

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

PRISCILA BIBIANA VIEGAS

**PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DIRECIONADA AO TEMA
PROJETOS PARA A EMPRESA ESTUDADA**

**PORTO ALEGRE
2016**

Priscila Bibiana Viegas

PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DIRECIONADA AO TEMA PROJETOS
PARA A EMPRESA ESTUDADA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
MBA em Gestão da comunicação
Empresarial da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho

Porto Alegre

2016

Priscila Bibiana Viegas

PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA DIRECIONADA AO TEMA PROJETOS
PARA A EMPRESA ESTUDADA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
MBA em Gestão da comunicação
Empresarial da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em ____ de _____ de 2016

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Dedico este trabalho ao meu irmão, Pedro Ademir Viegas Junior, que foi e sempre será minha inspiração de carreira, conhecimento e determinação.

RESUMO

Para que os colaboradores tenham acesso as informações de gerenciamento de projetos, é preciso que seja desenvolvido um meio de comunicação interna para disponibilizar estas informações. Este trabalho elaborou um plano de comunicação interna com o objetivo de orientar a criação deste meio. Para isso foi analisado o modelo atual de comunicação da empresa, pesquisado os tipos de comunicação, bem como os meios de comunicação existentes e, por fim, elaborado a proposição do plano de comunicação interna. A tipologia deste trabalho caracteriza-se como um estudo de caso com enfoque qualitativo e aporte quantitativo, tomando como coleta de dados entrevista e aplicação de questionário. Como base nos autores citados no trabalho, bem como na análise das necessidades da empresa, foi possível propor um modelo de comunicação para o tema projetos. A escolha do modelo deu-se principalmente a partir da necessidade de existir um local único e acessível a todos os colaboradores para disponibilizar as informações dos projetos. Desta forma, foi feita a proposta de desenvolver uma página na intranet da empresa, testa-la e por fim coletar a satisfação dos colaboradores para o desenvolvimento de um plano de ação de evolução.

Palavras-chave: Comunicação interna. Meios de comunicação. Plano de comunicação. Gestão de projetos.

ABSTRACT

To promote access to information about management projects for the employees, it was necessary to be developed a way of internal communication to provide this information. This research produced an internal communication plan in order to guide the development. Therefore, the current model of communication was analyzed, the existing medias and its types were researched and a proposition of a plan to create/develop an internal communication was elaborated upon it. The typology of this study is characterized as a case study with qualitative approach and quantitative contribution, using interviews and a questionnaire as methods to collect data. Based on the authors cited in this work, as well as analyzing the company's needs, it was possible to propose a model of communication for the subject project. the model was developed from the need for a single location accessible to all employees to pass on information of projects. Thus, the proposal to develop a page on the company intranet was made, test it and finally collect employee satisfaction for the development of a development action plan.

Key-words: Internal communications. Media. Communication plan. Project management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Percepção da comunicação	29
Quadro 2 – Modelo de Plano de Comunicação.....	31
Quadro 3 – Ferramentas para público interno.....	39
Quadro 4 – Empresa x Responsabilidades	40
Quadro 5 – Investimento em comunicação	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da instituição.....	15
Figura 2 – Comunicação Integrada	21
Figura 3 – Empresa x Responsabilidade em projetos	41
Figura 4 – Percurso da Comunicação de Projetos	43
Figura 5 – Página Inicial.....	54
Figura 6 – Histórico das entregas.....	55
Figura 7 – Portfólio de projetos	56
Figura 8 – Metodologia de gestão de projetos	57
Figura 9 – Metodologia de gestão de projetos detalhada.....	58
Figura 10 – Estas da metodologia de gestão de portfólio	59
Figura 11 – Metodologia de gestão de portfólio	60
Figura 12 – Seleção dos projetos.....	61
Figura 13 – Comunicação de lançamento.....	62
Figura 14 – Divulgação do espaço	63
Figura 15 – Questionário fechada da pesquisa de Satisfação	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação da divulgação de lançamento.....	64
Gráfico 2 – Satisfação da clareza das informações	65
Gráfico 3 – Satisfação da navegação da página.....	66
Gráfico 4 – Satisfação da relevância da informação	67
Gráfico 5 – Satisfação da suficiência das informações	67
Gráfico 6 – Satisfação dos benefícios percebidos.....	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Definição do Tema ou Problema	12
1.2	Delimitações do Trabalho	16
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	Justificativa	17
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1	Comunicação Organizacional	19
2.2	Comunicação integrada	20
2.3	Comunicação Administrativa	22
2.4	Comunicação interna	24
2.5	Meios de Comunicação	27
2.6	Planos de Comunicação	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	Estratégia de pesquisa	33
3.2	Unidade caso	34
3.3	Coleta de Dados	35
3.3.1	Análise Documental	35
3.3.2	Entrevista semiestruturada	35
3.3.3	Questionário	36
3.4	Análise de dados	36
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1	Análise dos documentos internos sobre comunicação	38
4.1.1	Comunicação interna organizacional	38
4.1.2	Comunicação interna de projetos	41
4.2	Pesquisa com as cooperativas do sistema	44
4.2.1	Entrevista sobre a comunicação dos projetos	44
4.2.2	Análise dos resultados da pesquisa	46
5	PROPOSTA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE PROJETOS	48
5.1	Informação sobre o negócio	49
5.2	Objetivos gerais para a comunicação interna de projetos	49

5.3	Objetivos específicos da comunicação.....	49
5.4	Formas de comunicação interna.....	50
5.5	Plano de ação	51
5.6	Formas de controle e avaliação	53
5.7	Investimento de comunicação	53
5.8	Aplicação do plano de comunicação interna proposto	53
5.8.1	Espaço de gestão de projetos.....	54
5.8.2	Divulgação do espaço de gestão de projetos.....	62
5.9	Pesquisa de satisfação	63
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS.....	74
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO.....	76
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	77

1 INTRODUÇÃO

Com a alta concorrência no mercado financeiro e a diversidade de serviços fica cada vez mais desafiador diferenciar-se de seus concorrentes. No setor de serviços, considerando a intangibilidade da oferta, a figura do funcionário se confunde com o próprio serviço e a qualidade do atendimento pode ser um diferencial ofertado, e por isso merece cada vez mais investimento. Sendo assim, cada vez mais se vê a importância do engajamento dos colaboradores na organização e o diferencial que ele proporciona na tomada de decisão do cliente.

Seguindo neste pensamento, CHIAVENATO (2002, p. 342) afirma que:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

É por meio da comunicação que se conduz todas as ações do ser humano e o ato de comunicar é umas das tarefas de maior desafio das empresas. Desta forma, reforça-se a importância da comunicação interna no engajamento dos colaboradores no processo de se tornarem administradores, percebe-se a importância da comunicação interna.

Pensando nisso, Tavares (2010) afirma que mais de sessenta por cento dos problemas administrativos são resultados da ineficiência na comunicação das organizações.

Na empresa¹ a ser estudada nesse trabalho, o cenário não é diferente, pois a comunicação interna enfrenta algumas dificuldades, tais como níveis diferentes de conhecimento, interesses divergentes e distância na localização física. De acordo com Angeloni (2010), a comunicação pode enfrentar muitas barreiras e dentre elas a autora destaca os problemas com estrutura organizacional; desconfiança da informação; linguagem não adequada ao público alvo; utilização de jargões, gírias e termos técnicos.

¹ Neste trabalho não será citado o nome da empresa

Com base nos inúmeros desafios que as empresas enfrentam em relação a comunicação interna, este trabalho pretende elaborar uma proposta de comunicação interna direcionada a divulgar os projetos desenvolvidos pelo Centro Administrativo da empresa.

O trabalho será desenvolvido em uma empresa com estrutura organizacional complexa e vários níveis hierárquicos. Além disso, a informação que se pretende divulgar será consumida por colaboradores com diferentes níveis de conhecimento sobre o tema.

Com o intuito de organizar a trajetória do raciocínio utilizado neste estudo, o trabalho está dividido em cinco partes. O primeiro capítulo irá tratar da introdução do conteúdo, apresentando o problema enfrentado pela empresa, bem como o objetivo geral e específico deste trabalho. No segundo capítulo será apresentada a revisão bibliográfica, aprofundando os tipos de comunicação das empresas, os meios de comunicação disponíveis e a importância de desenvolver um plano de comunicação. No capítulo seguinte serão apresentados os dados da empresa analisada e todo o caminho metodológico percorrido para a estruturação do plano de comunicação. Por fim, no quarto capítulo será apresentado o plano de comunicação, a estratégia de comunicação e o resultado do modelo proposto, dando ao último capítulo a missão de apresentar a conclusão do trabalho.

1.1 Definição do Tema ou Problema

A instituição analisada neste estudo de caso situa-se no âmbito das cooperativas, sendo essa uma característica com relevância para o andamento do estudo. As cooperativas, segundo Polônio (2014), são constituídas coletivamente e geridas de forma democrática. Os interessados associam-se de forma voluntária, onde as satisfações das suas necessidades estejam de acordo aos demais integrantes da cooperativa. O autor também cita os princípios do cooperativismo:

- a) adesão livre e voluntária sem discriminações;
- b) gestão democrática;
- c) participação econômica igual dos sócios;
- d) independência no seu capital sem interferir aos demais sócios;
- e) educação e informação de modo a contribuir efetivamente;

f) intercooperação e preocupação com a comunidade.

Por fim, o autor cita a responsabilidade do associado com a aprovação dos planos de trabalho, prestação de contas, distribuição das sobras, bem como o aumento do capital da cooperativa e a decisão de sua fusão, incorporação, desmembramento ou reforma de seu estatuto. Desta forma, é possível entender o alto envolvimento que o cooperado desenvolve junto à cooperativa. Suas ações, muitas vezes, interferem diretamente no futuro da cooperativa.

Além disso, a cooperação está cada vez mais presente na vida da população, sendo esta uma das principais vantagens encontradas na instituição analisada. Diferente dos bancos tradicionais, trabalharemos aqui com uma instituição financeira cooperativa que une viabilidade econômica e responsabilidade social.

Para entender um pouco mais sobre a empresa consultou-se o site institucional (2016). Nele é possível identificar que em 1902 foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, localizada no município de Nova Petrópolis. Em 1925 ocorreu a criação da primeira Central do Rio Grande do Sul, que reuniu 66 cooperativas até 1964.

Posteriormente, no ano de 1995 foi autorizada pelo Conselho Monetário Nacional a constituição do banco cooperativo. Suas operações, no entanto, iniciaram apenas no ano de 1996 e a partir de 1998 foi possível a realização de operações de crédito rural.

Em 2000 foram constituídas a confederação e a corretora de seguros, com o objetivo de auxiliar na prestação de serviços para todo sistema e entidades conveniadas e consolidar a expansão da instituição cooperativa. Ainda em 2000, por decisão do Conselho Monetário Nacional, foi concedida aos bancos cooperativos a possibilidade de tornarem-se bancos múltiplos. Juntamente a isto, concretizou sua participação com a administradora de cartões.

Desde então, as operações foram se fortalecendo e houve a constituição de mais duas corporações: a fundação, que tem como objetivo desenvolver a sustentabilidade e responsabilidade social; e a administradora de consórcio, que possibilitou proporcionar um novo produto aos seus associados. Esse conjunto de empresas cooperativas forma o que a organização chama de Sistema.

Atualmente o Sistema opera com 95 cooperativas e mais de 1.400 pontos de atendimento em 11 estados brasileiros. É composto por confederação, banco, administradora de cartões, de consórcios, corretora de seguros, quatro cooperativas centrais e possui no Brasil mais de três milhões de associados. Seu principal foco é o setor primário, atuando nos centros urbanos por mediação das cooperativas de livre admissão, ou seja, a possibilidade de arrecadar clientes com uma maior variedade de produtos.

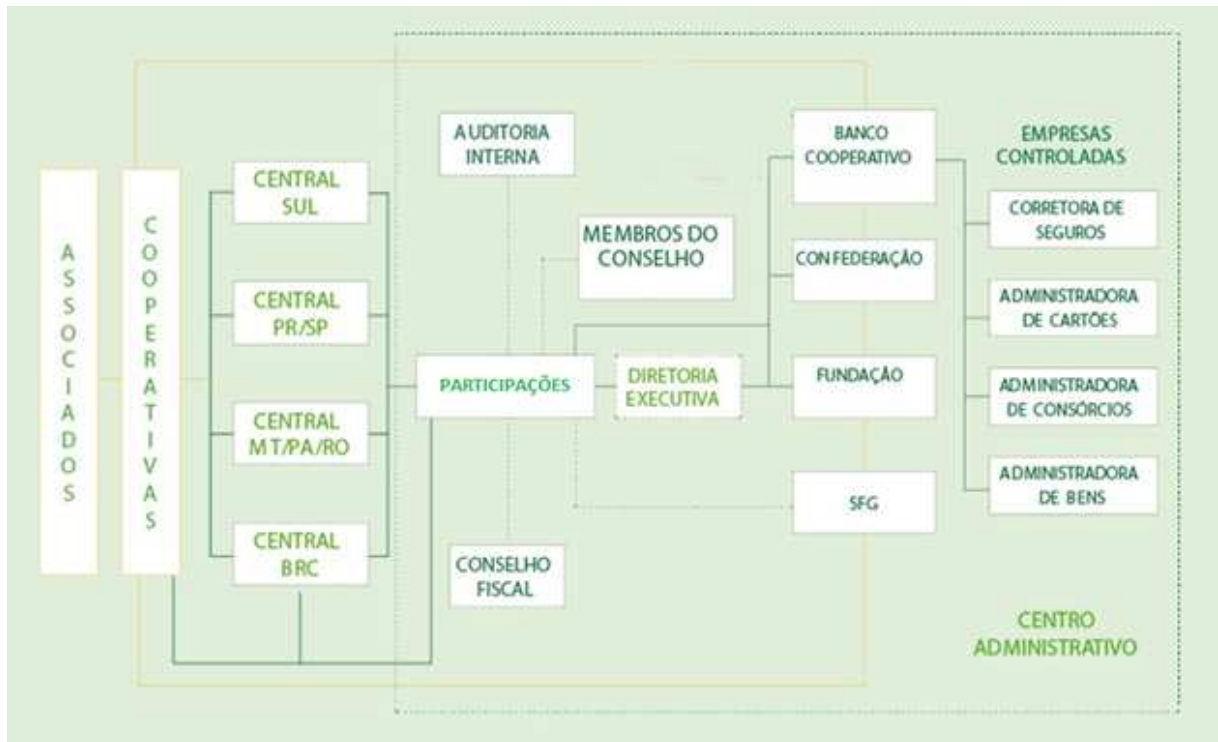
Os recursos administrados chegam num total de R\$ 53,2 bilhões, suas operações de crédito somam um montante de R\$ 11,9 bilhões, com um patrimônio líquido de R\$ 8,2 bilhões. A instituição conta ainda com 19,3 mil colaboradores que auxiliam no desenvolvimento do Sistema.

