

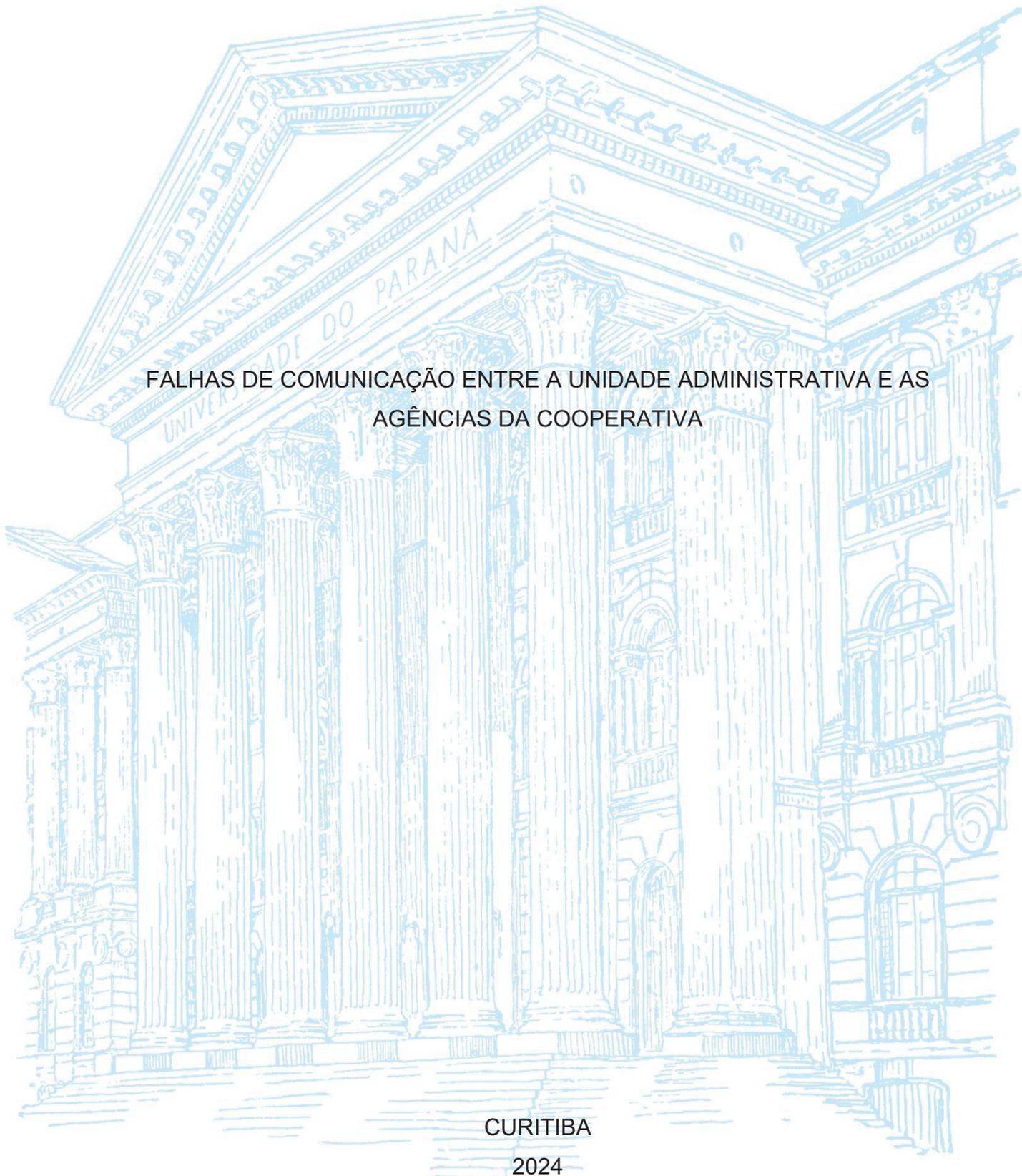
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIZANDRA DEISE DA SILVA SANTOS

FALHAS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A UNIDADE ADMINISTRATIVA E AS  
AGÊNCIAS DA COOPERATIVA

CURITIBA

2024



ELIZANDRA DEISE DA SILVA SANTOS

FALHAS DE COMUNICAÇÃO ENTRE A UNIDADE ADMINISTRATIVA E AS  
AGÊNCIAS DA COOPERATIVA

Artigo apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista, Curso de MBA  
em Gestão de Talentos e Comportamento Humano,  
Universidade Federal do Paraná.

