

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

SOFIA TATIANE BERWIAN

**A COMUNICAÇÃO VOLTADA PARA O PÚBLICO INTERNO EM UMA
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA**

São Leopoldo

2018

SOFIA TATIANE BERWIAN

**A COMUNICAÇÃO VOLTADA PARA O PÚBLICO INTERNO EM UMA
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Cooperativismo, pelo Curso de Especialização em Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientadora: Prof.^a Esp. Dr.^a Josefina Coutinho

São Leopoldo

2018

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade.”

Walt Disney

RESUMO

A comunicação é uma importante ferramenta para a gestão, pois quando a comunicação é realizada de maneira eficaz dentro das organizações, os processos internos apresentam os resultados esperados, trazendo benefícios à organização e também aos empregados, que passam a interagir com os processos organizacionais, valorizando-os ainda mais. Desta forma, o presente trabalho de conclusão tem como objetivo verificar qual é a percepção dos empregados sobre a comunicação interna realizada, quanto a seus fluxos, barreiras e canais utilizados na Cooperativa X. Por este motivo, realizou-se um estudo de caso com entrevista de três gestores e também aplicou-se um questionário com os empregados, onde se obteve o retorno de 172 empregados. Através da análise destes retornos, verificou-se como se encontra a comunicação para o público interno na cooperativa e a percepção dos empregados quanto aos canais e barreiras comunicacionais, apresentando pontos positivos e negativos. Percebe-se que existe uma preocupação com a comunicação por parte da cooperativa e dos empregados, porém, observa-se que algumas práticas encontram-se falhas, gerando retornos indesejados dependendo dos setores ou pessoas. Desta forma, pode-se verificar que a ineficiência da comunicação interna pode ser uma barreira para o desenvolvimento da cooperativa.

Palavras-chave: Comunicação interna. Barreiras comunicacionais. Cooperativismo. Controle interno.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Índices de desenvolvimento.....	13
Figura 2 - Diferenças entre sociedades.....	17
Figura 3 - Informativo sobre cooperativas	23
Figura 4 - Comunicação organizacional.....	26
Figura 5 - Barreiras da comunicação	30
Figura 6 - Canais de comunicação.....	31
Figura 7 - Vantagens da implantação do controle interno	37
Figura 8 - Motivos da não implantação do controle interno.....	37
Gráfico 1 - Vínculo dos respondentes com a Cooperativa X.....	64
Gráfico 2 - Vínculo com a Cooperativa X	65
Gráfico 3 - Cargo dos respondentes	66
Gráfico 4 - Faixa etária dos respondentes	66
Gráfico 5 - Gênero dos respondentes	67
Gráfico 6 - Escolaridade dos respondentes.....	68
Gráfico 7 - Cidade dos respondentes.....	69
Gráfico 8 - Adequação de linguagem	70
Gráfico 9 - Recebo informações sobre o desempenho da Cooperativa X.....	71
Gráfico 10 - Divulgação de ações e metas.....	72
Gráfico 11 - Recebo de forma clara a informação sobre minhas responsabilidades.....	73
Gráfico 12 - As decisões dos setores são tomadas pelos gestores	73
Gráfico 13 - Informação sobre as mudanças nos processos internos.....	74
Gráfico 14 - Existe a exigência de cumprimento de regras internas	75
Gráfico 15 - A Cooperativa X possibilita a interação entre os empregados	76
Gráfico 16 - Existem empregados ou setores que não repassam as informações.....	77
Gráfico 17 - A Cooperativa X realiza momentos de integração entre empregados.....	78
Gráfico 18 - Os meios de comunicação utilizados são atualizados constantemente e trazem informações pertinentes	79
Gráfico 19 - Os treinamentos proporcionam momentos de comunicação	80
Gráfico 20 - Tenho acesso a todos os meios de comunicação da Cooperativa X.....	81
Gráfico 21 - Quais são os meios de comunicação que acesso	82
Gráfico 22 - Na intranet eu encontro todas as informações de que necessito	83

