

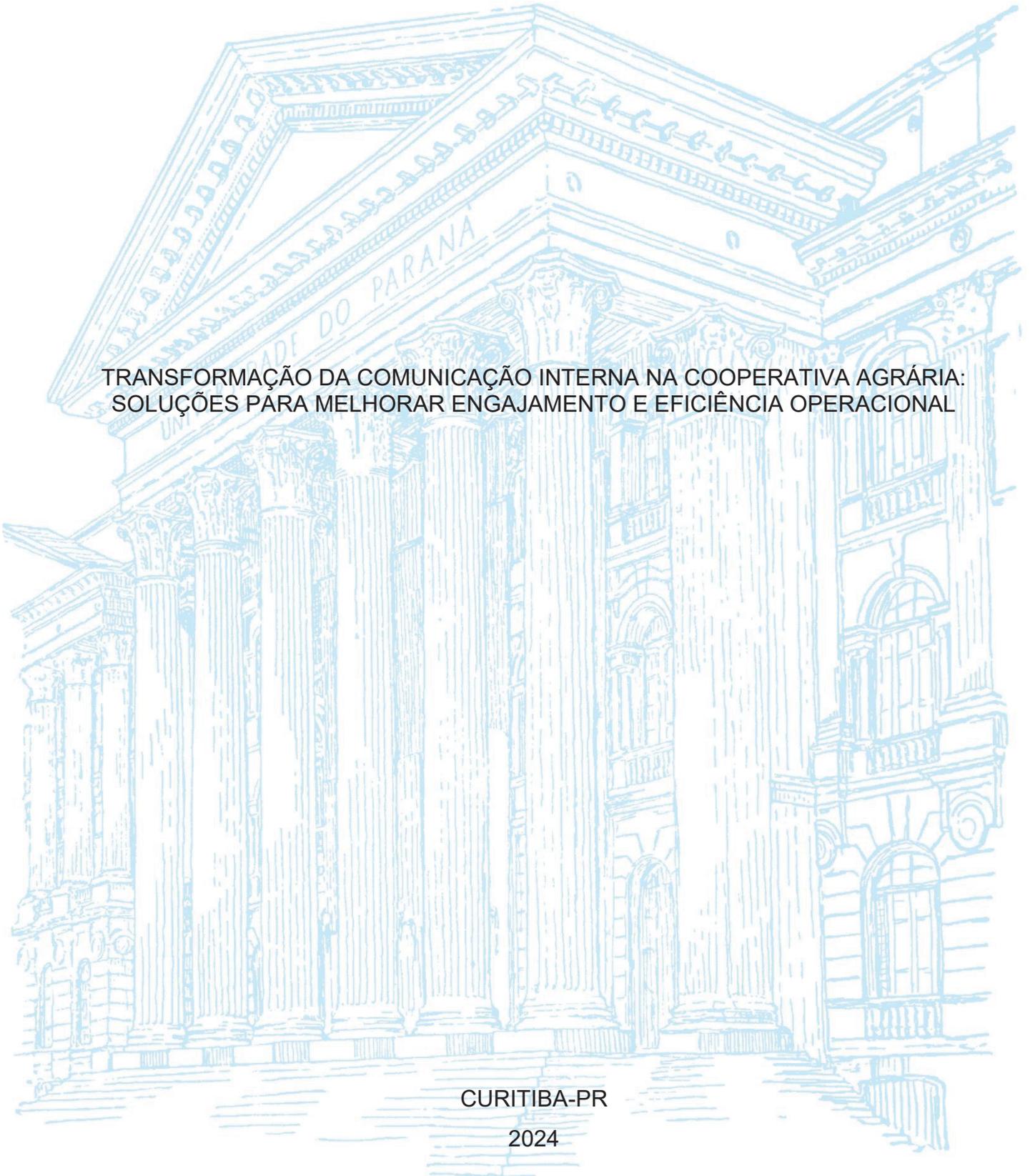
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JUCIELI SUZANA WEISS

TRANSFORMAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA COOPERATIVA AGRÁRIA:  
SOLUÇÕES PARA MELHORAR ENGAJAMENTO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

CURITIBA-PR

2024



JUCIELI SUZANA WEISS

TRANSFORMAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA COOPERATIVA AGRÁRIA:  
SOLUÇÕES PARA MELHORAR ENGAJAMENTO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