Seu objetivo enquanto Sistema, conforme relatado no site institucional da empresa (2016), é o envolvimento com os associados em busca de um atendimento diferenciado. Acredita que se consegue alcançar isso por obter um modelo de gestão financeira transparente e eficaz, que respeita a individualidade de cada sócio enquanto valoriza o desenvolvimento mútuo. Isto faz com que reinvesta seus recursos nas regiões que está presente, fortalecendo a economia local e gerando desenvolvimento.

Com relação a sua estrutura, é possível perceber um grande número de empresas com segmentos diferentes em busca de um único objetivo. Além disso, conforme visto anteriormente, com o passar dos anos, o Sistema foi agregando novas empresas com competências e necessidades diferentes, tornando o desafio da comunicação ainda maior, visto que cada empresa exige uma linguagem adaptada.

A figura 1, a seguir, apresenta o organograma das empresas que compõem este Sistema.

Figura 1 – Estrutura da instituição



Fonte: Site da empresa analisada (2016).

Com a composição complexa do Sistema percebeu-se a dificuldade de exercer a comunicação interna efetiva entre as empresas. Como a empresa analisada faz parte de um âmbito cooperativista, no qual as decisões devem ser tomadas por todos, bem como contempla a atuação de diferentes públicos, a comunicação interna deve ser capaz de atingir seu objetivo em todos os níveis.

Foi a partir dessa dificuldade que se identificou a necessidade de melhorar o formato de comunicação interna entre as empresas e torná-la mais clara e objetiva. Neste trabalho, será analisado o processo de comunicação de gestão de projetos. A empresa que promove essa comunicação é o Centro Administrativo e os receptores são as demais empresas que compõem o Sistema.

Atualmente as informações referentes a projetos não é realizada de maneira sistematizada e organizada, gerando desconhecimento da informação e, muitas vezes, o não cumprimento das metas pré-estabelecidas.

Segundo Angeloni (2010), a comunicação interna promove integração entre as organizações e seus empregados, promovendo ação, a fim de alcançar metas e melhor produtividade. Tavares (2010) complementa que a comunicação interna é a

comunicação entre empresa e público interno e quando isso ocorre de forma planejada ela proporciona diversos fatores positivos na organização.

Desta forma, identificou-se a necessidade de comunicar de maneira mais clara e objetiva quais são os projetos executados pelo Centro Administrativo e como as cooperativas devem se preparar para receber estes projetos. Para isso ser possível identifica-se a necessidade de elaborar uma comunicação interna planejada para este tema.

Deste modo, a questão problema que norteará este trabalho de pesquisa será: Qual o plano de comunicação mais adequado para que a empresa possa divulgar seus projetos?

1.2 Delimitações do Trabalho

A empresa analisada enfrenta diversos problemas de comunicação interna por estar em uma estrutura organizacional complexa, composta por diversas empresas. Além disso, é composta em um sistema de cooperativas, onde todos têm direito a voto e a participação de todos é levada em conta no momento da tomada de decisão.

Neste trabalho será analisado especificamente o problema de comunicação dos projetos desenvolvidos pelo Centro Administrativo que possuem entregas para as cooperativas que compõem este Sistema. Os demais problemas de comunicação interna com relação às áreas centralizadoras e as cooperativas não serão abordados neste trabalho.

1.3 Objetivos

A seguir será apresentado o objetivo geral e específico que norteará as atividades deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um plano de comunicação interna para a divulgação dos projetos da empresa analisada.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) apresentar a empresa estudada;
- a) descrever como ocorre atualmente a comunicação interna de projetos na empresa e relatar os pontos positivos e negativos identificados;
- b) testar um modelo de comunicação para divulgação interna de projetos;
- c) identificar a satisfação dos colaboradores quanto ao processo de divulgação dos projetos.

1.4 Justificativa

Diante da tendência econômica onde as organizações fazem fusões para se fortalecer, é evidente a importância de uma cooperativa de crédito isolado se fortalecer com a ideia do formato em Sistema. Segundo Zdanowicz (2014), a integração entre cooperativas de crédito, Centrais Estaduais, Confederação e Banco é uma alternativa de garantir a escala necessária para a viabilidade econômica das suas atividades.

Do ponto de vista da comunicação, segundo Kunsch (2002) é preciso analisar todos os fenômenos que constituem um agrupamento de pessoas que trabalham coletivamente para atingir determinada meta. Para a organização em estudo, é possível perceber esse agrupamento de pessoas decorrente da sua formação Sistêmica e por vezes isso pode acabar proporcionando diversas barreiras de comunicação.

A comunicação interna, segundo Kunsch (2002), proporciona a visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e informações sobre o mercado em que a empresa atua.

Segundo Tavares (2010), a comunicação interna é todo processo de divulgação de informações relacionadas ao negócio da empresa, tais como características de novos produtos; características dos serviços prestados pela empresa; informações sobre campanhas de comunicação; entre outras ações de comunicação.

Desta forma, percebeu-se a pertinência do trabalho por servir como fonte de referência para qualificar a comunicação interna de projetos, sugerindo melhorias na comunicação atual para torná-la mais eficiente para todo Sistema.

Portanto, este trabalho poderá ser utilizado como fonte de consulta para a gestão da comunicação interna dos projetos, bem como promover a evolução da comunicação neste âmbito.

Além disso, a autora deste trabalho exerce a função de comunicar e capacitar os colaboradores com relação ao tema de gerenciamento de projetos. Assim, este estudo irá auxiliar na aplicação e proporcionar melhorias a serem desenvolvidas na área estudada.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com a intenção de embasar os assuntos deste projeto de pesquisa, neste capítulo será relatada a revisão literária com os assuntos relevantes para o atendimento do objetivo proposto.

Serão decorridos os seguintes conceitos: comunicação organizacional, comunicação integrada, comunicação administrativa, comunicação interna, meios de comunicação e, por fim, os modelos de plano de comunicação existentes.

De modo a iniciar esta revisão, o primeiro conceito a ser esclarecido será o de comunicação e como ele é utilizado nas organizações.

2.1 Comunicação Organizacional

Para dar início a um processo de comunicação é preciso existir uma mensagem a ser transmitida, através de um meio, e um receptor, que interpretará a mensagem. Segundo Argenti (2006) todo processo de comunicação contém três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa em que a fala se dirige.

Nas organizações este processo possui suas particularidades que devem ser destacadas visto que as relações humanas são importantes para o desenvolvimento das ações da comunicação organizacional (KUNSCH, 2009).

Para Kunsch (2009, p. 55), comunicação organizacional é

a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre as organizações e os diversos públicos.

Para este estudo foi preciso entender como o processo de comunicação é aplicado nas organizações e quais as principais características que devem ser levadas em conta.

Com relação ao que cita Kunsch (2009), todas as organizações têm em sua comunicação um processo complexo, pois devem ser levados em conta suas políticas, planejamentos e ações. Para a autora o processo de comunicação nas organizações tem como fonte a administração, que cria mensagens considerando o perfil do receptor, seleciona o canal, evita ruídos e controla o resultado.

Visto a complexidade da comunicação nas organizações é necessário buscar formas e meios de tornar mais efetiva a mensagem que as empresas pretendem passar aos seus públicos. Independentemente de qual for o público ou mensagem a ser transmitida, Argenti (2006) afirma que para qualquer comunicação é necessário estabelecer um plano de comunicação com excelência.

Seguindo nesta linha, Kunsh (2009, p. 117) define comunicação excelente como sendo

aquela que é administrada estrategicamente, que se baseia em conceitos e na pesquisa e valoriza a cultura corporativa, os princípios éticos e o envolvimento das pessoas.

Para se chegar a comunicação excelente de forma efetiva conforme cita a autora, é preciso conhecer processos, fluxos e princípios da empresa. Desta forma, a seguir será estudado o assunto comunicação integrada, que utiliza um conjunto de diversas comunicações de forma conjunta para a eficiência da transmissão da informação.

2.2 Comunicação integrada

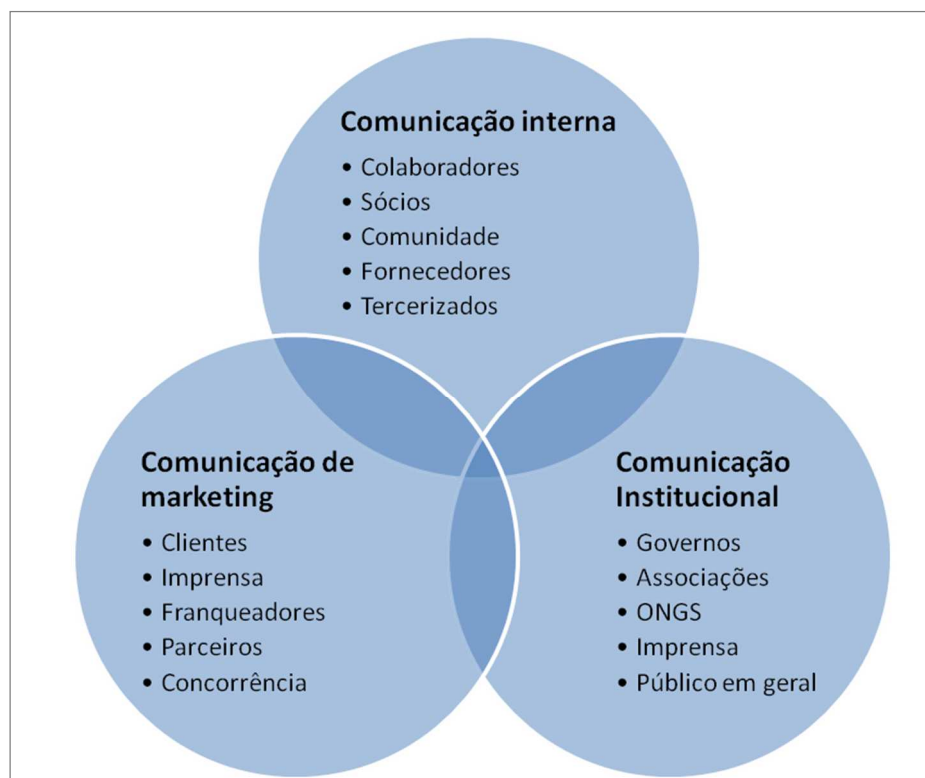
A comunicação integrada se caracteriza por ser um composto da comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica trabalhando em conjunto. Para Kunsch (2009) a opinião pública e da sociedade por meio dessas diferentes formas de comunicação formam o mix do que a autora chama de comunicação organizacional integrada.

A comunicação integrada, segundo Angeloni (2010), consiste no novo paradigma da comunicação nas organizações visando consolidar uma imagem única junto aos diversos públicos.

Segundo Kunsch (2010), por meio da comunicação integrada os setores trabalham de forma conjunta respeitando os objetivos específicos de cada público envolvido, por meio da utilização de uma linguagem comum que evita a sobreposição de tarefas.

A comunicação integrada parte de uma visão sistêmica, onde utiliza as forças de diversos temas da comunicação em sinergia, tornando todo o conteúdo mais forte.

Figura 2 – Comunicação Integrada



Fonte: Adaptado de Angeloni (2010).

A partir dos tópicos abordados no esquema da figura 2 é possível perceber que a comunicação integrada abrange todos os tipos de comunicação da organização, podendo assim estabelecer planos estratégicos únicos para que todos trabalhem em conjunto seguindo um único caminho.

A comunicação integrada consiste no conjunto de esforços, estratégias e produção de comunicações desenvolvidas com o objetivo específico. Sua aplicação correta é fundamental para que não se torne apenas um somatório de atividades.

Com relação à comunicação integrada, Dantas (2005, p.32) afirma que

a comunicação integrada tende a subverter essa situação e remete para um novo paradigma, em que a comunicação institucional e de marketing de uma organização não pode ser o resultado de esforços individuais, mesmo que bem intencionados, uma vez que a imagem da organização deve ser uma, qualquer que seja o público com que ela se relaciona.

Para Chinem (2010), é imprescindível que as empresas trabalhem a comunicação de forma integrada não apenas como forma de buscar a relação com a imprensa, mas também a comunicação com os clientes, acionistas, fornecedores.

Em função do trabalho em questão buscar a solução de um problema de comunicação em uma organização com estrutura sistêmica complexa, a comunicação interna muitas vezes se confunde com comunicação institucional e de marketing. Por isso é ainda mais importante o entendimento dos benefícios e características da comunicação integrada.

Além disso, é preciso saber quais pontos levar em consideração no momento de se planejar um plano de comunicação interna eficaz, que segundo Terciotti (2010) considerada os seguintes aspectos:

- a) o que deve ser comunicado (mensagem);
- b) por que deve ser comunicado (motivo);
- c) como deve ser comunicado (canal);
- d) quando deve ser comunicado (tempo)
- e) de quem deve vir a comunicação (emissor);
- f) para quem deve ir a comunicação (receptor).

A seguir serão analisados alguns meios de comunicação administrativa utilizados pelas empresas que possam se enquadrar na busca da solução deste problema de pesquisa.

2.3 Comunicação Administrativa

Para o andamento deste trabalho é necessário ter conhecimento sobre o tema de comunicação administrativa e com base nisso, conhecer os normativos, memorandos, cartas e relatórios existentes dentro de uma organização. De acordo com Tomasi e Medeiros (2010) a comunicação administrativa busca comunicar conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo as áreas de planejamento e as estruturas normativas, com o objetivo de orientar, atualizar e ordenar o fluxo das atividades funcionais.

Como o problema desta pesquisa foca em comunicar as entregas dos projetos executados pela empresa centralizadora, é importante conhecer as normas e metodologias que são utilizados para o andamento destas entregas. Além disso, é necessário entender as normas de orientação de comunicação interna que a empresa

adota para identificar possíveis falhas e problemas que ocorrem nesta comunicação em estudo.

