

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - SESA**  
**MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS**  
**Ênfase em Gestão de Pessoas**

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA NA GESTÃO**

**Frederico Westphalen/RS**

**2020**

**ELIANE FELIN**

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA NA GESTÃO**

Plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.

Prof. Orientador - Ademir Juracy Fanfa Ribas.

**Frederico Westphalen/RS**

**2020**

## CARTA DE ABERTURA

O presente trabalho tem por objetivo, primeiramente, a obtenção do título em MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas. Da mesma forma, usar de ferramentas que possam melhorar a comunicação interna entre os colaboradores e entre colaboradores e direção da Cooperativa de Crédito Cresol Frederico Westphalen e as respectivas unidades de atendimento (Palmitinho, Caiçara, Planalto, Alpestre, Pinheirinho do Vale, Taquaruçú do Sul, Vista Alegre e Pinhal).

Tão importante quanto a comunicação externa (econômica, social, cultural, política), está a comunicação interna, considerando que, a partir desta comunicação a organização economiza recursos e irá maximizar o tempo da tomada de decisão. Vivemos em um momento no qual as organizações que possuem maior informação se sobressai e, sendo assim a comunicação interna surge como uma ponte entre líderes e liderados, e quanto mais estreita for essa ponte, mais fácil para os líderes informarem para os liderados os objetivos organizacionais e esses objetivos serem atingidos. Porém, percebe-se que, apesar de merecer destaque, a comunicação interna é uma área pouco abordada e sem muitas pesquisas.

A comunicação interna é a base de sustentação para qualquer processo bem sucedido de comunicação integrada. Sem ela, falta sustentabilidade para qualquer outro processo de comunicação. [...] talvez o mais difícil seja as organizações perceberem a função estratégica da comunicação interna para a geração de resultados. E essa percepção só mudará quando as empresas souberem lidar com suas pessoas. (CLEMEM, 2005, p. 18-19).

A comunicação interna trata dos processos de comunicação que ocorrem dentro da organização. Se enquadram nessa comunicação interna aquela que é estabelecida entre líderes, gestores, colaboradores. Este é um processo imensurável dentro das organizações, pois é através da comunicação interna que as organizações conseguem se manter, se adaptar e crescer.

Com isso, é importante olhar para a comunicação interna de forma que seja um processo capaz de gerar conhecimento para a equipe e transformar estruturas e comportamentos das pessoas envolvidas:

Mais do que a “obrigação de informar, a administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa, em particular quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial (BAITELLO, 2011, p. 170).

Alguns autores também questionam a divisão da comunicação organizacional em interna e externa. Argenti (2006) aborda a questão da comunicação interna e externa e considera importante integrar e alinhar as mensagens que são entregues a esses dois públicos, evitando que colaboradores saibam de notícias da empresa por outros meios que não sejam os usados internamente. “ [...] se os funcionários ouvirem notícias críticas sobre a empresa de fontes externas antes de receber a comunicação interna, o impacto no moral e na confiança pode ser prejudicial “ (ARGENTI, 2006, p. 183).

Garcia e Garcia (2012) também comentam sobre a comunicação interna e externa. Para os autores “está cada vez mais claro que um bom relacionamento ‘porta pra fora’ é impossível de ocorrer quando ‘porta pra dentro’ ele é deficiente” (GARCIA; GARCIA, 2012, p. 185).

Segundo Marchiori (2006c, p. 205-222) coloca alguns resultados de uma gestão eficiente da comunicação interna: a sobrevivência da organização e fortalecimento das suas redes de relacionamento; valorização interna das suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacionais internas (apud Castro, 2014, p.87).

Então, o objetivo deste trabalho é fazer com que a Cooperativa Cresol de Frederico Westphalen veja a comunicação interna como uma importante ferramenta para os questionamentos realizados pelas pessoas. É assim que a comunicação

interna deve ser vista, como uma forma de as pessoas atuarem efetivamente na organização, colocando-se em exposição sem medos e permitindo um debate rico sobre como se pode fazer melhor...e daí o resultado.

A Cooperativa Cresol fornece soluções financeiras para todos os públicos e sempre busca a proximidade com o cooperado, onde o foco principal é no relacionamento e atendimento personalizado. Com isso a comunicação vem auxiliar a relação cooperativa/cooperado, estreitando ainda mais e visando mais transparência a essa relação.

Essa ideia de plano busca ajudar toda a Cooperativa a melhorar a comunicação, pois como defendido até o momento ela é de fundamental importância, influenciando na busca pelos objetivos traçados e garantindo que o colaborador se sinta como peça fundamental para a organização. A proposta é que uma comunicação bem feita possa ajudar também no nível de motivação dos profissionais.

## **FOLHA DE ROSTO**

NOME DA COOPERATIVA: Cooperativa de Crédito com Interação Solidária – Cresol  
Frederico Westphalen/RS

ENDEREÇO: Rua Maurício Cardoso, 482 – Centro – Frederico Westphalen/RS

TELEFONE: (55) 3744-2948 – (55) 3744-2308

PROJETOS E/OU PRODUTOS E/OU SERVIÇOS E/OU OUTROS: Comunicação  
Interna

RAMO DE ATIVIDADE: Cooperativa de Crédito

PESSOA RESPONSÁVEL: Presidente Sr. Cleidir Assisio Magri

LOCAL E DATA: Frederico Westphalen/RS, 20 de Julho de 2020.

