

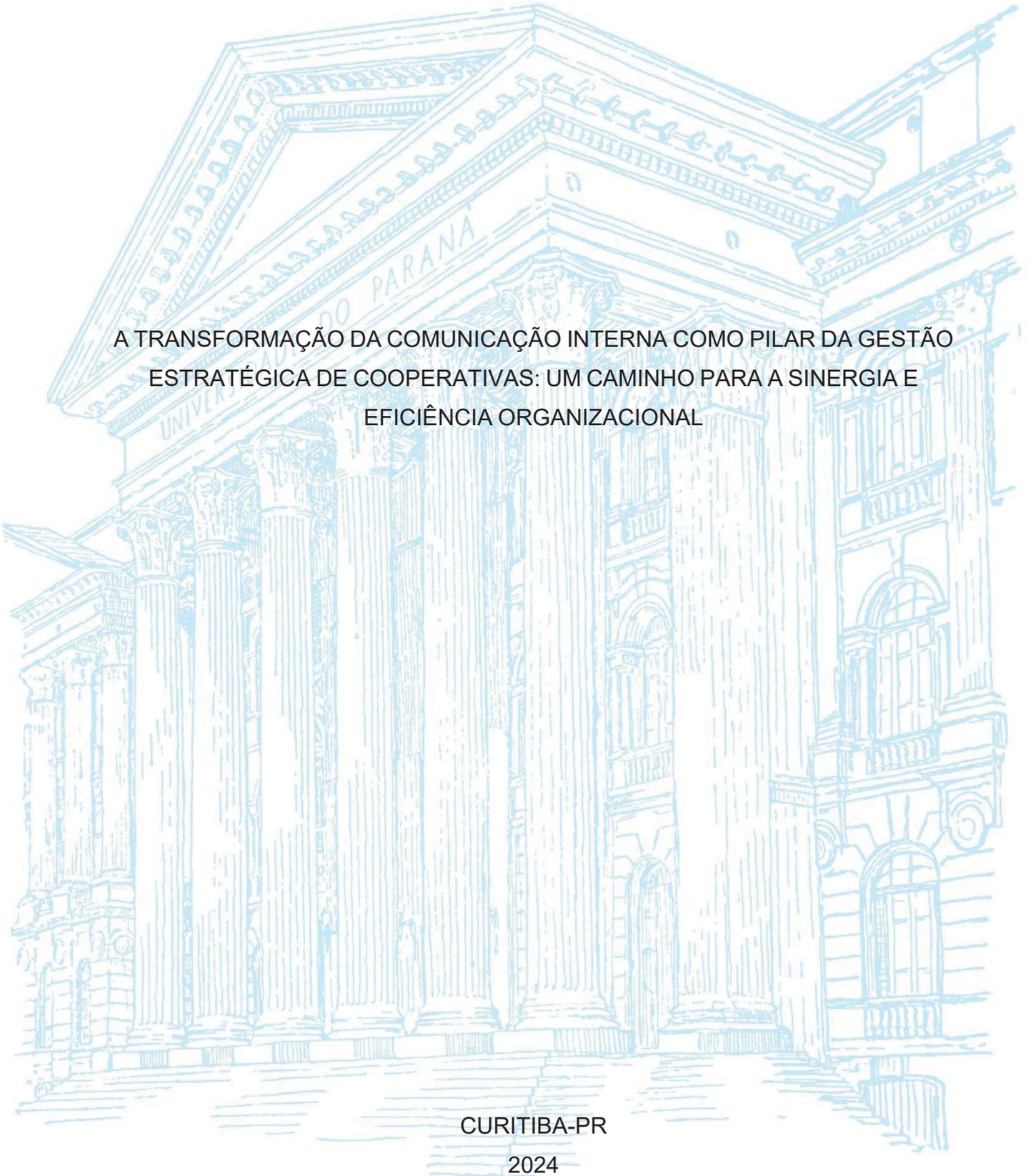
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RENAN LUIZ ROMANO GON

A TRANSFORMAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO PILAR DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE COOPERATIVAS: UM CAMINHO PARA A SINERGIA E  
EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

CURITIBA-PR

2024



RENAN LUIZ ROMANO GON

A TRANSFORMAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO PILAR DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE COOPERATIVAS: UM CAMINHO PARA A SINERGIA E  
EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Artigo apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista, Curso de MBA  
em Gestão Estratégicas de Cooperativas, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal  
do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