## RESUMO

A Cooperativa Agrária Agroindustrial enfrenta desafios críticos em sua comunicação interna, afetando a eficácia operacional, o engajamento dos funcionários e a cultura organizacional. A falta de canais adequados prejudica a disseminação de informações importantes, como programas de benefícios, gerando uma sensação de desconexão entre os colaboradores e comprometendo o engajamento e a produtividade. A comunicação interna é essencial para o sucesso da organização, pois assegura o fluxo de informações entre todos os níveis e departamentos. O projeto proposto busca melhorar essa comunicação, identificando falhas nos canais existentes e implementando um sistema padronizado. Esse aprimoramento é crucial para a eficiência operacional, pois uma comunicação clara reduz retrabalho e custos, além de aumentar a competitividade da empresa ao possibilitar respostas rápidas às demandas do mercado. A retenção de talentos também se beneficia, já que um ambiente de trabalho bem comunicado é mais atraente para os colaboradores. A proposta técnica inclui o mapeamento dos canais de comunicação atuais, a otimização de plataformas, como o aplicativo do colaborador, e a introdução de novas ferramentas e políticas. Inicialmente, será feito um levantamento das deficiências dos canais existentes, em colaboração com as áreas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. A conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados será garantida para respeitar as diretrizes legais. Outras etapas envolvem a participação em grupos de comunicação interna, o desenvolvimento e a divulgação de uma nova política de comunicação, e a medição da aderência a essa política através de reuniões mensais. Também está prevista a instalação de televisores em áreas de grande fluxo para disseminar informações de forma mais eficiente. Essa nova política de comunicação trará benefícios significativos, incluindo maior satisfação e engajamento dos colaboradores, fortalecimento da marca empregadora e retenção de talentos, contribuindo para o sucesso a longo prazo da Cooperativa Agrária.

**Palavras-chave:** comunicação interna; eficiência operacional; engajamento.

## ABSTRACT

The Agrarian Agroindustrial Cooperative faces critical challenges in its internal communication, affecting operational efficiency, employee engagement, and organizational culture. The lack of adequate channels hinders the dissemination of important information, such as benefit programs, creating a sense of disconnection among employees and compromising engagement and productivity. Internal communication is essential to the success of the organization, as it ensures the flow of information between all levels and departments. The proposed project seeks to improve this communication by identifying gaps in existing channels and implementing a standardized system. This improvement is crucial for operational efficiency, as clear communication reduces rework and costs, in addition to increasing the company's competitiveness by enabling rapid responses to market demands. Talent retention also benefits, as a well-communicated work environment is more attractive to employees. The technical proposal includes mapping current communication channels, optimizing platforms, such as the employee app, and introducing new tools and policies. Initially, a survey of the deficiencies of existing channels will be carried out, in collaboration with the Information Technology and Human Resources areas. Compliance with the General Data Protection Law will be ensured to comply with legal guidelines. Other steps include participation in internal communication groups, development and dissemination of a new communication policy, and measurement of adherence to this policy through monthly meetings. Televisions will also be installed in high-traffic areas to disseminate information more efficiently. This new communication policy will bring significant benefits, including increased employee satisfaction and engagement, strengthening the employer brand and talent retention, contributing to the long-term success of the Agricultural Cooperative.

**Keywords:** internal communication; operational efficiency; engagement.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Recursos necessários.....	18
Quadro 2 - Viabilidade Econômica do Projeto.....	19

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS DESAFIOS.....	8
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	11
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	12
<b>2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	13
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	14
<b>3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	17
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	17
3.3 RECURSOS .....	19
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	19
3.5 RESULTADOS ESPERADOS .....	21
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS .....	22
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Cooperativa Agrária enfrenta desafios em sua comunicação interna, impactando negativamente a eficácia operacional, o engajamento dos funcionários e a cultura organizacional.

Para compreender completamente os problemas de comunicação interna, é crucial identificar suas causas raízes. Nesse sentido, identificamos situações em que a falta de canais de comunicação adequados e eficazes, afetaram a informação de um programa de benefícios, pois, os colaboradores da Indústria não tinham tal conhecimento da oportunidade e forma de utilização.

Ainda nesse sentido, os colaboradores têm a sensação de não pertencimento, uma vez que, o benefício e desafio realizado com objetivo de fomentar a saúde física e bem-estar, chegou tardio na área. As ações de correção foram realizadas para mitigar esse ruído, assim como, revisto o processo para que não tivesse mais retrabalho.

### 1.1 COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS DESAFIOS:

A comunicação interna desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer organização. Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, a capacidade de transmitir informações de forma eficiente e clara dentro da organização pode ser um diferencial significativo. O tema central deste trabalho é a implantação de melhorias na comunicação interna da organização. Este projeto visa não apenas identificar e corrigir falhas nos canais e métodos de comunicação atuais, mas também estabelecer um sistema padronizado que facilite o fluxo de informações entre todos os níveis hierárquicos e departamentos da empresa.

O projeto de implantação de melhorias na comunicação interna é motivado pela necessidade de aprimorar a eficiência operacional e a coesão organizacional. A relevância deste projeto é multifacetada, afetando positivamente diversas áreas da organização. Uma comunicação interna eficiente e padronizada traz benefícios tangíveis e intangíveis que são cruciais para o sucesso sustentável da empresa.

- **Melhoria da Eficiência Operacional:** Quando as informações são transmitidas de maneira eficiente, os processos

internos fluem melhor, reduzindo o tempo gasto em tarefas administrativas e operacionais.