## SUMÁRIO

<b>1 RESUMO EXECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
<b>2 O SISTEMA CRESOL.....</b>	<b>3</b>
2.1 A Cresol Confederação.....	3
2.2 A Cresol Sicoper.....	4
2.3 A Cresol Frederico Westphalen.....	4
<b>3 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PROJETO.....</b>	<b>7</b>
3.1 Pesquisa de Campo.....	8
<b>4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL.....</b>	<b>17</b>
<b>5 OBSERVAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>20</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

Segundo Dornelas (2001), o plano de negócio não afasta os perigos que uma empresa corre, mas ajuda a enfrentá-los, com a escolha segura da direção e a possibilidade das correções de rumo necessárias, pois quem pretende se lançar no mar dos negócios, recomenda-se fazer um “plano de rota”.

Um plano de negócios serve de referência para todos os setores que se relacionam em uma empresa, seja financeiro, comercial, marketing, contábil...quanto ao que será feito no curto, médio e longo prazo, é o conjunto de informações sobre o planejamento que uma empresa pretende adotar. Dornelas (2003) aponta pesquisas relacionadas nos Estados Unidos, indicando que empresas ao utilizarem de um plano de negócios aumentam em cerca de sessenta por cento a probabilidade de sucesso em suas atividades (DORNELAS, 2003; SALIM et al., 2003).

Então, tendo em vista que a ênfase do curso é em gestão de pessoas, buscou-se tentar aprimorar as ferramentas que possam trazer benefícios internos para os profissionais nas suas relações diárias, tendo em vista também que a Cooperativa de crédito Cresol Frederico Westphalen, juntamente com suas unidades de atendimento possuem um número significativo de 62 profissionais até o momento do desenvolvimento deste plano de negócios.

Essa proposta, além de ajudar para que se tenha uma comunicação interna clara, objetiva, com menos falhas, que seja possível chegar a todos os envolvidos, vai com certeza trazer indiretamente também retornos financeiros, pois como já argumentado anteriormente uma boa comunicação interna gera sinergia, motivação e conseqüente a equipe vai estar mais empenhada para atingir os resultados.

Tavares (2010) defende as pesquisas formais e informais para se fazer a avaliação do ambiente interno da empresa. A pesquisa formal é aplicada em forma de questionário e para os funcionários da organização e a informal percorre setores com um checklist com o objetivo de avaliar a comunicação interna.

Sem a avaliação interna, torna-se impossível priorizar e traçar ações de comunicação e motivação que vão de encontro às necessidades e desejos do público interno de uma organização (TAVARES, 2010, p. 41).

## 2. O SISTEMA CRESOL

### 2.1 A CRESOL CONFEDERAÇÃO

A Cooperativa Cresol surgiu no Paraná, em 1995. Ali foram criadas cinco cooperativas que posteriormente foram se expandindo para o sul do país.

Com esse crescimento, em 2008 se organizou o sistema em três níveis: Confederação, Centrais de crédito e Cooperativas singulares. Nascia a Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária – Confesol, localizada em Florianópolis (SC).

Em 2016, a Confesol se tornou a Cresol Confederação. Atualmente a Confederação representa institucionalmente o Sistema Cresol, contando com quatro Centrais de Crédito filiadas: Cresol Baser, sediada em Francisco Beltrão (PR); Cresol Central SC/RS, sediada em Chapecó (SC); Cresol Sisoper, sediada em Passo Fundo (RS); e Associação das Cooperativas de Apoio à Economia Familiar - ASCOOB, sediada em Serrinha (BA).



## **2.2 A CRESOL SICOPER**

A Cresol Sicoper é uma das centrais que compõe a Cresol Confederação e atende cerca de 330 municípios nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Pernambuco.

Possui 115 agências de relacionamento e mais 129 mil cooperados espalhando por 400 municípios.

## **2.3 A CRESOL FREDERICO WESTPHALEN**

A Cooperativa de Crédito com Interação Solidária – Cresol Frederico Westphalen está localizada na Rua Maurício Cardoso 482 – Centro de Frederico Westphalen e surgiu da necessidade de melhorias nas condições de crédito rural para a agricultura familiar na região onde está inserida e para o fortalecimento do desenvolvimento sustentável.

Iniciou suas atividades em Frederico Westphalen no dia 05 de Setembro de 2008, pertencendo neste momento a Cooperativa de Constantina e com três colaboradores. Depois de alguns anos, em 15 de Setembro de 2012, tendo em vista um crescimento considerável nos seus indicadores e no número de associados, desmembrou-se Constantina e passou a ser uma Cooperativa própria e conquistando sua autonomia administrativa. Com isso passou a ter Assembleia Geral, um Conselho de Administração e supervisão de um Conselho Fiscal.

No ano seguinte a seu desmembramento, começou o seu processo de expansão abrindo unidades de atendimento na região. Hoje a Cooperativa conta com oito unidades de atendimento e suas datas de inauguração que são:

Palmitinho: 27 de setembro de 2013

Planalto: 18 de setembro de 2015

Caiçara: 16 de setembro de 2016

Pinheirinho do Vale: 25 de janeiro de 2019

Pinhal: 05 de julho de 2019

Vista Alegre: 23 de agosto de 2019

Taquaruçu do Sul: 16 de agosto de 2019

Alpestre: 13 de dezembro 2019

Ainda para este ano de 2020, na primeira quinzena de Agosto está prevista a abertura de uma nova Unidade na cidade de Rodeio Bonito, a qual vai contar com os trabalhos de quatro profissionais.

A Cresol possui um grande leque de produtos que conseguem atender as demandas de todos os associados. Para pessoa física possui Conta Corrente, Investimento em Cota Capital, Aplicação, Cartões, Crédito Pessoal, Crédito Veículo, Crédito Imobiliário, Crédito Consignado, Crédito Rotativo, Limite Cheque Especial, Internet Banking, Consórcios, Seguros.

Para o Agronegócio possui Crédito Custeio, Crédito Investimento e Seguros e para as empresas, além dos serviços citados acima que se enquadram possui também Crédito Empresarial, Antecipação de Recebíveis, Crédito Sustentável, Crédito Empresarial BNDES, Pagamentos e Recebimentos.