Gráfico 23 - Posso disponibilizar informações nos canais de comunicação internos	84
Gráfico 24 - Os murais apresentam informações atualizadas	85
Gráfico 25 - O Everyone (e-mail) apresenta informações relevantes para o desempenho de minhas funções	86
Gráfico 26 - O Everyone (e-mail) me mantém informado sobre as ofertas da cooperativa.....	86
Gráfico 27 - Nas reuniões as informações são repassadas de forma clara e tempestiva.....	87
Gráfico 28 - Na integração recebi informações relevantes sobre a Cooperativa X ...	88
Gráfico 29 - Na integração recebi informações sobre o papel da Cooperativa X	89
Gráfico 30 - Na integração recebi informações sobre as funções que desempenharei	90
Gráfico 31 - A Cooperativa X utiliza os mesmos meios de comunicação para todos	91
Gráfico 32 - O BIP (Banco de Ideias) é um meio de transmitir suas contribuições ...	92
Gráfico 33 - A comunicação interna realizada entre todos os níveis hierárquicos é eficiente.....	93
Gráfico 34 - As novidades são repassadas pelo líderes ou gerentes.....	94
Gráfico 35 - Quando verificadas insatisfações internas ou externas quanto à Cooperativa X ou seus produtos, são realizadas reuniões para esclarecimentos	95
Gráfico 36 - Recebo retorno (feedback) positivo ou negativo dos gestores	96
Gráfico 37 - Os gestores disponibilizam seu tempo para atualizar informações sobre o aperfeiçoamento de minhas funções	97
Gráfico 38 - A comunicação realizada entre setores é satisfatória.....	98
Gráfico 39 - Considero que a comunicação entre a Cooperativa X e seu público interno é relevante para a qualidade de minhas atividades	99
Gráfico 40 - A comunicação formal e informal entre empregados e chefias é valorizada.....	100
Gráfico 41 - Acredito que um sistema de comunicação interna auxiliaria no melhoramento do acesso a informações da Cooperativa X	101
Gráfico 42 - Acredito que se todos entendessem mais sobre a situação da Cooperativa X, valorizariam mais sua participação.....	102
Gráfico 43 - Acredito que o sentimento de inclusão e pertencimento à Cooperativa X estimula a motivação para o crescimento e desenvolvimento	103

Gráfico 44 - Para você, uma cooperativa é a união de pessoas com as mesmas necessidades e ideais.....	104
Gráfico 45 - Para você, o cooperativismo é um empreendimento que se assemelha a uma família.....	105
Gráfico 46 - Na sua opinião, qual o grau de importância para o empregado na Cooperativa X?	106
Gráfico 47 - Na sua opinião, qual é a importância que a Cooperativa X dá para a comunicação com os seus associados?	107
Gráfico 48 - Você se sente parte da Cooperativa X	108
Gráfico 49 - Você conhece o regulamento interno da Cooperativa X (processo eleitoral)	109
Gráfico 50 - Você conhece o estatuto da Cooperativa X.....	110
Gráfico 51 - Você conhece o Código de Ética e Conduta da Cooperativa X.....	111
Gráfico 52 - Você deseja deixar uma mensagem?.....	112
Quadro 1 - Perfil dos entrevistados	43
Quadro 2 - Quadro de respostas.....	113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	11
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	11
1.3 Justificativa	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Cooperativismo	15
2.1.1 <i>Ramo agropecuário de cooperativismo</i>	18
2.1.2 <i>Educação cooperativa</i>	19
2.2 Comunicação organizacional	24
2.2.1 <i>Barreiras da comunicação</i>	26
2.2.2 <i>Meios de comunicação</i>	30
2.2.2.1 <i>Comunicação formal e informal</i>	34
2.3 Controles internos	35
2.3.1 <i>Vantagens da implementação de controles internos</i>	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 Delineamento da pesquisa	39
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa ou população-alvo e amostra	40
3.3 Técnica de coleta de dados	40
3.4 Técnica de análise de dados	42
4 ANÁLISE DE DADOS	43
4.1 A comunicação na cooperativa sob o ponto de vista dos gestores	43
4.1.1 <i>Perfil dos entrevistados</i>	43
4.1.2 <i>Análise das entrevistas</i>	43
4.2 A comunicação na cooperativa sob o ponto de vista dos empregados	63
4.2.1 <i>Perfil dos respondentes</i>	64
4.2.1.1 <i>Vínculo dos respondentes com a cooperativa</i>	64
4.2.1.2 <i>Tempo de trabalho na cooperativa</i>	65
4.2.1.3 <i>Cargo na cooperativa</i>	65
4.2.1.4 <i>Faixa etária</i>	66
4.2.1.5 <i>Gênero dos respondentes</i>	67

4.2.1.6 Escolaridade dos respondentes.....	67
4.2.1.7 Município onde atua.....	68
4.2.2 <i>Análise do processo de comunicação da cooperativa.....</i>	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS.....	118
ANEXO I - ENTREVISTA COM OS GESTORES	123
ANEXO II - QUESTIONÁRIO.....	125

1 INTRODUÇÃO

No atual ambiente econômico no qual estamos inseridos, as manifestações de solidariedade encontram-se escassas. É neste momento que o movimento cooperativista torna-se forte, como verificado através da história: em 1948, em Mondragón, por intermédio do padre José Maria Arizemendiarieta, ocorreu a constituição legalizada de uma associação de moradores que, através do incentivo à educação, desenvolveu o primeiro complexo cooperativo (LIMA; SOUZA, 2014).