- **Aumento da Produtividade:** Funcionários bem informados podem executar suas tarefas de maneira mais eficiente e com maior precisão, aumentando a produtividade geral da organização.
- **Maior Competitividade:** Uma comunicação interna eficaz permite que a organização responda mais rapidamente às mudanças do mercado e às demandas dos clientes, mantendo-se competitiva.
- **Retenção de Talentos:** Um ambiente de trabalho onde a comunicação é clara e aberta é mais atraente para os funcionários, reduzindo a rotatividade e ajudando a reter talentos.
- **Redução de Custos:** A diminuição de erros e retrabalho leva a uma redução nos custos operacionais, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos.
- **Melhoria na Tomada de Decisões:** Informações precisas e oportunas permitem que a administração tome decisões mais informadas e estratégicas, melhorando a eficácia das ações gerenciais.

A comunicação eficaz garante que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos e valores da empresa, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. Por outro lado, processos claros e padronizados aumentam a eficiência, reduzem erros e retrabalho, e melhoram a qualidade do trabalho. Juntos, esses elementos criam uma base sólida para o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo da organização.

A implementação de melhorias e a padronização dessa comunicação são passos essenciais para criar um ambiente de trabalho mais eficiente, produtivo e colaborativo. Ao focar nesses aspectos, a organização não apenas otimiza suas operações internas, mas também se posiciona de maneira mais competitiva no mercado, retraindo talentos e reduzindo custos operacionais. Em última análise, um sistema de comunicação interna bem-estruturado contribui significativamente para o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo da empresa.

Entendamos porque a Comunicação Interna hoje é uma ferramenta estratégica de negócios. A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações, porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os

resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos (TORQUATO, 1998).

A empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade (MATOS, 2009).

Em um mercado globalizado onde a tecnologia é ferramenta vital, as empresas necessitam se lançar no mar da inovação, criatividade e competitividade adaptando-se às novas realidades de mercado. Essa tecnologia desempenha um papel fundamental na comunicação interna, proporcionando agilidade e eficiência que garantem a satisfação do mercado consumidor (SILVEIRA, 1999).

A comunicação interna deve começar pela disseminação clara e contínua da visão, missão e valores da organização. Esses elementos fundamentais orientam todas as decisões estratégicas e operacionais. Quando os funcionários compreendem e compartilham esses princípios, eles estão mais propensos a alinhar suas ações individuais e de equipe com a estratégia corporativa.

A qualidade da comunicação interna é essencial para o alinhamento estratégico e operacional dentro das organizações, promovendo um fluxo eficiente de informações e contribuindo para a coesão organizacional (RUGGIERO, 2002).

Estabelecer canais de comunicação regular, como newsletters, reuniões de equipe e comunicados de liderança, ajuda a manter todos informados sobre a direção estratégica da empresa. Informar regularmente sobre metas, progressos e mudanças estratégicas mantém os funcionários engajados e alinhados com os objetivos corporativos.

Implementar um sistema de feedback contínuo permite ajustar as ações em tempo real, alinhando constantemente as operações com a estratégia corporativa. O feedback bidirecional, onde tanto os funcionários quanto a liderança podem compartilhar insights e sugestões, promove um ambiente de melhoria contínua e alinhamento estratégico.

Para que os funcionários possam traduzir a estratégia em ação, eles precisam das habilidades e conhecimentos adequados. Programas de treinamento e desenvolvimento ajudam a equipar a equipe com as ferramentas necessárias para executar suas funções de acordo com a estratégia organizacional.

A utilização de ferramentas de comunicação interna, como intranet, plataformas de colaboração online (como Microsoft Teams, Slack) e sistemas de gestão de projetos, facilita a troca de informações e a coordenação das atividades. Essas ferramentas ajudam a garantir que todos estejam na mesma página e que as informações sejam facilmente acessíveis e atualizadas.

Promover uma cultura de transparência onde as informações fluem livremente fortalece a confiança entre a liderança e os funcionários. Quando a estratégia e as decisões da liderança são transparentes, os funcionários entendem melhor o contexto e a racionalidade por trás das ações, facilitando o alinhamento e a execução eficiente.

Reconhecer e recompensar os funcionários que contribuem significativamente para os objetivos estratégicos reforça comportamentos alinhados com a estratégia corporativa. O reconhecimento regular motiva a equipe a continuar trabalhando em direção às metas organizacionais, sabendo que seus esforços são valorizados e recompensados.

Durante períodos de mudança, a comunicação interna é vital para assegurar que todos os funcionários compreendam o que está mudando, por que e como isso os afetará. Processos claros de gestão de mudanças ajudam a minimizar a resistência e a garantir que a transição ocorra de forma suave e alinhada com os objetivos estratégicos.

Desenvolver campanhas de comunicação interna focadas em novos projetos estratégicos ou mudanças organizacionais. Essas campanhas podem incluir e-mails, vídeos, workshops e outros materiais de comunicação que expliquem claramente as mudanças e como elas se alinham à visão e aos objetivos da empresa.