No dia 04 de outubro de 2019 ocorreu a reinauguração da Agência de Frederico Westphalen, a qual passou por uma reforma e com esse novo espaço passou a contar com quase 900 metros quadrados distribuídos em dois andares e que passou a contar também com um caixa eletrônico.

Hoje, estão a frente da Cooperativa o Diretor Presidente Sr. Cledir Assisio Magri que também é Presidente da Cresol Confederação; Vice Diretor Sr. Loreno Carlos Cerutti; Diretor Secretário Sr. Sidnei José Barbieri; Diretor Comercial Sr. Claudiovani Ferigollo e Diretora Executiva Sra. Claudiane Buzzatto Piovesan. A Cresol Frederico Westphalen conta com 26 colaboradores e com as unidades de atendimento conta com um total de 62 colaboradores.

Referente ao ano de 2019 a Cooperativa Cresol Frederico Westphalen apresentou como Resultado do Exercício uma sobra de R\$ 2.766.600,93 e os seguintes números aos seus associados:

- Sócios: 8.436
- Cota Capital: R\$ 6.990.501,00
- Patrimônio de Referência (soma da cota capital + fundos): R\$ 13.009.367,68
- Depósitos a vista: R\$ 5.867.393,19
- Depósitos a prazo: R\$ 54.513.165,00
- Recursos Próprios: R\$ 45.690.720,63
- Custeio: R\$ 18.651.817,34
- Investimento: R\$ 35.024.719,48
- Ativos: R\$ 114.759.354,51

A Cresol sempre teve como preocupação muito forte a questão social, possui vários projetos sociais em andamento que propõe ações formativas, informativas, de cunho socioeconômicas, educativas, culturais e desportivas voltados ao grupo de idosos, mulheres, jovens, crianças e apoio as comunidades em geral. Esses projetos já beneficiaram milhares de pessoas da região, e a Cresol entende que é preciso essa proximidade com o cooperado e também a importância desse auxílio para as comunidades. Entre esses projetos estão:

- Agentes comunitários de desenvolvimento cooperativo;
- Na Cresol as mulheres cooperam;
- Na Cresol a melhor idade coopera;
- Na Cresol a juventude coopera;
- Mesadinha e sua turma;
- Empreendedorismo rural;
- Gestão na propriedade;
- Cresol cooperando com as comunidades.

Nesses projetos são realizados programas de formação, projetos continuados e ações pontuais. Oficinas/cursos básicos de artesanato, culinária, dança de salão, atividades físicas, penteado e maquiagem. Também ocorrem viagens de estudos e de conhecimentos.

**Nossa Missão:** Fomentar a cooperação entre associados, especialmente agricultores familiares e cooperativas, por meio do crédito orientado e da educação financeira, construindo novos saberes, visando o desenvolvimento regional de forma sustentável e solidária.

**Nossa Visão:** Ser referência das cooperativas de crédito solidário do Brasil, atuando em prol da agricultura familiar.

**Nossos Valores:** Democracia; Transparência e Confiança; Cooperação e Solidariedade; Ética e Profissionalismo; Articulação com movimentos populares; Governança pelos agricultores familiares; Sustentabilidade Institucional.

### 3 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PROJETO

As sociedades cooperativas são organizações que se diferem das demais pois além dos objetivos econômico e financeiro, possui também os objetivos sociais. Para que as cooperativas cresçam é necessário que seus indicadores financeiros apresentem resultados positivos, mas por outro lado não se pode esquecer o lado social, proporcionando melhorias para as pessoas na localidade na qual está inserida.

Na cidade de Frederico Westphalen existem mais duas Cooperativas de Crédito além da Cresol. Por esse motivo todo diferencial que se consegue agregar para o associado é o que vai definir a fidelidade deste cliente dentro de determinada instituição.

A Cresol completa neste ano 25 anos de sistema. Iniciou oferecendo somente produtos específicos aos agricultores como por exemplo a linha do Pronaf. Com o passar do tempo foi aumentado seu leque de produtos e serviços e hoje consegue atender a todos os públicos oferecendo produtos com tarifas competitivas no mercado.

A Cooperativa de Crédito Cresol é uma instituição financeira que visa, sem sombra de dúvidas, pelo exemplar atendimento ao associado antes mesmo de pensar nos produtos e serviços que têm a oferecer como diferencial. Essa é a marca dessa cooperativa e que todos os profissionais têm bem claro no momento do atendimento.

Este projeto visa apresentar uma estratégia de diferenciação nos serviços prestados, visto que a melhoria na comunicação interna torna os profissionais mais engajados, mais comprometidos, preparados e motivados.