## RESUMO

A gestão eficiente das cooperativas exige alinhamento e sinergia entre departamentos. Questões como comunicação falha, falta de clareza e processos não padronizados comprometem a agilidade, a qualidade da entrega e o clima organizacional, impactando a competitividade. A comunicação e a colaboração eficazes são essenciais, sendo cruciais uma visão holística e processos integrados. O objetivo é aumentar a eficiência operacional e a colaboração na Cooperativa Integrada, mapeando ferramentas de comunicação, analisando sua eficácia, padronizando processos, implementando uma política de comunicação e avaliando continuamente as iniciativas. A padronização reduz a ambiguidade e os erros, promovendo a coesão e um melhor clima organizacional. Um diagnóstico identificou falhas significativas de comunicação interna e lacunas de integração interdepartamental. A proposta inclui padronização de processos, reuniões semanais de alinhamento, treinamentos e workshops. Os recursos estimados incluem um sistema de comunicação interna, workshops, treinamento e consultoria. A implementação envolve mapeamento de ferramentas, pesquisas com funcionários, desenvolvimento de políticas de comunicação e contratação de consultorias. Os resultados esperados incluem maior eficiência operacional, qualidade de entrega, colaboração interdepartamental, tomada de decisão mais rápida, redução de custos operacionais e maior satisfação dos funcionários.

Palavras-chave: *comunicação interna; eficiência operacional; integração organizacional.*

## **ABSTRACT**

Efficient management of cooperatives requires alignment and synergy between departments. Issues such as poor communication, lack of clarity, and non-standardized processes compromise agility, delivery quality, and organizational climate, impacting competitiveness. Effective communication and collaboration are essential, with a holistic view and integrated processes being crucial. The goal is to enhance operational efficiency and collaboration at Cooperativa Integrada, mapping communication tools, analyzing their effectiveness, standardizing processes, implementing a communication policy, and continually evaluating initiatives. Standardization reduces ambiguity and errors, promoting cohesion and a better organizational climate. A diagnostic identified significant internal communication failures and interdepartmental integration gaps. The proposal includes process standardization, weekly alignment meetings, training, and workshops. Estimated resources include an internal communication system, workshops, training, and consulting. Implementation involves tool mapping, employee surveys, communication policy development, and consultancy hiring. Expected outcomes include increased operational efficiency, delivery quality, interdepartmental collaboration, faster decision-making, reduced operational costs, and improved employee satisfaction.

*Key words: internal communication; operational efficiency; organizational integration.*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	6
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO: .....	6
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	6
<b>2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	7
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	7
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
<b>3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	9
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	9
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	10
3.3 RECURSOS .....	11
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	13
3.5 RESULTADOS ESPERADOS .....	15
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS .....	16
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	18
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	20
<b>ANEXOS</b> .....	21

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática**

A gestão eficiente e bem-sucedida de cooperativas requer um alinhamento consistente e uma sinergia sólida entre as áreas de colaboradores. No entanto, é comum encontrar organizações com problemas de falta de comunicação clara, falta de objetividade nas informações e processos despadronizados. Esses problemas podem comprometer a agilidade dos processos, a qualidade das entregas e o clima organizacional, impactando negativamente a eficiência e a competitividade no mercado.

Na obra "Gestão Estratégica de Organizações Cooperativas", Oliveira e Caixeta (2018) afirmam que a eficácia da gestão em cooperativas está fortemente ligada à capacidade de promover o alinhamento e a sinergia entre as áreas de colaboradores, fomentando a colaboração e a troca de conhecimento entre os membros.

De acordo com Robbins et al. (2017), a qual destaca a importância fundamental da comunicação eficaz e da colaboração na obtenção do sucesso organizacional. A comunicação clara e objetiva é essencial para garantir que as informações sejam transmitidas de forma adequada e que todos os colaboradores compreendam as demandas e expectativas dos projetos. Já uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimento permite uma melhor sinergia entre os membros da equipe, favorecendo o alcance de metas organizacionais de forma eficiente e eficaz.

Além disso, segundo Kim e Mauborgne (2005), a abordagem estratégica do conhecimento dos processos de cada área promove uma visão holística e integrada do funcionamento organizacional. Ao compreender as responsabilidades e atividades de cada setor, os colaboradores podem colaborar de forma mais efetiva, alinhar esforços e identificar oportunidades de melhoria. Essa disseminação do conhecimento também fortalece a sinergia entre as áreas, promovendo a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador.

## 1.2 Objetivo Geral do Trabalho

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um projeto com o objetivo de aprimorar a eficiência operacional e a colaboração organizacional na Cooperativa Integrada.

## 1.3 Objetivos Específicos do Trabalho:

- *Mapear as principais ferramentas de comunicação interna;*
- *Analisar a efetividade das ferramentas*
- *Padronizar processos e ferramentas de comunicação interna para assegurar consistência e clareza nas informações, fortalecendo a base para uma colaboração eficiente.*
- *Desenhar e implementar uma política de comunicação.*
- *Avaliar e mensurar continuamente o impacto das iniciativas implementadas, ajustando estratégias conforme necessário para alcançar a eficácia desejada.*

## 1.4 Justificativas do Objetivo

A padronização de processos e ferramentas de comunicação interna reduzem a ambiguidade nas informações, minimizam erros de interpretação e agilizam a transmissão de dados. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022), empresas eficientes impactam positivamente a produtividade e a economia nacional.