A comunicação interna eficaz é fundamental para alinhar a estratégia corporativa com a ação. Processos claros e eficientes garantem que todos na organização entendam seus papéis e responsabilidades e como suas atividades contribuem para os objetivos estratégicos. Ao implementar essas práticas, as organizações podem melhorar significativamente a coesão, a produtividade e o sucesso a longo prazo.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:

Criar uma política de Comunicação Interna, visando aprimorar a transparência das informações e promover uma cultura organizacional assertiva.

**Objetivos específicos do trabalho:**

- 1. Aprimorar a Eficiência da Comunicação:** Garantir que as informações sejam transmitidas de maneira clara, concisa e rápida, reduzindo a possibilidade de mal-entendidos e atrasos.
- 2. Aumentar a Transparência:** Promover uma cultura organizacional onde as informações fluam livremente e de forma acessível a todos os colaboradores.
- 3. Aumentar a Satisfação dos Funcionários:** Criar um ambiente onde os funcionários se sintam bem informados e valorizados, o que pode aumentar a moral e a motivação.

**1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO:**

A comunicação é a chave para o sucesso das empresas, com isso é dever delas se preocupar com esse fator tão importante. A sociedade se desenvolve a partir da comunicação, as novas ideias surgem através da mesma, onde não há comunicação tende a estagnação.

De acordo com a Forbes, 2021:

“Uma comunicação mal feita ou a falta dela, pouco a pouco, vai drenando a vitalidade de uma companhia. Deixando-a confusa, apática, sem energia. Até se perder na multidão. Se não tiver socorro, a morte é o caminho natural”.

Uma comunicação efetiva não se resume a processos institucionais bem cumpridos, como comunicados internos, newsletters, redes sociais corporativas. Ela começa e termina na maneira como as pessoas se relacionam no cotidiano. Na cultura praticada na empresa. (FORBS, 2021, p. 10).

Nesse sentido, é de vital importância que seja desenvolvido políticas para auxiliar no desenvolvimento e crescimento dos colaboradores e da empresa como um todo. As empresas que almejam crescimento e status o suficiente para ser piloto ou referência nas suas atividades devem, antes de tudo, priorizar a sua comunicação e alinhamento interno.

## 2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

O atual trabalho foi feito e desenvolvido na empresa Cooperativa Agrária Agroindustrial, a qual contém mais 9 organizações associadas, sendo elas 7 entidades mantidas e 1 cliente e parceira de negócio. São as empresas descritas a seguir: *Hospital Semmelweis e Farmácia Semmelweis, Fundação Cultural, Associação Recreativa (ARCA), Colégio Imperatriz Dona Leopoldina, Fundação Cultura, FAPA, Lar dos Idosos e Parque Recreativo Jordãozinho e IREKS do Brasil (cliente e parceira)*. Atualmente a Cooperativa conta com 1700 colaboradores aproximadamente e cuida de quase 2300 no total de todas as empresas. A Cooperativa é composta de 728 Cooperados e teve um faturamento de 7,3 bilhões no ano de 2023.

As áreas de negócio contam com: Agrária Sementes, Agrária Nutrição Animal, Agrária Malte, Agrária Óleo e Farelo, Agrária Farinhas e Agrária Grits e Flakes. Temos 4 sedes, sendo a principal localizada na Colônia Vitória – Entre Rios, uma localizada em Guarapuava – Paraná, uma em Pinhão – Paraná e a outra em Ponta Grossa – Paraná.

A Agrária é uma cooperativa agroindustrial localizada em Guarapuava (PR), com sede no distrito de Entre Rios. Estabelecida em 1951, alia tradição e história a tecnologia e gestão de excelência. A partir da agricultura, a Agrária instituiu cadeias produtivas completas, que compreendem desde pesquisa agrícola, realizada pela FAPA (Fundação Agrária de Pesquisa Agropecuária), até a industrialização.

As principais culturas produzidas pelos cooperados são soja, milho, trigo e cevada. Às commodities agrega-se valor por meio das unidades de negócios Agrária Malte, Agrária Farinhas, Agrária Nutrição Animal, Agrária Sementes, Agrária Óleo e Farelo e Agrária Grits e Flakes.

Para dar suporte à produção, a Cooperativa Agrária Agroindustrial conta com matriz energética própria, estrutura logística que engloba três unidades de armazenagem, além de um moderno laboratório central que realiza análises em todas as etapas da cadeia produtiva.

Diante do seu compromisso com o futuro, a Agrária investe ainda em educação, na preservação da cultura e na saúde e bem-estar de toda a comunidade, como mantenedora do Colégio Imperatriz Dona Leopoldina, da Fundação Cultural Suábio-Brasileira e do Hospital e Farmácia Semmelweis. (AGRARIA, 2024, p. 22).

A história da fundação da empresa se dá devido aos conflitos da Segunda Guerra Mundial, onde vários Suábios do Danúbio foram obrigados a deixar seus lares

e ficaram refugiados na Áustria, para então conseguirem se estabelecer em terras de Entre Rios na região do Paraná no Brasil aproximadamente sete anos depois.