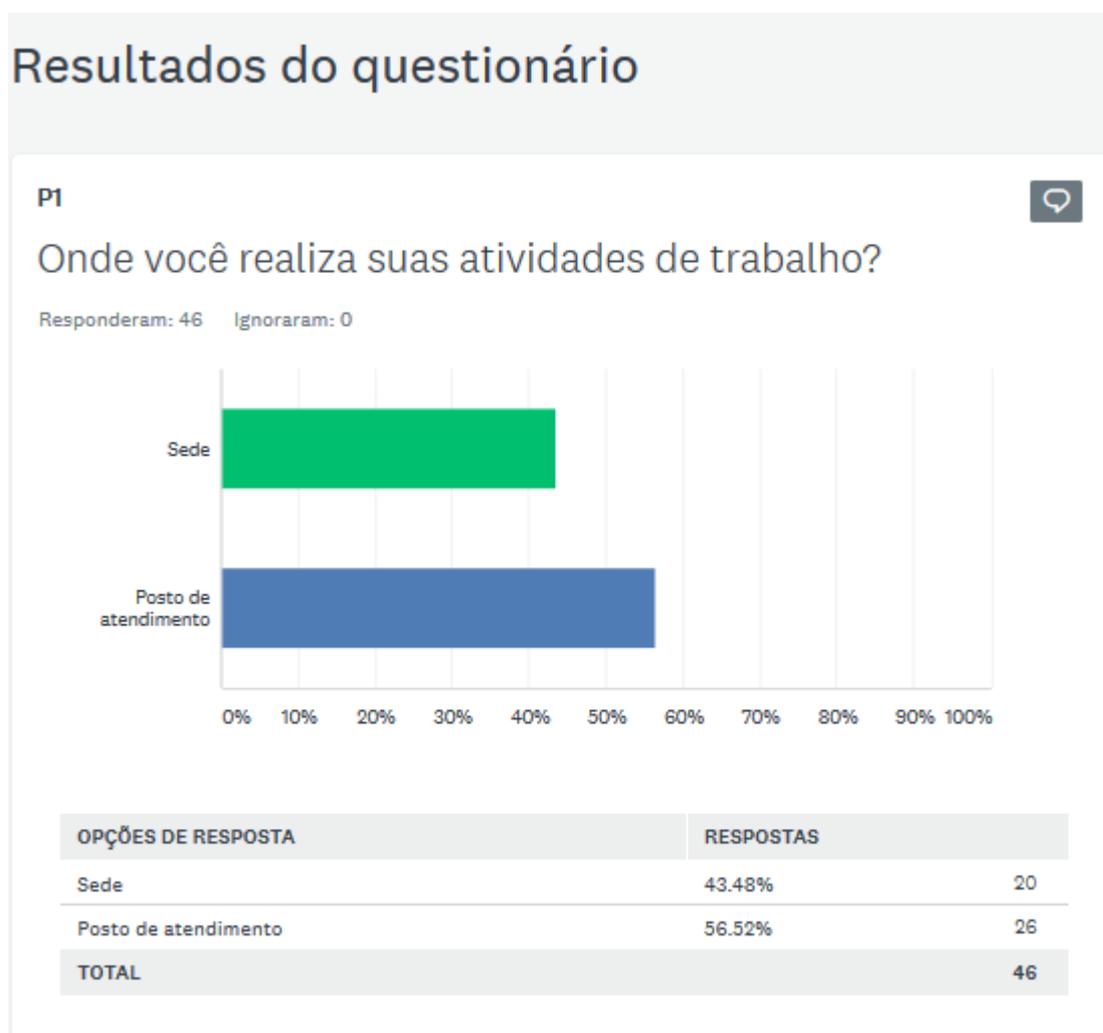
Com essa diferenciação no atendimento se consegue fidelizar o associado e a partir daí propor produtos e serviços que venham agregar resultados para a Cooperativa, pois esse associado em função do atendimento e esclarecimentos que possui não irá procurar outra instituição para fazer suas negociações.

### 3.1 Pesquisa de Campo

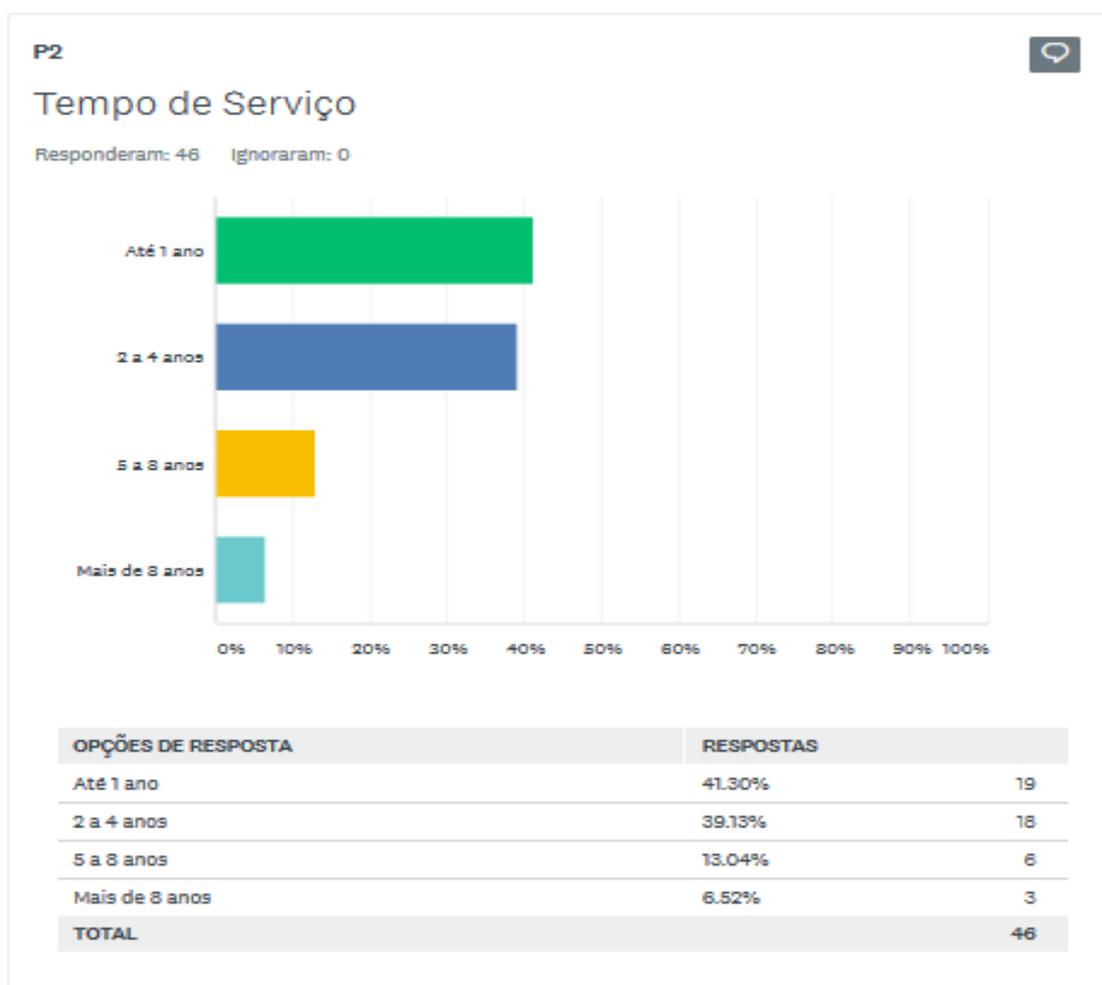
Foi aplicado um questionário aos colaboradores no intuito de responder ou identificar se na opinião dos colaboradores da Cooperativa de Crédito Cresol existe problemas ou alguma dificuldade de comunicação interna.