Conforme Tomasi e Medeiros (2010) entre os problemas que ocorrem normalmente nas comunicações administrativas, destacam-se alguns pontos relevantes para levarmos em consideração neste estudo:

- a) indefinição de responsabilidades (quem deve comunicar, clareza, transparência e qualidade). A ausência de responsabilidade acaba gerando duplicidade de informação ou nenhuma informação;
- b) dissonância normativa, que compreende a falta de conhecimento do negócio da empresa;
- c) excesso de informação, que prejudicam a interpretação e a falta de atenção;
- d) falta de planejamento na comunicação, gerando excesso ou falta de informação;
- e) canal inadequado para veicular a informação;
- f) oportunidade de comunicação, analisar o momento certo de informar determinado assunto;
- g) informações que demandam muito tempo para a decodificação acabam tornando-se inúteis;
- h) inadequação na linguagem, tais como excesso de tecnicismo, formalismo, nível inadequado de modalidade linguística escolhida.

Com base nos pontos destacados pelo autor é possível ter o entendimento de alguns problemas encontrados na comunicação administrativa e com base nisso podemos planejar ações contrárias para evitá-los. Para a empresa analisada, estes pontos serão considerados no momento de propor um novo plano de comunicação de projetos.

Apesar do objetivo geral desta pesquisa basear-se em uma proposta de comunicação interna, o estudo da comunicação administrativa acaba envolvendo diversos assuntos relevantes para o estudo.

Dando continuidade a revisão bibliográfica, o próximo tópico a ser estudado será sobre comunicação interna.

2.4 Comunicação interna

A comunicação interna é o assunto principal deste estudo bibliográfico, sendo ele o ponto central da pergunta desta pesquisa. Para atingir o objetivo principal deste trabalho iremos primeiramente entender o conceito de comunicação interna e quais suas características e problemas enfrentados.

De acordo com Neto (2010) a comunicação interna surgiu da necessidade das empresas em conversar com seus funcionários, vistos que eles são também clientes e formadores de opinião da mais alta credibilidade.

A comunicação interna, segundo Nassar (2006, p.73) é

a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia.

Gerenciar a comunicação interna, segundo Tavares (2010), é todo processo de divulgação interna, podendo envolver:

- a) características de novos produtos e serviços;
- b) características dos produtos que a empresa presta, tais como funcionalidade, benefícios e condições de pagamento;
- c) informações sobre as campanhas de comunicação e resultado esperado;
- d) características dos clientes da empresa e principais mudanças no seu comportamento;
- e) ações institucionais: sociais, culturais, esportivas, entre outras;
- f) informações sobre pesquisas: futuros clientes, tendências, novos produtos e serviços;
- g) ações de marketing e comunicação da empresa.

Ao analisar esta lista, é possível identificar que a comunicação objeto de estudo desta pesquisa se enquadra do tipo interna por tratar-se da divulgação de novos produtos e/ou serviços aos colaboradores da organização. Além disso, essa comunicação tem como objetivo deixar os colaboradores cientes das funcionalidades e benefícios que essas entregas irão promover na organização.

A importância desta comunicação é destacada por Angeloni (2010), como não sendo apenas com o objetivo de comunicar uma informação, mas também o de motivar as pessoas, conhecer sua opinião e estimular a participação ativa dos integrantes da organização.

Em complemento, os principais fatores positivos da comunicação interna são destacados por Tavares (2010):

- a) motivar e integrar o público interno. Neste ponto considerar os colaboradores e seus familiares;
- b) desenvolver um clima favorável entre os funcionários, funcionários e chefia, e funcionário e empresa. Não somente em climas favoráveis, mas também em momentos difíceis que pode passar a organização;
- c) agilidade na tomada de decisão, buscando a eficácia em processos administrativos;
- d) incentivar a pro atividade;
- e) colaborar para a descentralização organizacional, onde todos têm conhecimento dos processos e decisões internas;
- f) promover campanhas internas de novos produtos, resultado de pesquisa, informações sobre os clientes para o público interno;
- g) criar uma boa imagem empresarial, buscando transparência.

A partir do entendimento do foco da comunicação interna e para onde ela deve ser direcionada é preciso entender seus principais desafios, uma vez que nos dias de hoje, promover o engajamento dos colaboradores se tornou uma tarefa cada vez mais difícil. Para uma comunicação interna eficaz, Argenti (2006) afirma que é preciso reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa.

Segundo Angeloni (2010), para engajar os colaboradores é preciso dar as ferramentas necessárias, além de treinamentos e capacitações, gerando assim um processo de confiança entre a empresa e o colaborador. Já para Neto (2010), promover este engajamento vai além de disponibilizar equipamentos e condições necessárias, pois os empregados de hoje estão cada vez mais exigentes.

O atual público interno é complexo e, exatamente por isso, não pode ser tratado como uma massa única e de características idênticas. As empresas

possuem gerações distintas na composição de sua força de trabalho, além de incontável diferença de formações acadêmicas e de interesses pessoais e profissionais. (NETO, 2010, p.55)

Para Tomasi e Medeiros (2010) o público interno pode se tornar hostil às formas de comunicação artesanais. O autor destaca que os colaboradores podem rejeitar quadros de avisos sem formatação visual, jornal de empresas em estilo amador e vídeos sem edição profissional.

Considerando esse mosaico de múltiplos comportamentos, Neto (2010, p.56) ressalta que “a comunicação eficaz é aquela que propicia exatamente o engajamento almejado, respeitando a individualidade e o interesse de cada grupo que compõe o público interno”.

Para buscar essa eficiência na comunicação é preciso saber quais pontos são necessários para se comunicar de forma correta com os funcionários, evitando que a própria empresa seja a disseminadora de ruídos.

Para Neto (2010) é de suma importância:

- a) mapear a audiência interna;
- b) monitorar a eficiência dos canais e o nível de retenção de mensagem que eles proporcionam;
- c) segmentar os veículos conforme seu conteúdo, periodicidade e formato, direcionando-os adequadamente as diversas audiências;
- d) utilizar uma linguagem acessível, evitando o uso de termos e siglas que não sejam de domínio dos colaboradores;
- e) exercer a repetição das informações de maneira inteligente para que não haja desgaste do canal ou do conteúdo;
- f) fazer monitoramento periódico – formal e informal – do ambiente interno em relação à comunicação interna.

Entrando neste conceito de diferenciação entre a comunicação formal e informal, é preciso ter ciência que boa parte da comunicação interna é gerada e promovida informalmente. Para Kunsch (2009) o processo de comunicação nas empresas é dividido em dois tipos: uma delas são as redes formais, constituídas pelas expressões oficiais pelo poder organizacional; outra delas são as redes informais que são manifestações organizadas pelos empregados em relação à organização.

Para Neto (2010) a comunicação informal é por grande parte conhecida como “rádio peão” e pode ser diferenciada da seguinte forma:

- a) comunicação formal acontece por meio dos canais corporativos (jornal, mural, memorandos, intranet e comunicados, entre outros). Tem por característica tratar de assuntos ligados à empresa;
- b) comunicação informal acontece de forma espontânea e independente do departamento de comunicação interna. Ela é multidirecional e normalmente trata de assuntos cujo discurso se pauta no próprio empregado.

Visto as duas formas de comunicação, torna-se ideal que a estrutura oficial de comunicação interna trabalhe com as diferentes naturezas simultaneamente em busca de minimização de ruídos.

De acordo com o conceito, benefícios e dificuldades analisados sobre comunicação interna, é possível identificar diversos pontos a serem considerados no momento da proposição do plano de comunicação deste trabalho. A seguir serão apresentados alguns meios de comunicação disponíveis para auxiliar na decisão de construção do plano de comunicação.

2.5 Meios de Comunicação

A utilização correta dos meios de comunicação é um ponto muito importante a ser estudado, pois é por meio dele que a informação chegará até o público desejado. Por muitas vezes é o meio de comunicação que define se a informação chegará ao receptor corretamente.

Para Tavares (2010), ter conhecimento e saber utilizar os canais de comunicação dentro da empresa é fator fundamental, porém o autor ressalta que na prática muitas empresas não sabem utilizar de maneira planejada. A seguir serão destacados alguns canais e as principais características destacadas por Tavares (2010):

- a) publicações internas (boletins, jornais, revistas etc.): publicações da empresa voltadas para o público interno. A metodologia utilizada irá variar de acordo com os objetivos da empresa;

- b) memorando: É um tipo de comunicação interna utilizado entre setores. Deve transmitir um recado, com finalidade específica. Deve ser claro, direto e objetivo. Tem como objetivo passar informações, sugestões, solicitações de providências ou notificações. A estrutura do memorando deve conter: timbre, endereço, número, data, remetente, destinatário, assunto, texto, assinatura;
- c) rádio interna: Dependendo da empresa e das estruturas dos departamentos, a rádio interna é um excelente canal de comunicação. Além de entreter, passa informações relevantes de maneira rápida;
- d) circular: Correspondência com amplo objetivo e dirigida a vários destinatários. Normalmente, objetiva recomendar ou ordenar algo. A estrutura da circular deve conter: timbre, epígrafe, data, vocativo, contexto, assinatura e anexo;
- e) relatório: É um documento escrito por uma pessoa ou um grupo de pessoas, sobre informações, fatos, estatísticas, realização de projetos em andamento, com o objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços e procedimentos. Precisão nas informações, objetividade, clareza e veracidade são elementos importantes na elaboração de um relatório. A boa apresentação e a organização também são fatores fundamentais. Além disso, é importante utilizar uma linguagem formal (técnica), pois os receptores são públicos específicos. A utilização de gráficos, tabelas, anexo e muito importante;
- f) correio eletrônico: O correio eletrônico pode ser utilizado tanto entre o público interno quanto entre empresa e público externo;
- g) newsletters: Boletins informativos; artigo. Podem ser feitos de maneira tradicional, estar disponíveis no site da empresa ou podem ser enviados por e-mail. As regras básicas para a utilização do newsletter são: a objetividade. Os textos devem focar a informação, ser concisos; para informações extras, informar no final a fonte da informação com links e contatos; cada artigo cubra o tamanho de uma única página; recomendado incluir no início da página os títulos dos referidos artigos, com links para os mesmos;
- h) murais: São meios de informações visuais dentro da empresa, sendo importante que estejam afixados em locais de alto fluxo de pessoas. É fundamental criar procedimentos para a correta utilização dos murais;

- i) intranet: é uma rede interna com os mesmos princípios da Internet. Suas principais vantagens: comunicação da empresa torna-se mais ágil; informações são passadas de maneira rápida e eficiente; pode ser utilizada para pesquisas junto ao público interno; tem funções de entretenimento, cultura e informação; está protegida de invasões externas.

A partir do conhecimento dos meios de comunicação interna disponíveis é preciso saber como escolher o melhor canal e quais os principais pontos que devem ser levados em consideração no momento da escolha para determinado tipo de informação.

A seguir pode-se realizar uma comparação entre dois tipos de comunicação e como é feita a decodificação e a valorização da informação apresentada.

Quadro 1 – Percepção da comunicação

Comunicação audiovisual	Comunicação conceitual
Contém som e imagens.	Contém signos escritos.
Decodificação: do afetivo ao intelectual.	Decodificação: do intelectual ao afetivo.
Baseia-se na sugestão, no fascínio e na sedução.	Baseia-se nos raciocínios lógicos (dedução/indução).
Valoriza o pensamento simbólico.	Valoriza o pensamento lógico.

Fonte: Adaptado de Terciotti (2010).

A autora destaca ainda a facilidade encontrada na comunicação interna com o advento da tecnologia da informação, desenvolvendo alguns meios de comunicação on-line. A seguir destacam-se os principais:

- a) e-mails: troca de mensagens de forma prática e rápida;
- b) MSN: versão corporativa, que permite a comunicação em tempo real;
- c) redes sociais: utilizado, principalmente, para captação de recursos humanos, criar comunidades de relacionamento, pesquisar o perfil de candidatos e debates;
- d) second life: ambiente virtual, usado para treinamento, para venda e compra de produtos e até para oferecer cursos;

- e) videoconferência: utilizadas para realização de reuniões de equipes que se encontram distantes, para supervisão de projetos, cursos, palestras, trabalhos. As ferramentas de videoconferência possibilitam e potencializam a comunicação, encurtando distâncias;
- f) e-learning: para formação de recursos humanos da empresa e para oferecimento de cursos a parceiros, clientes, fornecedores e ao público em geral. É também considerado uma ferramenta de relacionamento para os públicos interno e externo;
- g) blogs: usados para estabelecer e fortalecer o relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros. O blog permite a participação dos usuários, que debatem ou conversam sobre produtos, serviços e temas emergentes;
- h) comunidades: canais de participação das pessoas e, como o blog, é mais dinâmico que os sites. Diferentemente dos meios de comunicação de massa, as comunidades transformam o usuário em interlocutor e levam à customização da informação.

Com base nas informações estudadas sobre os meios de comunicação e suas características é possível nortear a escolha para este trabalho de pesquisa.

A seguir serão apresentadas as características sobre o planejamento de comunicação, os principais pontos que devem ser atentados e um modelo de plano de comunicação a ser seguido.

2.6 Planos de Comunicação

Para orientar a proposição da comunicação indicada neste projeto foi necessário estudar alguns pontos sobre os modelos de planos de comunicação existentes no mercado.

O desenvolvimento de um plano, segundo Tavares (2010), é um fator determinante para qualquer forma de comunicação, seja ela no ambiente interno, externo, para fins informativos, institucionais ou de marketing. Segundo Tavares (2010, p.140) o plano de comunicação é

um processo pelo qual objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle, avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente. É

a formatação de objetivos e metas; o desenvolvimento de estratégias de comunicação, avaliados através de processos e indicadores; orçados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio.

Para Kunsch (2003), o planejamento é um processo complexo, o qual possui características próprias direcionadas por princípios gerais e específicos. Não é algo solto e isolado de contextos e deve estar vinculado a realidades da vida de pessoas das organizações. Além disso, Kunsch (2003) afirma que o planejamento não se restringe ao que fazer, mas contempla também de que modo e com que recursos, ter conhecimentos, criatividade, análises conjunturais e ambientais, além de aplicativos instrumentais técnicos.

Desta forma é possível entender a importância do plano de comunicação nas organizações, bem como quais os principais pontos que devem ser atentados no momento da construção.

O quadro a seguir exemplifica um modelo de plano de comunicação interna com as etapas que devem ser seguidas. Este será o modelo utilizado neste trabalho para propor o plano de comunicação de projetos na empresa analisada.