A existência da Agrária se confunde com a vida do povo pela qual ela nasceu. Quando foi fundada, em 5 de maio de 1951, o desafio era apoiar 500 famílias de Suábios do Danúbio a recomeçar suas vidas.

A agricultura é a principal atividade desempenhada pelos Suábios do Danúbio desde sua origem, no Sul da Alemanha. A partir do século XVIII colonizaram o Sudeste europeu e transformaram a região no celeiro de grãos da Europa. Conflitos da Segunda Guerra Mundial e a origem alemã obrigaram os Suábios a deixarem seus lares, em 1944.

Depois de sete anos vivendo em abrigos para refugiados na Áustria, uma iniciativa da instituição humanitária "Ajuda Suíça para a Europa" desenvolveu um projeto para que estas famílias pudessem se restabelecer. Uma comissão, liderada pelo engenheiro agrônomo Michael Moor, encontrou em terras paranaenses a nova pátria, construindo a Cooperativa Agrária e a comunidade de seus associados em Entre Rios.

Atualmente a Cooperativa entra em um novo Ciclo Estratégico, de 2024 a 2028, seu comprometimento está voltado à prosperidade compartilhada e ao alcance dessa visão estratégica, alinhada com Missão, Visão e Valores.

A missão da Cooperativa é “Promover a prosperidade do Cooperado e da Comunidade, valorizando sua tradição; A visão é “Ser referência em produção agroindustrial e gestão cooperativista”; os valores são “Ética, Qualidade, Cooperação, Senso de Dono e Confiança”.

## 2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Cooperativa Agrária enfrenta desafios significativos em sua comunicação interna, impactando negativamente a eficácia operacional, o engajamento dos funcionários e a cultura organizacional.

Para compreender completamente os problemas de comunicação interna, é crucial identificar suas causas raízes, onde podemos ver a falta de canais de comunicação eficazes. A organização não possui canais adequados para facilitar a troca de informações e a falta de ferramentas ou plataformas de comunicação modernas e acessíveis dificulta a disseminação de informações de maneira oportuna e eficaz.

Dessa maneira, vemos que a cultura de comunicação ineficiente contribui para um clima organizacional negativo, no qual os funcionários se sentem desvalorizados, desmotivados e desconectados da missão e visão da organização.

A falta de canais de comunicação interna em uma cooperativa pode ser atribuída a diversas causas, como a ausência de uma estrutura organizacional clara, a falta de investimentos em ferramentas de comunicação e a cultura organizacional que não valoriza a transparência e o diálogo. Quando não há um fluxo adequado de informações, os membros da cooperativa tendem a operar de forma isolada, o que pode resultar em desinformação e falta de alinhamento nas metas e objetivos comuns. Além disso, a falta de um espaço seguro para a troca de ideias pode desencorajar a participação ativa dos cooperados, levando a uma sensação de desconexão e exclusão.

As consequências dessa ausência de comunicação são profundas e abrangentes. Em primeiro lugar, a desinformação pode gerar conflitos e mal-entendidos entre os membros, prejudicando o clima organizacional e a colaboração. A falta de clareza nas diretrizes e decisões pode culminar em ineficiências operacionais, já que cada um pode seguir caminhos divergentes e não coordenados. Além disso, a insatisfação dos cooperados pode aumentar, resultando em uma diminuição do engajamento e da motivação para trabalhar em conjunto. Em última análise, a fragilidade da comunicação interna compromete o potencial de crescimento e inovação da cooperativa, afetando sua sustentabilidade e capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Diante dessa análise, torna-se evidente a necessidade de intervenção e melhoria da comunicação interna. As ações corretivas devem ser implementadas para abordar as causas raízes dos problemas identificados e promover uma cultura de comunicação aberta, transparente e colaborativa.

A falta de comunicação também foi evidenciada por meio da Pesquisa de Clima, a qual tem sido feita nos últimos três anos na Cooperativa. A pesquisa não é obrigatória e é realizada todo mês de abril dentro da empresa.

Através dessa pesquisa já tivemos vários insights e feedbacks sobre a questão da comunicação e da falta dela. A pesquisa tem um bom retorno se tratando de colaboradores participantes, pois mesmo não sendo obrigatória, temos um grande número de respostas e adesão; então é certo que os resultados da pesquisa são

relevantes e podem ser considerados a ponto de uma medida estratégica para resolver esse problema.

Todo ano após cada pesquisa é feito um trabalho com as Gerências e Coordenações junto com as BPs (*Business Partners*) para que sejam tomadas medidas para resolver ou melhorar os problemas identificados na pesquisa. Esse trabalho é feito durante todo o ano até a próxima pesquisa e é possível identificar e confirmar todas as questões levantadas na pesquisa junto com cada Coordenador/Gestor, ou seja, esse trabalho confirma mais uma vez a questão do problema e/ou falta de comunicação na empresa.