Para a OCB (2018a), o cooperativismo valoriza e busca a solidariedade, a igualdade, a democracia e a responsabilidade como valores essenciais. Sua metodologia está em acreditar que quando todos ganham ninguém perde. Rodrigues (2008, p. 26) afirma tal posicionamento quando cita

[...] que ante uma economia globalizada que promove os valores do egoísmo, do lucro, da ambição, da corrupção e do individualismo, as cooperativas trabalham na globalização dos valores da solidariedade, da equidade, da justiça, da cooperação e da paz.

Frantz, Schönardie e Schneider (2017) reforçam tal posicionamento quando citam que nas cooperativas a educação consiste em um processo social. Para os autores, a educação afirma a importância do diálogo, transparecendo o caráter justo, transparente, solidário e social da cooperativa. Desta forma, os autores reforçam que a transparência encontra-se diretamente ligada à comunicação entre todos os envolvidos na cooperativa para o seu bom andamento. A comunicação pode ser considerada elemento básico para o andamento de qualquer empreendimento, seja empresarial, seja pessoal, cooperativo, escolar ou familiar, pois é através da correta comunicação das informações que os processos fluem.

Desta forma, Kunsch (2006) cita que com o passar dos anos a comunicação vem tornando-se ainda mais importante, passando a fazer parte do planejamento estratégico das empresas e cooperativas. Para a Associação Brasileira das Agências de Comunicação – Abracom (2008), é a comunicação que difunde a visão, missão e valores cooperativos da cooperativa, assim como amplia a harmonia entre os interesses da organização e de seus empregados.

Corroborando os conceitos apresentados quanto à importância do movimento cooperativista e da comunicação, percebe-se a importância dos mecanismos para o melhor andamento destes pontos. Neste sentido, Nascimento e Reginato (2009)

ênfatizam que o conceito básico de “controle interno” encontra-se na ética e transparência. Da mesma forma, Cavalheiro e Flores (2007) destacam que o controle interno busca e divulga os valores e normas da instituição. Crepaldi (2011) contribui citando que o controle interno tem a natureza de buscar que todas as informações e objetivos da empresa sejam repassados a todos os envolvidos de forma clara, objetiva, pontual e justa, e que as finalidades da organização sejam sempre levadas em consideração. Sendo assim, a comunicação torna-se preponderante.

Neste contexto, a comunicação, aliada aos controles internos, pode ser classificada como ferramenta essencial para a continuidade e desenvolvimento das cooperativas.

Considerando o apresentado anteriormente, o presente trabalho busca explorar os temas de cooperativismo, comunicação e controles internos, para identificar como os mesmos encontram-se na Cooperativa X de acordo com a opinião dos respondentes. Serão observadas as ações realizadas na cooperativa para difundir a comunicação.

1.1 Problema

No mundo empresarial, a comunicação gira em torno de quatro funções: controlar, motivar, expressar e informar. Neste sentido, Tomasi e Medeiros (2010 apud POLÔNIO, 2013) evidenciam a importância da comunicação interna quanto ao controle dos comportamentos do grupo, para gerar motivação e clareza no desempenho de suas funções, possibilitando assim verificar a satisfação e a frustração de todos, e fornecendo informações claras sobre os processos e expectativas de resultado.

Neste sentido, aconselha-se que o controle interno possua acesso aos meios de comunicação interna, visto que os controles internos possuem a função de organizar as necessidades da empresa, proporcionando confiança nos objetivos da administração e repassando tais requisitos a toda a corporação a fim de que, juntos, todos alcancem os objetivos da empresa (PORTAL DE AUDITORIA, 2017).

Devido à atual concorrência interna e externa vivida pelas organizações, percebe-se que os mecanismos de comunicação devem ser cada vez mais explorados para aperfeiçoar os sistemas e processos internos. Neste sentido, cabe

ressaltar a importância dos controles internos no desempenho dos processos de comunicação. Desta forma, Cavalheiro e Flores (2007, p. 27) ressaltam que “controlar significa comparar o que foi feito com um padrão, com o que deveria ser feito. É um espelho, um parâmetro”.