Reuniões semanais de alinhamento facilitam o entendimento comum dos objetivos e metas, promovendo a coesão entre as áreas. De acordo com a pesquisa da Harvard Business Review, reuniões bem conduzidas contribuem para a eficácia organizacional (HBR, 2019).

Treinamentos para integração entre áreas fortalecem a colaboração, reduzindo conflitos e fomentando um ambiente de trabalho saudável. O Ministério da Economia destaca a importância da capacitação para o desenvolvimento sustentável das organizações (ME, 2023).

Workshops para conhecimento dos processos promovem a compreensão profunda das operações, incentivando a colaboração e a identificação de

oportunidades de melhoria. Dados do Sebrae indicam que organizações mais transparentes têm maior probabilidade de alcançar estabilidade financeira (SEBRAE, 2021).

Avaliação contínua do impacto das iniciativas garantem a eficácia das estratégias, permitindo adaptações conforme necessário. O Banco Mundial destaca a importância da monitorização constante para a sustentabilidade e sucesso a longo prazo das organizações (Banco Mundial, 2020).

A falta de um plano de comunicação formal e estruturado na Cooperativa Integrada tem gerado uma série de desafios operacionais. As decisões são tomadas de forma rápida e muitas vezes de última hora, sem um processo claro de comunicação para repassar as informações aos colaboradores. Além disso, os planejamentos e estratégias são repassados pela alta liderança sem uma formalização escrita, o que resulta em uma transmissão de informações hierárquica e muitas vezes distorcida.

Com a falta de formalização e clareza na comunicação resulta em um cenário semelhante ao "telefone sem fio", onde as informações chegam distorcidas ou incompletas às áreas operacionais. O comitê de gestão, responsável por tomar as decisões, enfrenta o desafio de garantir que as informações sejam compreendidas e aplicadas de maneira consistente em toda a organização.

Essa falta de alinhamento na comunicação tem impactos diretos nos processos operacionais da cooperativa. A chegada de informações diferentes sobre o mesmo assunto nas diversas áreas dificulta a assimilação e agilização dos processos, resultando em demoras no atendimento a cooperados, clientes, fornecedores e clientes internos. Além disso, erros nos processos e retrabalhos são comuns devido à falta de clareza e consistência nas informações transmitidas.

## **2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **2.1 Descrição Geral da Cooperativa**

A Integrada Cooperativa Agroindustrial foi fundada em Londrina (PR), no dia 6 de dezembro de 1995, por um grupo de agricultores confiantes no sistema cooperativista. Com mais de duas décadas de existência, 15 regionais e 65 unidades

de recebimento, distribuídas em notórias áreas produtoras dos estados do Paraná e São Paulo, a Integrada se tornou uma das principais cooperativas do Brasil.

Presente em 51 municípios, a Integrada conta com mais de 12 mil cooperados e mais de 2.000 colaboradores, dedicados a impulsionar a força do agronegócio no país, com um orçamento de faturamento de 8,5 bilhões de reais, em 2024.

Atuante na venda de insumos, assistência técnica e recebimento da produção agrícola, a Integrada atua nos mercados de soja, milho, trigo, café, laranja, entre outras culturas. A maior parte de seu faturamento vem da comercialização de grãos.

Com foco em criar valor para seus cooperados, a Integrada também tem crescido no segmento da agroindustrialização. A cooperativa possui três modernas unidades industriais, localizadas nas cidades de Andirá (PR), Londrina (PR) e Uraí (PR), dedicadas respectivamente à fabricação de derivados de milho, rações para diversos animais e alimentos pet, além de óleos essenciais e suco concentrado de laranja. Com a verticalização da cadeia produtiva, parte da produção dos cooperados da Integrada é utilizada em suas indústrias, garantindo aos clientes a qualidade presente no campo.

Em sua estrutura, a cooperativa também conta com uma unidade de difusão tecnológica, três unidades de beneficiamento de sementes e cinco lojas de máquinas e equipamentos.

Com os pés no presente e olhar atento ao futuro, a Integrada tem investido fortemente em inovação. Os esforços estão voltados a impulsionar a agricultura de precisão, a agricultura digital, o desenvolvimento de sistemas e aplicativos, entre outras iniciativas, como a participação em eventos e o apoio a startups ligadas ao agro.