### **3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA:**

Foi identificado dentro da Cooperativa que os colaboradores não estão alinhados, pois a informação não chega totalmente a alguns determinados públicos de colaboradores. Hoje os meios de comunicação estão defasados, pois muitas pessoas não têm o mesmo conhecimento nas atualizações da empresa. Isso gera insatisfação nos trabalhadores, que sentem falta da transparência das informações durante a Comunicação Interna.

Para o problema relatado acima, desenvolveu-se uma proposta de mapeamento dos canais de comunicação, visando identificar o gargalo e maiores problemas dentro de cada setor. Além disso, o intuito será otimizar plataformas já existentes como aplicativo do colaborador e dar mais atenção para a transmissão e compartilhamento de informação internamente.

Para desenvolver essa solução levou-se em consideração os principais usuários transmissores de informação (Diretores, Superintendentes, Gerentes, Coordenadores) e os beneficiários da solução (Clientes e Colaboradores).

#### **3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO:**

Para operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas ações necessárias para o planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende mapear os canais de comunicação em conjunto com a área de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. Esta ação tem como finalidade de levantar os principais canais de comunicação existentes, bem como, identificar quais são as disparidades ou o que pode ser otimizado para uma comunicação mais clara e objetiva, com intuito que isso reflita positivamente no colaborador, que é a parte afetada com a falta de clareza das informações.

A segunda etapa é realizar a análise das políticas da Lei Geral de Proteção de Dados, de tal modo, que o novo modelo das divulgações não fira os princípios da Lei, nessa etapa será necessário o envolvimento da equipe de Compliance e Jurídico para análise do conteúdo divulgado.

A terceira etapa se dá na participação ativa nos grupos de Comunicação interna por meio de pesquisas de mercado, visto que é necessário consumir novos conteúdos e referências para implantação de novas metodologias e ferramentas. A partir de pesquisas com outras empresas é possível implantar inovações na comunicação da Cooperativa.

As etapas de número quatro e cinco estão ligadas, pois é necessário a elaboração de uma nova política para inovar e definir como será a nova comunicação dentro da empresa; identificar quem serão as pessoas envolvidas no processo, como será feita e quais serão os principais valores dessa política. A etapa cinco, consiste na aprovação dessa política pela diretoria, onde será detalhada com planos de ações e demonstrativos de como tudo funcionará.

A divulgação da nova política de comunicação é a sexta etapa, onde será necessário conscientizar por meio dos materiais de divulgação (folders, e-mails, whatsapp) como ocorreu o desenvolvimento, a finalidade e o novo método adotado para que a informação seja entregue a todos de maneira homogênea, resultando não só em satisfação e transparência, mas também, senso de pertencimento.

Após o “*go-live*” da nova política é necessário medir a aderência, o que nos leva à sétima etapa, onde será proposto reuniões mensais e regulares para os setores que apresentam baixo engajamento. Além disso, acompanhar e sugerir a ampliação dessas iniciativas para demais setores.

Realizar a definição das áreas mais afetadas, elaborar e divulgar a nova política, será necessário transmitir a informação por novos meios de comunicação, que neste caso é a oitava etapa, levantar o custo para aquisição de televisores para transmissão de informações nas áreas de grande fluxo de pessoas, como por exemplo, refeitórios, local em que tem grande volume de colaboradores nos horários de refeição.

A nona e décima etapa, consistem no desenvolvimento das ações, a primeira é desenvolver uma nova plataforma de comunicação eficaz e de fácil acesso, com objetivo de gerir os documentos de forma centralizada, como por exemplo, instruções normativas, fluxogramas e manuais, disponibilizar comunicados para facilitar a informação aos colaboradores, a segunda é otimizar e desenvolver as funcionalidades do aplicativo do colaborador, para que as informações sejam acessadas do celular

pessoal de cada colaborador, deste modo, maneira mais fácil e rápida de tirar suas dúvidas.

### 3.3 RECURSOS:

Após analisar as ações necessárias, foram identificados os recursos necessários para dar andamento às etapas do projeto. A tabela abaixo apresenta os principais recursos levantados e importantes para os resultados esperados:

QUADRO 1 – Recursos necessários

Aquisição de TVs para divulgação nas áreas com mais fluxo de pessoas;
Aquisição de software para carrossel das informações das TVs;
Horas de RH para mapeamento;
Horas de TI para mapeamento e desenvolvimento de melhorias do aplicativo do colaborador;
Horas de jurídico, compliance e RH para Análise LGPD;
Hospedagem, alimentação e deslocamento benchmarking;
Horas colaboradores para criação da política;
Aquisição de serviço de empresa que imprima folders para divulgação;
Aquisição de serviço de empresa que faça arte para divulgação eletrônica;
Horas TI de consultoria.

Fonte: Projeto Integrador (2024).

### 3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:

A viabilidade Econômico-Financeira deste trabalho tem como objetivo mensurar valores de investimento, custos necessários para implantação e resultado para a Cooperativa.