Prof. Dr. Tomás Sparano Matins

CURITIBA

2024

## RESUMO

Este artigo oferece uma análise detalhada das falhas na comunicação interna da Cooperativa Sicoob Arenito, com foco específico nas interações entre os Pontos de Atendimento (PAs) e a Unidade Administrativa (UAD). A pesquisa revela como essas falhas impactam diretamente a eficiência operacional da cooperativa e a satisfação dos cooperados. Foi identificado que inconsistências no processo de concessão de crédito, frequentemente atribuídas a erros de comunicação, resultam em retrabalho e atrasos consideráveis, prejudicando a performance geral da cooperativa e a experiência dos clientes. A análise identificou diversos pontos críticos na comunicação entre os PAs e a UAD. Entre esses pontos, destacam-se a falta de clareza nas diretrizes, a fragmentação dos canais de informação e a ausência de um sistema robusto para feedback e resolução de problemas. Esses fatores contribuem para uma desaceleração nos processos, além de gerar um ambiente de trabalho menos coeso e mais propenso a conflitos. Para abordar e resolver essas questões, o artigo propõe um plano de ação abrangente que visa reformular a comunicação interna da cooperativa. Este plano inclui a automatização dos sistemas de comunicação e processos, a criação de uma Política de Comunicação detalhada e padronizada, e a realização de treinamentos específicos focados em melhorar a interação e colaboração entre as diferentes áreas. A automatização dos sistemas tem o objetivo de reduzir erros humanos e acelerar o fluxo de informações, enquanto a nova política de comunicação pretende estabelecer normas claras e procedimentos consistentes para todos os colaboradores. Os treinamentos específicos visam capacitar a equipe para uma comunicação mais eficaz e colaborativa. O investimento necessário para implementar essas melhorias está estimado em R\$ 70.000. Este valor é destinado à aquisição de tecnologias adequadas, ao desenvolvimento e implementação da política de comunicação e aos programas de treinamento. O retorno esperado desse investimento é significativo: além de uma melhoria substancial na eficiência operacional e uma redução no retrabalho, a cooperativa almeja uma melhor sincronização entre as equipes e uma maior satisfação dos cooperados. Em última análise, a adoção dessas medidas deve resultar em uma comunicação interna mais eficaz, alinhada e produtiva. Espera-se que a cooperativa não só resolva as falhas atuais, mas também crie uma base sólida para um desempenho superior no futuro, beneficiando tanto os colaboradores quanto os cooperados.

**Palavras-chave:** comunicação; falha de comunicação; processos; crédito; cooperativa de crédito.

## **ABSTRACT**

This article provides a detailed analysis of the internal communication gaps at Sicoob Arenito Cooperative, with a specific focus on interactions between the Service Points (PAs) and the Administrative Unit (UAD). The research reveals how these gaps directly impact the cooperative's operational efficiency and member satisfaction. It was found that inconsistencies in the credit granting process, often attributed to communication errors, result in rework and significant delays, harming the cooperative's overall performance and the customer experience. The analysis identified several critical points in communication between the PAs and the UAD. Among these points, the lack of clarity in guidelines, the fragmentation of information channels and the absence of a robust system for feedback and problem resolution stand out. These factors contribute to a slowdown in processes, in addition to generating a less cohesive and more conflict-prone work environment. To address and resolve these issues, the article proposes a comprehensive action plan that aims to reform the cooperative's internal communication. This plan includes the automation of communication systems and processes, the creation of a detailed and standardized Communication Policy, and the implementation of specific training focused on improving interaction and collaboration between different areas. The automation of systems aims to reduce human errors and accelerate the flow of information, while the new communication policy aims to establish clear standards and consistent procedures for all employees. The specific training aims to train the team for more effective and collaborative communication. The investment required to implement these improvements is estimated at R\$70,000. This amount is intended for the acquisition of appropriate technologies, the development and implementation of the communication policy, and training programs. The expected return on this investment is significant: in addition to a substantial improvement in operational efficiency and a reduction in rework, the cooperative aims for better synchronization between teams and greater member satisfaction. Ultimately, the adoption of these measures should result in more effective, aligned, and productive internal communication. The cooperative is expected to not only address current shortcomings, but also create a solid foundation for superior performance in the future, benefiting both employees and members.

**Keywords: communication; communication failure; processes; credit; credit cooperative.**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.2.1 Objetivo Geral .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos .....	6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	6
<b>2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>8</b>
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	9
<b>3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>13</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	13
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	13
3.3 RECURSOS .....	15
3.4 ESTUDO DE VIABILIDADE .....	17
3.5 RESULTADOS ESPERADOS .....	19
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	20
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>24</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA**

No cenário empresarial contemporâneo, a comunicação interna é um fator determinante para o sucesso das organizações. Ela envolve a troca de informações, ideias e conhecimentos entre os colaboradores, departamentos e níveis hierárquicos. Quando bem executada, a comunicação interna promove a coesão, a colaboração e a sinergia dentro da empresa. No entanto, quando negligenciada, surgem desafios que afetam diretamente o desempenho e a eficiência organizacional.

Um dos principais problemas enfrentados pelas empresas é a formação de “silos” de comunicação. Esses silos ocorrem quando os departamentos operam de forma isolada, sem compartilhar informações relevantes com outras áreas. Isso pode resultar em redundância de esforços, falta de alinhamento estratégico e dificuldade na tomada de decisões. Além disso, a ausência de uma comunicação interna eficaz pode levar a conflitos interpessoais, desmotivação dos funcionários e perda de oportunidades de inovação.

Outro aspecto relevante é a velocidade das mudanças no ambiente de negócios. As organizações enfrentam desafios constantes, como adaptação a novas tecnologias, mudanças regulatórias e concorrência acirrada. Uma comunicação interna ágil e eficiente é essencial para que a empresa se adapte rapidamente a essas transformações e mantenha sua competitividade.

Em resumo, a comunicação interna não é apenas uma questão de troca de mensagens; é um elemento estratégico que impacta diretamente a cultura, a produtividade e a capacidade de resposta da organização. Portanto, investir em práticas eficazes de comunicação interna é fundamental para o sucesso a longo prazo (KUNSCH, 2006).