A pesquisa foi aplicada a todos os colaboradores da Cresol e suas respectivas unidades de atendimento totalizando 52, sendo que 46 pessoas responderam esse questionário. Não se aplicou o questionário a diretores, jovens aprendizes e a três colaboradores contratados há poucos dias antes da aplicação do questionário e que são profissionais que farão parte da unidade da cidade de Rodeio Bonito.

Foram aplicadas 9 perguntas de múltipla escolha e a pergunta 10 ficou aberta para sugestões, para cada um colocar sua ideia.



Dos 46 colaboradores que responderam, 20 pessoas trabalham na sede e 26 pessoas nas unidades de atendimento. Dentro desse gráfico pode se destacar a importância de uma comunicação clara que parte da sede para os colaboradores das unidades, pois eles significam uma grande parcela, sendo muito importante que as orientações cheguem até eles de forma clara e no momento adequado.



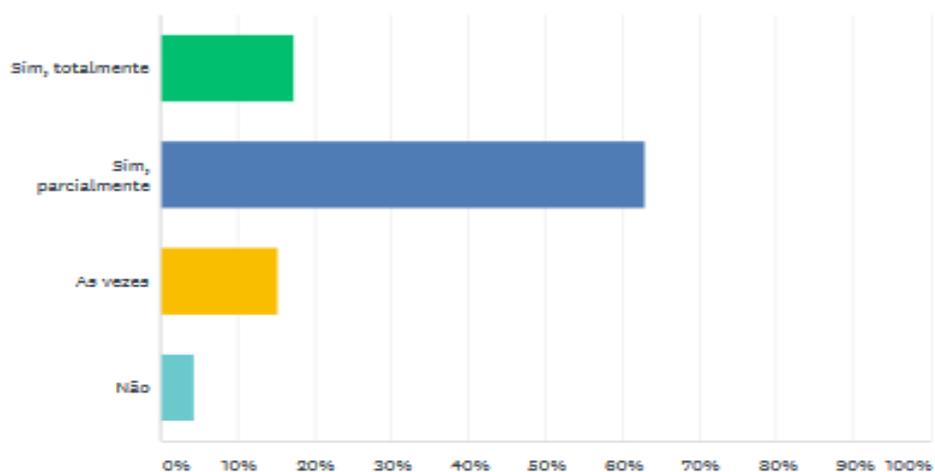
Pode-se observar neste gráfico que 41,30% das contratações foram feitas há menos de um ano e 39,13% dos colaboradores estão na Cooperativa entre dois e quatro anos. Isso mostra o grande número de contratações que a Cooperativa teve no último ano, devido principalmente a abertura de cinco unidades de atendimento no ano de 2019.

P3



Em sua opinião, a comunicação entre colaboradores da sede e das unidades flui adequadamente?

Responderam: 46 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Sim, totalmente	17,39% 8
Sim, parcialmente	63,04% 29
As vezes	15,22% 7
Não	4,35% 2
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

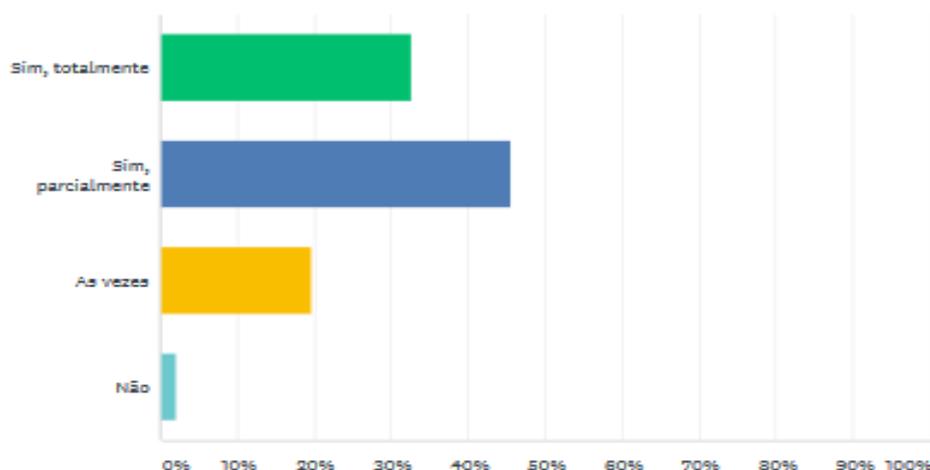
Neste gráfico 63,04% das respostas foram para sim, parcialmente. As outras ficaram entre as vezes e não. Somente 17,39% das pessoas concordam totalmente que a comunicação entre colaboradores da sede e unidades flui adequadamente.

P4



Em sua opinião, a comunicação da direção da Cooperativa Cresol com os colaboradores é transparente?