Nesse caso, o olhar é mais para qualidade do que retorno financeiro, uma vez que resolução da falta de comunicação e insatisfação dos colaboradores, irá refletir nos resultados da cultura organizacional, ou seja, os principais resultados esperados são relacionados à engajamento, transparência e clareza das informações, assertividade e satisfação dos colaboradores.

Abaixo temos tabela de análise realizada com os valores estimados de cada recurso necessário para implantação desse projeto:

QUADRO 2 – Viabilidade Econômica do Projeto

<b>VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR</b>			
<b>DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:</b> A FALTA DE TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES DURANTE A COMUNICAÇÃO INTERNA			<b>Elaborado em:</b> 03/07/2024
<b>SOLUÇÃO PROPOSTA:</b> Criar uma política de Comunicação Interna dentro da Cooperativa.			
<b>PRAZO DE ANÁLISE:</b> 5 anos			
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>RECEITAS BENEFÍCIOS</b>	<b>CUSTOS</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
Hora do Analista TI - 24 horas para mapeamento; R\$ 785,00	Redução de custos com Sistema Centralizador para comunicação.	Horas de manutenção colaborador do TI caso seja necessário; (R\$ 300 por televisor), R\$ 4.500,00	Mensurar benefícios a partir da pesquisa de clima anual
Hora do Analista RH - 24 horas para mapeamento; R\$ 785,00	Redução de custos com retrabalho nas atividades diárias;	Folders impressos - R\$ 400 reais; por ano.	
Hora do Analista de RH - Análise LGPD - 8 horas R\$ 271,00	Clareza das informações que são repassadas nas comunicações ;	Arte para divulgação em meios eletrônicos	
Hora Analista de Compliance - Análise LGPD - 8 horas R\$ 436,00	Assertividade ao repassar novos comunicados;	Sistema para divulgação dos televisores - R\$ 1.800 / mês - 21.600,00 anual	
Hora Jurídico (Advogado) - Análise LGPD - 8 horas R\$ 872,00	Engajamento das equipes da Cooperativa em geral;	Analista de RH - Revisão da Política de Comunicação (Bienal);	
Programador TI de Desenvolvimento do aplicativo - 8 horas R\$ 3.781,00	Transparência no repasse das informações, deixando todos na mesma página e no mesmo entendimento;		
15 Televisores LG 55" - R\$ 2.700, 00 cada			
Despesas com hospedagem, alimentação e deslocamento para			

benchmarking - R\$ 15.000,00			
Horas de colaboradores para criação da política - R\$ 960,00			

Fonte: Projeto Integrador (2024).

Com base na mensuração dos valores estimados de investimento e custos do projeto, o primeiro totaliza R\$ 63.690,00, e o segundo, total de R\$ 26.500,00 por ano relacionados ao sistema para os televisores, manutenção e folders de divulgação, os custos do projeto se multiplicam pelo período de análise, ou seja, 5 anos. De acordo com esse prazo, entre investimento e custos, o valor de R\$ 63.690,00 e R\$ 132.500,00, respectivamente, totalizam R\$ 196.190,00.

Após levantar os investimentos, custos e receitas, este projeto mostrou-se viável para execução, pois trata-se de uma iniciativa que visa a satisfação dos próprios colaboradores e resolve o principal problema de comunicação existente.

### 3.5 RESULTADOS ESPERADOS

A implementação do projeto traz benefícios significativos, uma vez que a comunicação transparente não só aumenta a satisfação e engajamento dos colaboradores, como também fortalece o orgulho em pertencer, contribui para retenção de talentos, e, resultando em uma marca empregadora forte.

**Satisfação dos colaboradores:** A comunicação clara e objetiva é uma demanda dos próprios colaboradores. A criação de uma nova política de comunicação, qual altera todo o modelo atualmente para manter todos na página, é algo que os colaboradores desejam, pois sentem falta de estarem informados sobre tudo que acontece.

**Engajamento:** Quando os colaboradores estão informados sobre as notícias da empresa e entendem o motivo das decisões, conseguem participar ativamente e, conseqüentemente, se engajar na causa, seja ela qual for.

**Marca empregadora:** Quando o colaborador tem acesso às informações, ele se torna o seu maior agente marketing, pois estará envolvido nas mudanças,

melhorias e ações sociais, ele pode divulgar positivamente as iniciativas, seja no LinkedIn, em fotos, ou em conversa com amigos, familiares, entre outros.

**Retenção de talentos:** Colaboradores que recebem informação clara e objetiva tendem a se sentir melhor, pois estão cientes de todas as medidas tomadas. Se as ações fizerem sentido e alinharem com suas ideias, é provável que haja uma maior retenção de talentos, uma vez que eles se identificam com os motivos e valores da empresa.

**Orgulho em pertencer:** O orgulho em pertencer está fortemente relacionado com a retenção de talentos, pois quando todos compartilham o mesmo entendimento e conhecimento, há orgulho em fazer parte do ambiente e conseqüentemente, melhora o clima cultural.

