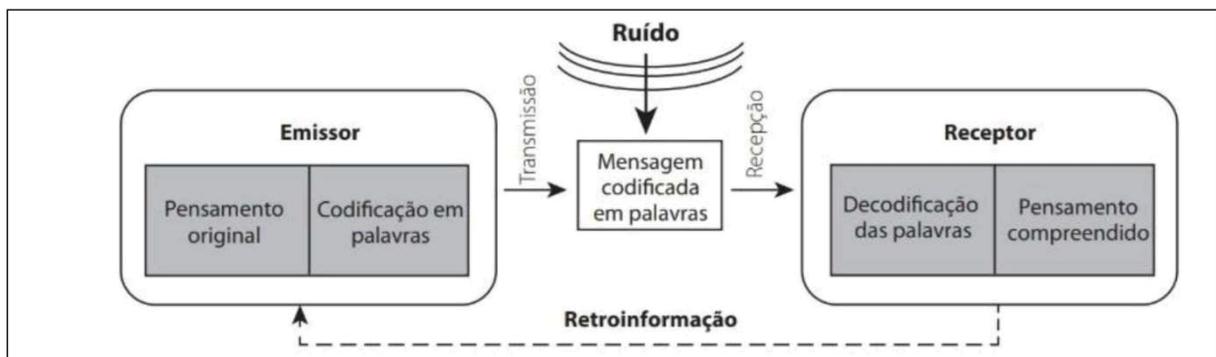


FIGURA 1: Processo de Comunicação.

FONTE: Lacombe (2012, p. 171).

Conforme a Figura 1 percebe-se a complexidade do processo de comunicação, por isso se faz necessário uma análise do processo de comunicação interno de uma organização, para identificar as lacunas e melhorar o processo para que não haja divergências ou falta de informação entre as áreas.

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 GERAL 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 – CREDIFRONTIERS, 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 CREDIFRONTIERS (SICREDI, 2022).

Em 1996 esta cooperativa que já se chamava SICOOPER FRONTIERS, 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. Na data base de novembro de 2022, possuía aproximadamente 178 mil associados, atendendo os públicos pessoa física (urbano e agro) e pessoa jurídica. 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).

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O objetivo deste trabalho é analisar os fluxos de comunicação interna entre as áreas da Cooperativa de Crédito Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, busca-se identificar como está o processo atual na organização, em relação a comunicação entre as áreas da Sede Administrativa.

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 sendo 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 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 colaboradores da cooperativa poderão adaptar-se as recomendações de comunicação nela descritas. 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 e a terceira solução proposta neste momento, é focar na comunicação por e-mail, apoiando a construção e implementação de um guia de melhores praticas para uma comunicação assertiva.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROBLEMA E SOLUÇÃO PROPOSTA

A ideia do trabalho é buscar soluções para otimizar os canais e as ferramentas para disseminação das informações, que por algum motivo possam não estar sendo efetivos. Busca-se contribuir com a Cooperativa no sentido de existirem canais eficientes e informações direcionadas a seus públicos de interesse, fortalecendo assim o processo de comunicação interna.

Existe uma problemática em relação ao formato, padrão de envio e organização das caixas de e-mail. Pensando em uma solução que objetive a padronização da forma com que se deve ser compartilhado cada tipo de informação, a proposta é neste momento implementar um guia de melhores praticas para uma comunicação assertiva na Cooperativa.

4.2 DESENVOLVIMENTO E PLANO DE IMPLANTAÇÃO

No que diz respeito ao plano de ação para resolução do problema, o primeiro passo seria deixar ciente 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 existe problema 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 será a reestruturação da comunicação interna, já com os dados mapeados em mãos e com as informações necessárias, será possível trabalhar os conteúdos que os colaboradores 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.

4.3 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 um colega envolvido no projeto realizado em 2020, 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 inicio 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.

4.4 RECURSOS

Os recursos utilizados para desenvolvimento do trabalho foram, material bibliográfico, os quais trouxeram embasamento, e uma abordagem abrangente sobre o tema da comunicação interna, nesse material é possível visualizar casos de sucesso de empresas que realizaram trabalhos similares, é possível identificar ferramentas para aprimorar a troca de informações dentro da Cooperativa, essas informações foram cruciais para embasar o trabalho.