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a comunicação entre os Pontos de Atendimento (PAs/agências) e a Unidade Administrativa (UAD), identificando pontos de melhoria e os principais desafios, para desenvolver estratégias que aperfeiçoem a comunicação interna e contribuam para o alinhamento estratégico e a eficiência da Cooperativa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os principais desafios e pontos de melhoria na comunicação interna;
- Avaliar o impacto das falhas de comunicação na eficiência e no alinhamento estratégico da Cooperativa;
- Desenvolver e implementar estratégias para melhorar a comunicação interna.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO**

No âmbito empresarial, a comunicação é um fator essencial. Caso falhe ou ocorra de forma equivocada, pode resultar numa série de consequências negativas para uma organização.

Segundo Faria (2009), a comunicação interna refere-se às interações, aos processos de troca e aos relacionamentos dentro de uma cooperativa ou instituição, sendo o meio de disseminar informações e conhecimentos tanto de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados, quanto de forma horizontal, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Uma comunicação clara e consistente é fundamental para assegurar que todos os colaboradores compreendam suas responsabilidades e o impacto de suas ações no resultado da organização. Conforme a mesma autora, a transparência e a clareza nas informações ajudam a construir um ambiente de confiança e colaboração, essencial para o crescimento sustentável da cooperativa.

Dito isto, a Cooperativa do Sicoob vem enfrentando algumas dificuldades de comunicação entre os PAs (força de venda) e a UAD (administrativo) como retrabalho, atrasos, desalinhamento estratégico, baixa satisfação e rotatividade dos colaboradores, além da redução da eficiência operacional.

Portanto, ao abordar as falhas de comunicação entre estas áreas, este trabalho busca identificar e propor soluções aos problemas imediatos, bem como fortalecer a base organizacional da cooperativa com a implementação de estratégias eficazes de comunicação, com o intuito de contribuir para um melhor alinhamento estratégico, maior satisfação dos colaboradores e um aumento significativo na eficiência operacional. Acredita-se que, ao promover uma comunicação interna eficiente, a cooperativa estará melhor posicionada para alcançar seus objetivos e enfrentar os desafios futuros, garantindo que todos os setores estejam alinhados com o planejamento estratégico e a eficiência da cooperativa Sicoob.

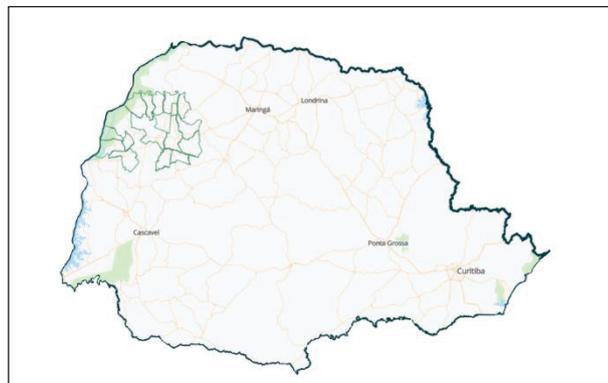
## 2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Conforme Gini (2020) apresenta em seu livro, o Sicoob Arenito é uma cooperativa singular com sede em Umuarama/PR. Fundada em 2004 por um grupo de 23 associados, passou a adotar um modelo de governança corporativa já em 2011, garantindo a conformidade com o Banco Central do Brasil (Bacen), compreendendo um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva.

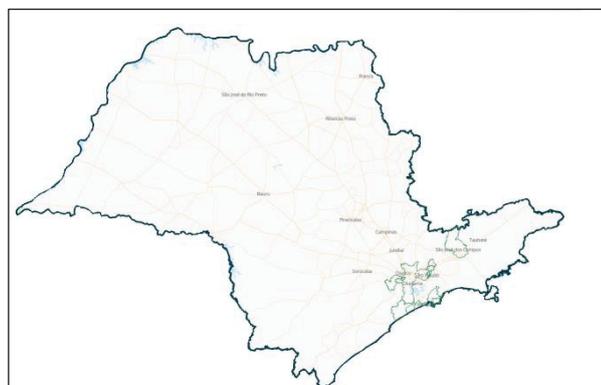
Em 2019, o Sicoob Arenito expandiu suas operações para o estado de São Paulo, passando a atuar em 35 municípios, com 19 pontos de atendimento no Paraná e 16 no estado de São Paulo. Após 20 anos da sua fundação, conta com uma base de quase 50 mil cooperados e uma equipe de quase 300 colaboradores, se consolidando como uma força impulsionadora, principalmente no progresso de suas comunidades.

**Figura 1 – Mapa de atuação no estado do Paraná.**



Fonte: Autor (2024).

**Figura 2 – Mapa de atuação no estado de São Paulo.**



Fonte: Autor (2024).

As agências do Sicoob Arenito possuem uma estrutura planejada para oferecer todos os recursos necessários aos cooperados, havendo um esforço contínuo para tornar os serviços ainda mais acessíveis e convenientes, de modo a facilitar o acesso aos serviços e reforçar o compromisso com a comunidade.

Desde assistentes até a gerência da agência, posições que compõem a estrutura hierárquica típica de um PA, além de proporcionar a melhor experiência aos cooperados, todos têm o objetivo de gerar negócios e garantir a sustentabilidade da cooperativa singular. Da mesma forma, a UAD é responsável por fornecer subsídios e garantir que os negócios gerados na ponta estejam em conformidade com as políticas e normas internas e legislação vigente.

