

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

MARIA THEREZA DE SIQUEIRA VIANA

Análise sobre a Comunicação Organizacional Integrada: um estudo de caso da
cooperativa de crédito 'SE'

São Paulo
2024

MARIA THEREZA DE SIQUEIRA VIANA

Análise sobre a Comunicação Organizacional Integrada: um estudo de caso da cooperativa de crédito 'SE'

Trabalho de conclusão de curso MBA em Comunicação e Marketing, apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de especialista em Gestão de Comunicação e Marketing.

Orientação: Prof. Dr. Rui J. de Oliveira

São Paulo

2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Viana, Maria Thereza de Siqueira
Análise sobre a Comunicação Organizacional Integrada:
um estudo de caso da cooperativa de crédito SE / Maria
Thereza de Siqueira Viana; orientador, Rui J. de
Oliveira. - São Paulo, 2024.
41 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - /
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São
Paulo.
Bibliografia

1. Comunicação Organizacional Integrada. I. Oliveira,
Rui J. de. II. Título.

302.2

CDD 21.ed. -

Nome: Maria Thereza de Siqueira Viana

Título: Análise sobre a Comunicação Organizacional Integrada: um estudo de caso da cooperativa de crédito 'SE'

Trabalho apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de especialista em Gestão de Comunicação e Marketing.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora:

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

RESUMO

A comunicação, quando feita de maneira assertiva, é um diferencial competitivo para as organizações, promovendo um melhor relacionamento com seus stakeholders, o que, conseqüentemente, contribui para o crescimento sustentável dos negócios. Portanto, é preciso entender a comunicação para além de suas funções operacionais, percebendo sua complexidade e papel estratégico. Nesse contexto, o presente estudo de caso teve como principal objetivo analisar a existência de uma comunicação organizacional integrada na cooperativa de crédito 'SE'. A metodologia contemplou uma imersão em obras literárias e conteúdos digitais, bem como uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com gestores da instituição, abordando a comunicação organizacional e suas modalidades institucional, administrativa, interna e mercadológica, entre outros aspectos relacionados ao tema. O resultado revelou que boa parte dos entrevistados não conhecia essas modalidades, nem sequer sabia diferenciar as funções das áreas de Comunicação e Marketing na 'SE', o que dificultou a análise sobre a integração da comunicação na empresa. A partir desse diagnóstico, propôs-se um novo escopo de atuação para que a cooperativa esteja em linha com as melhores práticas comunicacionais do mercado.

Palavras-chaves: Comunicação organizacional. Comunicação integrada. Comunicação estratégica.

ABSTRACT

Communication, when done assertively, is a competitive differentiator for organizations, promoting a better relationship with their stakeholders, which, consequently, contributes to sustainable business growth. Therefore, it is necessary to understand communication beyond its operational functions, realizing its complexity and strategic role. In this context, the main objective of this case study was to analyze the existence of integrated organizational communication in the credit cooperative 'SE'. The methodology included immersion in literary works and digital content, as well as qualitative research through in-depth interviews with the institution's managers, addressing organizational communication and its institutional, administrative, internal and marketing modalities, among other aspects related to the topic. The result revealed that most of the interviewees were not aware of these modalities, nor did they even know how to differentiate the functions of the Communication and Marketing areas in the 'SE', which made it difficult to analyze the integration of communication in the company. Based on this diagnosis, a new scope of action was proposed so that the cooperative is in line with the best communication practices on the market.

Keywords: Organizational communication. Integrated communication. Strategic communication.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVOS	8
1.2	METODOLOGIA	9
2	A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	10
2.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES E MODALIDADES.....	12
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E SEU PAPEL ESTRATÉGICO.....	15
3	O SEGMENTO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL.....	18
3.1	O SISTEMA SICOOB E A COOPERATIVA 'SE'	19
4	ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA COOPERATIVA 'SE'	21
4.1	ANÁLISE DAS MODALIDADES DE COMUNICAÇÃO NA INSTITUIÇÃO.....	22
5	PESQUISA QUALITATIVA SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA COOPERATIVA 'SE'	26
5.1	RESULTADOS DA PESQUISA.....	26
5.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
6	NOVO ESCOPO PARA A COMUNICAÇÃO.....	33
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE.....	41
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GESTORES DE DIVERSAS ÁREAS DA COOPERATIVA 'SE'	41

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo financeiro tem o intuito de conectar pessoas para que possam prosperar juntas, exercendo um papel essencial no desenvolvimento econômico e social das comunidades onde está presente. Neste estudo, pretende-se analisar a comunicação organizacional integrada de uma cooperativa de crédito aqui identificada como 'SE', que tem em seu portfólio praticamente os mesmos produtos e serviços oferecidos por bancos tradicionais e fintechs, porém, com taxas mais justas, por não visar lucro.

Essa análise é importante porque, quando assertiva, a comunicação é um diferencial competitivo das organizações, refletindo no bom clima organizacional, em processos fluidos e no crescimento sustentável dos negócios. O protagonismo da comunicação nas empresas é ressaltado por Yanaze (2021), que pondera que uma organização que objetiva conquistar e fidelizar o público, tendo fins lucrativos ou não, deve perceber a comunicação como um "instrumento precioso". Outros autores reforçam essa ideia, a exemplo de Ferrari (2019, p. 79),

[...] A comunicação, como processo e parte intrínseca da existência das organizações, precisa ser entendida de forma mais complexa e sofisticada para se conseguir a interação das pessoas e sua sobrevivência no entorno global.

Para a cooperativa de crédito 'SE', essa reflexão se torna ainda mais relevante observando seu crescimento nos últimos anos. Apesar de já ter mais de duas décadas de atuação no segmento de instituições financeiras, foi de 2019 a 2022 que viu seus números registrarem grandes saltos, como em relação aos ativos totais administrados, que passaram de aproximadamente R\$ 944 milhões para R\$ 2,8 bilhões.

Entre os fatores que contribuíram para esse desempenho no período estão a incorporação de uma cooperativa homônima de Minas Gerais, a ampliação da estrutura física e de pessoal e a expansão da atuação no Brasil por meio da associação digital. Hoje, a 'SE' possui associados nas 26 unidades da Federação. Diante deste contexto de grande crescimento, a instituição precisa avaliar a sua comunicação atual com públicos internos e externos e realizar os ajustes e investimentos que se fizerem necessários para apoiar a evolução sólida e sustentável dos negócios.

Até mesmo porque há perspectivas muito positivas para o cooperativismo de crédito no país. Segundo o 'Relatório de Economia Bancária 2020', o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) cresceu acima do Sistema Financeiro Nacional (SFN), no quinquênio 2016-2020. Para se ter uma ideia, em relação à carteira de crédito, por exemplo, o aumento acumulado nesse período foi de 134,6%, passando "[...] de R\$ 95 bilhões (2,74% do SFN) para R\$ 228,7 bilhões (5,1% do SFN)" (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021, p. 2).

Outro documento que evidencia o crescimento do número de pessoas dispostas a fazerem suas operações financeiras junto a cooperativas, divulgado pelo Sistema OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, é o 'Anuário Coop 2022: Dados do Cooperativismo Brasileiro'. De acordo com o levantamento, o ramo de cooperativas de crédito registrou um salto de 11,9 bilhões para 13,9 bilhões de cooperados entre 2020 e 2021 (SISTEMA OCB, 2023).

Esse volume traz a perspectiva de que clientes de bancos tradicionais estão cada vez mais abertos a se tornarem cooperados, ou seja, donos de sua instituição financeira, e que a cooperativa 'SE' pode explorar esse cenário. Desta forma, apoiar a instituição a fazer a gestão da comunicação de maneira mais estratégica se torna um diferencial competitivo para a conquista de maior representatividade no mercado do cooperativismo financeiro.

Ao estudar a 'SE', uma das 20 maiores cooperativas do Sistema Sicoob no Brasil, conforme seu Relatório Anual de 2022, busca-se verificar se a comunicação organizacional existente nela é realmente considerada integrada. Assim, o problema de pesquisa a ser analisado é: será que a instituição está trabalhando de forma apropriada as modalidades de comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica?

1.1 OBJETIVOS

Neste trabalho, o principal objetivo é analisar se existe uma comunicação organizacional integrada adequada na cooperativa de crédito 'SE'. Desta forma, os objetivos específicos compreendem estudar os fundamentos conceituais sobre comunicação integrada, conhecer a comunicação praticada na empresa, entender a visão dos gestores de diversas áreas a respeito da comunicação na cooperativa e

refletir acerca dos propósitos, estratégias e aplicações práticas das modalidades de comunicação.

1.2 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho o divide em duas partes. A primeira delas é composta por dados secundários, obtidos por meio de pesquisas bibliográficas e de conteúdos publicados em meios eletrônicos sobre os principais conceitos acerca da comunicação organizacional, bem como sobre o segmento de instituições financeiras cooperativas. Essa etapa também inclui uma análise de ações e conteúdos de comunicação produzidos pela cooperativa de crédito 'SE', dos pontos de vista institucional, interno, administrativo e mercadológico.