Da mesma forma, Attie (2010) intitula os controles internos como o ponto de partida na execução dos processos da empresa. Corroborando a afirmação deste autor, Polônio (2013) cita que a comunicação interna deve ser apresentada de forma clara e objetiva para esclarecer a todos sobre os processos internos solicitados, fazendo com que todos sintam-se integrantes do processo.

Com o intuito de verificar a aplicabilidade e a eficiência dos conceitos de “comunicação” e “controle interno” na Cooperativa X, realizou-se entrevista com alguns gestores das áreas mais ligadas ao tema do presente trabalho de conclusão e através do mesmo criou-se um questionário aplicado aos empregados da cooperativa, para verificar o cenário em que a Cooperativa X encontra-se e, assim, verificar se a questão-problema deste trabalho de conclusão encontra-se atendida:

Qual é a percepção dos empregados sobre a comunicação voltada para o público interno realizada pela Cooperativa X?

1.2 Objetivos

Elenca-se, a seguir, o objetivo geral e os específicos para a aplicabilidade deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar qual é a percepção dos empregados sobre a comunicação voltada para o público interno realizada pela Cooperativa X.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho buscam:

a) Identificar os processos comunicacionais voltados para o público interno utilizados pela Cooperativa X;

b) Verificar quais os meios de comunicação utilizados pela Cooperativa X para se comunicar com seus empregados;

c) Identificar os meios mais efetivos de comunicação utilizados pela Cooperativa X;

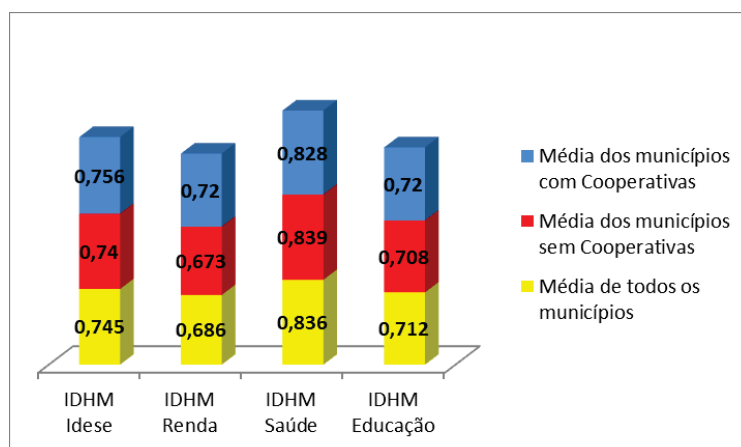
d) Propor, se necessário, a implantação de um processo de comunicação voltado para o público interno da Cooperativa X.

1.3 Justificativa

A OCB (2018a) apresenta dados importantes sobre os números do cooperativismo no mundo. Atualmente, o sistema cooperativo preenche 250 milhões de vagas de empregos, buscando o melhoramento da qualidade de vida de seus colaboradores assim como da comunidade na qual está inserido. Com 2,6 milhões de cooperativas no mundo, é possível visualizar o crescimento do sistema cooperativo, que demonstra superação durante o período de crise. As cooperativas representariam hoje a 9ª economia mundial, caso fossem agrupadas as 300 maiores cooperativas do mundo e as considerássemos como um país.

O sistema cooperativo demonstra ser sólido. Atualmente, a região sul do país encontra-se no topo do ranking de aproveitamento do parque industrial nas cooperativas. Um dos motivos, segundo Pinheiro (2017), está ligado à intercooperação, qualificação e profissionalização da gestão. O sistema cooperativo tem se destacado anualmente como um sistema promissor e qualificado, buscando continuamente o melhoramento da qualidade de vida da comunidade. A Figura 1 representa os índices de desenvolvimento dos municípios com cooperativas em relação aos municípios sem este sistema.

Figura 1 - Índices de desenvolvimento



Fonte: Adaptado de Ocergs (2017, p. 23).