### 3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS:

Analisando de maneira geral todas as soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos do projeto, que podem comprometer o resultado final esperado.

Sabe-se que em um projeto é de vital importância mapear todos os riscos, de maneira que seja possível realizar um preventivo para mitigar esses problemas e tornar o resultado viável a ser praticado. Dessa maneira, foi identificado nesse desenvolvimento possíveis riscos listados abaixo:

- Não utilização das ferramentas por parte dos colaboradores (ERP e aplicativo);
- Não ter apoio das áreas de diretoria, gerência e coordenação para reuniões de alinhamento com a equipe.

Os dois itens identificados acima são muito sérios se tratando de uma nova política e meios de comunicação, pois se não houver interesse dos colaboradores (principais clientes desse desenvolvimento) e muito menos da diretoria e líderes para aprovação e desenvolvimento das equipes, o projeto não acontecerá. Desse modo, foi identificado que para que isso não aconteça será necessário:

- Analisar o conjunto de ferramentas e softwares já existentes, para identificar melhores sistemas e ferramentas disponíveis no mercado;

- Iniciar um trabalho árduo e bem elaborado com diretoria, gestores e coordenadores e garantir bom alinhamento e grande percentual de aprovação das novas medidas a serem seguidas pela empresa, ou seja, fazer esse público comprar a ideia é entender a importância e os bons resultados disso para a instituição.

Atuar em conjunto com o departamento de Tecnologia da Informação para o desenvolvimento do aplicativo do colaborador, partindo da premissa de que o Recursos Humanos é a área responsável por transmitir as necessidades dos colaboradores da empresa. Dessa forma, o objetivo é garantir que o aplicativo seja de fácil acesso, simples e transparente, contendo todas as informações necessárias, previamente mapeadas e identificadas.

## 4 CONCLUSÃO

A Cooperativa Agrária enfrenta desafios consideráveis em sua comunicação interna, impactando negativamente a eficácia operacional, o engajamento dos funcionários e a cultura organizacional. Diante desse cenário, a proposta de melhoria da comunicação interna se apresenta como uma intervenção crucial para garantir o alinhamento estratégico, a eficiência operacional e a coesão organizacional.

Neste contexto, a falta de canais de comunicação adequados e eficazes tem levado a uma série de problemas, como a desinformação dos colaboradores sobre programas e benefícios importantes, resultando em uma sensação de não pertencimento e desmotivação. Esses problemas não apenas comprometem o clima organizacional, mas também aumentam os custos operacionais devido ao retrabalho e à ineficiência.

O projeto de melhoria da comunicação interna na Cooperativa Agrária visa, portanto, abordar essas questões, propondo a criação de uma política de comunicação que aprimore a transparência das informações e promova uma cultura organizacional mais assertiva. A implementação dessa política envolve várias etapas, desde o mapeamento dos canais de comunicação existentes até o desenvolvimento de novas plataformas e a otimização das já existentes, sempre com o objetivo de garantir que todos os colaboradores estejam bem informados e alinhados com os objetivos da organização.

Ao implementar essas melhorias, espera-se não apenas aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, mas também fortalecer a competitividade da Cooperativa, melhorar a retenção de talentos e contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente. Em última análise, uma comunicação interna bem-estruturada será fundamental para o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo da Cooperativa Agrária.

A conclusão deste estudo reafirma a importância de uma comunicação interna estruturada e eficaz como alicerce para o sucesso organizacional. Ao mapear os canais de comunicação existentes, identificar gargalos e otimizar as ferramentas disponíveis, a cooperativa pode assegurar que as informações sejam transmitidas de forma clara, acessível e eficiente. Além disso, a criação de uma nova política de comunicação interna, alinhada com as diretrizes estratégicas e as necessidades dos

colaboradores, é essencial para fomentar um ambiente de trabalho mais transparente, colaborativo e engajado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AGRÁRIA.** "A Agrária é uma cooperativa agroindustrial localizada em Guarapuava (PR), com sede no distrito de Entre Rios. Estabelecida em 1951, alia tradição e história a tecnologia e gestão de excelência..." *Site Oficial da Cooperativa Agrária Agroindustrial*. Disponível em: <https://revistacampoenegocios.com.br/novidade-cafe-em-lata/>. Acesso em: 19/08/2024.

**FORBES.** "Uma comunicação mal feita ou a falta dela, pouco a pouco, vai drenando a vitalidade de uma companhia. Deixando-a confusa, apática, sem energia. Até se perder na multidão. Se não tiver socorro, a morte é o caminho natural." In: *Forbes Brasil*, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/05/ariane-abdallah-todo-problema-e-de-comunicacao/>. Acesso em: 19/08/2024.

MATOS, F. R. **Gestão da Comunicação nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 91.

RUGGIERO, M. **Comunicação Corporativa e Estratégia Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SILVEIRA, J. **Tecnologia e Competitividade: A Revolução na Comunicação Corporativa**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1999.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2004.