Já a segunda parte, que corresponde aos dados primários, se dá a partir de uma pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas em profundidade junto aos gestores das áreas Administrativa e Financeira; Economia e Planejamento; Marketing; Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Jurídico; Tesouraria; Produtos; Controladoria; e, ainda, da Central de Relacionamento com o Associado, que atua de forma receptiva e também ativa no apoio comercial.

2 A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao longo dos anos observou-se mudanças significativas no olhar sobre a comunicação nas empresas. Na década de 1960, segundo Nassar, Furlanet e Figueiredo (2009, p. 2), “[...] tudo se resumia à publicação e veiculação de boletins, jornais e revistas para os empregados”.

Os autores relatam que as publicações “[...] faziam parte de processos de comunicação formais, — de cima para baixo, geralmente emitidas da alta direção e da área de pessoal” (NASSAR; FURLANET; FIGUEIREDO, 2009, p. 5). Essa vertente funcionalista, conforme Kunsch (2016), se manteve até o fim dos anos 1970.

No período de saída do regime militar para a democracia, era necessário comunicar muito além do produto. Era fundamental administrar a comunicação tendo como referência a produção de boa imagem no âmbito da sociedade, do mercado e dos inúmeros públicos empresariais. As empresas começavam a se preocupar em alinhar as suas imagens a uma sociedade que via no diálogo e na transparência atributos constitutivos de uma boa imagem organizacional (NASSAR; FURLANET; FIGUEIREDO, 2009, p. 7-8).

Assim, a partir de 1980, a comunicação começou a ser vista de forma mais complexa. Para Kunsch (2018, p. 16), constatou-se que “[...] ações isoladas de comunicação de marketing seriam insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com públicos cada vez mais exigentes [...]”. O caráter simplista e mecanicista da comunicação foi, então, sendo substituído por um status de poder.

Neste contexto, Torquato (2015, p. 25) pondera que “se alguns poderes legitimam a empresa, a comunicação exerce igualmente certo e grande poder.”

A postura tradicional do empresário é a de considerar algumas formas de comunicação uma concessão paternalista. A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-la como investimento e não despesa (TORQUATO, 2015, p. 119).

Baldissera (2018, p. 203) faz uma provocação e diz que “[...] assim como é válido afirmar que uma organização não é apenas comunicação, afirma-se que sem

comunicação não há organização”. Para entender melhor essa ideia, importa ressaltar dois conceitos. O primeiro, conforme Geber (2020, p. 8), é que comunicar significa transmitir “[...] uma informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra, sendo um fenômeno por meio do qual um emissor influencia e esclarece um receptor”.

Por sua vez, Ruão e Kunsch (2014, p. 8) trazem a definição de organizações “[...] como conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas”, e creditam à comunicação a função de coordenar as capacidades da organização.

Nassar (2019, p. 73), observando o contexto da comunicação organizacional nas últimas quatro décadas, afirma que o jornalismo empresarial tradicional se viu enfraquecido diante de uma sociedade contemporânea “[...] mais complexa no que se refere aos desafios econômicos, sociais e ecológicos”. Sua visão é complementada por Cardoso (2006):

Os novos desafios enfrentados pelas organizações, principalmente nas duas décadas passadas, mudaram significativamente o enfoque da comunicação empresarial para uma visão mais estratégica da comunicação que [...] estamos denominando comunicação organizacional. Nessa nova configuração macroeconômica, as organizações empresariais lidam com públicos com demandas não só de produtos e serviços, mas também com claras demandas de diálogo (CARDOSO, 2006, p. 1.133).

Nesse contexto, Bueno (2005) pondera que passou a ser dada grande relevância à segmentação de mercados e públicos, bem como à utilização de múltiplos canais de atendimento. A ideia é que estilo de vida, profissão e outras características influenciam no desejo por produtos e informações específicas e as empresas que se atentam para essa personalização da comunicação e do atendimento são mais exitosas em seus objetivos e metas.

Com relação à expressão ‘comunicação organizacional’ no Brasil, Farias (2009) pontua que, mesmo que muitos a vejam como um sinônimo de ‘comunicação empresarial’, a comunicação organizacional é um elemento mais amplo, uma vez que “[...] a origem da expressão ‘comunicação empresarial’ vem de ações puramente tarefas” (FARIAS, 2009, p. 55).

Nesse sentido, Torquato (2009, p. 26) explica que passou a adotar comunicação organizacional ao invés de comunicação empresarial por notar que “[...]”

nem todos os entes sociais produtivos são empresas [...]”. O autor usa campanhas políticas e institucionais para exemplificar a necessidade dessa atualização, imposta pelos novos tempos.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES E MODALIDADES

A complexidade da comunicação organizacional é defendida por Margarida Kunsch em diversas de suas obras, nas quais aborda, entre outros aspectos, suas dimensões e modalidades. A autora afirma que:

Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNSCH, 2019, p. 112).

Dentre as dimensões acima citadas, a instrumental, segundo Kunsch (2016, p. 40), é predominante. “Caracteriza-se como funcional e técnica e é considerada mais uma transmissão de informações e ‘ferramenta’ para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização”.

Por sua vez, a dimensão humana é tida pela autora como aquela que deve ser mais considerada no cotidiano das organizações. “[...] o fator humano subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura” (KUNSCH, 2016, p. 42).

Já a terceira dimensão proposta é a cultural, que considera que as pessoas que compõem as organizações têm diferentes culturas e que isso precisa ser observado no dia a dia da comunicação.

A dimensão estratégica, contudo, tem foco nos resultados. “Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, à sua visão e aos seus valores” (KUNSCH, 2016, p. 49).

Além dessas quatro dimensões, a comunicação organizacional também pode ser observada em suas modalidades ou tipologias, que são: institucional, mercadológica, administrativa e interna.

A comunicação institucional está relacionada, conforme Kunsch (1999, p. 76), à construção da credibilidade da organização, estabelecendo perante os públicos uma

imagem positiva e sua identidade como fator de diferenciação. Almeida (2009, p. 221) esclarece que a identidade é “[...] como o DNA da organização, os atributos que a definem, que a fazem ser diferente das demais [...]”. Essa modalidade conta, além das relações públicas, com o apoio da assessoria de imprensa e com ferramentas como a propaganda institucional (KUNSCH, 2003). Segundo Valsani (2018, p. 200):

[...] a comunicação institucional permeia toda a instituição. Cada ação, cada providência, cada postura, cada material, cada atendimento telefônico, cada projeto arquitetônico, cada *home page*, mural ou circular interna ajudam a intensificar ou diluir a percepção de quem é, para que existe e o que pretende a instituição.

Nesse sentido, Toni (2009, p. 238) defende a necessidade de se manter continuamente a administração estratégica da imagem da organização, “[...] sabendo que todas as decisões que as pessoas no ambiente externo ou interno da organização devem tomar a respeito desta dependerão da imagem que tiverem dela”.

Já a comunicação mercadológica, também chamada de comunicação de marketing, está ligada aos objetivos de venda. “Ela está vinculada ao marketing de negócios, à propaganda comercial, à promoção, às feiras e exposições, ao merchandising [...] e a outras práticas que utilizam mensagens persuasivas” (KUNSCH, 1999, p. 76). Conforme Yanaze, Oliveira e Bonetti, (2021, p. 380), a comunicação mercadológica tem dois fluxos: “[...] da empresa para seus fornecedores e vice-versa; e da empresa para seus clientes e vice-versa”.

A comunicação administrativa, por sua vez, traz informações ligadas ao âmbito administrativo por meio de normas e outros documentos internos (KUNSCH, 2003). Yanaze e Farias (2021, p. 459) corroboram com essa definição, afirmando que “[...] trata das estratégias e meios de comunicação a serviço das atividades de gestão das empresas, ou seja, do planejamento, da organização, da coordenação e do controle [...]”.

Completa a lista a comunicação interna, que promove a interação e a integração entre a organização e seus funcionários. Ela visa compatibilizar interesses “[...] mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informação e experiência e à participação de todos os níveis” (KUNSCH, 1999, p. 77).

Para Marchiori (2018, p. 222), a modalidade interna está ligada à construção da identidade organizacional. Ela deve ter, entre outras premissas, “[...] políticas e estratégias definidas e transparentes, diálogo aberto entre direção e funcionários,

adaptação do formato e discurso aos diferentes públicos e busca de comprometimento entre as pessoas [...].”

Segundo Cerantola (2016, p. 212), a comunicação interna envolve “[...] todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação [...]”.

Nos últimos 20 anos a área de comunicação interna ganhou mais destaque, especialmente porque demonstrou sua importância no desenvolvimento da cultura organizacional e na construção da identidade corporativa. Uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização (CERANTOLA, 2016, p. 213).

Machado (s.d.) esclarece que os fluxos podem ser classificados como descendente ou vertical, correspondendo à comunicação de cima (líder) para baixo (liderado); ascendente, ou seja, de baixo para cima; e horizontal ou lateral, que é a comunicação de pessoas em correlato nível hierárquico. O autor também conceitua a rede formal como “[...] o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberados”, enquanto a rede informal está ligada às relações sociais, ou seja, conversas entre funcionários.