Quadro 2 – Modelo de Plano de Comunicação

Tópicos do Plano	Objetivo
1. Informação sobre o negócio de forma resumida	Inclui missão, visão e valores.
2. Objetivos gerais para a comunicação interna	Definir o porquê da comunicação interna. A rotina e a comunicação demandada.
3. Objetivos específicos da comunicação	Informação empresarial, incentivo, motivação.
4. Determinar as formas de comunicação interna	Técnicas? Meios/ veículos? Formas? Períodos? Justificativa?
5. Plano de ação	O quê? Como? Quando? Onde? Por quê? Quem fará?
6. Formas de controle e avaliação	Formas de controle? Indicadores? Pessoas? Responsáveis? Tempo?
7. Investimento de comunicação	Tipo de investimento? Produção? Criação? Mídia? Orçamento comprometido?
8. Anexos	Dados e informações que embasem o plano

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

Além de estudar os modelos de plano de comunicação é preciso analisar os principais erros cometidos pelas empresas. Essas questões servem como pontos de atenção no momento de propor um plano de comunicação. Segundo Tavares (2010), estes são os principais motivos pelos quais os planos falham.

- a) miopia dos dirigentes sobre resultados para médio e longo prazo;
- b) planejamentos são conversados, planos são elaborados, mas não são executados. São engavetados. Além da demora na implementação;
- c) deficiência de integração entre setores da organização;
- d) desentendimento financeiro sobre as necessidades do plano e coerência com outras áreas de interesse;
- e) falta de proatividade do planejador em propor novos planos;
- f) falta de profissionais de planejamento;
- g) ineficiência sobre o acompanhamento por parte da organização sobre os planos;
- h) utilização de dados, informações e pesquisas desatualizados ou planos desenvolvidos fora da realidade do negócio da organização;
- i) utilização de metodologias defasadas. Em alguns casos ocorre a falta de adequação da metodologia em relação às necessidades da organização;
- j) achar que a qualidade de uma campanha está sempre relacionada a grandes investimentos;
- k) não “enxergar” o planejamento como “meio” de um processo;
- l) não definir o que se deseja realmente conseguir com o plano.

Todo planejamento em comunicação, segundo Bueno (2009), deve estar alinhado com a realidade, que consiste em aceitar a incerteza como condição permanente e trabalhar com ela. Para ajudar nessa incerteza, o autor sugere a utilização de métodos e técnicas de pesquisa para mapear a estratégia. Desta forma, a seguir será apresentado o método de pesquisa, incluindo a estratégia de pesquisa, população selecionada e tipos de coletas de dados que foram utilizados neste trabalho.

3 METODOLOGIA

A seguir será descrito qual será o método utilizado para investigação do tema de estudo do presente trabalho, bem como as técnicas para o cumprimento dos objetivos. A estrutura metodológica aparece em dois momentos importantes deste trabalho: primeiramente como uma etapa exploratória de entendimento do cenário atual para identificação do real problema e estruturação da solução a ser apresentada. O segundo momento prevê uma verificação de resultados a partir da solução implantada. A técnica utilizada para estruturação do plano de comunicação em si será abordada no capítulo 04, juntamente com a descrição dos passos percorridos na elaboração do plano.

3.1 Estratégia de pesquisa

Para nortear as demais delimitações, este trabalho utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso, qualitativo exploratório e quantitativo descritivo. Segundo Gil (2002) o estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, no qual seus resultados são apresentados em aberto na condição de hipóteses.

Este trabalho constitui-se como um estudo de caso, pois estudou a comunicação de uma organização em específico, suas políticas internas e com base nas informações obtidas, bem como no estudo feito com os autores apresentados neste referencial teórico, avaliou-se as oportunidades para propor uma solução para a pergunta desta pesquisa.

A primeira etapa deste estudo consistiu no entendimento de diversos fatores para aprofundar o tema comunicação de projetos na empresa analisada através de uma pesquisa qualitativa exploratória, aplicada com os colaboradores da empresa, com o objetivo de entender como a empresa deveria comunicar os projetos dentro da organização. Além disso, no momento da análise dos documentos internos da organização, buscou-se compreender como a empresa comunicava as entregas dos projetos e quais as políticas internas de comunicação.

A segunda etapa quantitativa descritiva teve como objetivo entender o nível de satisfação dos colaboradores com o novo canal de comunicação. Após a estruturação

do plano de comunicação e divulgação da página de projetos, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva. Desta forma, foi possível obter a quantidade de pessoas satisfeitas com o plano proposto e a estruturação de plano de ação para melhorias.

3.2 Unidade caso

Este estudo foi elaborado em um Sistema de crédito composto por cooperativas e empresas centralizadoras. Em cada uma destas foi selecionado um grupo de colaboradores para realização das pesquisas deste trabalho. A amostragem dos participantes foi selecionada através do meio de conveniência. De acordo com Gil (2002, p. 55) “a amostragem por conveniência busca obter a melhor informação no menor tempo possível, de acordo com as circunstâncias da pesquisa”.

Nas cooperativas foram selecionados cinco colaboradores com o cargo de assessor de projetos e processos. Eles foram selecionados como sujeitos de pesquisa por deterem o conhecimento necessário para responder os objetivos do estudo. Foram selecionadas as seguintes cooperativas: Centro Serra RS; Botucaraí RS; Ouro Branco RS; Região Centro RS e Sul SC. Estas foram selecionadas por possuir um maior envolvimento na implantação dos últimos projetos. Entendeu-se que as pessoas nestas cooperativas possuem um maior conhecimento das informações estudadas, pois elas têm envolvimento direto com as entregas e participam da concepção dos projetos.

Na empresa centralizadora, chamada de Centro Administrativo, foram envolvidas as áreas de gestão de portfólio de projetos e comunicação. Essas áreas internas foram selecionadas por estarem diretamente ligadas ao tema projetos e ao tema comunicação. Foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas com 70 líderes de projeto e processos para avaliar a satisfação do conteúdo disponibilizado. Dos colaboradores selecionados obteve-se um retorno de 46 respostas.

3.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado a análise documental para a pesquisa dos documentos internos da empresa, uma entrevista estruturada para entender a situação atual com os colaboradores e por fim um questionário fechado para avaliar a satisfação do modelo proposto. A seguir serão apresentadas cada uma das coletas de dados deste trabalho.

3.3.1 Análise Documental

Para descrever a empresa estudada e analisar como ela se comunica hoje utilizou-se a análise da documentação. Para Gil (2002, p. 76) “a documentação pode ser importante para complementar as informações obtidas mediante outros procedimentos de coleta de dados”.

Desta forma, para este estudo de caso, utilizou-se os documentos internos da organização, tais como manual de comunicação interna, reporte atual de comunicação, fluxo do processo de comunicação atual e apresentações mensais.

Com base nessa documentação foi possível entender como a organização comunica as entregas dos seus projetos, podendo assim conhecer quais as lacunas de comunicação identificadas neste momento.

Além disso, com base nos manuais internos de comunicação, foi possível conhecer o fluxo interno de comunicação da organização, entendendo os papéis e responsabilidades de cada área e cargo.

3.3.2 Entrevista semiestruturada

Neste trabalho foi aplicada uma entrevista semiestruturada com os colaboradores das cooperativas selecionadas. A entrevista de acordo com Gil (2002, p. 63) “é adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das explicações ou razões das coisas precedentes”.

Desta forma, a pesquisa foi aplicada com os colaboradores das cooperativas para entender qual a percepção dos assessores de projetos e processos com relação à comunicação interna das entregas dos projetos.

Na pesquisa com estes colaboradores, foram feitas perguntas com relação aos projetos recentemente entregues. Buscou-se entender como eles tiveram conhecimento sobre a entrega e qual o fluxo de comunicação utilizado hoje.

Para a aplicação desta entrevista utilizou-se um roteiro semiestruturado, conforme o apêndice A, focando em temas relacionados a comunicação, entrega de projetos, percepção da informação disponibilizada e fluxo atual de comunicação interna.

3.3.3 Questionário

Ao final da aplicação do plano de comunicação, foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas com os colaboradores. Com base em Lakatos e Marconi (2010, p.86) o questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário foi aplicado com os assessores de projeto e processos para avaliar a satisfação com relação à aplicação do plano proposto neste trabalho. Para a aplicação das questões, conforme o apêndice B, foi abordado os seguintes pontos: divulgação de lançamento, clareza das informações, navegação da página, relevância das informações disponibilizadas, suficiência do conteúdo e por fim os benefícios percebidos.

3.4 Análise de dados

Para a análise dos dados deste trabalho, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Conforme a ideia de Lakatos e Marconi (2010, p. 225), a análise de conteúdo “permite a descrição sistemática, objetiva e qualitativa do conteúdo da comunicação”. Sendo assim, foram analisados os dados relacionados aos temas de comunicação interna, entrega de projetos, percepção da comunicação de projetos e meios de comunicação.

Já para a análise quantitativa realizada nos resultados do questionário de satisfação foi utilizada a técnica estatística por frequência de respostas com escala ordinal. Segundo Hair *et al* (2005), a análise por frequência utiliza tabelas, quadros ou gráficos e sua análise por escala ordinal serve para saber o interesse ou grau de utilização, podendo utilizar a porcentagem como análise final.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os insumos utilizados para o desenvolvimento do plano de comunicação interna, a partir do entendimento prévio da realidade da instituição trabalhada. Os dois subcapítulos trarão informações que nortearam a construção do plano e que direcionaram a solução aqui estruturada neste trabalho. Essa estrutura propicia ao leitor as informações necessárias para entender o antes e o depois, mas principalmente a solução adotada.

4.1 Análise dos documentos internos sobre comunicação

As informações deste capítulo foram obtidas através de documentos internos da organização analisada e tem como objetivo apresentar como a empresa elabora a comunicação interna atualmente.

O capítulo está dividido em comunicação interna organizacional e comunicação específica sobre projetos. Por fim será apresentado o resultado da entrevista com os colaboradores das cooperativas para entender a percepção com relação à informação disponibilizada sobre projetos.

4.1.1 Comunicação interna organizacional

As informações sobre a comunicação interna foram retiradas do Manual de Comunicação da empresa (2015), que propõem políticas de comunicação como base no posicionamento estratégico. O manual relata que a comunicação utilizada pela empresa se baseia na comunicação integrada, que combina diversas ferramentas com clareza e coerência para buscar o máximo de resultado junto ao público.

Os objetivos de um posicionamento unificado são:

- a) equalizar o conhecimento sobre a empresa junto aos seus públicos;
- b) padronizar a mensagem interna e externa com a finalidade de consolidar a mensagem e otimizar recursos;
- c) ampliar e qualificar o relacionamento com o associado, baseando-se na clareza do propósito de ser cooperativo;
- d) instrumentalizar o Sistema para ações de comunicação;

e) contribuir para o posicionamento estratégico.

O posicionamento de comunicação, conforme Manual de Comunicação da empresa (2015, p. 3), é: “Ser percebido como uma instituição financeira cooperativa da comunidade, agregadora de renda, alternativa ao sistema financeiro convencional”.

Segundo o Manual de Comunicação (2015), o público interno é dividido em dois tipos. O primeiro contempla os Dirigentes e representam aqueles que dirigem, administram ou respondem por algumas das organizações do sistema, sendo eles: presidentes, diretores e conselheiros. O segundo público são os colaboradores, composto por todos aqueles que trabalham diretamente no Sistema: funcionários e estagiários de todas as organizações do sistema.

Para se dirigir aos públicos e divulgar seu posicionamento, informações e as mensagens que a empresa deseja passar, o manual descreve algumas ferramentas de comunicação.

No quadro 3, a seguir, seguem as três ferramentas utilizadas para o público interno e os meios sugeridos para a comunicação.

Quadro 3 – Ferramentas para público interno

Ferramenta	Meio
Marketing Direto	E-mail Correspondência personalizada
Marketing de incentivo	Programas de incentivo Treinamentos internos Cursos externos Divulgação do plano de carreira
Relações públicas	Audiovisual Brindes Informativo interno Eventos internos Manuais Murais (quadros de avisos) Intranet

Fonte: Adaptado do Manual de Comunicação da Instituição (2015).

Dentre as ferramentas apresentadas, destaca-se o marketing de incentivo, com o objetivo de motivar e oferecer benefícios aos colaboradores; promover e melhorar o relacionamento da instituição com os colaboradores; comprometer os colaboradores

para aumentar a produtividade e qualidade; e incentivar a divulgação dos produtos e da marca.

Para assegurar o atendimento dos objetivos da comunicação o Manual de Comunicação (2015) sugere a utilização de alguns instrumentos de mensuração. Dentre eles destaca-se a aplicação de pesquisas, que tem como objetivo: subsidiar e fortalecer as tomadas de decisão da instituição; reduzir a margem de erro; evitar decisões baseadas em dados empíricos; orientar a engenharia e posicionamento dos produtos; orientar o posicionamento das campanhas e ações de comunicação e marketing; potencializar o retorno dos investimentos em comunicação e marketing.

O Manual de Comunicação (2015) destaca que a pesquisa para público interno tem como principal conteúdo analisar o estágio de prontidão, perfil, hábitos, nível de satisfação entre outros pontos.

Para a eficácia da comunicação, o Manual de Comunicação (2015), disponibiliza processos de gestão e operacionalização das atividades de comunicação. Essa informação faz-se necessária em função do envolvimento das diversas organizações e agentes que compõem o sistema.

No quadro 4, a seguir, é possível perceber onde cada área se enquadra e quais as principais funções de cada uma delas.

Quadro 4 – Empresa x Responsabilidades

Empresa	Áreas	Responsabilidade
Banco	Gerência de Comunicação Institucional Gerencia de Marketing	Planejamento e criação de ações corporativas Controle consolidado das ações de comunicação Assessoria de imprensa corporativa
Centrais	Coordenadores de comunicação	Coordenação e controle da execução das ações. Assessoria de imprensa terceirizada
Cooperativas	Assessores de comunicação	Execução das ações.

Fonte: Adaptado do Manual de Comunicação da Instituição (2015).

Por fim, o Manual de Comunicação (2015) informa que independente dos papéis e estrutura definida, todo público interno deve se sentir como um agente de comunicação, tendo clara a missão corporativa da instituição, procurando captar as

oportunidades de comunicação e ter um discurso afinado com o posicionamento da empresa na aproximação com os públicos.