Além das fontes bibliográficas, foram utilizados sites e materiais da Cooperativa, relatórios, questionários e entrevistas com colaboradores envolvidos no tema da comunicação interna, sendo esses recursos fundamentais para a busca de ideias para o projeto.

| Recursos para implantação | Descrição | Recursos para implementação | Descrição |
|----------------------------------|---|------------------------------------|---|
| Política de Comunicação | Aprovar junto a diretoria uma política de comunicação interna da Cooperativa. | Manual de Comunicação interna | Para implementação da política, um recurso importante é construir um manual com informações detalhadas a respeito da operacionalização, o qual precisa ser publicado na rede interna de normativos da Cooperativa, onde todos os Colaboradores tenham acesso. |
| Pessoal para analisar os | Alocar colaboradores para a revisão e validação dos atuais grupos de e-mail | Orientação quanto ao novo formato | Orientar todos os colaboradores da Cooperativa, de como será o |

| | | | |
|-------------------------------|--|-----------------------|---|
| grupos de e-mail | | | novo modelo para envio de informações dentro da Cooperativa. Em complemento divulgar na rede interna de normativos da Cooperativa. |
| Criação guia de boas praticas | Alocar colaboradores para criação de um guia de boas praticas na comunicação por e-mail. | Implementação do guia | Reunião de lançamento para todos os Colaboradores da Cooperativa, conscientizando e mostrando os benefícios na utilização do guia de boas praticas para uma comunicação assertiva. Divulgar na rede interna de normativos da Cooperativa. |

QUADRO 2: Recursos utilizados.

FONTE: Dados da Pesquisa.

4.5 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

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

4.5.1 Benefícios

Com o desenvolvimento deste trabalho os principais benefícios serão a rapidez e eficiência na comunicação, combinados com a melhoria na tomada de decisões.

Na parte pratica, os colaboradores serão beneficiados com a redução no fluxo de e-mails nas caixas de entrada, 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, gerando melhora da performance e redução da utilização do espaço de armazenamento dos computadores

4.5.2 Investimentos e Custos

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 praticas no envio e recebimento de e-mails. | R\$ 6.500,00 | R\$ 6.500,00 |

QUADRO 3: Investimentos e Custos

FONTE: Dados da Pesquisa.

Apresenta-se viável a implantação das soluções propostas. Neste primeiro momento foi desenvolvido um guia de melhores praticas 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.

4.6 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 melhor 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.

4.7 RISCOS OU 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. A 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 de integração com sistemas existentes ou erros de configuração. | <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 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. | <ul style="list-style-type: none"> Mapear e comunicar claramente os processos de transição, incluindo prazos e responsabilidades. - 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 4: Riscos e Medidas Preventivas.

FONTE: Dados da Pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Conforme autores citados no decorrer do trabalho, a comunicação interna feita de forma eficaz, contribui com a estratégia da organização, para atingirem os objetivos que desejam. Dessa forma a correta troca de informações interna entre os colaboradores se torna fundamental para o sucesso da empresa e bom relacionamento entre todos os envolvidos.

Através da análise dos canais de comunicação utilizados na Cooperativa, foi identificado que as informações são repassadas em mais de um canal de comunicação, causando excesso de informação o que impacta na produtividade dos colaboradores.

Verificou-se que a utilização do e-mail como canal de comunicação precisa ser melhorada, pois não existe um padrão para o envio desses e-mails informativos. Com isso foi elaborado um guia de boas práticas para a padronização e a melhora na utilização desse canal de comunicação.

Outros pontos que merecem uma atenção sendo viável, seria a elaboração de uma política de comunicação e a reorganização dos grupos de e-mails. Seria necessário para conclusão do projeto porém exige maior tempo para a sua implementação.

Para trabalhos futuros recomenda-se que continuem a análise desses canais de comunicação utilizados pelos colaboradores, com a intenção de reduzir a quantidade de informações repetidas e de difícil acesso, devido a não padronização dessa troca de informações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÂMARA, B. Pedro & Guerra, Balreira, Paulo & Rodrigues, Vicente Joaquim Humanator- **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, Lisboa, Publicações D. Quixote, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

CURVELLO, João José Azevedo, **Comunicação interna e cultura organizacional** /João José Azevedo Curvello. - 2. ed. rev. e atual. - Brasília :Casa das Musas, 2012.

FERREIRA, Camila Silva. **O papel da comunicação interna nos processos de gestão da mudança em uma organização cooperativa** / Camila Silva Ferreira, 2016

FERREIRA, I. P; MALHEIROS, G. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LACOMBE, M. J. F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MONTEIRO, C.; KUHL, M. R.; ANGNES, J. S. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma associação comercial e empresarial do paraná. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 1, p. 26-56, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/158576>. Acesso em: 01 out. 2022.

NEIVA, Filipa, Comunicação das Organizações: **Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.1069-061 Lisboa, Portugal, 2019.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7. ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

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, G. Manuela Maria. **Estratégias de Comunicação Interna**. Dissertação, 2012.