Nesse contexto, para Torquato (2009, p. 13), as organizações devem estar atentas aos boatos que correm pela informalidade, pois “[...] podem desestabilizar climas internos e extrapolar para os limites externos, sensibilizando a opinião pública”.

Vale ponderar, ainda, que Yanaze e Oliveira (2021, p. 360), apesar de se inspirarem na definição feita por Margarida Kunsch à luz da relevância da comunicação integrada nas organizações, fazem um contraponto a respeito da modalidade de comunicação interna, excluindo-a, por defenderem que “[...] públicos internos podem, em diferentes circunstâncias, ser destinatários e receptores de mensagens, tanto de comunicação administrativa como mercadológica [...] e até institucional”.

Assim, considerando o que já foi exposto sobre dimensões, modalidades, fluxos e outros conceitos, reforça-se a visão da complexidade que envolve a comunicação e a importância de uma atuação sinérgica, integrada, estratégica, de todo o composto para resultados mais efetivos para as organizações e seus públicos.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E SEU PAPEL ESTRATÉGICO

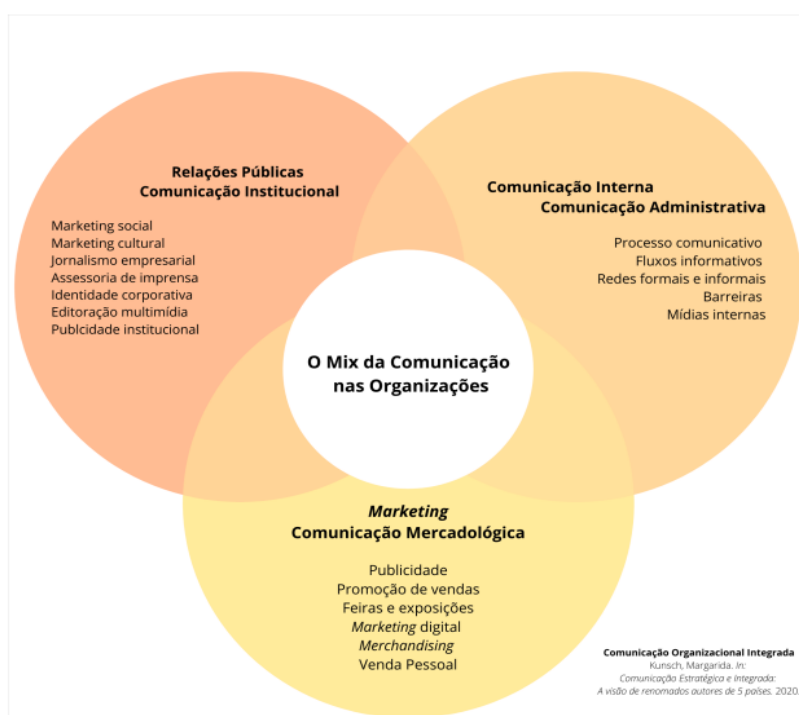
Na contemporaneidade, a comunicação organizacional assumiu função estratégica. Para que seja eficaz, Kunsch (2009, p. 80) afirma que “[...] as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada [...]”. De acordo com ela:

Com um sistema integrado, os diversos setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor (KUNSCH, 1999, p. 75).

Esse também é o entendimento de Yanaze e Oliveira (2021, p. 362), que ponderam que a complementaridade das áreas contribui “[...] para o compartilhar equilibrado com todos os seus públicos da solidez da instituição, de sua eficácia mercadológica e de sua eficiência administrativa [...]”.

A perspectiva da comunicação organizacional integrada apresentada por Kunsch pode ser observada por meio do seguinte diagrama:

Figura 1: Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Margarida Kunsch (2020, p. 98)

A autora defende que, a partir da atuação convergente das modalidades administrativa, interna, institucional e mercadológica, obtém-se um mix poderoso de comunicação para criação e manutenção de relacionamentos junto aos *stakeholders* da organização e sociedade em geral. Nesse sentido, Kunsch (2016) afirma:

As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos mais diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta, etc. e, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem de ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar (KUNSCH, 2016, p. 31).

Em consonância com o olhar estratégico para o papel da comunicação, Ferrari (2016, p. 145) destaca que a atuação das relações públicas: “[...] é uma função corporativa, pois ajuda a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamentos com os públicos a fim de responder aos interesses estratégicos [...].”

A função primeira das relações públicas é administrar os relacionamentos e, se as relações com os públicos estratégicos forem simétricas e transparentes, minimizam-se os riscos, reduz-se o custo com processos e litígios, aumentam-se as reservas de reputação positiva contra as crises e vinculam-se os valores ao comportamento organizacional (FERRARI, 2016, p. 146).

Kunsch (2009, p. 201) acrescenta que essa atuação visa a geração de confiança mútua. Assim, para ela, “o planejamento de relações públicas deve estar alinhado ao planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas [...]”.

Dessa forma, já não cabem mais ações isoladas, privilegiando-se uma atuação em harmonia com o “[...] conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores” (KUNSCH, 2009, p. 204). Ainda de acordo com a autora, esse [...] planejamento deve ser entendido como um processo técnico, racional, lógico e político” (KUNSCH, 2019, p. 108), ocorrendo em três níveis: estratégico, ligado a grandes decisões; tático, mais pontual e imediatista; e operacional, relacionado à formalização de processos.

Para o planejamento da comunicação é preciso definir objetivos e metas em linha com as metas corporativas gerais, bem como traçar as estratégias para atingi-los (YANAZE; OLIVEIRA, 2021). Nesse contexto, Grandi (2009, p. 392) destaca que o planejamento estratégico de comunicação precisa incluir possibilidades de mensurar o trabalho realizado, mas admite que essa não é uma tarefa fácil, pois, muitas vezes, são resultados intangíveis, conquistados ao longo dos anos.

Yanaze e Oliveira (2021, p. 377) contribuem sugerindo que “[...] mecanismos de aferição devem contemplar indicadores de desempenho [...], determinando quais serão, com que propósito, como impactam os resultados, como devem ser utilizados [...]”. Conforme os autores, também é preciso estipular os responsáveis pela aferição e a periodicidade da medição. Esse monitoramento permitirá avaliar as informações obtidas e, a partir delas, traçar novos objetivos e estratégias.

A respeito do papel estratégico da comunicação, importa destacar ainda que as ações comunicacionais hoje têm maior complexidade, pois se voltam para uma sociedade que, nos últimos anos, passou por uma grande transformação digital. Há uma multiplicidade de canais (e-mail, sites, blogs, redes sociais, WhatsApp), de tecnologias e de vozes a serem considerados pelas empresas.

A comunicação digital de per si pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações (CORRÊA, 2009, p. 321).

Para se conectar com os clientes na internet, segundo Coutinho, Yoshida e Yanaze (2021, p.484), é necessário saber ouvi-los e ser útil para eles. Nesse contexto, a comunicação digital vai se valer de três elementos básicos, sendo: informações sobre a empresa e seus produtos e serviços; *search* marketing, envolvendo resultados de pesquisa; e *inbound* marketing, relacionado à produção de conteúdo rico. Mais uma vez, ressalta-se que a integração das ações irá proporcionar resultados mais consistentes à organização.

3 O SEGMENTO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL

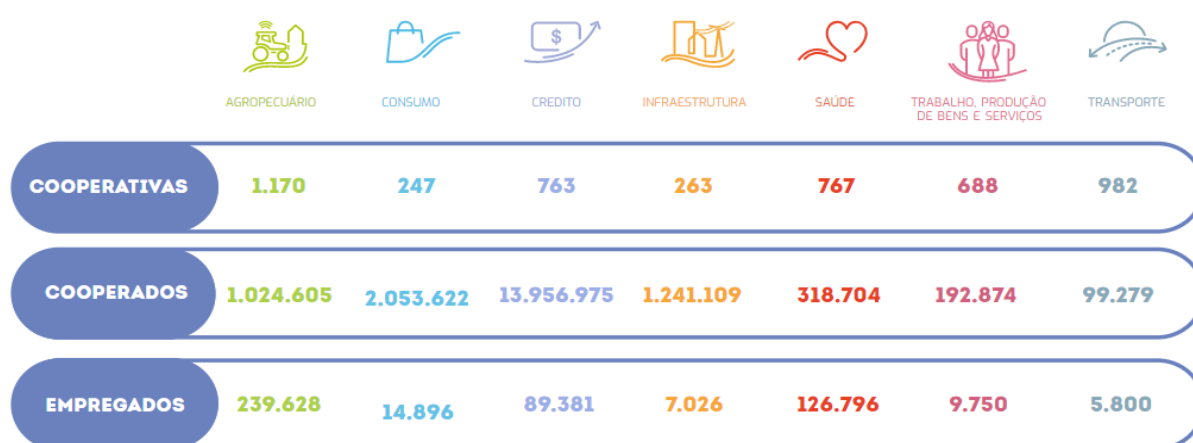
O cooperativismo, segundo o Sistema OCB (2023), vai além de um modelo de negócios, sendo uma filosofia que “[...] busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos”.