A melhoria da qualidade de vida das pessoas, a promoção social e o trabalho de responsabilidade socioambiental são considerados prioritários no cotidiano das cooperativas. Neste contexto, a Integrada difunde, em toda a sua área de atuação, os princípios cooperativistas, investe em diversos programas voltados à preservação ambiental, ao manejo sustentável da atividade agrícola e a ações sociais.

Todas as conquistas, alcançadas pela Integrada ao longo de 27 anos, são fruto da confiança e dedicação dos cooperados e colaboradores. A força dessa união, somada a parcerias de respeito e ao trabalho sério, comprometido e de qualidade, garantem o crescimento sustentável da cooperativa e de seus associados, geram valor para o agronegócio e desenvolvimento para o Brasil.

## **2.2 Diagnóstico da Situação-Problema**

Após a realização de entrevistas e utilização da metodologia dos cinco por quês (Anexo A) na Cooperativa Integrada, identificamos um cenário desafiador caracterizado por falhas significativas na comunicação interna e na integração entre as diferentes áreas da organização. Esses problemas têm impactos diretos na eficiência operacional, qualidade das entregas e no clima organizacional.

As entrevistas destacaram uma falta de clareza e objetividade nas informações compartilhadas entre as equipes, levando a mal-entendidos e interpretações equivocadas. A ausência de uma padronização nos processos de comunicação cria lacunas que prejudicam a transmissão eficaz de informações cruciais.

A falta de reuniões regulares de alinhamento foi apontada como uma lacuna significativa. A ausência desses encontros resulta em desconexão entre as equipes, prejudicando a compreensão compartilhada de objetivos e metas organizacionais.

O desconhecimento dos processos específicos de cada área contribui para a falta de sinergia, prejudicando a colaboração eficiente. A falta de compreensão profunda das funções de cada setor cria barreiras que impedem a colaboração efetiva.

O clima organizacional apresenta sinais de tensão devido a mal-entendidos frequentes, retrabalhos e entraves nos processos. O diagnóstico revela uma necessidade de intervenções estratégicas para superar os desafios na comunicação interna e na sinergia entre as áreas da Cooperativa.

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

### **3.1 Desenvolvimento da Proposta**

Inicialmente, identificou-se um problema na Cooperativa Integrada relacionado à comunicação interna, que se mostrava falha, sem objetividade e com falta de clareza nas informações, resultando em entraves nas atividades. Para resolver essa questão, foi proposta uma série de ações que visam melhorar a comunicação e, conseqüentemente, a eficiência dos processos organizacionais.

Para alcançar os resultados esperados, que incluem maior agilidade nos processos, qualidade nas entregas, menos entraves e melhor clima organizacional, serão implementadas diversas soluções. A padronização dos processos e das

ferramentas de comunicação interna, juntamente com a realização de reuniões semanais de alinhamento, promoverão a integração entre as áreas e garantirão que todos estejam alinhados com os objetivos da cooperativa. Além disso, serão oferecidos treinamentos específicos para a integração entre as áreas e workshops para que os colaboradores conheçam melhor os processos de cada área.

Acredita-se que, ao implementar essas soluções, os colaboradores terão redução de estresse, menos retrabalho, melhor comunicação entre as áreas e agilidade nos retornos, contribuindo para a melhoria do clima organizacional e a eficiência dos processos.

No entanto, há riscos a serem considerados, como a baixa adesão por falta de engajamento da equipe, atrasos nas entregas por falta de planejamento das rotinas diárias e custos com treinamentos. Para mitigar esses riscos, é importante planejar cuidadosamente a implementação das soluções e garantir o envolvimento e engajamento de toda a equipe.

Os próximos passos incluem consultar os processos já desenhados e identificar os que ainda não foram documentados, revisar as normas de procedimentos e manuais para atualização ou inclusão, realizar cotações para os treinamentos, definir o local para as reuniões e treinamentos, planejar as atividades dos colaboradores e montar um cronograma para as reuniões e o workshop.

### **3.2 Plano de Implantação**

Para a implementação efetiva do plano de ação voltado à melhoria da comunicação interna e integração entre as áreas na Cooperativa Integrada, foram delineadas diversas ações estratégicas. A primeira etapa consiste no mapeamento das ferramentas de comunicação atualmente utilizadas pela cooperativa. A equipe de Tecnologia da Informação (TI) será responsável por essa atividade, que visa identificar todos os recursos disponíveis e suas respectivas funcionalidades.

Em seguida, será realizada uma pesquisa junto aos colaboradores para identificar suas preferências em relação às ferramentas de comunicação. Essa etapa, conduzida pela equipe de Recursos Humanos, visa garantir que as escolhas futuras estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos colaboradores, contribuindo para uma maior adesão e eficácia das novas práticas de comunicação.