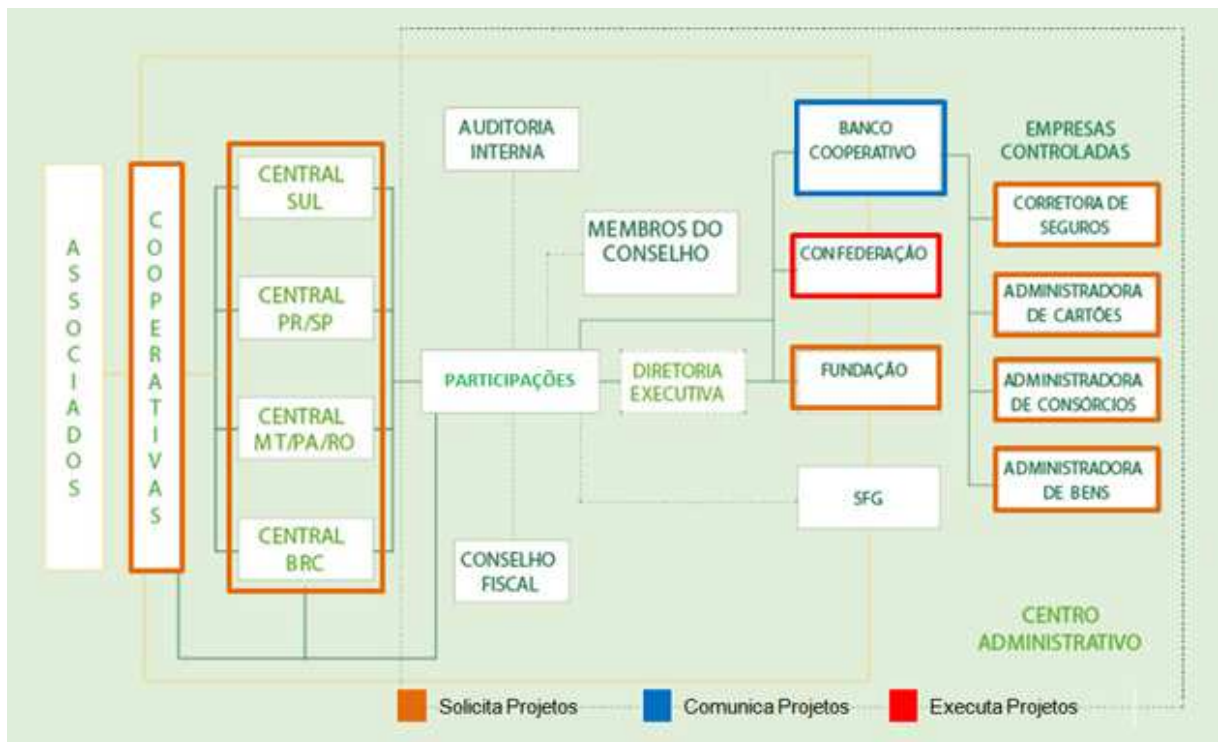
Após compreender como a empresa faz a gestão da comunicação interna organizacional, a seguir será apresentado como é realizada a comunicação especificamente das entregas dos projetos, sendo este o foco principal deste trabalho.

4.1.2 Comunicação interna de projetos

Para compreender como a comunicação interna de projetos é realizada na empresa deste estudo foi preciso primeiramente entender quais os papéis e responsabilidades de cada área com relação à informação e para qual público ela está sendo focada.

Na figura 3 a seguir, está apresentado o organograma da empresa analisada e destacado em cores os grupos de responsabilidades de cada um com relação ao tema projeto.

Figura 3 – Empresa x Responsabilidade em projetos



Fonte: Adaptado do site da empresa (2016).

As empresas destacadas na cor laranja são aquelas que têm por responsabilidade solicitar novos projetos. E é destas empresas que surgem as novas necessidades e é para elas que a comunicação de projetos deve ser enviada.

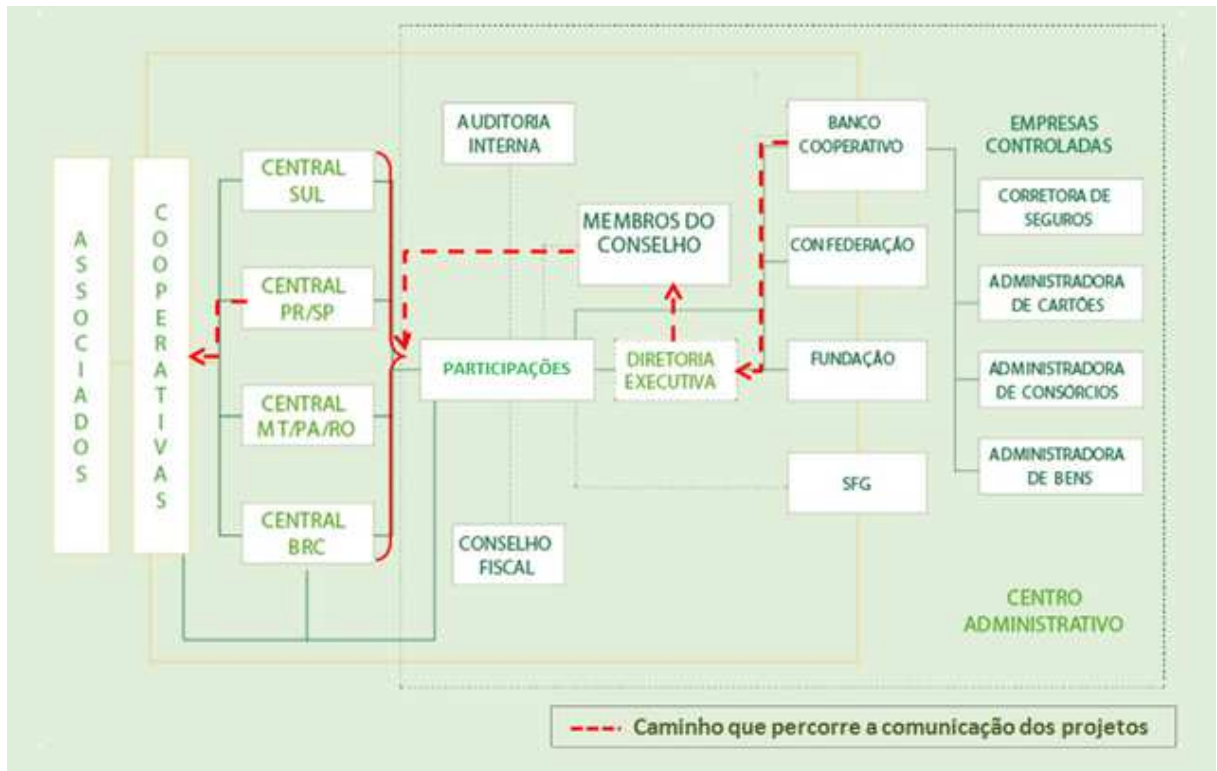
A empresa destacada em azul, chamada Banco Cooperativo, é onde estão localizadas as áreas de comunicação e de gestão de projetos. Estas áreas têm como responsabilidade comunicar para todo o sistema o andamento dos projetos solicitados.

A empresa destacada em vermelho, chamada Confederação, tem por responsabilidade executar os projetos. Sendo assim, esta empresa também deve ser comunicada sobre o andamento dos projetos, bem como ter um relacionamento direto com as áreas de comunicação e gestão de projetos para repassar as informações.

A partir da figura 3 é possível perceber que há diversas empresas solicitando projetos e somente uma para comunicar essas entregas. Ao analisar este ponto é possível perceber dois processos com relação à comunicação de projetos. Com relação às empresas que fazem parte do Centro Administrativo, a comunicação é mais próxima. Isso ocorre por estarem situadas no mesmo prédio físico e utilizarem em muitos casos a mesma linguagem. Já para as Centrais e cooperativas, existe uma distância física entre as organizações e essa distância proporciona barreiras na comunicação, além da necessidade de adaptar a informação para o entendimento de todos os níveis.

Isso ocorre em função do formato que é feito a comunicação hoje na organização. A figura 4 a seguir representa com a linha pontilhada em vermelho o caminho que a comunicação dos projetos percorre para que a informação chegue às Centrais e Cooperativas.

Figura 4 – Percurso da Comunicação de Projetos



Fonte: Adaptado do site da empresa (2016).

Ao analisar o tracejado em vermelho destacado na figura 4 é possível perceber o caminho que a comunicação percorre para que a informação chegue até as cooperativas. Essa comunicação inicia no Banco cooperativo, que encaminha as informações para a Diretoria executiva, que por sua vez avalia as informações com os membros do Conselho e somente então é feito o repasse das informações para as Centrais e Cooperativas.

Além disso, essa informação é encaminhada por e-mail em arquivos de documentos ou slides de apresentações. Essa informação muitas vezes não é completa e adequada para o entendimento de todos os níveis e depende sempre que o colaborador encaminhe a informação para a empresa seguinte do processo.

Por fim, com esse processo é possível elencar alguns possíveis ruídos de comunicação, destacados a seguir:

- a) a informação pode parar em algum nível inicial, não chegando até a cooperativa;
- b) a informação pode ser editada ou filtrada por níveis anteriores;

- c) a linguagem utilizada pela diretoria e conselho pode não ser compreendidas pelos demais níveis;
- d) o percurso pode ser atalhado, desinformando os demais níveis.
- e) a informação disponibilizada para os dirigentes é a mesma para os colaboradores em geral.

Isto posto, com base no fluxo interno de comunicação apresentado, é possível perceber alguns pontos de melhoria. Segundo Tavares (2010), um dos principais fatores que a comunicação interna promove é a descentralização organizacional, onde todos têm conhecimento dos processos e decisões internas.

Sendo assim, este foi um dos principais assuntos abordados para a proposição do plano de comunicação deste trabalho. Para complementar este estudo foi realizada uma pesquisa interna com os assessores de projetos e processos das cooperativas para entender qual a percepção deles com relação a essa comunicação.

4.2 Pesquisa com as cooperativas do sistema

Além das particularidades percebidas ao analisar o fluxo de comunicação interna da empresa foi aplicada uma entrevista semiestruturada com os assessores de projetos e processos das seguintes cooperativas: Centro Serra RS; Botucaraí RS; Ouro Branco RS; Região Centro RS e Sul SC.

A seguir serão apresentados os relatos destacados nas visitas e quais os pontos de maior destaque com relação à comunicação de projetos.

4.2.1 Entrevista sobre a comunicação dos projetos

Quando perguntados sobre a percepção da comunicação realizada pelo Centro Administrativo para à Cooperativa Centro Serra RS, percebeu-se pelo relato do pesquisado que as comunicações realizadas são encaminhadas para a Central, que é órgão intermediário entre o Centro Administrativo e a Cooperativa, e somente após são repassadas para as Unidades de atendimento. Nesta cooperativa, cabe à Central fazer o alinhamento dos novos produtos, serviços e soluções com cada uma das

cooperativas. É também ela que determina como, quando e quem será comunicado, adaptando às necessidades e realidades de cada unidade de atendimento.

Durante a pesquisa na Cooperativa Botucaraí RS, na cidade de Soledade, percebeu-se que a Cooperativa realiza um trabalho diferenciado de comunicação interna com os colaboradores para lançamento de alguns produtos. O assessor desta unidade de atendimento falou sobre o processo de comunicação, relatando que alguns colegas da Central realizam visitas frequentemente às unidades de atendimento para ressaltar a necessidade da comunicação. Na implantação de novos projetos a Central recebe os treinamentos e replica para as unidades de atendimento de forma presencial.

Com relação à entrevista na Cooperativa Ouro Branco RS, na cidade de Teutônia, foi possível perceber a necessidade com relação à comunicação de projetos. A conversa foi realizada com o assessor de projetos da unidade de atendimento e com o assessor de comunicação. Nesta cooperativa, percebeu-se que o fluxo de comunicação ocorre por meio da Central, que por sua vez encaminha a comunicação via email, comunicados ou instrução normativa. O repasse das informações ocorre através de soluções internas na qual a Central inclui um resumo de todas as comunicações e disponibiliza para acesso das unidades de atendimento. Já os novos produtos recebidos do Centro Administrativo são divulgados em reunião mensal com gerente financeiro e assessor de comunicação e, posteriormente, disseminados nas unidades de atendimento.

Neste encontro os colaboradores ressaltaram o volume de comunicados via portal interno, com muitas páginas e divulgação não direcionada. Destacou que a comunicação sistêmica deve ser simples e de fácil acesso. Por fim os colaboradores deixaram a sugestão de criar um espaço corporativo no portal interno para acesso destas informações e um possível campo para comentários nos projetos.

Com relação à entrevista com a Cooperativa Região Centro RS, na cidade de Santa Maria, foram destacados alguns pontos de melhorias na comunicação de projetos, sendo o principal a falta de direcionamento. Com relação ao processo de comunicação, seja via email, comunicados, instrução normativa, ela é recebida pela Central, que prepara o fluxo de comunicação local. Normalmente repassam as entregas em reuniões periódicas com os gerentes de unidade de atendimento. Neste caso, o gerente da unidade de atendimento destacou que a comunicação via

comunicados internos no portal muitas vezes não é direcionada ao público interessado e que não tem filtros de pesquisa que facilitem a busca pelas informações. Seria ideal que os comunicados ficassem agrupados para facilitar a busca.

Nesta cooperativa, assim como nas outras analisadas, as unidades de atendimento recebem a comunicação das entregas através das reuniões periódicas dos gerentes de atendimentos. Porém, ponderou que a comunicação nem sempre é efetiva e que a informação se perde até chegar ao colaborador.

Já na entrevista com a Cooperativa Sul SC, na cidade de Criciúma, o ponto ressaltado foi a falta de qualidade do material enviado, pois normalmente é necessário refazer alguma informação. Desta forma, a Cooperativa criou uma revista interna com notícias e compartilhar as conquistas dos colaboradores e associados.

Segundo o assessor de processos com relação à comunicação de projetos, é perceptível a falta de uma comunicação voltada para as principais entregas do Centro Administrativo. Falta um local para pesquisar as principais entregas e informações sobre como os projetos são desenvolvidos. A cooperativa entende que há oportunidade de intensificar as informações direcionadas. Para assim, promover uma evolução da comunicação sobre produtos e serviços enviados pelas Centrais e Centro Administrativo.

Por fim, o analista de processos da Cooperativa Norte RS ressalta que hoje a comunicação não chega até a Cooperativa, sendo necessário uma ação ativa por parte do colaborador para obter a informação. Hoje, não existe um local para consulta, esse é um dos principais fatores que prejudicam a busca da informação.

Com base nestas entrevistas aplicadas nas cooperativas foi possível obter um direcionador para a proposição do plano de comunicação. A seguir será relatada a análise feita com o resultado das entrevistas.

4.2.2 Análise dos resultados da pesquisa

Com as informações obtidas nas visitas com as Cooperavas apresentadas no capítulo anterior foi possível perceber a necessidade de mais informações com relação às entregas dos projetos.