Um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo. Tudo começa quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio. E continua com um ciclo que traz ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta (SISTEMA OCB, 2023).

No Brasil, a primeira cooperativa foi fundada em Minas Gerais, no ano de 1889. Intitulada Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, a instituição tinha foco em produtos agrícolas (SISTEMA OCB, 2023). Hoje, conforme o Anuário do Cooperativismo Brasileiro – AnuárioCoop 2022, até 31 de dezembro de 2021 a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) tinha registradas 4.488 mil.

O número de cooperados, por sua vez, ultrapassa 18,8 milhões. Ainda de acordo com o Anuário, mais de 493 mil empregos foram gerados pelo setor só em 2021. Nesse cenário, importa destacar também que as cooperativas atuam em sete ramos, a saber: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho, produção de bens e serviços; e transporte. Abaixo, confira o quadro com os números desses segmentos no país:

Figura 2: Números do cooperativismo por ramo



Fonte: AnuárioCoop 2022/Sistema OCB (2022, s.p.)

Neste estudo, o foco será o cooperativismo de crédito, também conhecido como cooperativismo financeiro, que, de acordo com o Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito (Woccu, 2020), representa 12,18% do mercado financeiro no mundo. O Banco Central do Brasil (BCB), que autoriza e supervisiona as cooperativas de crédito, define cooperativa como uma:

Instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2023).

Por não visar lucro, o Banco Central esclarece que “[...] o resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza [...]”. Do mesmo modo, pondera que, em um eventual cenário de perdas, as despesas também são rateadas entre os cooperados. Vale ressaltar, contudo, que os depósitos em cooperativas de crédito têm proteção do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop).

3.1 O SISTEMA SICOOB E A COOPERATIVA ‘SE’

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil, conhecido como Sistema Sicoob, conta com 7 milhões de associados e 343 cooperativas singulares. Além disso, está presente em 2.326 municípios, sendo a única instituição financeira em 386 deles. Ao todo, possui 4.378 pontos de atendimento espalhados pelo país (SICOOB, 2023). Sua estrutura está organizada em três níveis operacionais, que são:

As cooperativas singulares: as entidades que prestam atendimento direto aos cooperados. Elas têm atuação local e estão presentes em todos os estados e no Distrito Federal;
As cooperativas centrais: as entidades regionais que promovem a integração sistêmica das cooperativas singulares a elas filiadas, coordenando-as e oferecendo-lhes apoio. Hoje, o Sicoob opera com 14 centrais distribuídas pelo território nacional;
E o CCS (Centro Cooperativo Sicoob), que tem por finalidade representar institucionalmente o Sistema e é responsável pelas normas, políticas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o Sistema (SICOOB, 2023).

O Sistema tem como propósito “conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade”. Já a sua missão é “promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio da cooperação”. Como visão, busca “ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidades”. Por fim, tem como valores: “respeito e valorização das pessoas; cooperativismo e sustentabilidade, ética e integralidade, excelência e eficiência; liderança inspiradora; inovação e simplicidade” (SICOOB, 2023).

Integrante do Sicoob, ocupando a 13ª posição entre as centenas de singulares do Sistema no país, a cooperativa neste estudo intitulada como ‘SE’ segue o mesmo propósito, missão, visão e valores acima citados, bem como os sete princípios cooperativistas, a saber: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade (‘SE’, 2023).

Fundada em abril de 2000, a cooperativa ‘SE’ possui seis agências físicas, em Goiás e Minas Gerais. Segundo seu último Relatório Anual, de 2022, a instituição já ultrapassou a marca de R\$ 2,8 bilhões em ativos totais administrados, e soma mais de 18,5 mil cooperados nas cinco regiões brasileiras, considerando os associados digitais. Possui em seu portfólio diversas soluções financeiras, entre elas, contas, cartões, crédito, investimentos, consórcio, seguros e previdência.

Com cerca de 220 colaboradores, acumula 13 premiações como uma das Melhores Empresas para Trabalhar, em rankings regionais e nacionais do Great Place to Work (GPTW). Anualmente, observando o princípio cooperativista ‘interesse pela comunidade’, realiza diversas ações sociais por meio do Instituto Sicoob, incluindo doação de alimentos, agasalhos e brinquedos, além de palestras sobre educação financeira. Só em 2022, conforme o respectivo Relatório Anual (p. 42), 11,2 mil pessoas foram beneficiadas por essas iniciativas. No mesmo contexto, promove anualmente o Painel Cooperativismo Financeiro e a Corrida de Rua ‘SE’. Ambos os eventos já tiveram seis edições, que atraíram milhares de participantes.

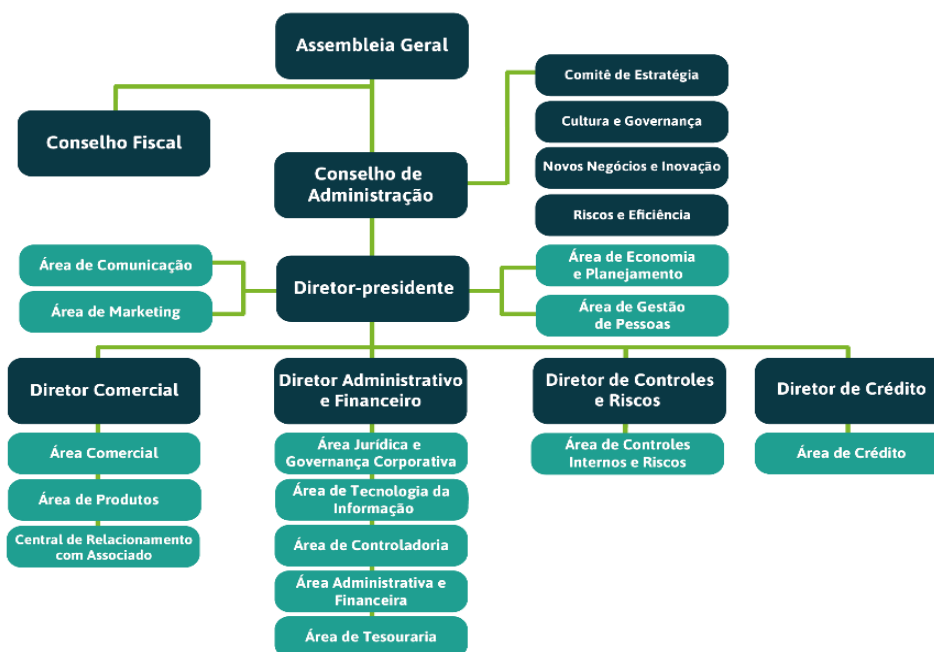
4 ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA COOPERATIVA 'SE'

A cooperativa 'SE' conta com uma Área de Comunicação e uma Área de Marketing, que estão alocadas na mesma sala, na sede, em Goiânia (GO). Elas possuem três colaboradores cada, sendo as equipes compostas pelos respectivos líderes e dois analistas. Além disso, têm o apoio de uma agência terceirizada, a WTG Marketing, para produção de peças diversas, campanhas de tráfego, gestão das redes sociais, entre outros.

A Área de Comunicação, criada em 2020, é responsável pelo apoio às ações de comunicação interna, institucional e administrativa, além de colaborar com a Área de Marketing na produção de conteúdos ricos sobre produtos e serviços, no âmbito da comunicação mercadológica.

Apesar de constar no organograma como Marketing, essa área atua basicamente na divulgação das soluções financeiras e campanhas ligadas a elas, ou seja, com a comunicação mercadológica. Essa atuação voltada para a promoção se deve ao fato de que a 'SE' tem outras áreas que estão a cargo de produto, preço e praça, seguindo o modelo de negócio do cooperativismo de crédito.

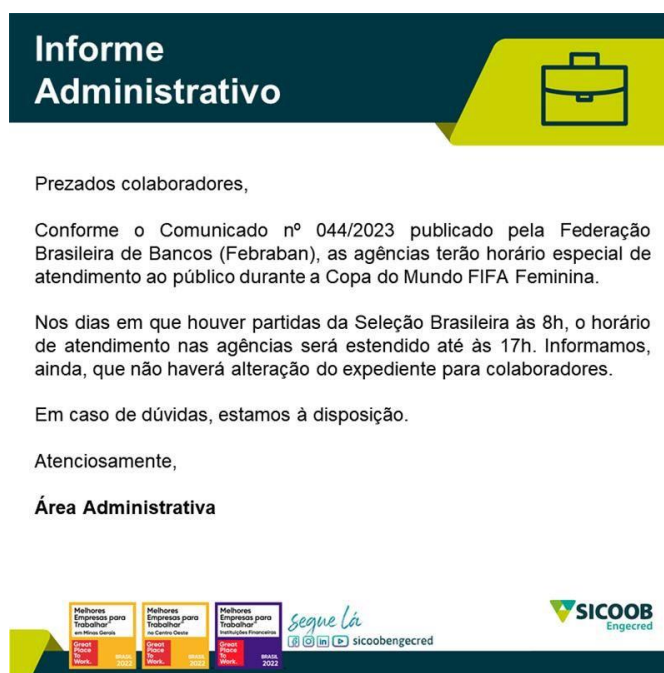
Figura 3: Organograma da cooperativa 'SE'



4.1 ANÁLISE DAS MODALIDADES DE COMUNICAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

Com o objetivo de que os conteúdos divulgados pela cooperativa 'SE' sigam um padrão de identidade visual e de tom de voz, no âmbito da comunicação administrativa, mesmo em situações mais rotineiras, há um *template* disponibilizado para que cada área possa inserir as informações que deseja comunicar, a exemplo das áreas de Tecnologia da Informação, Controladoria, Cadastro, Jurídico, entre outras. Esse material é preenchido, enviado para a Área de Comunicação e revisado por uma das jornalistas da equipe, antes de sua divulgação para o público-alvo.