Com base nos resultados da pesquisa, será elaborada uma política de comunicação interna, que estabelecerá diretrizes, canais de comunicação e boas práticas a serem seguidas por todos os colaboradores. Essa política será desenvolvida em conjunto com as áreas envolvidas e terá como objetivo principal garantir uma comunicação mais clara, transparente e eficiente em toda a organização.

Além disso, será contratada uma consultoria especializada em gestão de mudanças organizacionais para auxiliar na implementação do plano de comunicação e integração. A consultoria será responsável por orientar e capacitar os colaboradores para a adoção das novas práticas de comunicação e integração, garantindo uma transição suave e eficaz.

Para promover a integração entre as áreas e aprofundar os processos específicos, serão realizados workshops e treinamentos. Esses eventos serão conduzidos por especialistas e profissionais capacitados, abordando temas relevantes para a colaboração e compreensão mútua das funções. Os workshops e treinamentos serão realizados ao longo do período de implementação, garantindo a continuidade e a consolidação das práticas de comunicação e integração.

Essas ações têm como objetivo principal melhorar a comunicação interna e a integração entre as áreas da Cooperativa Integrada, contribuindo para uma maior eficiência operacional e um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

### 3.3 Recursos

A tabela 1 abaixo apresenta os principais recursos levantados para a implantação e manutenção do plano de comunicação interna e integração entre as áreas na Cooperativa Integrada:

**Tabela 1.** Estimativas de recursos necessários à implantação e operação do projeto integrador.

<b>Recursos para Implantação:</b>	<b>Custos/Despesas (R\$)</b>
Sistema de Comunicação Interna Integrado	R\$ 200.000,00
Workshops e Treinamentos para Integração	R\$ 20.000,00 – R\$ 80.000,00
Consultoria Especializada em Gestão de Mudanças Organizacionais	R\$ 200.000,00
<b>Recursos para Manutenção:</b>	
Licença anual do software utilizado	R\$ 125.000,00

Manutenção da Plataforma de Comunicação Interna e Consultoria Especializada	R\$ 30.000,00 / ano
Treinamento e desenvolvimento contínuo das equipes para manter a integração e a colaboração	R\$ 50.000,00 / ano

Fonte: Autor

*Esses recursos são essenciais para garantir a eficácia e o sucesso contínuo do plano de comunicação interna e integração entre as áreas na Cooperativa Integrada. A correta alocação e gestão desses recursos serão fundamentais para assegurar que os objetivos do plano sejam alcançados de forma eficiente e sustentável.*

### 3.4 Viabilidade Econômico-Financeira

**Quadro 1. Viabilidade Econômica do Projeto Integrador**

  			
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
<b>DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:</b> A Cooperativa Integrada enfrenta desafios de comunicação e integração entre as áreas, resultando em mal-entendidos, falta de coordenação e impactos negativos na eficiência operacional.			<b>Elaborado em:</b> 06/04/2024
<b>SOLUÇÃO PROPOSTA:</b> Implementação de um plano de comunicação interna e integração entre as áreas, incluindo reuniões de alinhamento semanais e treinamentos para colaboração e compreensão mútua das funções, visando melhorar a eficiência operacional e a colaboração na Cooperativa Integrada.			
<b>PRAZO DE ANÁLISE:</b> 12 meses			
INVESTIMENTO	RECEITAS / BENEFÍCIOS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento e implementação de um sistema de comunicação interna integrado, incluindo plataforma digital e treinamento para uso. Uma estimativa inicial para o desenvolvimento da plataforma e treinamento dos colaboradores é cerca R\$ 200.000,00.</li> <li>- Contratação de consultoria especializada em gestão de mudanças organizacionais para auxiliar na implementação do plano de comunicação e integração. Para um projeto desse tipo, o investimento fica R\$ 200.000,00.</li> <li>- Realização de workshops e treinamentos para integração entre as áreas e aprofundamento dos processos específicos. Entre R\$ 20.000,00 a R\$ 80.000,00, considerando múltiplos eventos ao longo do período de implementação.</li> </ul> <p><b>Total Investimento: R\$ 420.000,00 – 480.000,00</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da eficiência operacional e da qualidade das entregas, resultando em processos mais eficientes e produtos/serviços de melhor qualidade. Isso pode levar a um aumento da satisfação dos cooperados e clientes, gerando possíveis recomendações e fidelização.</li> <li>- Melhoria na coordenação entre as áreas e na tomada de decisões, resultando em processos mais ágeis e eficientes. Com uma comunicação mais clara e alinhada, as decisões podem ser tomadas de forma mais rápida e assertiva. Isso pode resultar em uma maior agilidade nos processos internos, reduzindo custos operacionais e melhorando a competitividade no mercado.</li> <li>- Maior colaboração e sinergia entre os colaboradores, resultando em aumento da produtividade e da inovação. Colaboradores que se sentem valorizados e integrados tendem a contribuir mais ativamente para o sucesso da organização.</li> <li>- Redução do turnover e aumento da retenção de talentos. Um ambiente de trabalho mais colaborativo e integrado pode aumentar a satisfação dos colaboradores, reduzindo o turnover e os custos associados à contratação e treinamento de novos funcionários.</li> <li>- Desenvolvimento de novos produtos/serviços: A colaboração entre as áreas pode gerar ideias inovadoras para novos produtos ou serviços, abrindo novas oportunidades de receita para a cooperativa.</li> <li>- Padronização dos processos de comunicação interna e integração entre as áreas, reduzindo significativamente os erros e retrabalhos. Ao estabelecer procedimentos claros e uniformes, os colaboradores terão maior compreensão sobre como realizar suas tarefas, o que contribuirá para a melhoria da eficiência operacional e a entrega de produtos e serviços de maior qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo inicial em tecnologia e treinamento. Custo de R\$ 125.000,00 incluindo desenvolvimento da plataforma e treinamento dos colaboradores.</li> <li>- Custos recorrentes de manutenção da plataforma de comunicação interna e consultoria especializada. R\$ 30.000,0 por ano</li> <li>- Custos de treinamento e desenvolvimento contínuo das equipes para manter a integração e a colaboração. R\$ 50.000,00 por ano.</li> </ul> <p><b>Total Custos: R\$ 205.000,00</b></p>	