## **2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

O diagnóstico da situação problema foi levantado por meio da observação dos processos e atividades da cooperativa, na qual constatou-se que os colaboradores enfrentam a falta de comunicação entre as áreas durante a execução das suas atividades. Entende-se que uma comunicação mais clara e eficaz, facilita a execução de suas tarefas, promovendo assim um ambiente de trabalho colaborativo entre os setores.

Diante disso, buscando entender os problemas enfrentados, estruturaram-se ações na Cooperativa Sicoob Arenito como reuniões mensais com as lideranças da UAD com o objetivo de apresentar as necessidades e reclamações dos PAs em relação aos processos centralizados, pois acabam impactando, principalmente, nos processos de abertura de conta, análise e concessão de crédito.

Nessas reuniões, cada uma das áreas envolvidas nos processos de crédito e cadastro, apresentam os seus respectivos indicadores, normativos e prazos. Realizam as justificativas para os questionamentos levantados com os pontos de atendimento, apontando também as dores que eles têm diante a falta de documentação e formulários preenchidos incorretamente.

A etapa mais crítica deste processo do crédito ocorre a partir da submissão da proposta para análise, a qual, frequentemente, ao ser enviada para a UAD, retorna ao PA devido a inconsistências em condicionantes, como dados cadastrais desatualizados e/ou documentação incompleta, impactando não só em custos

financeiros e atrasos no processo, mas gerando, também, custos indiretos como a insatisfação do cooperado, por exemplo.

A fim de detalhar o processo completo deste produto, desde a sua comercialização no PA até a sua recusa ou liberação pela UAD, a Figura 1 ilustra todo o fluxograma das ações.

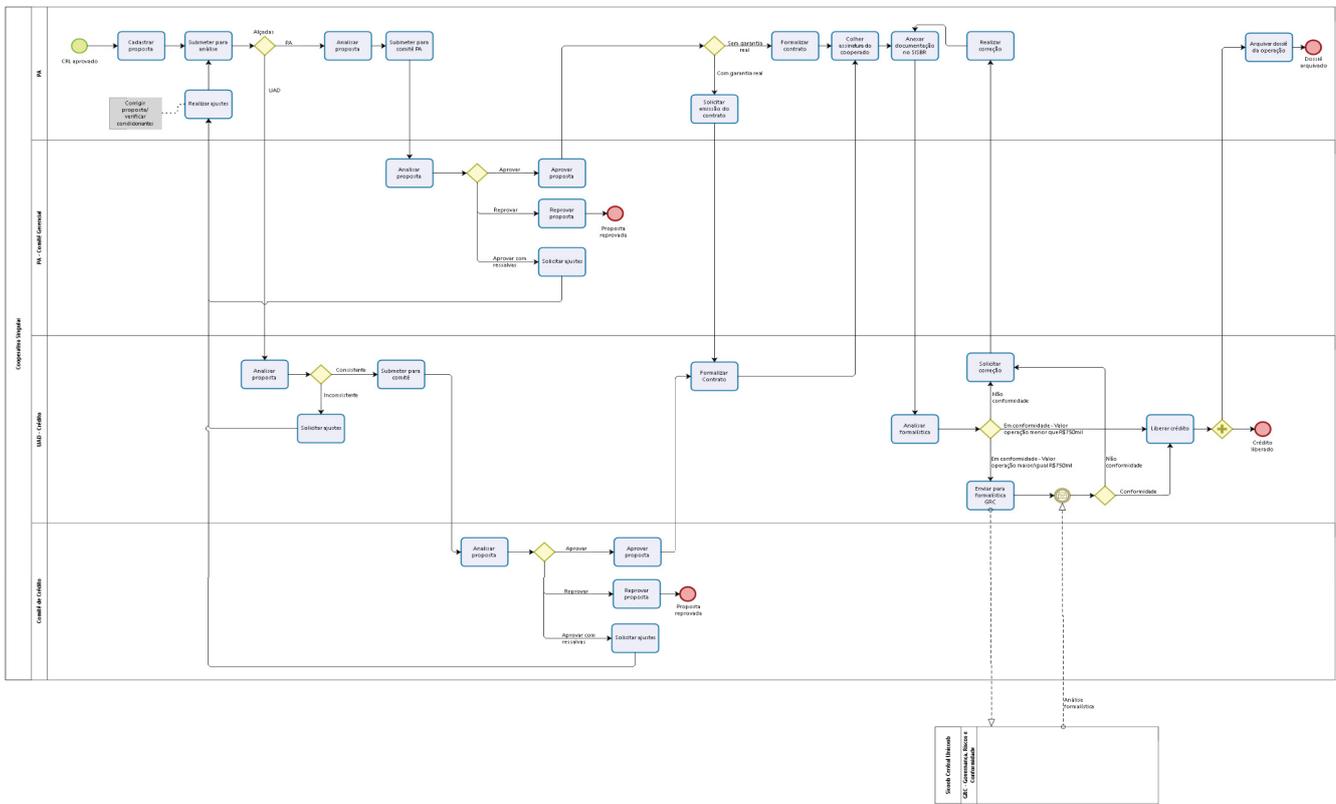
O processo começa com a solicitação de um contrato ou proposta, enviada do PA para a área de Crédito na UAD. Assim que recebida, a proposta é encaminhada para análise, passando por diferentes processos de verificação de acordo com as necessidades e do tipo de contrato proposto, podendo ser aprovado ou devolvido para que as informações fiquem em conformidade com o processo. Este controle de qualidade garante que todas as partes relevantes tenham revisado e aprovado o contrato. Se aprovado, o contrato é formalizado, passando por revisões e aprovações subsequentes até que esteja pronto para assinatura. Não havendo inconsistências, o processo é finalizado com a assinatura do contrato.