Figura 4: Exemplo de peça de comunicação administrativa



Fonte: Área de Comunicação da cooperativa 'SE' (2023)

As divulgações, que ocorrem predominantemente por meio de canais formais como e-mail e grupo corporativo de WhatsApp, são realizadas tanto de forma vertical como horizontal, buscando manter a todos internamente bem informados sobre as atividades de gestão da 'SE'. Do ponto de vista externo, são disponibilizadas aos cooperados e demais interessados, nos canais oficiais (site, redes sociais) e por e-mail, informações de mercado e os resultados da cooperativa mês a mês, além de eventos e outras realizações.

Com relação à comunicação interna, promovida principalmente por meio das áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas, verifica-se o chamado ‘jeito de ser da SE’, de uma gestão que incentiva o diálogo e se preocupa com o bem-estar dos colaboradores, onde até mesmo os diretores mantêm portas abertas para ouvi-los.

Nesse contexto, são produzidas ações que observam as características dos públicos e, a partir disso, contribuem para a humanização, valorizando-os como pessoas, a exemplo de um podcast interno especial que trouxe relato de colaboradores sobre os desafios da paternidade, em homenagem ao Dia dos Pais.

Figura 5: Exemplo de peça de comunicação interna



Fonte: Área de Comunicação da cooperativa ‘SE’ (2023)

Do ponto de vista da comunicação institucional, a cooperativa ‘SE’ apresenta bons índices quanto à sua imagem e na identificação do colaborador com o propósito, missão, visão e valores da instituição. Segundo a Área de Gestão de Pessoas, a pesquisa GPTW referente ao ano de 2022 alcançou nota 96 no quesito “orgulho” sobre a “pretensão de trabalhar na empresa por muito tempo”, mesma pontuação referente à afirmação de que “os colaboradores têm vontade de vir para o trabalho”.

Também gera orgulho a todos o apoio que a ‘SE’ dá, por meio de seu Instituto, a diversas ações sociais e palestras sobre educação financeira; bem como a promoção do bem-estar via Corrida de Rua e a oportunidade de a comunidade acompanhar gratuitamente palestras consistentes no Painel Cooperativismo Financeiro.

Essas pautas institucionais são divulgadas internamente e externamente, nos canais formais, mas também por meio da assessoria de imprensa feita pela Área de Comunicação. Um trabalho marcante foi a ampla cobertura da palestra do presidente do Banco Central do Brasil (BCB), Roberto Campos Neto, no painel de 2020. Mais de 60 veículos nacionais e internacionais repercutiram o assunto, incluindo a Agência Reuters.

Figura 6: Exemplo de peça de comunicação institucional



Fonte: Área de Comunicação da cooperativa ‘SE’ (2023)

A respeito da comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, observa-se que campanhas e materiais divulgados são, em maioria, sistêmicos, ou seja, desenvolvidos pelo Sicoob e replicados pelas cooperativas singulares. Para isso, são utilizados diversos canais, entre eles, site, redes sociais e e-mail.

Contudo, a Área de Marketing da ‘SE’ também faz ações pontuais para metas específicas da cooperativa, como a campanha de cotas que fomenta a integralização

de capital, além de apresentações personalizadas para prospecção e prestação de contas aos associados. Atualmente, conforme o Relatório Anual (2022, p. 28), a nota da pesquisa de satisfação feita com o cooperado, por meio da metodologia Net Promoter Score (NPS), é 60, dentro da zona de qualidade.

Figura 7: Exemplo de peça de comunicação mercadológica



Fonte: Área de Comunicação da cooperativa 'SE' (2023)

Importa ressaltar, ainda, que os conteúdos das quatro modalidades de comunicação acima citadas são pautados, conforme relevância e pertinência, na newsletter Entre Nós, que é interna e quinzenal; e na 'SE' News, que é externa e mensal, ambas produzidas pela Área de Comunicação.

A cooperativa também conta com outros dois informativos enviados por e-mail, esses voltados exclusivamente para a economia: Boletim Notícias & Negócios e Boletim Econômico, com periodicidade mensal e quinzenal, respectivamente. O conteúdo é produzido em parceria pelas áreas de Comunicação e Economia e Planejamento.

5 PESQUISA QUALITATIVA SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA COOPERATIVA 'SE'

Dez gestores da cooperativa, representando as áreas Administrativa e Financeira; Economia e Planejamento; Marketing; Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Jurídico; Tesouraria; Produtos; Controladoria; e, ainda, a Central de Relacionamento com o Associado, participaram da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento deste estudo.

A pesquisa foi feita por meio de entrevistas em profundidade, entre os dias 4 e 13 de outubro de 2023, de forma on-line e presencial, conforme disponibilidade dos participantes. Para tanto, foi utilizado o roteiro incluído como Apêndice A, dividido em categorias que abordam: as percepções sobre a atuação das áreas de Comunicação e Marketing da 'SE'; a comunicação organizacional e suas modalidades; e as sugestões para o desenvolvimento de ambas as áreas na cooperativa.

Os resultados seguem abaixo, exemplificados por meio do destaque de algumas das respostas obtidas:

5.1 RESULTADOS DA PESQUISA

A maioria dos entrevistados demonstrou dificuldade em diferenciar a atuação das áreas de Comunicação e Marketing na cooperativa. Uma das justificativas para a dúvida dos gestores sobre qual área devem acionar é o fato de que há a realização de demandas cruzadas por solicitação da Diretoria Executiva da 'SE', ou seja, às vezes a Área de Comunicação está à frente de campanhas comerciais, enquanto o Marketing é acionado para promover eventos institucionais.

Culturalmente temos o hábito de falar só Marketing, por não ter know-how para entender isso.

Há uma confusão muito grande para mim, o que cada uma faz ou se, de fato, há duas áreas ou uma só.

Acredito que rola uma confusão também com a forma como são tratadas as duas áreas, inclusive pela Diretoria, que muitas vezes passa demandas sem ter um direcionamento ou até um conhecimento de como deve ser feito.

Com relação ao entendimento sobre o portfólio de serviços oferecidos pela Área de Comunicação para apoio às atividades das demais áreas da cooperativa, os respondentes citaram, unanimemente, a produção e revisão de textos para que a mensagem que se quer passar chegue de forma mais clara e assertiva para colaboradores e cooperados. Alguns também ressaltaram a atuação em ações de endomarketing, bem como o seu papel em decisões estratégicas.

Faz endomarketing com a Gestão de Pessoas, comunicação da instituição com colaboradores, cuida da comunicação da instituição com mercado, cooperados, diversos públicos.

Não é simplesmente comunicação interna, mas Área de Comunicação estratégica. Está envolvida em decisões, em fatos, em geração de inteligência, que várias áreas do operacional e, às vezes, até da linha de frente não estão [...]. Lida com marca, situações aqui dentro, e ainda tem papel educador.

Já a respeito do portfólio da Área de Marketing o quesito apontado pela maioria foi a produção de peças para campanhas comerciais, seguido da realização de eventos. O apoio para sinalização e inauguração de agências também foi destacado por parte dos entrevistados, enquanto outros não souberam detalhar por afirmarem que não conhecem tão bem as atividades do Marketing.

Penso em Marketing quando quero falar de peças, quero divulgar algum produto específico, preciso de um layout diferenciado, eventos e corrida.

A atuação em campanhas voltadas para resultado comercial, apoio em eventos, planejamento e criação de campanhas. Atuação em metodologia comercial e implantação de CRM.

Percebo agora um Marketing em reformulação, reestruturação. O que vejo de serviços de Marketing entregues macro são vídeos institucionais e comerciais, folders, identidade visual das campanhas e entrando em ações que não são Marketing. Por exemplo, eu acho que CRM não é Marketing, é Produtos. O Marketing tem hoje uma pegada mais aberta para práticas de mercado, mas ainda não tem condição de chegar nisso, não tem braço.

Nota-se que a afirmação “não tem braço”, ou seja, não tem pessoas suficientes no time para o volume de demandas, apareceu em boa parte das entrevistas, contudo outros participantes avaliaram a estrutura como adequada. A seguir, destaca-se respostas ligadas à Área de Comunicação e ao Marketing, respectivamente:

[A estrutura da Comunicação] evoluiu bastante até na questão das entregas. Está bem estruturada e a gente já consegue visualizar os resultados.

Minha impressão é que [a estrutura da Comunicação] é menor do que deveria enquanto processo e pessoas.