Baseada na viabilidade econômica demonstrada no quadro 1, a implementação do plano de comunicação interna e integração entre as áreas na Cooperativa Integrada demandará investimentos em diversas áreas da Cooperativa. E para garantir o sucesso do projeto, serão necessários recursos financeiros, humanos e tecnológicos, que serão aplicados de forma estratégica e coordenada.

O primeiro investimento previsto é o desenvolvimento e implementação de um sistema de comunicação interna integrado, incluindo plataforma digital e treinamento para uso. Esse investimento é essencial para estabelecer uma base sólida para a comunicação interna, garantindo que os colaboradores tenham acesso às informações de forma rápida e eficiente.

Outro investimento importante será a contratação de consultoria especializada em gestão de mudanças organizacionais. Essa consultoria será fundamental para auxiliar na implementação do plano de comunicação e integração, garantindo que as mudanças sejam bem-sucedidas e amplamente aceitas pelos colaboradores.

Além disso, estão previstos investimentos em workshops e treinamentos para integração entre as áreas e aprofundamento dos processos específicos. Esses investimentos visam promover uma cultura de colaboração e integração na cooperativa, contribuindo para uma maior eficiência operacional e um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

A implementação do plano de comunicação interna e integração entre as áreas na Cooperativa Integrada trará uma série de benefícios significativos para a organização. Primeiramente, espera-se um aumento substancial da eficiência operacional. Com uma comunicação mais clara e alinhada, os processos internos serão mais ágeis e eficientes, reduzindo o tempo gasto em tarefas administrativas e operacionais. Isso resultará em uma maior produtividade geral da equipe, permitindo que a cooperativa atenda às demandas dos cooperados de forma mais rápida e eficaz.

Além disso, a melhoria na coordenação entre as áreas e na tomada de decisões será um benefício crucial. Com uma comunicação interna mais eficiente, as decisões serão tomadas de forma mais rápida e precisa, reduzindo a necessidade de retrabalho e garantindo que todos os setores estejam alinhados com os objetivos estratégicos da cooperativa. Isso também contribuirá para a redução de custos operacionais, uma vez que os processos serão mais eficientes e menos propensos a erros.

Outro benefício importante será a maior colaboração e sinergia entre os colaboradores. Com uma comunicação mais aberta e transparente, os colaboradores

se sentirão mais valorizados e engajados, o que resultará em um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Isso também pode levar a um aumento da inovação, uma vez que os colaboradores estarão mais propensos a compartilhar ideias e soluções criativas.

Além dos benefícios internos, a melhoria na comunicação interna também terá um impacto positivo nos cooperados e clientes da cooperativa. Com processos mais eficientes e uma equipe mais bem coordenada, os cooperados poderão desfrutar de um atendimento mais ágil e de maior qualidade, o que contribuirá para a fidelização e satisfação desses clientes.

Os custos envolvidos na implementação do plano incluem o custo inicial em tecnologia e treinamento, custos recorrentes de manutenção da plataforma de comunicação interna e consultoria especializada, e custos de treinamento e desenvolvimento contínuo das equipes. Esses custos são fundamentais para garantir a eficácia e sustentabilidade do plano no longo prazo.

Em resumo, o plano de comunicação interna e integração entre as áreas na Cooperativa Integrada representa um investimento significativo, mas que se mostra viável e necessário, já que resultará em uma série de benefícios tangíveis e intangíveis, que contribuirão para garantir a eficiência operacional e a competitividade da cooperativa no mercado.