Segundo Kunsch (2009), as organizações acabam possuindo um processo de comunicação complexo, e cabe um planejamento de ações para criar mensagens

considerando o perfil do receptor e evitar ruídos. Além disso, Angeloni (2010) cita que para engajar os colaboradores é preciso dar as ferramentas necessárias, gerando assim um processo de confiança entre a empresa e o colaborador.

Com isso, é possível perceber, por meio das entrevistas, a carência desta ferramenta. Os entrevistados sugeriram a disponibilização da informação em algum local com livre acesso, onde pudesse ser feita a pesquisa no momento da necessidade da informação.

Outro ponto que apareceu com relevância nas entrevistas foi o desejo de um canal que disponibilizasse uma lista dos projetos em andamento com um campo de busca. Desta forma, os colaboradores poderiam descobrir se existe um projeto de determinado assunto sendo executado naquele momento. Essa informação tem como objetivo facilitar as cooperativas a focar esforços em receber os projetos transformacionais.

A disponibilização dessa comunicação, segundo Angeloni (2010), consiste no novo paradigma da comunicação nas organizações visando consolidar uma imagem única junto aos diversos públicos.

Além da necessidade de criar um local para disponibilizar a informação, foi relatado um desconforto com relação à quantidade excessiva de comunicados internos, o que acaba gerando uma desinformação aos colaboradores. Esse ponto é destacado por Tomasi e Medeiros (2010) como um excesso de informação, que acaba prejudicando a interpretação do receptor e promovendo a falta de atenção.

Por fim, outro ponto destacado na entrevista com as Cooperativas foi a necessidade de entender melhor como os projetos são executados e qual o processo interno que deve seguir para o desenvolvimento. Essa informação enquadra-se como uma comunicação administrativa, que de acordo com Tomasi e Medeiros (2010) busca comunicar conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo as áreas de planejamento com o objetivo de orientar, atualizar e ordenar o fluxo das atividades.

Com as informações obtidas nestas visitas foi possível obter insumos que foram considerados no momento da proposição do plano que fosse mais aderente às necessidades do público ao qual o trabalho se propõe a atender.

A seguir será apresentada a proposta do plano de comunicação sendo este o objetivo geral deste trabalho.

5 PROPOSTA DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA DE PROJETOS

Neste capítulo será apresentado o plano de comunicação interna para os projetos. Este plano tem como objetivo orientar a aplicação da comunicação de forma estratégica.

Para o desenvolvimento deste plano foi utilizado como insumo o resultado da análise de documentos internos da organização, bem como o resultado das entrevistas realizadas com os colaboradores das cooperativas.

Além disso, foram utilizadas as orientações de Terciotti (2010), que afirma que a comunicação eficaz requer que considerados os seguintes aspectos:

- a) o que deve ser comunicado (mensagem);
- b) por que deve ser comunicado (motivo);
- c) como deve ser comunicado (canal);
- d) quando deve ser comunicado (tempo);
- e) de quem deve vir a comunicação (emissor);
- f) para quem deve ir a comunicação (receptor).

Ainda, para a elaboração do plano de comunicação interna foi utilizado o modelo conforme o autor Tavares (2010), seguindo as seguintes etapas:

- a) informação sobre o negócio;
- b) objetivos gerais para a comunicação interna;
- c) objetivos específicos da comunicação interna;
- d) determinar as formas de comunicação interna;
- e) plano de ação;
- f) formas de controle e avaliação;
- g) investimento de comunicação;
- h) anexos.

A seguir será apresentado o plano de comunicação interna de projetos seguindo as etapas determinadas por Tavares (2010).

5.1 Informação sobre o negócio

A empresa possui sua missão e valores consolidados no mercado, altamente destacados no planejamento estratégico corporativo. A missão da organização, segundo site da empresa (2016) é, “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

A seguir são relatados os valores da empresa:

- preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- respeito à individualidade do associado;
- valorização e desenvolvimento das pessoas;
- preservação da instituição como sistema;
- respeito às normas oficiais e internas;
- eficácia e transparência na gestão.

5.2 Objetivos gerais para a comunicação interna de projetos

Atualmente a empresa analisada não possui objetivos gerais de comunicação interna para o tema de gestão de projetos. Desta forma, o objetivo geral desta comunicação será promover o conhecimento com relação às entregas dos projetos desenvolvidos pelo Centro Administrativo.

A partir do entendimento das entregas dos projetos do Centro Administrativo pelas demais áreas, será possível gerar maior preparação por parte dos colaboradores das cooperativas com relação aos novos produtos e serviços que deverão ser comercializados pelas unidades de atendimento.

Essa comunicação interna irá disponibilizar informações úteis aos colaboradores, gerando engajamento nas metas internas e conhecimento dos produtos e serviços internos utilizados pelo Sistema.

5.3 Objetivos específicos da comunicação

A partir das pesquisas foi possível identificar a falta de informação dos projetos disponibilizados pelo Centro Administrativo para as cooperativas. Por outro lado, em

muitos relatos, os colaboradores destacaram o excesso de informações sobre esse assunto, gerando uma desinformação e despreparo dos colaboradores da unidade de atendimento. Ou seja, isso leva ao entendimento de que o excesso de dados disponibilizado de maneira desestruturada tende a confundir o entendimento dos colaboradores sobre o tema.

Esse plano de comunicação se propõe a suprir essa necessidade de uma informação mais estruturada, disponibilizando informações dos projetos em andamento e para quais entregas os colaboradores devem se preparar.

Além disso, essa comunicação será disponibilizada para consumo de todos os colaboradores de forma proativa, podendo ser consultada conforme a necessidade das informações.

5.4 Formas de comunicação interna

Atualmente a empresa analisada não dispunha de uma definição para as formas de comunicação interna de projetos. Sendo assim, foram definidas as técnicas de comunicação interna, o meio utilizado, quais os formatos, período em que essa informação será atualizada e por fim a justificativa que revela os motivadores para disponibilização desta comunicação.

Com relação às técnicas, será disponibilizada a informação de forma livre, onde os colaboradores poderão acessar o conteúdo sobre os projetos quando for necessário. Para isso, serão atualizadas mensalmente as informações – novidades e detalhes sobre o portfólio de projetos - em um canal interno da instituição. Com um canal único de comunicação, a tendência é que a quantidade de comunicados internos sobre o tema diminua (ou seja zerada).

Como meio de comunicação, o canal selecionado para disponibilizar as informações sobre projetos será a Rede Colaborativa. Este canal é a intranet corporativa da instituição e o acesso é disponibilizado para todos os colaboradores do Sistema, abrangendo assim todos os níveis.

Por meio deste canal será possível disponibilizar a lista do portfólio de projetos com funcionalidades que facilitem o acesso e a pesquisa dos projetos em andamento, pois desta forma será disseminado o conhecimento de todos os projetos em um só canal.

Com relação aos formatos utilizados para essa comunicação interna, serão disponibilizadas nesta página diferentes informações, sendo elas:

- a) lista com todos os projetos em andamento com campo busca de palavras-chave para pesquisa dos projetos;
- b) notícias com as principais entregas disponibilizadas;
- c) métodos de trabalho para a seleção e execução dos projetos, disponibilizada em um formato lúdico e fácil entendimento.

Essas informações serão atualizadas na última semana de cada mês, informando os novos projetos iniciados e as últimas entregas realizadas. Essa periodicidade é importante, pois as informações com relação a projetos são dinâmicas e podem sofrer modificações com frequência, e a falta de atualização poderia diminuir a credibilidade do meio de comunicação com a divulgação de dados obsoletos.

A disponibilização deste canal com as informações de projetos atende a solicitação dos colaboradores que trabalham diretamente com tema, conforme entrevistas com as cooperativas.

Esse canal busca reduzir o número de comunicados internos, relatórios e e-mails que são enviados por diversos provedores, que atualmente está gerando uma desinformação e desinteresse pelo tema. Em muitos casos a comunicação utilizada no formato vigente não atende o público alvo definido, em função de um fluxo complexo que passa por diversas empresas.

A disponibilização destas informações em uma página da intranet permite a consulta dos colaboradores de forma proativa, agilizando a pesquisa sobre determinado produto ou serviço conforme a necessidade. Além disso, a página irá promover um engajamento no assunto, fazendo com que os colaboradores se preparem para receber determinado projeto com antecedência.

5.5 Plano de ação

Nesta etapa do plano serão respondidas as perguntas: o quê, por que, como, onde, quem fará e quando a comunicação interna será realizada.

Sendo assim, este plano de comunicação se propõe a disponibilizar uma página na intranet da empresa com assuntos sobre gestão de projetos. Nesta página

deve conter informações sobre os projetos em andamento com um campo de busca, manchete com as últimas entregas realizadas, métodos de trabalho para seleção e execução de projetos.

Com relação à necessidade desta comunicação, essa foi demandada por diversas cooperativas da instituição, gerando assim uma necessidade de desenvolver um local único sistematizado para consulta das informações sobre projetos. Também, essa informação promove o conhecimento sobre os novos produtos e serviços aos colaboradores, gerando assim um aumento no engajamento e preparação dos envolvidos no momento da comercialização destas entregas.

Para a disponibilização das informações será utilizada uma linguagem clara e acessível para atender a todos os níveis da instituição. Em um primeiro momento será disponibilizada a informação sobre as entregas dos projetos, não utilizando termos técnicos de conhecimento apenas dos colaboradores do Centro Administrativo. Desta forma, será possível atender um número maior de colaboradores e obter a compreensão inclusive daqueles que não trabalham neste meio.

A página será disponibilizada na Rede Colaborativa, com o objetivo de atingir o maior número de colaboradores, sem a necessidade de criar um canal alternativo para este assunto. Além disso, dentro deste canal é possível obter estatísticas de acessos e quantas vezes um mesmo colaborador acessou determinada informação.

A informação disponibilizada na página será atualizada mensalmente pela área de gestão de portfólio de projetos, responsável por fazer a gestão de todos os projetos da empresa. A estrutura de gestão de projetos está posicionada dentro do Banco Cooperativo, empresa que tem também a responsabilidade da comunicação sistêmica da organização.

Com relação às datas, a disponibilização da página deve ocorrer até dia 29/04/2016. Neste dia, será divulgado o lançamento do espaço com um banner na página inicial da Rede Colaborativa, visando atingir um número maior de colaboradores. Adicionalmente será enviada uma comunicação direta para os líderes de projeto, assessor de processos e assessor de projetos com o objetivo de informar a criação deste novo canal.

5.6 Formas de controle e avaliação

Após 40 dias de uso da página será realizada uma pesquisa interna para verificar a satisfação dos colaboradores com relação à informação disponibilizada. Essa pesquisa será focada nos colaboradores que se envolvem com o tema projetos, sendo eles: líder de projeto, assessor de processos, assessor de projetos e gerente da unidade de atendimento.

Por fim, serão analisadas as métricas internas do site, que oferecem indicadores de acesso, download de documentos e quantas vezes o mesmo colaborador acessou a página. Esses indicadores irão apresentar a aderência na ferramenta e do meio de comunicação escolhido.

5.7 Investimento de comunicação

A seguir serão relatados os tipos de investimento e qual o orçamento necessário para o desenvolvimento da comunicação proposta.

Quadro 5 – Investimento em comunicação

Atividade	Estimativa de Custo
Desenvolvimento da página	R\$ 16.000,00
Divulgação – Banner on-line	R\$ 5.000,00
Divulgação – Mail Marketing	R\$ 1.500,00
Indicadores de satisfação	R\$ 1.500,00
Total	R\$ 24.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

5.8 Aplicação do plano de comunicação interna proposto

Com base no plano de comunicação elaborado neste trabalho foram desenvolvidas ações de comunicação, tais como disponibilização de um meio de comunicação, peças de divulgação, criação do conteúdo interno, bem como um plano de atualização.

Desta forma, a seguir será apresentado como ficou a estrutura desenvolvida para este meio de comunicação, seguindo as etapas descritas no plano de

comunicação interna desenvolvidas neste trabalho. Após, será apresentado o lançamento do espaço e as peças de divulgação.

5.8.1 Espaço de gestão de projetos

A seguir serão apresentadas as telas do espaço desenvolvido na Rede Colaborativa, intranet da empresa, bem como qual o objetivo com cada uma das informações disponibilizadas.

A primeira tela apresentada é a página inicial do espaço de comunicação, que apresenta as principais informações de navegação. A figura 5, a seguir, mostra o layout desta página. Nela estão disponíveis os principais tópicos do espaço, dividindo as informações em projetos e metodologias.

Figura 5 – Página Inicial



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A estrutura que fala sobre o portfólio terá dois tópicos, um com o portfólio de projetos completo e outro que apresenta as principais entregas realizadas no último mês. Essa divisão direciona os colaboradores para verificar as entregas já concluídas, e assim analisar o que já foi feito pelo Centro Administrativo.

A figura 6 mostra como ficou a tela que fala sobre as últimas entregas de projetos. Nela são apresentadas as principais entregas em formato de manchete.

Figura 6 – Histórico das entregas



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nesta página de histórico das entregas é possível que o colaborador saiba mais sobre as principais entregas executadas pelo Centro Administrativo, tais como manchete da principal entrega, objetivo do projeto, principais benefícios e programação com as datas das entregas.

Essa página tem como objetivo informar os colaboradores com relação às principais entregas, promovendo que cada cooperativa possa se preparar para receber os projetos desenvolvidos pelo Centro Administrativo. Além disso, com base nas informações disponibilizadas, o colaborador poderá buscar mais informações com os contatos dos projetos disponíveis.

Contribuindo na mesma linha do histórico das entregas, a página com o portfólio de projetos completo busca minimizar as dúvidas com relação aos objetivos dos projetos que o Centro Administrativo está executando. A figura 7 mostra a segunda tela que aborda o tema de projetos.

Figura 7 – Portfólio de projetos

redecolaborativa

Busca Corporativa Em toda a rede Busca Avançada

Página Inicial Gestão de Prc

Portfólio de Projetos

Confira o portfólio completo abaixo.