Responderam: 46 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim, totalmente	32,61%	15
Sim, parcialmente	45,65%	21
As vezes	19,57%	9
Não	2,17%	1
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>

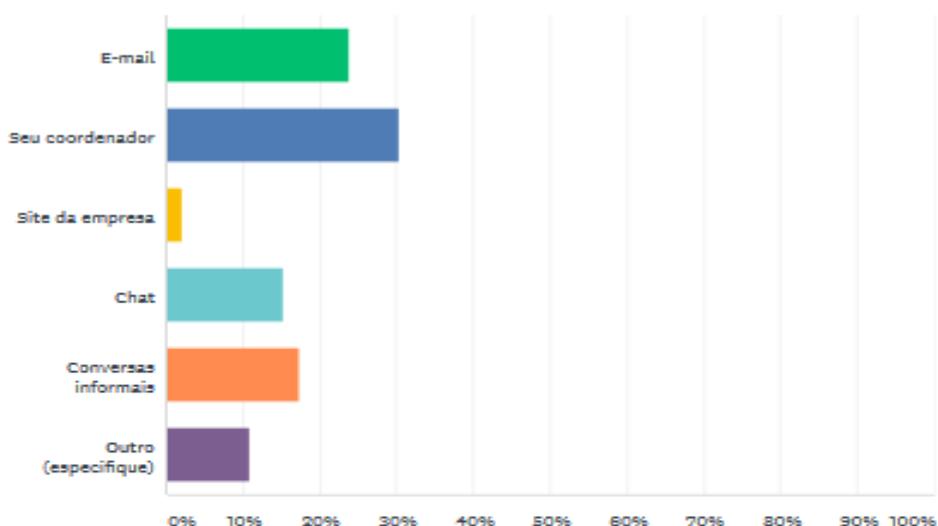
Neste gráfico também se observa uma lacuna na comunicação entre direção e colaboradores, onde somente 32,61% das pessoas concordam totalmente que essa comunicação seja transparente. Os outros 67,39% ficam entre Sim, parcialmente, As vezes e Não. Então percebe-se que mais da metade dos colaboradores acreditam que não seja transparente a comunicação.

P5



## Qual é hoje, sua principal fonte de informação sobre as atividades da Cresol e as mudanças que ocorrem?

Responderam: 46 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
E-mail	23.91%	11
Seu coordenador	30.43%	14
Site da empresa	2.17%	1
Chat	15.22%	7
Conversas informais	17.39%	8
Outro (especifique)	10.87%	5
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>

Nesta questão buscou-se identificar qual é a principal fonte de informação dos colaboradores sobre as atividades e as mudanças que ocorrem na Cresol. O item mais expressivo 30,43% vêm dos coordenadores. Essa afirmativa se refere mais precisamente as unidades de atendimento, onde os coordenadores de cada unidade são responsáveis das atualizações de informações ao profissional. Em segundo lugar com 23,91% é por e-mail e em terceiro lugar 17,39% por conversas informais. A vantagem da comunicação informal é a velocidade da transmissão da informação, porém não se tem um controle das informações que circulam entre empregados, podendo criar boatos, conflitos. Informações divulgadas precipitadamente, sem comprovação, pode gerar descontentamento e desentendimentos.

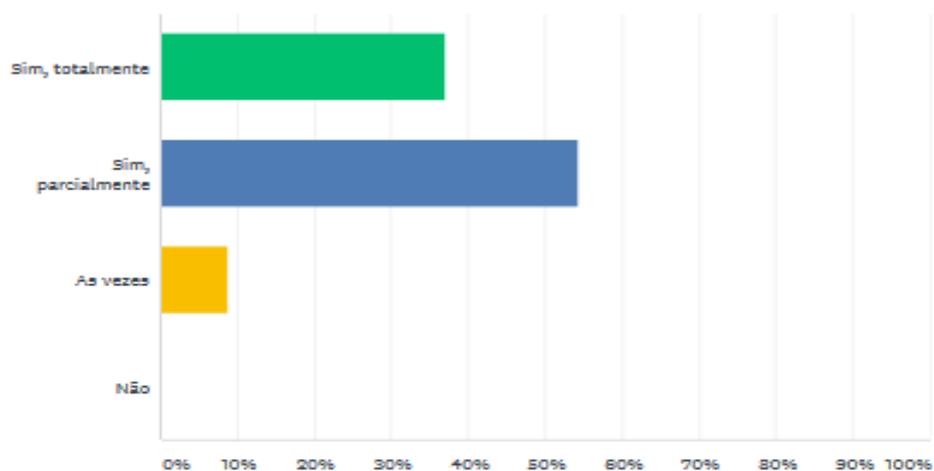
Essas conversas informais devem ser tratadas com cuidado, pois nem sempre trazem a informação correta, são conversas paralelas onde pode ser repassada uma informação distorcida da situação, podendo até gerar conflito.

P6



Os meios de comunicação interna (citados na pergunta anterior) são claros, úteis e te mantêm informado?