### **3.5 Resultados Esperados**

Com a implementação do plano de comunicação interna e integração entre as áreas na Cooperativa Integrada, espera-se alcançar resultados significativos que impactarão diretamente na eficiência e no desempenho organizacional.

Uma das principais melhorias esperadas é a melhoria na eficiência operacional. Com uma comunicação mais clara e direta entre as áreas, espera-se uma redução significativa no tempo gasto em processos internos. Isso resultará em uma maior produtividade, com a realização de mais tarefas no mesmo período de tempo, o que pode ser mensurado através do aumento da quantidade de projetos concluídos e da diminuição do tempo médio de execução de tarefas.

Além disso, a implementação do plano visa aumentar a qualidade das entregas da cooperativa. Com uma comunicação mais eficiente, espera-se uma redução nos erros e retrabalhos, resultando em produtos e serviços de melhor qualidade. Isso pode

ser medido pela diminuição das reclamações de clientes e cooperados e pelo aumento da satisfação desses stakeholders.

Outro resultado esperado é uma maior colaboração entre as áreas da cooperativa. Espera-se uma integração mais efetiva entre os diferentes setores, resultando em uma maior sinergia e trabalho em equipe. Isso pode ser medido pelo aumento da participação em projetos interdepartamentais, pela melhoria nas relações interpessoais e pela maior efetividade nas soluções de problemas que envolvam mais de uma área da cooperativa.

A tomada de decisões também deve se tornar mais ágil e assertiva com a implementação do plano. Com uma comunicação mais clara e alinhada, espera-se que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida e objetiva, o que pode ser medido pelo tempo médio de resposta a solicitações internas e externas.

Além dos benefícios operacionais, a implementação do plano também deve resultar em uma redução de custos operacionais. Com processos mais eficientes e menos retrabalhos, espera-se uma redução nos custos da cooperativa. Isso pode ser mensurado pela diminuição dos gastos com materiais, mão de obra e tempo.

Outro resultado importante é o aumento da satisfação dos colaboradores. Espera-se que os colaboradores se sintam mais valorizados e integrados, resultando em um ambiente de trabalho mais positivo. Isso pode ser medido através de pesquisas de clima organizacional e de turnover, onde uma redução no índice de rotatividade indica uma maior satisfação dos colaboradores.

Por fim, a implementação do plano também deve contribuir para uma melhoria na imagem da cooperativa perante seus cooperados, clientes e a sociedade em geral. Com processos mais eficientes e colaboradores mais satisfeitos, espera-se uma melhoria na imagem da cooperativa no mercado, o que pode ser percebido pela percepção dos stakeholders e pela imagem da cooperativa perante a comunidade.

Esses resultados são fundamentais para garantir a competitividade e o sucesso da Cooperativa Integrada no mercado, contribuindo para sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

### **3.6 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas**

A implementação do plano de comunicação interna e integração entre as áreas na Cooperativa Integrada apresenta diversos desafios e riscos que precisam ser

considerados para garantir o sucesso do projeto. Um dos principais desafios é a resistência dos colaboradores à mudança. A introdução de novas práticas de comunicação e integração pode encontrar resistência por parte da equipe, que pode estar acostumada com métodos antigos ou temer mudanças em suas rotinas de trabalho. Para mitigar esse risco, é fundamental realizar um trabalho de conscientização e engajamento, mostrando aos colaboradores os benefícios da mudança e envolvendo-os desde o início do processo.

Outro desafio importante é a falta de recursos financeiros. O alto custo do projeto pode ser um obstáculo, especialmente para uma cooperativa que pode ter recursos limitados. Nesse caso, é importante buscar alternativas de financiamento, como parcerias ou captação de recursos externos, além de reavaliar o escopo do projeto para reduzir os custos.

Além disso, a falta de capacitação da equipe pode ser um desafio. A implementação de um novo sistema de comunicação e integração pode exigir novas habilidades e conhecimentos por parte dos colaboradores. Para evitar esse problema, é fundamental oferecer treinamentos e capacitações adequadas para garantir que a equipe esteja preparada para utilizar as novas ferramentas e processos.

Outro ponto a considerar são os problemas técnicos e de infraestrutura que podem surgir durante a implantação do plano. A introdução de novos sistemas e tecnologias pode gerar dificuldades técnicas e de compatibilidade que podem comprometer a eficácia do projeto. Para minimizar esse risco, é importante realizar testes piloto e avaliações de compatibilidade antes da implantação em larga escala.

Por fim, a falta de alinhamento entre as áreas também pode ser um desafio. A comunicação e integração entre as diferentes áreas da cooperativa podem ser dificultadas pela falta de entendimento mútuo e de objetivos comuns. Para evitar esse problema, é fundamental envolver os gestores de cada área no processo e garantir que haja um alinhamento de objetivos e metas em toda a organização.