Diante dos problemas apresentados, realizamos um levantamento junto à área de crédito da Cooperativa Sicoob Arenito para entender quais os principais meios de comunicação utilizados entre a UAD e os PAs sendo eles: mesa de operações, *e-mail*, *Ubots*, *Microsoft Teams*, telefone e *TopDesk* para realização das atividades.

O macroprocesso do crédito consiste no seguinte fluxo:

- **Telefone:** Solicitações de demandas como prioridades e dúvidas operacionais;
- **Ubots:** Solicitações de classificações de Cadastro Risco e Limite (CRL) que não podem mais ser classificados diretamente pelo PA;
- **Microsoft Teams:** Agilizar operações que precisam de pequenos ajustes ou para tirar dúvidas operacionais;
- **E-mail:** Solicitações de prioridade, dúvidas e devolutivas de operações devolvidas para ajustes;
- **TopDesk:** Programa de chamados interno pelo qual ocorre a formalização de demandas que não são tratadas pela esteira formal do Sisbr 2.0, plataforma utilizada pelo Sicoob.

Figura 1 – Fluxograma do macroprocesso do crédito na cooperativa.



Cada frente determinada por um motivo em específico sendo a mesa de operações no sistema Sisbr 2.0 para análise e formalização de operações. Uma vez submetido à análise pelo gerente de relacionamento do PA, a operação segue para as etapas conferências e atualização cadastral, processo pelo qual ocorrem os enquadramentos das operações conforme política de crédito adotada: 'C' do crédito como (Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições).

Na Cooperativa Sicoob Arenito, a maior incidência de devoluções das operações analisadas pela área de crédito (UAD) para a área de negócios (PA) se dá devido às seguintes ocorrências:

- a) Cadastro desatualizado (bens, faturamento/renda);
- b) Descrição do bem em garantia incorreta (veículo, matrículas de imóveis);
- c) Desenquadramentos da operação com a linha desejada conforme a política estabelecida para a linha, o qual não foi justificada e defendida pelo gerente;
- d) Ausência de evidência (fotos) da cooperativa tomadora do crédito;
- e) Ausência de capacidade de pagamento ou garantia insuficiente.

Dito isso, este será o ponto de partida para se analisar o processo de comunicação e alinhamento de processos entre estas duas áreas da cooperativa, que, como exposto anteriormente, apresenta falhas de comunicação, evidenciando a necessidade de treinamentos aos colaboradores dos PAs no que se refere ao processo de documentação e análise para reduzir a taxa de devoluções e aumentar a eficiência das operações financeiras.

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

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

Inicialmente foi identificado o seguinte problema: os colaboradores enfrentam a falta de comunicação entre as áreas durante a execução dos processos e atividades da cooperativa, principalmente no fluxo de análise de propostas e concessão de crédito junto às agências para liberação ao cooperado. O fluxo é impactado pelo grande volume de devoluções das operações analisadas, principalmente por inconsistências nas informações, resultando em retrabalho e morosidade no retorno para o cooperado.

A fim de minimizar o problema relatado acima, foram desenvolvidas ferramentas e ações com o objetivo de melhorar a comunicação entre as agências e UAD, no intuito de evitar retrabalhos e maior agilidade no processo para melhor atendimento aos Cooperados.

#### **3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO**

O plano de implantação do projeto foi estruturado de uma forma que sua operacionalização fosse otimizada, com as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução.

Na primeira etapa, mapeou-se os principais processos que se entendem serem mais críticos, bem como os setores que apresentam falhas de comunicação em seus processos, como erros, atrasos e desgastes de pessoas. Por meio de reuniões com as lideranças da cooperativa, verificou-se a presente situação problema, a fim de evitar o retrabalho e facilitar a comunicação, tornando o processo mais assertivo e eficiente. Ficando como responsável a área de Gestão de Pessoas, envolvendo as demais áreas conforme necessidade.

A segunda etapa foi identificar os canais de comunicação e o que trafega em cada canal, sendo observada a utilização de canais como e-mail, Microsoft Teams, intranet, WhatsApp (informal) e TopDesk (sistema interno de chamados), tanto pelas áreas da UAD como pelas agências para tratativas de análise de crédito, atualização cadastral, avaliação de garantias e propostas de defesas para concessão de crédito. Esta ação é de responsabilidade das áreas de crédito e cadastro.