[A estrutura do Marketing] é basicamente a mesma análise da Comunicação: perante as demandas, tanto de volume e complexidade, não atende de forma adequada pela quantidade de horas disponíveis.

Fica com demandas paradas [no Marketing], se perdem no tempo e até esqueço que eu pedi. Tem coisas que deixam de fazer talvez por falta de braço.

Sobre a frequência de solicitações, as respostas apresentaram importante variação conforme a afinidade de atuação. O maior volume de solicitações foi apontado para a Área de Comunicação, o que se relaciona com o fato de apoiar diretamente as modalidades institucional, administrativa e interna e, ainda, produzir conteúdo voltado à comunicação mercadológica.

No caso da Área de Marketing, a maioria dos participantes disse que faz solicitações uma vez ao mês, enquanto outros ainda não tiveram demandas em conjunto. A Área de Produtos, por sua vez, apareceu em destaque como a única a ter demandas mais recorrentes junto ao Marketing, afirmando uma frequência “quase que diária”.

Quanto aos canais utilizados pelas áreas de Comunicação e Marketing, a maioria dos respondentes demonstrou contentamento, estando em linha com o que “o mundo usa”. Com relação à Área de Comunicação, especificamente, notou-se avanço de forma especial sobre a presença da ‘SE’ nas redes sociais e na moderação do grupo corporativo no WhatsApp.

Instagram está bem movimentado antes era bem paradinho, vi essa diferença [...]. WhatsApp acho bom porque tem o grupo corporativo e acho que faz toda diferença o alinhamento ali com todo mundo.

Nas redes sociais a gente tem o LinkedIn como case de sucesso, o Facebook nem vou considerar, mas o Instagram funciona sim de uma maneira muito coesa, tem funções institucionais e mercadológicas que são muito bem administradas. Site esbarra no que falamos há pouco, a gente poderia estar utilizando muito mais artigos e blog post e toda capacidade textual se tivesse tempo e mão de obra para isso.

Utiliza bem os canais, sabe separar: comunicação chega melhor para um de um jeito, melhor para outro.

Divulgam bem, inclusive, na última assembleia recebemos muitos elogios de cooperados e delegados dizendo que nunca receberam tanta informação de assembleia, com convite, vídeo explicativo, sms, site, WhatsApp. Acredito que a gente tem utilizado todas as ferramentas.

De comunicação externa para cooperado acho bacana, redes sociais vêm crescendo bastante. Na parte interna acho que temos excesso de comunicação que vem por e-mail, mas não é propriamente a Área de Comunicação, é um excesso, uma falha da cooperativa.

Contudo, teve ainda quem não soube avaliar separadamente por não conseguir diferenciar as duas áreas e, também, quem se absteve de avaliar por não ter feito solicitações ao Marketing.

Não conheço. Não sei diferenciar o que é Marketing e Comunicação.

Como não utilizei, seria subjetivo e poderia passar a percepção errada.

Como ponto de atenção para a Área de Marketing, um dos gestores entrevistados citou a necessidade de um melhor aproveitamento da assistente virtual da cooperativa e dos grupos de WhatsApp:

A Jade foi pouco aproveitada em cotas, mas no geral a divulgação que vejo é mais rede social, não vejo no grupo corporativo, nem de relacionamento. Mais rede social e e-mail.

Ao avaliarem os aspectos positivos e negativos de ambas as áreas da cooperativa, os participantes destacaram:

Positivos: empenho da Área de Comunicação em trazer sempre da melhor forma, parceria com as áreas, com a Gestão de Pessoas. Esse sentimento de algo mais leve. Negativo: perfeccionismo, porque às vezes o feito é melhor que o não feito.

Positivos: abertos a ouvir, as duas áreas assessoram, conceituam. Pontos de melhoria: condução de algumas demandas de fora, foco de todo mundo para uma demanda só.

Negativo do Marketing eu não tenho. O positivo é, assim como na Comunicação, eu vi uma evolução em relação a anos anteriores.

Positivos: empenho do Marketing, quando pega para fazer faz, nos trancos e barrancos e tal. Negativo: o Marketing coloca muita

dificuldade, nunca tem tempo, não tem jeito. Tem toda uma logística, uma antecedência bem maior.

Negativo: demora no retorno do Marketing, falta de organização no sentido de ter que ficar cobrando, não trazer grandes criatividade inovadoras para minha área. Queria ser posicionada sem precisar questionar.

Na segunda etapa da entrevista, a maioria dos participantes demonstrou pouco ou nenhum conhecimento sobre as modalidades que compõem a comunicação organizacional, sendo que uma das respostas mais completas foi a de uma gestora que têm mais demandas junto às áreas de Comunicação e Marketing:

Mercadológico é com cooperados, tem a ver com produtos, pegada comercial. Marketing faz o mercadológico com o apoio da Comunicação. Interna, colaboradores, quem faz é a Comunicação. Institucional é engraçado porque pode ser interno e externo, que é falar da instituição, já a administrativa não estou sabendo direito, parece que é mais voltada ao interno, normas.

Quando apresentados os conceitos sobre comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica, os respondentes foram convidados a avaliar se percebem uma atuação integrada dessas modalidades na cooperativa:

Integrada, tudo misturado. No final sai, que é o importante, mas fica o impasse de quem realmente é a responsabilidade.

Não faço ideia, nunca prestei atenção. Intuitivamente está integrada, mas não sei se está mesmo. Acho que está. No nosso modelo de negócio, isso, Comunicação e Marketing, foi tratado junto, é uma questão de cultura.

As ações têm sim uma integração, mas se a gente tivesse a possibilidade de atender as coisas num prazo mais adequado, num volume mais adequado, elas estariam mais integradas. Muitas das vezes o volume impede de a gente fazer do início ao fim, a gente faz uma entrega basicamente reativa.

É confuso para a gente, são invocados em função de apoio. Parece que é integrado, porque as demandas se misturam, não porque os materiais estão conversando entre si. A parte de estrutura é a mesma sala, por exemplo.

Neste contexto, os participantes, de forma unânime, relataram que veem as áreas de Comunicação e Marketing como “muito relevantes para o negócio” e, ainda, fizeram sugestões para o desenvolvimento de ambas:

A comunicação para o público interno está bem adequada, para o público externo poderia melhorar bastante. Vi que usam o LinkedIn e não o YouTube, não consegui enxergar uma comunicação via rádio, televisão. Não sei o custo, se seria adequado.

Entendo que a comunicação deveria estimular mais os gestores nesse processo de comunicação interna, de forma ativa e proativa.

Entender as áreas de Comunicação e Marketing como áreas estratégicas para a perpetuação, melhoria do negócio, é fundamental. Para isso, temos que voltar em outras questões, tratamento de dados, dimensionamento correto das equipes, planejamento adequado de crescimento, porque as áreas não estão crescendo junto com a empresa.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar os resultados da pesquisa, observa-se que a Área de Comunicação, criada em 2020, apesar de relativamente nova já conseguiu consolidar junto aos gestores a oferta de serviços importantes para apoio ao negócio, demonstrando versatilidade para atuar em demandas crescentes de comunicação institucional, administrativa, interna e até mercadológica.

No entanto, é fundamental que a Diretoria Executiva perceba não só a atuação operacional da Área de Comunicação, mas seu papel estratégico no fortalecimento da imagem da cooperativa e no relacionamento mais personalizado com os *stakeholders*, o que reflete positivamente no resultado operacional. Para isso, primeiramente, sugere-se a reavaliação do escopo da área e, conseqüentemente, também da Área de Marketing.

Faz-se necessário rever as atribuições de ambas as áreas ou, inclusive, se deveriam mesmo ser duas áreas, uma vez que a Área de Marketing está dedicada basicamente à comunicação mercadológica (P de Promoção), apoiando-se em peças majoritariamente sistêmicas e na Área de Comunicação para a produção de conteúdo rico sobre produtos e serviços.

Outro ponto de reflexão é a ligação feita entre marketing e eventos por boa parte dos entrevistados. Atualmente, a 'SE' não possui uma área específica de eventos e essa função vem sendo exercida, muitas vezes, pela Área de Marketing, principalmente para eventos institucionais como assembleias, confraternizações de

fim de ano, inaugurações de agências e corridas de rua, o que tira o foco da área para sua função principal, que é fomentar negócios, gerar vendas.

Caso a instituição financeira opte por não criar uma área de eventos, propõe-se que a realização dos mesmos seja feita conforme a finalidade, ou seja, que eventos institucionais sejam coordenados pela Área de Comunicação e eventos comerciais pela Área de Marketing. Essa reavaliação das atividades desempenhadas pelas áreas, como movimento estratégico, também irá ajudar a esclarecer para os gestores e demais colaboradores os seus respectivos papéis.