Diante desses desafios, é importante adotar medidas preventivas e corretivas para garantir o sucesso do projeto. Intensificar a comunicação e o engajamento dos colaboradores, buscar alternativas de financiamento, oferecer capacitação e treinamento adequados, realizar testes piloto e avaliações de compatibilidade, e garantir o alinhamento entre as áreas são algumas das ações que podem ser tomadas para mitigar os riscos e alcançar os objetivos propostos com sucesso.

#### 4. CONCLUSÃO

O projeto desenvolvido para a Cooperativa Integrada tem como objetivo principal melhorar a eficiência operacional e a colaboração organizacional através da melhoria da comunicação interna. A problemática inicial identificou falhas significativas na comunicação, falta de objetividade nas informações e processos despadronizados, afetando negativamente a agilidade, qualidade das entregas e o clima organizacional.

O diagnóstico situacional revelou um cenário crítico de falhas na comunicação interna e integração entre áreas, impactando a eficiência operacional e o clima organizacional. A proposta de solução técnica incluiu a criação de um sistema de comunicação interna integrado, padronização de processos, reuniões semanais de alinhamento e treinamentos para integração das áreas.

A implementação do plano envolve mapeamento das ferramentas de comunicação, pesquisa de preferências dos colaboradores, desenvolvimento de uma política de comunicação interna, contratação de consultoria especializada e realização de workshops e treinamentos. Os custos estimados são de R\$ 420.000,00 a R\$ 480.000,00 para o investimento inicial, com benefícios esperados de aumento da eficiência operacional, melhoria na qualidade das entregas, maior colaboração entre áreas, redução do turnover e desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Para dar continuidade ao estudo e garantir a eficácia das ações propostas para melhorar a comunicação interna e a integração entre áreas na Cooperativa Integrada, algumas recomendações e estratégias de operacionalização são essenciais. Primeiramente, é fundamental realizar avaliações contínuas do impacto das mudanças implementadas, utilizando métricas de desempenho pré-estabelecidas para monitorar o progresso e identificar áreas que ainda necessitam de melhorias. Conduzir pesquisas de satisfação entre os colaboradores também é crucial para compreender a percepção deles em relação às mudanças e ajustar estratégias conforme necessário.

Além disso, estabelecer um sistema de feedback contínuo permitirá a identificação rápida de novas falhas na comunicação, garantindo uma abordagem

proativa na resolução de problemas. Investir regularmente em treinamentos e workshops é outra ação importante para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com as novas práticas de comunicação, promovendo um ambiente de aprendizado constante.

No que diz respeito à tecnologia e ferramentas, é vital manter a atualização das ferramentas de comunicação utilizadas pela cooperativa, assegurando que elas continuem a atender às necessidades dinâmicas da organização. Revisar e atualizar regularmente a política de comunicação interna também é essencial para refletir quaisquer mudanças organizacionais e tecnológicas, mantendo a relevância e eficácia das práticas de comunicação.

Por fim, implementar um sistema de monitoramento contínuo dos indicadores de performance permitirá assegurar que os objetivos de melhoria estão sendo alcançados, proporcionando dados concretos para ajustes estratégicos quando necessário. Seguindo essas recomendações, a Cooperativa Integrada poderá garantir a continuidade e eficácia das melhorias implementadas, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente, com maior qualidade nas entregas e satisfação dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

Banco Mundial. **Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods, and Approaches.** 2020. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

HBR - Harvard Business Review. **Effective Meetings: 7 Ways to Make Them Work.** 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/>>. Acesso em: 15 jan. 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Estatísticas Empresariais.** 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. **Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

ME - Ministério da Economia. **Capacitação e Desenvolvimento Sustentável: Diretrizes para Organizações.** 2023. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

Oliveira, M. A. L., Caixeta Filho, J. V. **Gestão estratégica de organizações cooperativas.** São Carlos: EdUFSCar, 2018.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. **Fundamentos de administração.** São Paulo: Pearson, 2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Transparência e Estabilidade Financeira nas Organizações.** 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/>> Acesso em: 25 jan. 2024.

## ANEXOS

**Anexo A** – Questionário utilizado nas entrevistas com os colaboradores da Cooperativa Integrada.

 <b>SESCOOP/PR</b> <small>Serviço Nacional de Aprendizagem da Cooperativismo no Estado do Paraná</small>	Qual a sua maior dificuldade no trabalho? _____	 <b>UFPR</b> <small>UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ</small>
1. Por quê? _____		
2. Por quê? _____		
3. Por quê? _____		
4. Por quê? _____		
5. Por quê? _____		
6. Por quê? _____		
7. Por quê? _____		