**Quadro 1 – Plano de ação do projeto.**

O QUE?	COMO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
Principais processos	Identificar os setores que apresentam processos de falhas de comunicação.	Realizado	Singular	RH
Canais de comunicação	Identificar quais os canais oficiais utilizados na comunicação entre UAD e Agências	Realizado	Entre a UAD e a PA.	RH
Ajustes em sistemas	Automatização e padronização do sistema de propostas e análise de crédito.	Em execução	UAD e Central x CCS	TI, Compliance e Crédito
Política de comunicação	Implementar um Procedimento Operacional Padrão.	A definir	UAD e PAs	Crédito
Divulgação da política	Comunicação formal para todos os colaboradores envolvidos no processo.	A definir	UAD e PAs	RH e Comunicação
Realizar <i>Job Rotation</i>	Identificar colaboradores interessados em participar do programa.	A definir	Singular	RH
Treinamento da liderança	Elaborar cronograma para treinamentos específicos: liderança e comunicação.	A definir	UAD	Consultoria externa.
Reuniões periódicas	Realizar reuniões entre lideranças para alinhar processos e identificar pontos de melhoria.	Mensal	UAD ou videoconferência	Lideranças da Cooperativa

FONTE: Autor (2024).

A terceira etapa consistiu em propor ajustes nos sistemas em relação a verificação de documentos, no intuito de automatizar e padronizar o sistema em respeito a propostas e análise de crédito, bloqueando operações e documentações incompletas, proporcionando maior agilidade e evitando retrabalhos. Esta ação é de responsabilidade da Tecnologia da Informação, Compliance e Crédito.

A quarta etapa se deu na criação de uma Política de Comunicação entre as áreas de crédito e PAs, com objetivo de implementar um procedimento operacional padrão (POP), detalhando todo o processo para a análise e aprovação de crédito, especificando a documentação necessária para realização da operação, as ferramentas, os recursos necessários e o canal que deve ser utilizado para envio de acordo com a natureza e urgência de cada documento, delimitando funções e responsabilidades de cada pessoa e/ou equipe envolvida na execução do processo, assegurando que cada fase do processo seja conduzida de maneira eficiente e transparente. Esta ação é de responsabilidade da área de Marketing e Crédito.

A quinta etapa consiste na divulgação e disponibilização da política formalizada na etapa anterior para todos os colaboradores via e-mail, destacando a importância da utilização do POP. Além disso, realizar um *webinar* a fim de explicar as principais diretrizes e esclarecer dúvidas. Toda a cooperativa será responsável pela efetividade desta etapa.

A sexta etapa refere-se a realizar um *job rotation* entre as áreas para que os colaboradores conheçam a realidade e as dores de cada área. Esta ação é de responsabilidade das áreas de crédito e os PAs.

Na sétima etapa, propõe-se a elaboração de um treinamento específico para as lideranças, abordando técnicas de comunicação eficaz, gestão de conflitos e liderança participativa. A responsável pela etapa é uma consultoria a ser contratada.

Por fim, a última ação é realizar reuniões mensais, com objetivo de alinhar os processos e normativos vigentes, além de identificar os principais *gaps* de cada área e elaborar tratativas e, assim, garantir maior assertividade e agilidade nos processos, pensando sempre na satisfação do cooperado. Esta ação é de responsabilidade de todas as áreas da Cooperativa.

### 3.3 RECURSOS

Após analisar as ações necessárias, parte-se para o levantamento dos recursos. A Tabela 1 apresenta os principais recursos levantados.

**Tabela 1 - Recursos necessários para implantação.**

(continua)

<b>Ação</b>	<b>Humanos</b>	<b>Materiais</b>	<b>Outros</b>
Consultoria Externa	- Consultores especializados em comunicação organizacional. - Equipe interna para suporte aos consultores.	- Equipamentos audiovisuais para apresentações. - Material de escritório (papel, canetas, flipcharts).	- Custos de hospedagem, alimentação e traslado para os consultores. - Coffee break para os participantes dos workshops e treinamentos.

**Tabela 1 - Recursos necessários para implantação.****(conclusão)**

<b>Ação</b>	<b>Humanos</b>	<b>Materiais</b>	<b>Outros</b>
Padronização de Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe de TI para desenvolver e implementar a padronização do sistema.</li> <li>- Especialistas em integração de sistemas.</li> <li>- Equipe de suporte técnico para manutenção contínua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software necessário para padronização e integração.</li> <li>- Hardware adicional, se necessário (servidores, computadores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento para os colaboradores sobre o uso do novo sistema.</li> </ul>
Criação de uma Política de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe da área de crédito, comunicação e recursos humanos para desenvolver a política.</li> <li>- Equipe/Gestores da área para revisão e aprovação da política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação necessária para formalização da política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões e consultas com os outros setores relacionados ao assunto.</li> </ul>
Divulgação da Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe de comunicação e marketing interno para planejar e executar a divulgação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material de comunicação (e-mails, intranet).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas de comunicação interna para disseminação da política.</li> <li>- Eventos de lançamento para promover a nova política.</li> </ul>

FONTE: Autor (2024).

**Tabela 2 - Manutenção dos recursos.**

Consultoria Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos de suporte contínuo com a consultoria para acompanhamento e ajustes periódicos</li> </ul>
Padronização de Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualizações regulares do software.</li> <li>- Treinamentos recorrentes para novos colaboradores.</li> <li>- Suporte técnico contínuo.</li> </ul>
Política de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisões periódicas da política para garantir relevância e eficácia.</li> <li>- Workshops de reciclagem para os colaboradores.</li> </ul>
Divulgação da Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanhas de comunicação periódicas para reforçar a política.</li> <li>- Feedback contínuo dos colaboradores para melhorias.</li> </ul>

FONTE: Autor (2024).