Responderam: 46 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Sim, totalmente	36.96% 17
Sim, parcialmente	54.35% 25
As vezes	8.70% 4
NÃO	0.00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

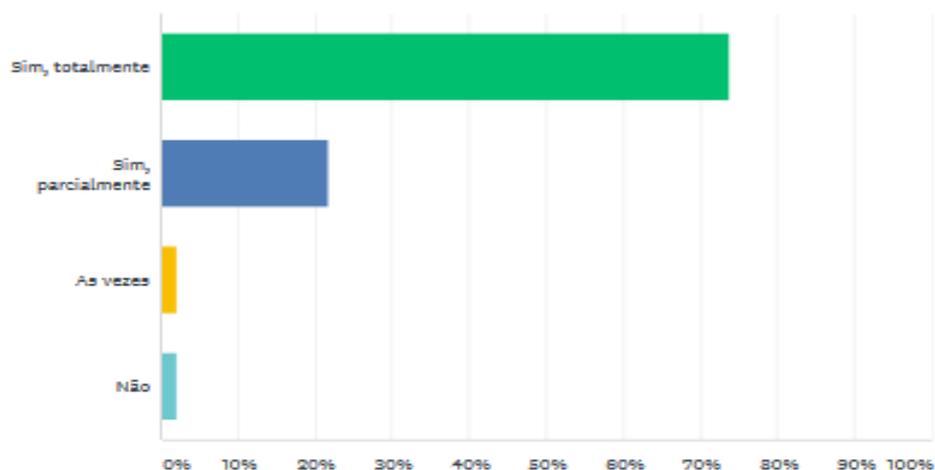
Neste item somente 36,96% dos colaboradores concordam totalmente que os meios de comunicação que são usados hoje na Cresol conseguem manter eles informados. As outras opiniões ficam entre Sim, parcialmente e As vezes.

P7



Você sente que faz parte da Cooperativa e que o trabalho que desenvolve é importante?

Responderam: 46 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim, totalmente	73,91%	34
Sim, parcialmente	21,74%	10
As vezes	2,17%	1
Não	2,17%	1
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>

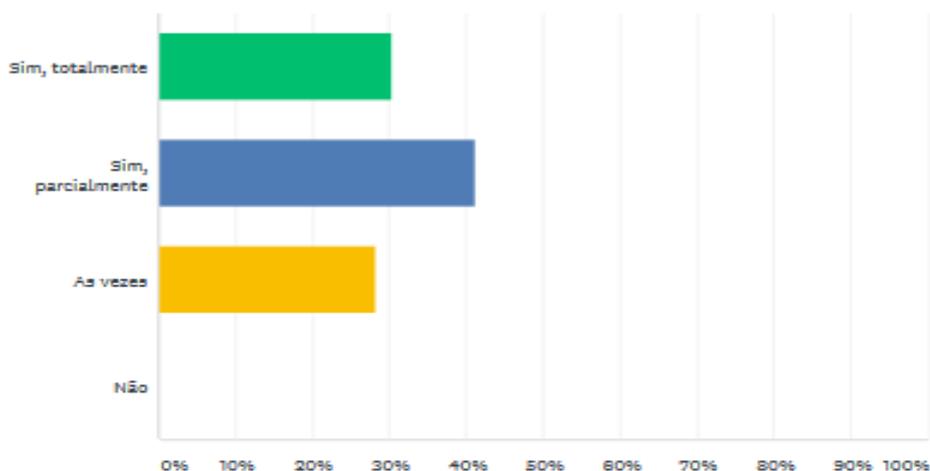
Nesta pergunta, 73,91% das respostas ficam para Sim, totalmente. Pode-se chegar a conclusão que os colaboradores são engajados e comprometidos com a instituição, acreditam que o trabalho que desempenham é importante e que fazem a diferença na Cooperativa na qual estão inseridos.

P8



Você se sente a vontade para expôr opinião? E quando você dá sua opinião, ela é levada em consideração?

Responderam: 46 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim, totalmente	30.43%	14
Sim, parcialmente	41.30%	19
As vezes	28.26%	13
Não	0.00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>

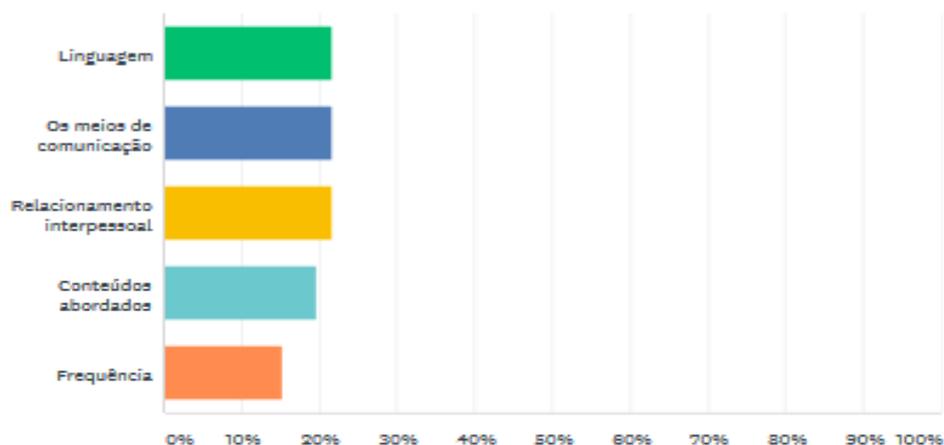
Nesta pergunta somente 30,43% das respostas foram Sim, totalmente. Os outros 69,57% dos profissionais não se sentem totalmente a vontade para expôr sua opinião ou achar que ela será levada em consideração. Isso é um fator negativo que pode levar a desmotivação do colaborador e conseqüentemente ele pode não produzir em todo o seu potencial.

P9



Em sua opinião, quais são os principais elementos a aprimorar no sistema de comunicação interna da Cresol?

Responderam: 46 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Linguagem	21.74%	10
Os meios de comunicação	21.74%	10
Relacionamento interpessoal	21.74%	10
Conteúdos abordados	19.57%	9
Frequência	15.22%	7
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>

Nesta pergunta, observa-se que todos os itens citados podem ser melhorados na opinião dos colaboradores. Praticamente os cinco itens citados ficam muito próximos na opinião de todos e todos deveriam então ter uma atenção no sentido de serem melhorados.

#### **4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL**

Com relação as despesas que a Cooperativa terá com as mudanças propostas seria um espaço, uma sala para o profissional de Gestão de Pessoas. O espaço a Cresol possui e o salário está estimado em torno de R\$ 3.600,00.