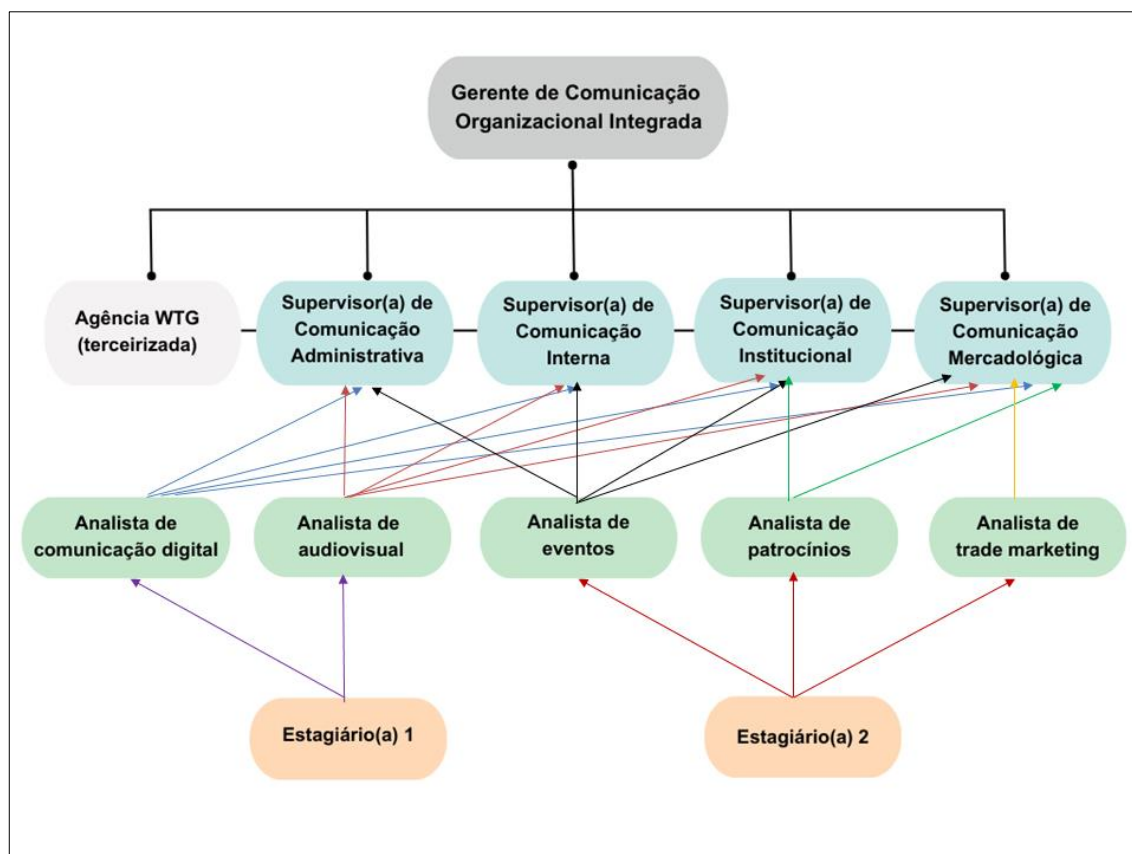
Afinal, vale ressaltar que a grande maioria dos respondentes da pesquisa não soube diferenciar as funções das áreas de Comunicação e Marketing e que o fato de ambas as áreas estarem dentro de uma mesma sala, realizando demandas cruzadas, contribuiu para a dúvida sobre as atribuições de cada uma. Consequentemente, esse cenário dificultou a avaliação sobre a integração ou não das modalidades de comunicação organizacional, se são realmente integradas ou vistas como correlacionadas por não saberem ao certo qual equipe faz o quê.

6 NOVO ESCOPO PARA A COMUNICAÇÃO

Observando os resultados da pesquisa, que apontam para a necessidade de reavaliar a comunicação organizacional na cooperativa 'SE' para que seja mais estratégica e eficaz, sugere-se um novo escopo de atuação, unificando as áreas de Comunicação e de Marketing para criar a Área de Comunicação Organizacional Integrada.

A reestruturação proposta inclui a instituição de uma gerência, a fim de facilitar a gestão e integração das ações das diversas modalidades de comunicação, bem como respectivas supervisões e a contratação de mais profissionais para uma melhor execução das demandas, conforme o organograma abaixo:

Figura 8: Sugestão de novo organograma para a Área de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com essa reestruturação, demonstrada na Figura 8, a Área de Comunicação Organizacional Integrada passaria a contar com um(a) gerente, quatro

supervisores(as), cinco analistas e dois estagiários(as) na equipe, além do apoio da agência terceirizada WTG Marketing, que presta serviço ligados a estratégias digitais, como produção de peças para redes sociais, *landing pages*, tráfego pago, entre outras ações offline, a exemplo de anúncios para revistas e jornais.

Já o maior número de supervisores e analistas permitiria reduzir a sobrecarga atual identificada na pesquisa, atribuindo funções mais específicas para os integrantes do time, de forma a facilitar o atendimento e melhorar o relacionamento junto às áreas demandantes.

O supervisor de comunicação administrativa ficaria a cargo de atender áreas como Governança, Administrativo e Financeiro, Jurídico, Tecnologia da Informação, entre outras que têm pautas ligadas à gestão, ao dia a dia do negócio, funcionamento, novas diretrizes, etc.

Já o supervisor de comunicação interna atenderia principalmente as demandas da área de Gestão de Pessoas, relacionadas a ações que estimulam a interação entre a cooperativa e seus colaboradores, contribuindo para humanização, conhecimento e valorização das pessoas na instituição.

O supervisor de comunicação institucional, por sua vez, seria responsável pelas atividades ligadas à geração de imagem positiva junto aos públicos, incluindo campanhas sobre cultura organizacional e assessoria de imprensa. Esses cargos seriam ocupados por jornalistas que já compõem o quadro de colaboradores e por um(a) profissional de relações públicas a ser contratado(a).

Nesse contexto, o supervisor de comunicação mercadológica seria um publicitário com pós-graduação em marketing, que está há cinco anos no time e tem vasto conhecimento sobre produtos e serviços da cooperativa financeira. Sua *expertise* e o bom relacionamento com os gerentes e assistentes poderiam ser mais bem aproveitados a partir de um contato mais próximo com a Área de Produtos e a Área Comercial. Também caberia a ele o acompanhamento da produção e divulgação de campanhas comerciais e seus resultados.

Um apoio direto a esse trabalho com foco mercadológico seria feito pelos analistas de trade marketing e de patrocínio, sendo que esse último também poderia avaliar solicitações para a cooperativa patrocinar eventos com objetivos institucionais. Completariam a equipe, atendendo tanto demandas institucionais quanto comerciais, os analistas de comunicação digital, de eventos e de audiovisual; e, também, dois estagiários.

Importa ressaltar que a contratação de um profissional de audiovisual representaria um investimento assertivo para que a Área de Comunicação Organizacional Integrada ofereça novos formatos de conteúdo, sendo vídeos atualmente muito consumidos pelos públicos nas redes sociais. Hoje, a propagação de informações na cooperativa ocorre, principalmente, por meio de newsletters e peças divulgadas por e-mail e WhatsApp.

Desta forma, havendo a definição pela criação de uma área única e pelas novas contratações, sugere-se a posterior realização de uma campanha para o público interno, conscientizando-o sobre o portfólio de serviços oferecidos e seus respectivos responsáveis, tornando esse atendimento mais assertivo.

É fundamental, a partir do novo escopo, desenvolver um planejamento de comunicação que esteja cada vez mais alinhado com os objetivos e metas da cooperativa, promovendo a integração das ações de comunicação para uma maior efetividade nos resultados. E, mais do que isso, utilizar das ferramentas de comunicação para ampliar o contato entre gestores de áreas, outra dor identificada na instituição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou uma imersão em obras literárias e conteúdos digitais de diversos autores acerca da comunicação organizacional e suas modalidades, cumprindo o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre a comunicação integrada. Com isso, consolidou-se o entendimento de que a comunicação é complexa e não pode mais ser vista como ferramenta meramente operacional, tendo função estratégica para apoio ao negócio como um todo.

Esses conceitos foram fundamentais para a análise sobre a existência de uma comunicação organizacional integrada na cooperativa de crédito 'SE', objetivo que foi parcialmente atingido a partir da verificação de como a comunicação é praticada na empresa, nas modalidades institucional, administrativa, interna e mercadológica, contando com a visão de dez gestores.

Apesar de ter sido desafiador entrevistar boa parte dos líderes da cooperativa, devido à indisponibilidade de agenda, os resultados foram promissores. Percebeu-se a falta de clareza dos participantes a respeito da atuação das áreas de Comunicação e Marketing, o que, conseqüentemente, dificultou a análise da integração das modalidades de comunicação, porém, identificou-se uma oportunidade de aprimoramento.

Trata-se da necessidade de reavaliar o escopo de ambas as áreas e, posteriormente, ampliar a conscientização sobre suas respectivas funções na empresa, explorando o potencial da comunicação integrada com ações sinérgicas nas quatro modalidades, pensando cada mensagem e canal utilizado para um relacionamento mais personalizado e assertivo com os públicos-alvo, a começar pelos próprios colaboradores.