### 3.4 ESTUDO DE VIABILIDADE

Para a elaboração do plano de viabilidade do projeto, foram levantados os valores de investimentos, receitas e custos das ações a serem implementadas conforme Quadro 2.

A execução do projeto consiste em quatro ações, sendo elas:

1. Contratação de consultoria externa especializada em treinamentos de processos e comunicação organizacional, com o objetivo de possibilitar que as áreas consigam priorizar suas demandas com um olhar do todo e não apenas de parte do processo;

2. Padronização do sistema para integrar e agilizar a validação de documentos, reduzindo retrabalhos e aumentando a eficiência operacional;

3. Criação de uma Política de Comunicação, estabelecendo diretrizes para a comunicação interna, garantindo que todas as informações sejam transmitidas de maneira eficaz e consistente;

4. Divulgação da Política por meio dos canais de comunicação oficiais da Cooperativa para assegurar que todos estejam cientes das diretrizes e procedimentos.

Ao todo, serão investidos cerca de R\$ 70.000 (setenta mil reais) durante todo o período de implantação do projeto, podendo haver valores adicionais em algumas etapas, contudo, parte significativa do projeto será realizada por meio da alocação de recursos próprios. Este investimento é justificado por conta dos benefícios diretos e indiretos gerados. Os impactos financeiros poderão ser quantificados a partir da efetivação das etapas finais do projeto, compreendendo os números durante doze meses após a sua implantação.

Quadro 2 - Estudo de viabilidade econômica do projeto.

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
<b>DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:</b> Falhas de comunicação entre a unidade administrativa e as agências da cooperativa.			<b>Elaborado em:</b> 03/07/2024
<b>SOLUÇÃO PROPOSTA:</b> Desenvolver estratégias que aperfeiçoem a comunicação interna			
<b>PRAZO DE ANÁLISE:</b> 12 a 24 meses.			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria: R\$ 20 a 30 mil;</li> <li>• Padronização de Sistema: R\$ 25 mil;</li> <li>• Criação de uma Política;</li> <li>• Divulgação da Política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior eficiência operacional: redução do retrabalho e ganhos na agilidade no processo;</li> <li>• Fortalecimento da cultura organizacional: garantir que todos os funcionários estejam alinhados com os valores e os objetivos da cooperativa;</li> <li>• Redução de conflitos e mal-entendidos: proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo por meio da comunicação clara e transparente;</li> <li>• Aumento da produtividade: disponibilizar informações para que as tarefas sejam realizadas de maneira assertiva e com escala;</li> <li>• Melhor alinhamento com os objetivos estratégicos entre a UAD e as agências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção de sistema: custo de colaborador interno: R\$ 6.000,00 (considerando provisões e encargos);</li> <li>• Analista de Marketing: R\$ 800,00 referente a 40 horas trabalhadas mais encargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior parte será custos internos (recursos internos), exceto Consultoria: Treinamento especializado em comunicação corporativa.</li> </ul>

FONTE: Autor (2024).

### 3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Os principais resultados esperados consistem em fortalecer a relação entre setores (PA e Crédito), agilidade e aumento na produtividade, redução de retrabalho e comunicação mais clara e eficaz, facilitando a execução de tarefas e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, proporcionando benefícios no desenvolvimento de estratégias, aperfeiçoamento da comunicação e alinhamento estratégico interno, principalmente na relação entre UAD e PAs.

De maneira mais específica, com a implantação de reuniões periódicas com as lideranças, será possível promover o alinhamento e padronização dos processos entre UAD e os PAs, bem como identificar possíveis gargalos, principalmente os relacionados à abertura de contas, análise e concessão de crédito. Além disso, possibilitará uma melhoria na comunicação, permitindo que as lideranças da UAD estejam cientes das necessidades e da realidade dos PAs, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo entre as áreas.

Da mesma forma, com os ajustes nos sistemas para automatizar e padronizar a verificação de documentos, proporcionará maior eficiência, evitando retrabalhos e bloqueando operações incompletas, aumentando a produtividade e agilidade nas operações de crédito, proporcionando uma melhor experiência para o Cooperados.

Outro benefício com a criação de uma Política de Comunicação, é garantir a clareza e transparência nos processos, melhorar a comunicação entre as áreas de crédito e PAs, aumentando a eficiência operacional, agilizando o processamento das demandas, assegurando a conformidade e segurança dos processos.

Por fim, com a elaboração de um treinamento específico para as lideranças, focado em técnicas de comunicação eficaz, gestão de conflitos e liderança participativa, tem como objetivo melhorar a comunicação interna da cooperativa, facilitar a gestão de conflitos, aumentar a produtividade, além de facilitar a mudança e fortalecer a estratégia da cooperativa.

Seguindo nessa linha de raciocínio, Cerqueira (1999) relata:

A comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a redução de custos e para a racionalização dos sistemas (Cerqueira, 1999, p. 52).