A publicação ao jornal não poderá ultrapassar o custo de R\$ 600,00 para cada dois meses que é o prazo mínimo de sua elaboração.

## 5 OBSERVAÇÕES FINAIS

A comunicação é um meio muito importante onde as organizações podem se conhecer e satisfazer as expectativas tanto dos clientes externos, como também (e principalmente) dos clientes internos, que no caso é o foco deste trabalho.

Através da pesquisa aplicada por meio do questionário buscou-se identificar se existem falhas na comunicação interna da Cooperativa Cresol Frederico Westphalen. Por meio das respostas a este questionário pode-se concluir que existe uma lacuna, uma falha, onde a comunicação interna não é 100%. É um ambiente que pode e deve ser melhorado tendo em vista o crescimento significativo da Cooperativa e abertura de novas unidades.

No ano de 2019 foram abertas cinco unidades de atendimento, onde analisando o gráfico da pergunta 2, 41,30% dos colaboradores estão há menos de um ano. Esse dado é de fundamental importância ao estudo sobre comunicação interna que está sendo feito pois precisa-se alinhar estratégias para que esses profissionais que chegaram há pouco na equipe conheçam sua Cooperativa e consigam se incorporar de forma que se sintam parte desse sistema junto aos colaboradores que estão há mais tempo.

As informações também precisam ser claras e explicativas pois nem todos possuem o mesmo nível de conhecimento sobre determinado assunto, por vezes a mensagem pode não ser compreendida.

As melhorias propostas são:

- Jornal interno: a ideia do jornal é porque ele tem um custo menor de que uma revista e ele pode ser escrito mais seguidamente (no mínimo cada dois meses) onde leva todas as informações (de linguagem clara e objetiva), desde as mudanças que ocorreram no próprio sistema, ações realizadas internamente e externamente pela Cooperativa e como a Cooperativa está com relação a seus indicadores (o que foi orçado no planejamento e como está o que foi realizado). Também deve possuir espaço para sugestões de maneira identificada, a qual pode ser destacada e colocado em uma caixa que ficará sempre na Cooperativa. Essas sugestões devem ser respondidas ao colaborador pela Direção.

- Ter uma pessoa na função de Gestão de Pessoas: que seja responsável pelas contratações, escolher o setor que mais se encaixa com o perfil do novo funcionário, além de orientar e avaliar o desempenho de cada colaborador, otimizando assim os resultados esperados. O profissional que consegue dar o seu melhor é o profissional que está trabalhando no setor que melhor se encaixa com suas qualidades e habilidades. Então essa pessoa na Gestão de Pessoas conseguirá organizar os profissionais de forma que consigam dar o seu melhor.

Outra questão importante é o colaborador ter a quem recorrer no caso de dúvidas ou esclarecimentos sobre assuntos relacionados a sua função, onde pode expôr seus anseios, dificuldades e ter esses esclarecimentos que ajudam também na sua confiança dentro da organização.

- Usar o rádio e as caixas de som instalados na Cooperativa para divulgar produtos e serviços da Cooperativa, pois hoje esse canal á usado somente com música ambiente. O associado que estiver sentado aguardando atendimento pode se interessar por uma promoção de seguro que ouviu dentro da própria Cresol. Alternar entre música e divulgação de produtos.

- Reuniões: as reuniões já é algo que acontece na Cresol, porém nos últimos tempos estão cada vez mais esporádicas. As reuniões que aconteciam toda semana sempre na segunda-feira com duração em torno de uma hora, agora acontecem cada mês ou mais. Outra questão, é que as pautas devem ser repassadas já na sexta-feira para que se chegue na segunda sabendo do que vai ser tratado na pauta.

- Direcionar somente um canal para disseminar informações. Hoje as informações chegam pelo chat (muitas vezes durante o atendimento não se tem nem tempo de ler com atenção e depois acabam sendo esquecidas); ou chegam por e-mail, whatsapp. Então direcionar somente um canal (no caso sugere-se e-mail) pois os colaboradores podem acessar em casa e olhar com calma e assimilar as informações.

-Dar feedback: a empresa deve ser capaz de estimular essa cultura o que é essencial para a comunicação interna. Analisar o desempenho dos colaboradores e

conferir a eles a oportunidade de saber seus pontos fortes ou o que deve ser melhorado.

A comunicação interna é uma via de mão dupla, os gestores da empresa são os porta vozes da mesma, mas além de falar precisam estar prontos para ouvir, devem estar próximos de seus colaboradores, não apenas cobrando mas dando incentivo para a equipe.

Essas ações propostas, são ações simples...não possuem nada de inovador, mas são ações que hoje, não ocorrem dentro da cooperativa. Porém é de fundamental importância que mudanças ocorram.

Devido a limitação no número de páginas não foi inserido neste projeto a pergunta 10 do questionário que era uma pergunta aberta aos colaboradores onde poderiam dar sugestões ou sua opinião sobre a comunicação interna. Analisando as respostas há muito descontentamento com relação a comunicação interna e as sugestões propostas acima serão de muito aproveitamento na melhora da comunicação.

## 6 REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BAITELLO, Tânia Câmara. Governança corporativa e comunicação organizacional: interfaces possíveis em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos, instrumentos.** São Paulo: Summus, 2011. p. 165-178.

CLEMEM, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** 2ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GARCIA, Paulo Roberto Salles; GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. Relacionamentos no marketing das instituições de ensino superior. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial: tendências e perspectivas.** São Paulo: All Print, 2012. p. 181-195.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2006c. p. 205-222.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Cecilia Ramal; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 3 ed, São Paulo: Atlas 2010.

<https://www.cresol.coop.br/institucional/> acesso em 09/06/2020

<https://cresolsicoper.com.br/sobre-nos> acesso em 15/06/2020