Exibir 10 resultados Filtrar por cartão

Projetos	Situação	Grupo	Conclusão	Objetivo/Funcionalidade
1866 - Projeto Cartão BNDES	Andamento	Multidepartamental	30/11/2016	1ª Entrega: disponibilizar a Micro, Pequena e Médias Empresas o Cartão BNDES para a aquisição de produtos ofertados no Portal de Operações do Cartão BNDES; 2ª Entrega: automatizar o backoffice da operação.
2016 - Internalização do Débito Cartão Sicredi Visa	Andamento	Estratégico	31/12/2016	Adequação dos processos operacionais e sistêmicos para permitir a autorização das transações de débito do cartão Sicredi Visa Múltiplo (débito) e Cartão Sicredi Visa Débito para que sejam autorizadas pelos canais internos utilizando o IST (autorizador corporativo).
2100 - Cartão MasterCard Black	Planejamento	Estratégico	31/12/2016	Ampliar e adequar o portfólio de cartões das Cooperativas do Sicredi ao mercado através do lançamento de um cartão Premium, o MasterCard Black, que concede vantagens e serviços diferenciados a um público de maior poder aquisitivo.
2125 - Criação e Troca da Senha dos Cartões PF e PJ	Iniciação	Estratégico	31/03/2017	Possibilitar que o Associado cadastre uma senha de sua preferência para utilização do seu cartão, permitir que ele consulte sua senha em caso de esquecimento e altere a senha de acordo com sua necessidade, para os

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Por ser um portfólio com aproximadamente 150 projetos executados em paralelo, o ponto principal para o desenvolvimento desta página foi a disponibilização de um campo de busca, onde os colaboradores possam pesquisar as informações dos projetos por meio de palavras chave. Dessa forma seria possível proporcionar uma interação dos colaboradores com a informação, promovendo o interesse e o conhecimento dos projetos desenvolvidos pelo Centro Administrativo.

Além disso, essa informação poderá auxiliar na busca de projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços que exijam uma preparação por parte das cooperativas.

Após conhecer as duas páginas que falam sobre as entregas de projetos e o portfólio completo serão apresentadas a seguir as páginas que abordam as metodologias.

As duas metodologias existentes no tema são: metodologia de gerenciamento de projetos e metodologia de portfólio de projetos. Ambos os métodos já existem na organização e são disponibilizados no formato de e-book.

O objetivo da disponibilização destas informações na página é apresentá-las de forma mais clara e de fácil compreensão. Para isso foi utilizado um layout lúdico com bonecos que representam o papel e responsabilidade de cada colaborador.

A figura 8 apresentada a seguir mostra resumidamente as etapas do processo de gestão de projetos.

Figura 8 – Metodologia de gestão de projetos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A metodologia de gestão de projetos apresenta as etapas que deve seguir, quais documentos devem ser gerados e quais são as boas práticas. A disponibilização do método auxilia outras áreas a trabalhar neste formato, pois desta forma elas podem seguir o passo a passo para o desenvolvimento dos projetos no dia a dia.

Para facilitar o entendimento foram disponibilizados também os detalhes de cada uma das etapas de forma lúdica, conforme mostra a figura 9.

Figura 9 – Metodologia de gestão de projetos detalhada

redecolaborativa Busca Corporativa Em toda a rede Busca Avançada

Página Inicial Gestão de Pro: x

Iniciação

PASSO 01 REUNIÃO INTERNA

Reunião interna com o líder do projeto, PMO e um representante da área solicitante.

Ações:

- Identificar áreas envolvidas
- Preencher o check-list

+ Ver check-list do Projeto

PMO LÍDER SOLICITANTE

PASSO 02 REUNIÃO DE ABERTURA

Reunião com os envolvidos mapeados na reunião interna, tais como líder do projeto, PMO, solicitante, patrocinador, analista de negócio, entre outros.

Ações:

- Aprofundar o entendimento da demanda
- Refinar o objetivo, justificativa e benefícios esperados

+ Ver canvas do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A segunda metodologia publicada neste espaço fala sobre o portfólio. Nesta metodologia é apresentado o passo a passo para a construção, seleção e priorização dos projetos que irão compor o portfólio.

Figura 10 – Estas da metodologia de gestão de portfólio



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Este método tem envolvimento de diversas empresas do Sistema, pois a solicitação de um novo projeto pode vir de qualquer área que identificar a necessidade. Por ser um processo que envolve muitos colaboradores, é natural que passe a existir dúvidas com relação à responsabilidade de cada um. Por esse motivo, foi desenvolvido um material explicativo e de fácil entendimento para este tema, conforme mostra a figura 11.

Figura 11 – Metodologia de gestão de portfólio



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com a disponibilização desta informação é possível compreender qual o processo que o cadastro de uma nova demanda segue até virar um projeto aprovado dentro do portfólio.

Disponibilizar a informação dessa metodologia neste formato visa proporcionar um maior entendimento sobre o assunto para os colaboradores. Com isso, é possível alcançar um engajamento maior e também a disseminação do conhecimento para diferentes níveis da empresa.

Por fim, para entender de forma geral sobre este método, foi desenvolvido um desenho que apresenta o passo a passo da gestão de portfólio de projetos, conforme mostra a figura 12, a seguir.

Figura 12 – Seleção dos projetos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com o conhecimento das principais etapas que são aplicadas para a seleção e construção do portfólio de projetos da empresa analisada será possível promover cada vez mais o envolvimento dos colaboradores. Além disso, assim como a metodologia de gestão de projetos, as demais empresas que compõem o Sistema poderão utilizar desse passo a passo de boas praticas para aplicar em suas estruturas.

Após conhecer o espaço de gestão de projetos lançado na Rede Colaborativa, a seguir será apresentado como foi feita a divulgação deste espaço e as peças de comunicação.

5.8.2 Divulgação do espaço de gestão de projetos

Para a divulgação do espaço foram desenvolvidas duas peças de comunicação, com propósitos diferentes. A primeira peça foi desenvolvida para comunicar o lançamento do espaço, enquanto a segunda teve como objetivo estimular o acesso.

A peça de lançamento, apresentada na figura 13, foi enviada por e-mail como uma comunicação direta para os assessores de projetos e processos das cooperativas e líderes de projetos do Centro Administrativo. Essa peça teve como objetivo divulgar o lançamento do espaço para os colaboradores que se envolvem com o tema de gestão de projetos.

Figura 13 – Comunicação de lançamento



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A segunda peça foi desenvolvida para promover o acesso no espaço de gestão de projetos. Essa peça foi divulgada na própria Rede Colaborativa, local onde o espaço foi desenvolvido. Essa peça, além de fortalecer a comunicação do lançamento, promoveu um conhecimento maior do espaço. Isso se deve por sua divulgação ser na própria página da intranet da empresa, atingindo assim um número maior de colaboradores.

A figura 14, a seguir, simula dois momentos em que a peça foi divulgada na Rede Colaborativa. No primeiro momento a peça ficou em um espaço de maior destaque e após uma semana passou para um quadrante de menor destaque.

Figura 14 – Divulgação do espaço



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com essa campanha de divulgação utilizando as peças citadas acima, foi obtido um total de 1.722 acessos nos primeiros 30 dias de lançamento do espaço.

Após conhecer as formas de divulgação do espaço, apresentamos a seguir o retorno da pesquisa de satisfação.

5.9 Pesquisa de satisfação

A aplicação da pesquisa de satisfação visou obter a opinião dos colaboradores com relação à informação disponibilizada na página de gestão de projetos na Rede Colaborativa.

Essa pesquisa foi aplicada 40 dias após a divulgação do espaço com os mesmos colaboradores que receberam o e-mail de comunicação de divulgação no momento de lançamento.

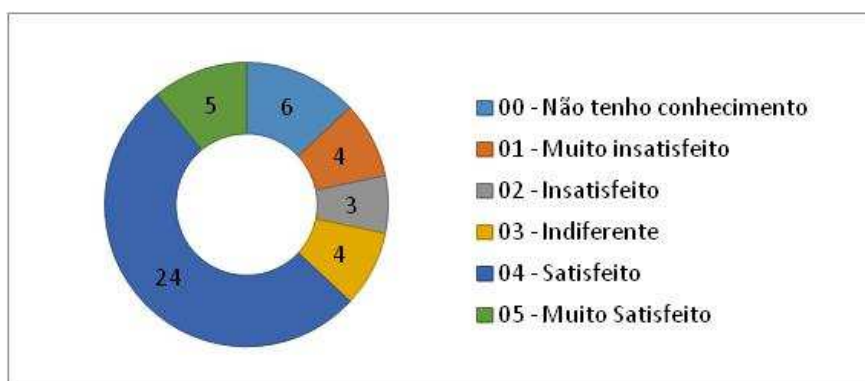
Para responder essa pesquisa, foram selecionados os colaboradores com o cargo de líderes de projetos da empresa centralizadora. Também, foram selecionados os colaboradores das cooperativas que se envolvem diretamente com o tema de gestão de projetos. Dos 70 colaboradores selecionados, 46 colaboradores responderam a pesquisa, o que representa um retorno de 66% dos questionários enviados.

Com relação às perguntas do questionário, o objetivo era conhecer a satisfação dos colaboradores no que diz respeito à divulgação de lançamento da página, clareza das informações, facilidade de navegação, relevância do assunto e por fim buscar entender se as informações são suficientes e se eles percebem benefícios com o espaço.

Além disso, com o objetivo de entender melhor o retorno da pesquisa, foi disponibilizado neste questionário um campo aberto para os respondentes deixarem suas sugestões. O retorno obtido neste campo foi analisado em conjunto com o questionário e compõem a análise dos resultados a seguir.

O primeiro ponto a ser analisado foi com relação à comunicação de lançamento da página. O resultado está apresentado no gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Satisfação da divulgação de lançamento



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

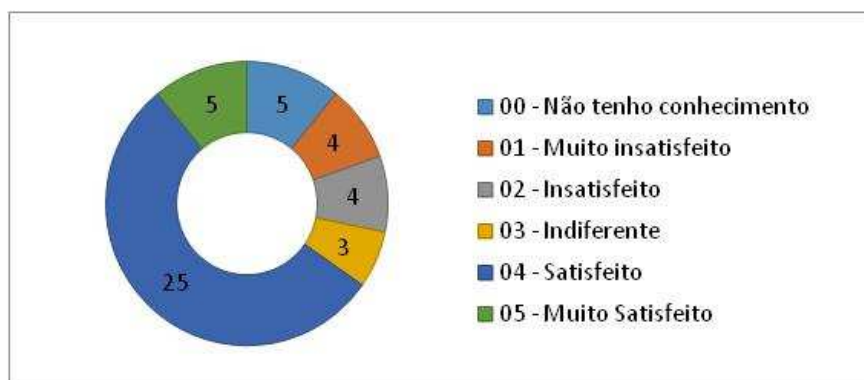
Analisando o resultado desta pergunta, 24 colaboradores responderam como satisfeito com relação às peças de divulgação. Esse valor é o mais representativo para a pergunta e representa 52% que responderam estarem satisfeitos. Ao analisar conjuntamente as respostas de satisfeito e muito satisfeito consolida-se um total de 29 respondentes, o que representa 63% de satisfação. Com relação aos demais

resultados foram obtidos 9% de indiferente, 7% de insatisfeito, 9% muito insatisfeito e 12% que não tem conhecimento.

Como plano de ação deste ponto, serão utilizadas as mesmas peças de divulgação para comunicar a página aos demais colaboradores que não estavam neste grupo selecionado para a pesquisa.

Com relação à próxima pergunta, buscou-se entender o nível de satisfação dos colaboradores com relação à clareza das informações. A intenção desta pergunta foi de compreender se as informações disponibilizadas na página estão escritas de forma clara para o entendimento do assunto. Para este questionamento foi obtido os seguintes resultados, apresentados no gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 – Satisfação da clareza das informações

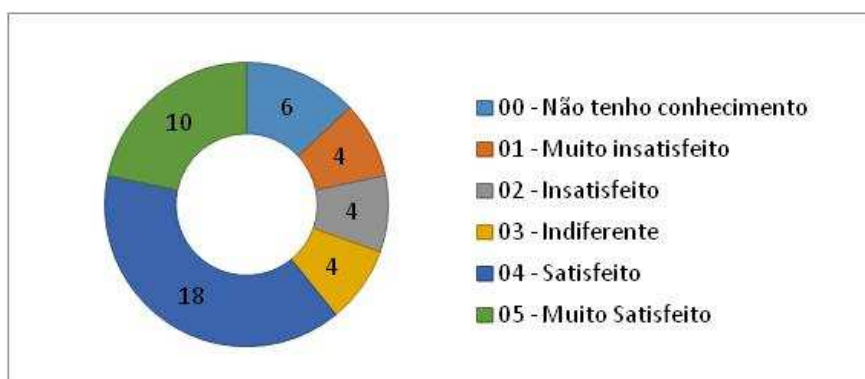


Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao analisar o resultado com relação a esta pergunta, percebe-se que o resultado de maior frequência é satisfeito, respondido por 25 colaboradores. Este resultado representa 54% do total. Da mesma forma, se analisarmos em conjunto os resultados de satisfeito e muito satisfeito, obtêm-se o total de 30 respondentes, o que representa 65% de satisfação. Sendo assim, é possível afirmar que o nível de clareza das informações disponibilizadas na página de gestão de projetos está satisfatório. Com relação aos demais resultados foram obtidos 7% de indiferente, 9% de insatisfeito, 9% muito insatisfeito e 10% que não tem conhecimento.

A terceira pergunta questionou qual o grau de satisfação quanto à navegação do espaço. O objetivo desta pergunta era entender se as informações estavam disponibilizadas de forma intuitiva e de fácil localização. O gráfico 3 apresentado a seguir mostra o resultado desta pergunta.

Gráfico 3 – Satisfação da navegação da página



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

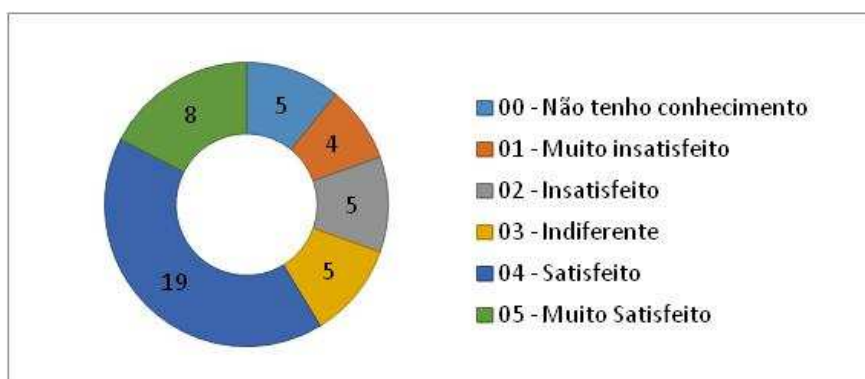
Analisando o retorno desta pergunta, a resposta de maior frequência foi de satisfeito, sendo respondida por 18 colaboradores. A segunda resposta de maior frequência foi de muito satisfeito, respondida por 10 colaboradores. Se analisarmos os resultados de satisfeito e muito satisfeito em conjunto é possível obter um nível de 61% de satisfação. Com relação aos demais resultados foram obtidos 9% de indiferente, 9% de insatisfeito, 9% muito insatisfeito e 12% que não tem conhecimento.