Da Silva *et al.* (2015) afirma que, por meio da comunicação interna, é possível tornar os colaboradores familiarizados com a realidade da cooperativa e, desta maneira, contribuir para uma relação transparente, a qual gera inúmeros benefícios à organização, como aumento da produtividade, por exemplo, resultando na redução de conflitos e retrabalhos entre os membros da equipe, além de maiores taxas de retenção, indo ao encontro com o que foi escrito por Sanches (1996 apud Da Silva, 2015), o qual explica que, quando os funcionários estão motivados, tem o sentimento de serem aliados aos negócios e responsável pelo sucesso da corporação.

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

Ao analisar as ações e soluções propostas, foram identificados alguns riscos potenciais que podem comprometer o resultado do projeto. Entre esses riscos, podemos listar:

- *Desalinhamento estratégico entre as áreas:* Para evitar o desalinhamento estratégico, serão realizadas reuniões periódicas entre o departamento de crédito e os PAs. Essas reuniões servirão para alinhar estratégias e objetivos, garantindo que todas as partes estejam na mesma página e trabalhem em direção a metas comuns.
- *Erros e retrabalhos:* Para reduzir erros e retrabalhos, será desenvolvido um procedimento operacional padrão, e ferramentas tecnológicas que auxiliem na minimização de erros. Tanto o POP quanto as ferramentas serão amplamente divulgadas para garantir que todos os colaboradores entendam a importância dos procedimentos e estejam motivados a segui-los.
- *Baixa eficiência:* Mitigar a baixa eficiência identificando processos repetitivos e demorados através da automação dos fluxos de trabalho garantindo que no novo sistema adquirido pela Cooperativa cada solicitação de crédito passe por todas as etapas necessárias de análise sem a intervenção manual, reduzindo a possibilidade de omissões ou erros.
- *Perda de oportunidades:* Para evitar a perda de oportunidades e cooperados, haverá incentivo para inovação e a criatividade entre os

colaboradores. Fomentar um ambiente onde novas ideias sejam valorizadas e exploradas permite que a Cooperativa se mantenha competitiva e adaptável às mudanças do mercado.

## 4 CONCLUSÃO

A comunicação interna eficaz é crucial para a eficiência e coesão de qualquer organização, e este princípio se aplica de maneira evidente à Cooperativa Sicoob Arenito. A análise detalhada das falhas de comunicação entre os Pontos de Atendimento (PAs) e a Unidade Administrativa (UAD) revelou desafios significativos, incluindo retrabalho, atrasos e desalinhamento estratégico. Essas dificuldades impactam não apenas a eficiência operacional, mas também a satisfação dos colaboradores e a experiência dos cooperados.

A implementação do projeto enfrenta várias dificuldades que podem impactar seu sucesso. A coordenação entre setores pode ser desafiadora, exigindo reuniões periódicas para alinhar estratégias e objetivos entre o departamento de crédito e os Pontos de Atendimento (PAs), o que pode consumir tempo e recursos. A aceitação de novos procedimentos e tecnologias também pode ser um obstáculo, com a necessidade de treinamento extensivo para garantir que todos adotem e utilizem corretamente as novas ferramentas. A automação dos processos e a integração de novos sistemas podem enfrentar resistência e demandar investimentos consideráveis, além de exigir a adaptação dos colaboradores. Por último, estimular a inovação e criatividade pode ser difícil, especialmente se os colaboradores não se sentirem apoiados, resultando em potencial perda de oportunidades. Portanto, é crucial um planejamento cuidadoso, comunicação eficaz e estratégias adaptativas para superar essas dificuldades e garantir uma implementação bem-sucedida.

Para abordar esses problemas, foram propostas uma série de ações estratégicas, incluindo a padronização dos processos, a implementação de uma política de comunicação clara e a utilização de ferramentas tecnológicas avançadas. O plano de ação abrange desde a automação de sistemas até a criação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) e a realização de treinamentos específicos para as lideranças. Estas medidas visam melhorar a comunicação entre as áreas, reduzir inconsistências e retrabalhos, e promover uma maior agilidade no processamento das operações.

A proposta técnica também considera a importância de um acompanhamento contínuo e a adaptação das estratégias conforme necessário. A implementação bem-sucedida dessas ações deve resultar em uma comunicação interna mais clara e eficaz, alinhando todos os colaboradores com os objetivos estratégicos da cooperativa

e fortalecendo a base organizacional. A melhoria na comunicação não apenas aumentará a eficiência operacional, mas também contribuirá para um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado, refletindo positivamente na satisfação dos cooperados e no sucesso geral da Cooperativa Sicoob Arenito.

Portanto, ao investir na melhoria da comunicação interna, a Cooperativa Sicoob Arenito estará melhor posicionada para enfrentar os desafios futuros, otimizar seus processos e alcançar seus objetivos estratégicos, garantindo um desempenho mais robusto e sustentável no competitivo mercado financeiro.

## REFERÊNCIAS

CERQUEIRA, W. **Endormarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. p.149. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Manole. 2014.

DA SILVA, V. S. *et al.* **Comunicação interna: Benefícios para as cooperativas e motivação para os funcionários**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13422124.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2024.

FARIA, P. S. de. **Comunicação interna nas organizações**. Faculdade São Luís de França, 2009. Disponível em: [https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao\\_interna.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf). Acesso em: 13 jun. 2024.

GINI, S. **Do arenito à selva de pedra: a história do cooperativismo de crédito que ajudou a mudar Umuarama e região**. Umuarama: Gráfica Paraná, 2020.

MENEZES, R. **Gestão de Pessoas e Comunicação**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.