Assim, os estudos sobre a complexidade e a versatilidade da comunicação organizacional não se encerram, pois sempre há campo para novas discussões a respeito da integração das modalidades e, inclusive, sobre a classificação ou não da comunicação interna como uma modalidade de comunicação organizacional. As estratégias e as aplicações práticas seguem em evolução no mercado, impulsionadas por novos hábitos e tecnologias, e os pesquisadores precisam estar atentos para contribuir com as constantes atualizações.

REFERÊNCIAS¹

ALMEIDA, Ana Luisa C. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestos e perspectivas. Vol. 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, cap. 9, p. 216-242.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interações nas organizações. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Série Comunicação Organizacional, volume 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018, cap. 11, p. 199-214.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito?** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 2 de mar. 2023.

BUENO, Wilson C. Gestão e Comunicação Empresarial. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 1, n.3, p. 96-109, set-dez 2005. Disponível em: <https://www.rbqdr.net/revista/index.php/rbqdr/article/view/64/58>. Acesso em: 25 fev. 2023.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. 40 (6), Rio de Janeiro, dez. 2006, p. 1123-44.
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/abstract/?lang=pt>.
Acesso em: 18 fev. 2023

CERANTOLA, Willian Antonio. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. *In*: KUNSCH, Margarida M.K. (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016, cap. 11, p. 210-222.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**: história, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, cap. 14, p. 317-335.

FARIAS, Luiz Alberto. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**: história, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, cap. 3, p. 45-60.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação**

¹ De acordo com ABNT 6023 2018

Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016, cap. 7, p. 137-157.

GEBER, Cláudia Osna. **Comunicação Organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

KUNSCH, Margarida M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação & Sociedade**. Ed. 32, 1999, p. 69 a 88. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/7914/6818>. Acesso em: 27 fev.2023.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª edição revista. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. *In:* _____. **Comunicação Organizacional:** história, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, cap. 4, p. 63-89.

KUNSCH, Margarida M. K. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. *In:* _____. **Relações Públicas:** história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, cap. 7, p. 185-208.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento e gestão das relações públicas comunitárias. *In:* _____. **Relações Públicas:** história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, cap. 18, p. 435-464.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In:* _____. **Comunicação Organizacional Estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016, cap. 2, p. 31-54.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento estratégico da comunicação. *In:* _____. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019, cap. 1, 2ª parte, p. 107-123.

KUNSCH, Margarida. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, vol. 18 (n. 33), p. 13-24, 12 nov. 2018. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1. Acesso em: 16 fev. 2023.

KUNSCH, Margarida. M. K. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. *In:* **Comunicação Estratégica e Integrada:** a visão de 23 renomados autores em 5 países [livro eletrônico]. FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). Editora Rede Integrada, 2020, p. 98. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/download>. Acesso em: 19 maio 2023.

MACHADO, Geraldo M. Comunicação Empresarial. **Portal InfoEscola**. Sem data. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao/comunicacao-empresarial/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: _____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Série Comunicação Organizacional, volume 1, 2ª edição. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2018, cap. 10, p. 207-224.

NASSAR, Paulo; FURLANET, Mateus; FIGUEIREDO, Suzel. A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual. In: **GT Abrapcorp 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III Congresso Abrapcorp**. São Paulo, 2009. Disponível em: https://www.abrapcorp2.org.br/anais2009/pdf/GT2_Nassar.pdf. Acesso em: 10 fev. 2023.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019, cap. 4, p. 60-75.

RUÃO, Teresa; KUNSCH, Margarida. M. K. A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. **Comunicação E Sociedade**, vol. 26, 2014, p. 7–13. doi.org/10.17231/comsoc.26(2014). 2021. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1142>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SILVA, Daniel Neves. "Revolução Industrial". **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/revolucao-industrial.htm>. Acesso em 27 fev. 2023.

SICOOB ENGECCRED. **Relatório Anual 2022**. Disponível em: <https://www.sicoobengeccred.coop.br/wp-content/uploads/2023/03/Relatorio-Anual-2022-Sicoob-Engecred.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

SICOOB ENGECCRED. **Área de Comunicação**. Arquivo de materiais de comunicação. Goiânia, 2023.

SISTEMA OCB. **AnuárioCoop 2022**: dados do cooperativismo brasileiro. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 1º de mar. 2023.

SISTEMA OCB. **O que é cooperativismo**. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 1º de mar. 2023.

SISTEMA OCB. **História do cooperativismo**. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 1º de mar. 2023.

SISTEMA SICOOB. **O que é o Sicoob**. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob>. Acesso em: 10 maio 2023.

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIOS. **Statistical Report 2020**. Disponível em: https://www.woccu.org/documents/2020_Statistical_Report. Acesso em: 2 mar. 2023.

TONI, Deonir. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação Organizacional: história, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, cap. 11, p. 235-268.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação Organizacional: história, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, cap. 1, p. 7-28.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus Editorial, 2015.

VALSANI, Flavio. Comunicação Institucional. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Série Comunicação Organizacional, volume 1, 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2018, cap. 9, p. 193-206.

YANAZE, Mitsuru H.; OLIVEIRA, Rui José. Comunicação Organizacional Integrada. *In*: YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2021, cap. 17, p. 357-378.

YANAZE, Mitsuru H.; OLIVEIRA, Rui José; BONETTI, Luciano. Comunicação Mercadológica. *In*: YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2021, cap. 18, p. 379-458.

YANAZE, Mitsuru H.; FARIAS, Luiz Alberto. Comunicação administrativa e institucional. *In*: YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2021, cap. 19, p. 459-476.

YANAZE, Mitsuru H.; YANAZE, Leandro K. H.; COUTINHO, Marcelo; YOSHIDA, Rubens Y. Comunicação Digital. *In*: YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2021, cap. 20, p. 477-498.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro para entrevista em profundidade com gestores de diversas áreas da cooperativa ‘SE’.

Apêndice A – Roteiro para entrevista em profundidade com gestores de diversas áreas da cooperativa ‘SE’.

Nome do(a) entrevistado(a): _____
Local: _____ Data da entrevista: ____/____/____

Abertura

- Agradecimento pela disponibilidade;
- Apresentação dos objetivos de pesquisa;
- Apresentação e assinatura do termo de consentimento.

Objetivos da pesquisa

- Investigar como as modalidades de comunicação organizacional se apresentam no atendimento às demandas das áreas da cooperativa;
- Conhecer as percepções dos gestores sobre as atividades realizadas pelas áreas de Comunicação e Marketing;
- Identificar o que os gestores esperam das áreas de Comunicação e Marketing para o crescimento do negócio.

Termo de consentimento:

Esta pesquisa busca conhecer as percepções dos gestores sobre a comunicação organizacional na cooperativa SE. Seu resultado irá compor o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Maria Thereza de Siqueira Viana no MBA Gestão de Comunicação e Marketing, promovido pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Ao assinar este Termo de Consentimento, declara estar ciente de que sua participação é voluntária e que as respostas serão gravadas e utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho, excluindo-se os nomes dos respondentes.

(Assinatura do participante)

Dados do entrevistado e da respectiva área na cooperativa

- Formação;
- Tempo de empresa;
- Cargos ocupados;
- Tempo na função atual;
- Principais atividades que realiza na cooperativa;
- Desafios da sua área para apoiar o negócio.

Percepções sobre a atuação das áreas de Comunicação e Marketing

- Percepção quanto às diferenças e semelhanças na atuação das áreas de Comunicação e Marketing;
- Conhecimento sobre o portfólio de serviços oferecidos pela Área de Comunicação;
- Avaliação da estrutura de Comunicação;
- Principais demandas da sua área para a Comunicação;
- Frequência de solicitações para a Área de Comunicação;
- Avaliação dos canais utilizados pela Comunicação;
- Aspectos positivos e negativos do atendimento da Área de Comunicação;
- Conhecimento sobre o portfólio de serviços oferecidos pela Área de Marketing;
- Avaliação da estrutura de Marketing;
- Principais demandas da sua área para o Marketing;
- Frequência de solicitações para a Área de Marketing;
- Avaliação dos canais utilizados pelo Marketing;
- Aspectos positivos e negativos do atendimento da Área de Marketing;

Comunicação organizacional e suas modalidades

- Entendimento sobre a distinção das modalidades de comunicação organizacional;
- Apresentando as modalidades: administrativa, interna, institucional e mercadológica, explicá-las conforme sua visão;
- Considerando as modalidades administrativa (apoio à gestão, normas), interna (integração com funcionários), institucional (identidade, imagem positiva) e mercadológica (objetivos de venda, promoção), avaliar a percepção sobre como acontecem as ações de Comunicação e Marketing no âmbito da comunicação organizacional, se são integradas.

Sugestões para o desenvolvimento das áreas de Comunicação e Marketing

- Percepção sobre a importância da Área de Comunicação para o crescimento da cooperativa;
- Sugestões para o desenvolvimento da Área de Comunicação;
- Percepção sobre a importância da Área de Marketing para o crescimento da cooperativa;
- Sugestões para o desenvolvimento da Área de Marketing.

Encerramento

- Agradecer novamente pela disponibilidade;
- Informar que os participantes interessados em conhecerem os resultados da pesquisa poderão obter uma via do estudo tão logo o mesmo seja concluído.