Porém, ao analisar as respostas no campo aberto, seis colaboradores sugeriram a inclusão da lista completa dos projetos. No entanto, essa informação já está disponível na página. Com isso, é possível perceber que essa informação não está sendo localizada com facilidade pelos colaboradores na página disponibilizada.

Neste caso, o plano de ação será o envio de uma comunicação ilustrativa para mostrar aos colaboradores onde encontrar as principais informações da página. Essa comunicação terá como objetivo facilitar a navegação e promover o entendimento de onde localizar cada informação.

Referente a próxima pergunta, buscou-se conhecer se a informação disponibilizada na página é relevante para o dia a dia dos colaboradores que responderam a pesquisa, ou seja, se as informações sobre projetos disponibilizadas na página agregaram valor nas atividades do dia a dia com relação ao tema. O resultado desta pergunta será apresentado no gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 – Satisfação da relevância da informação



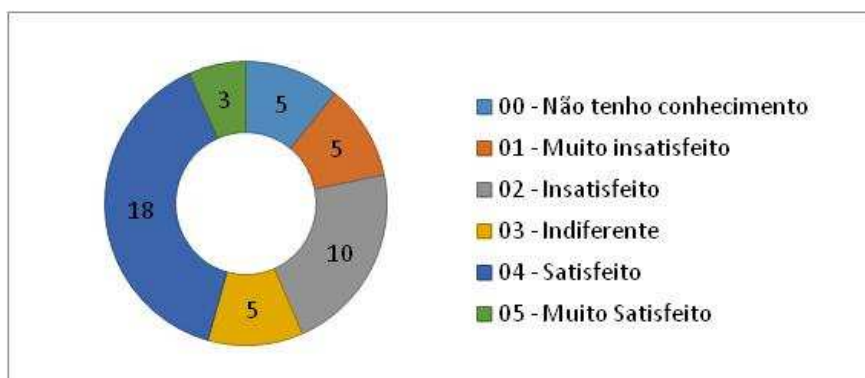
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com relação à relevância da informação, a resposta de satisfeito representa 41% da questão, sendo esta a de maior frequência. A análise em conjunto com a resposta de muito satisfeito obtém um total de 59% de satisfação. Com relação aos demais resultados foram obtidos 11% de indiferente, 11% de insatisfeito, 8% muito insatisfeito e 11% que não tem conhecimento.

Com essa informação é possível afirmar que a disponibilização do conteúdo na página trás conhecimentos relevantes para a execução das atividades dos colaboradores respondentes.

A próxima pergunta permitiu entender se as informações disponibilizadas na página são suficientes para o entendimento dos colaboradores sobre o tema. O gráfico 5, apresentado a seguir, mostra o resultado desta pergunta.

Gráfico 5 – Satisfação da suficiência das informações



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O resultado desta pergunta foi o que indicou o maior percentual de insatisfação com relação aos pontos abordados no questionário com os colaboradores. Apesar de

obter uma satisfação de 39% dos respondentes, 21% indicaram insatisfação em relação à quantidade e/ou qualidade das informações. Com relação aos demais resultados foram obtidos 11% e 11% que não tem conhecimento.

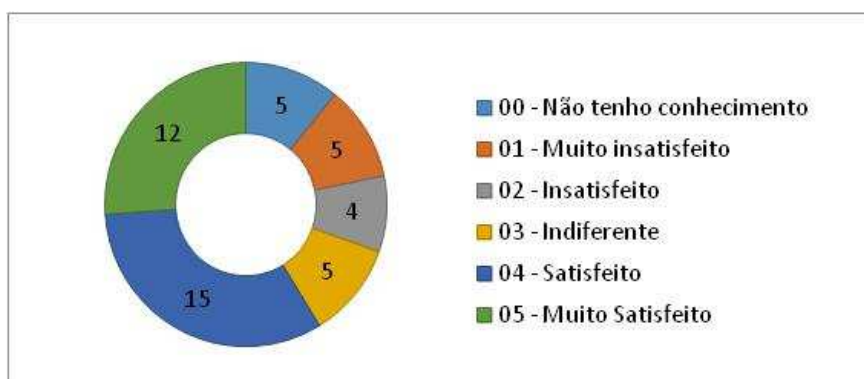
Para entender melhor o motivo desta insatisfação foi feita uma análise nas respostas da questão aberta disponibilizada neste questionário em busca de comentários que citavam o conteúdo disponibilizado na página. Ao realizar essa análise, percebeu-se que alguns colaboradores solicitavam mais informações com relação aos projetos, tais como:

- a) informar quais cooperativas seriam impactadas com a entrega do projeto;
- b) disponibilizar um contato responsável por cada um dos projeto;
- c) oferecer uma base de conhecimento compartilhada para o dia a dia;
- d) disponibilizar mais informações de prazo e custos dos projetos;
- e) viabilizar uma lista dos processos mapeados que são impactados pelos projetos;
- f) disponibilizar informações sobre os indicadores estratégicos.

Para este ponto foi estabelecido um plano de ação com a intenção de aprofundar as informações solicitadas. Com isso, será possível entender qual a necessidade de cada uma das informações solicitadas. Posteriormente, será feito o ajuste do conteúdo na página de gestão de projetos.

Por fim, o último questionamento no que concerne a pesquisa de satisfação foi a avaliação dos benefícios percebidos com o conteúdo disponibilizado. O objetivo deste questionamento foi o de entender se os colaboradores percebem que as informações da página trazem algum benefício. O gráfico 6, a seguir, apresenta o resultado desta pergunta.

Gráfico 6 – Satisfação dos benefícios percebidos



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Tendo em consideração o resultado apresentado no gráfico 6, a resposta de maior frequência foi a opção satisfeito. Esse resultado representa 32% do total. Se analisarmos os dois primeiros resultados de maior frequência, teremos um total de 27 colaboradores. Esse resultado representa um total de 59% de satisfação. Com esse resultado é possível afirmar que os colaboradores percebem os benéficos que a página de gestão de projetos oferece. Com relação aos demais resultados foram obtidos 11% de indiferente, 8% de insatisfeito, 11% muito insatisfeito e 11% que não tem conhecimento.

Concluindo a análise dos resultados de forma geral, é possível afirmar que os colaboradores estão satisfeitos com a disponibilização da página de gestão de projetos. Em todos os questionamentos os resultados de satisfeito e muito satisfeito estavam representando um valor acima da metade dos respondentes.

Com relação à satisfação com a divulgação de lançamento, foi indicada uma satisfação de 63% dos respondentes. Foi considerado um alto nível, portanto para as próximas divulgações com as novidades na página serão utilizados o mesmo modelo de e-mail marketing.

Seguindo para a próxima questão sobre a clareza das informações, esse foi um dos pontos relatados como importante na entrevista com as cooperativas. Foi indicado um nível de satisfação de 65%.

No que diz respeito à navegação da página desenvolvida, o resultado da pesquisa indicou uma satisfação de 61%. Além disso, 11% responderam que não tem conhecimento sobre o assunto.

Na pergunta que se refere à relevância das informações disponibilizadas na página, 59% dos colaboradores responderam com satisfação. Isso indica um bom índice para o conteúdo.

Já com relação à pergunta que busca saber se as informações disponibilizadas na página são suficientes para o atendimento do conteúdo o resultado da pesquisa indicou uma satisfação de 39% e insatisfação de 21%. Esse foi o maior índice de insatisfação da pesquisa. Sendo assim, será um dos pontos de maior foco para o plano de ação de evolução do modelo proposto.

Por fim, a última questão foi com relação aos benefícios percebidos com a página de projetos. Esse resultado indicou 59% de satisfação e 22% se analisarmos em conjunto o resultado de indiferente e não tenho conhecimento.

Com o resultado desta pesquisa foi possível estabelecer planos de ação para a continuidade e aprimoramento da página. Estes planos irão embasar os próximos passos de evolução do conteúdo.

A partir da estruturação dos itens mapeados como melhorias na página, será divulgada a página de gestão de projetos para os demais colaboradores da empresa, disseminando cada vez mais o tema, bem como auxiliando na gestão de projetos no dia a dia.

Após concluir a análise de resultados, a seguir serão apresentadas as considerações finais deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho consiste em propor um plano de comunicação interna para a divulgação dos projetos da empresa analisada, visando promover o tema a todas as empresas e colaboradores do Sistema. Para tanto foram traçados objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi apresentar a empresa estudada. Para isso foi preciso descrever cada uma das empresas que compõem um Sistema de cooperativas de crédito. Por se tratar de uma estrutura organizacional complexa, existem muitas barreiras de comunicação interna. Sendo assim, a proposição de plano acaba se tornando um desafio.

As organizações com muitos níveis hierárquicos acabam dificultando a construção de um modelo de comunicação interna, visto que cada nível necessita de uma informação diferente e com um modelo adaptado para suas necessidades. Desta forma, para atender o objetivo geral deste trabalho foi necessário estar atento a cada um desses públicos.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi descrever como funcionava a comunicação interna de projetos na empresa e relatar os pontos positivos e negativos identificados. Para entender este ponto, foi necessário reunir algumas documentações internas das áreas de comunicação e projetos, bem como entrevistar alguns colaboradores de cooperativas para conhecer como eles percebiam essa comunicação.

A carência com relação à comunicação de projetos na organização já era um assunto relatado pelos colaboradores. Com o início das entrevistas percebeu-se um desafio grande em função da maioria dos colaboradores ressaltarem a necessidade de aprimorar o modelo atual. Outro desafio encontrado foi o de compilar diversas necessidades em um plano de comunicação interna.

O próximo objetivo específico deste trabalho foi o de testar o modelo de comunicação. Portanto, foi desenvolvida uma página na intranet da organização disponibilizando informações sobre o portfólio de projetos e as metodologias utilizadas. Para o desenvolvimento desta página foi utilizada as informações dos documentos internos da empresa e principalmente as carências relatadas pelos colaboradores no momento da entrevista.

A página permite consultar as estatísticas de acessos, o que possibilitou a análise de aderência do modelo proposto. Nos primeiros 30 dias após o lançamento, a página teve em torno de 1.700 acessos. Esse é considerado um ótimo número para organização comparado a outras páginas divulgadas internamente.

Por fim, o último objetivo específico foi o de identificar a satisfação dos colaboradores com relação ao modelo proposto. Para isso, após a criação de uma página na intranet da empresa, foi aplicado um questionário com o objetivo de avaliar a satisfação dos colaboradores. O resultado que indicou maior satisfação foi com relação a clareza das informações disponibilizadas, que indicou 65% dos respondentes como satisfeito e muito satisfeito. Esse foi um dos pontos de atenção no momento da construção do conteúdo, visto que foi uma necessidade destacada pelos colaboradores no momento das entrevistas iniciais. Já o ponto que teve maior insatisfação foi com relação a suficiência das informações, que indicou 39% de satisfação e 21% de insatisfação. Por se tratar de uma primeira versão da página é natural que alguns colaboradores sintam falta de informações solicitadas na entrevista e não priorizada no primeiro momento. Sendo assim, este será o principal ponto em uma evolução futura do modelo.

Com base nos comentários enviados nesta pesquisa, foi possível entender quais são os pontos que devem ser aprimorados no plano de evolução de futuro do modelo proposto. Os principais pontos destacados forma:

- g) informar quais cooperativas seriam impactadas com a entrega do projeto;
- h) disponibilizar um contato responsável por cada um dos projeto;
- i) oferecer uma base de conhecimento compartilhada para o dia a dia;
- j) disponibilizar mais informações de prazo e custos dos projetos;
- k) viabilizar uma lista dos processos mapeados que são impactados pelos projetos;
- l) disponibilizar informações sobre os indicadores estratégicos.

Por fim, o presente trabalho encontrou como principal obstáculo a gestão do tempo disponível para o desenvolvimento do plano, aplicação e teste com os colaboradores da organização, visto que a empresa possui recursos limitados para desenvolvimento de conteúdos.

Para a continuação deste trabalho sugere-se o aprofundamento dos planos de ação resultantes da pesquisa de satisfação. Com essa análise será possível estabelecer pontos de evolução da página de projetos. Essa evolução será importante para manter a página com informações atualizadas e novidades para os colaboradores. Isso fará com que os acessos na página não reduzam, tornando-a sempre um canal de informação sobre o tema de projetos.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**. 4. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2006.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHINEM, Rivaldo. **Introdução a Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **A agência de comunicação publicitária como empresa: o lado menos charmoso da publicidade e da propaganda**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR JR., Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Athur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. Ed. São Paulo: Summus, 2002.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.
- NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. **Comunicação Corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação empresarial na prática**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TOMASI, Carolina. MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial: Administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão financeira para cooperativas: enfoques contábil e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

Roteiro para a entrevista com as cooperativas, aplicado com os assessores de projetos e processos para analisar a percepção com relação à comunicação de projetos.

1. Como você fica sabendo sobre as entregas de projetos desenvolvidas pelo Centro Administrativo?
2. Como é feito hoje a comunicação dos novos projetos de produtos e serviços?
3. Em sua opinião, o que pode ser melhorado com relação à comunicação de projetos?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

A figura 14 apresentada a seguir mostra as perguntas do questionário fechado aplicado com os colaboradores da empresa analisada para obter o nível de satisfação.

Figura 15 – Questionário fechada da pesquisa de Satisfação

Pesquisa de Satisfação						
Espaço de Gestão de Projetos - Rede Colaborativa						
<p>Essa pesquisa tem por objetivo avaliar a satisfação com relação ao espaço de gestão de projetos na Rede Colaborativa. Serão abordados pontos como a divulgação do espaço, qualidade e relevância do conteúdo e obter sugestões de melhoria para este espaço.</p>						
Qual seu grau de satisfação com relação:						
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Não tenho conhecimento
à divulgação de lançamento do espaço de gestão de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
à clareza das informações disponibilizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
à navegação do espaço (ele é intuitivo e de fácil entendimento).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
à relevância da informação para o meu dia a dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
à suficiência das informações para o seu entendimento do tema projetos e portfólio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aos benefícios do espaço gestão de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deixe aqui sua sugestão:						

Fonte: Elaborado pela autora (2016).