De acordo com os princípios do cooperativismo, as cooperativas buscam fornecer educação e treinamento aos associados e empregados. Principalmente através dos jovens, informam o público em geral sobre os benefícios da cooperação. Neste sentido, a comunicação é identificada como um dos principais mecanismos para a continuidade das cooperativas (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Da mesma forma, segundo a Abracom (2008), uma das funções da comunicação interna encontra-se voltada exclusivamente a comunicar o público interno. Sem a comunicação interna formal, o risco de falhas na comunicação, resultando em desapontamentos e no comprometimento dos resultados esperados pelas empresas, é maior. Assim, o sistema de comunicação interna busca disseminar os objetivos e metas impostas pela gestão. Desta forma, ainda pode-se reforçar a importância em integrar os sócios e a comunidade no sistema de comunicação interna, para transparecer a postura ética e reforçar os objetivos da empresa (ABRACOM, 2008).

Piovezani (2017) ressalta que a fórmula para o crescimento das cooperativas encontra-se na mudança, na abertura de espaços para ouvir os empregados. Para o autor, pessoas de outros setores podem resolver mais facilmente problemas, devido a um olhar diferente de cada situação. “Compartilhar conhecimento é criar ambientes realmente inovadores.” (PIOVEZANI, 2017, p. 12). Desta forma, Bannerman (2017) reforça o pensamento de Piovezani quando ressalta que grandes ideias surgem a partir de pessoas inesperadas.

Desta forma, para a Abracom (2008), apenas através da comunicação é possível gerar o conhecimento para enfrentar as mudanças. A comunicação interna é uma ferramenta de gestão estratégica que fortalece os caminhos em busca do sucesso do negócio, fazendo, assim, com que os colaboradores, valorizados e informados sobre a situação da empresa, tendam a buscar o melhoramento contínuo para contribuir com a empresa.

Corroborando a posição dos autores citados, a OCB (2018) destaca que para as cooperativas de leite o perfil de seus associados é muito importante, pois este ramo do cooperativismo busca conhecer as necessidades e oportunidades para o desenvolvimento econômico e social dos mesmos. De acordo com os dados do censo do cooperativismo de leite, quase metade dos produtores (47%) produz até 100 L/dia e 5% produzem acima de 1.000 L/dia. O resultado demonstra a importância do cooperativismo no contexto da agricultura familiar e da inclusão social. É importante observar ainda que 48% do leite produzido pelos cooperados provém de produtores com mais de 500 L/dia, mostrando o avanço da escala de produção também no cooperativismo de leite.

Para a aplicabilidade deste trabalho, pesquisou-se a Cooperativa X, que atua no ramo agropecuário com uma indústria produtiva de leite e doces de frutas, dois postos de resfriamento de leite, uma fábrica de rações, oito agropecuárias e oito supermercados. Atualmente possuindo cerca de 1.100 empregados e mais de 20.000 associados, que encontram-se distribuídos em 85 municípios do estado do Rio Grande do Sul, seu faturamento anual ultrapassa 650 milhões de reais. Buscando destacar-se como geradora de renda para diversas famílias, oferta produtos de qualidade e proporciona o desenvolvimento da comunidade na qual encontra-se inserida.

O tema “comunicação interna”, aliado ao controle interno da Cooperativa X, foi escolhido porque o pesquisador acredita que este tema pode qualificar o formato de trabalho da cooperativa, assim como auxiliá-la no atingimento dos objetivos de todos os empregados e associados. Verificando-se que a Cooperativa X encontra-se em processo de mudanças, observou-se que este é o momento propício para a utilização de métodos de transparência em todas as operações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica adotada no presente trabalho de conclusão abordou os seguintes temas: cooperativismo, comunicação organizacional e controles internos. Obteve-se, assim, subsídio para a elaboração da coleta, análise de dados e considerações finais. As informações foram extraídas de livros, artigos, revistas e sites demonstrados no referencial bibliográfico.

2.1 Cooperativismo

Para a Ocergs (2018), o conceito de “cooperativismo” encontra-se ligado a um modelo econômico e social que busca distribuir renda proporcionalmente ao trabalho de cada associado, adotando valores de solidariedade, igualdade, democracia e responsabilidade. Já para a ONU, este conceito pode ser simplificado como a busca por melhorias no mundo através de um empreendimento econômico. Corroborando o conceito da Ocergs (2018), a OCB (2018a) cita que o cooperativismo encontra-se voltado à busca pela igualdade, justiça e equilíbrio.

Desta forma, Andrade e Alves (2013 apud ALVES; DEWES, 2016) citam que o cooperativismo muitas vezes nasce da necessidade de facilitar o acesso ao mercado, com aquisições mais acessíveis devido ao volume de compra, à possibilidade de registro para legalização da comercialização, ao acesso à assistência técnica, entre outros pontos que geram competitividade às atividades ou produtos. Desta forma, os autores ainda ressaltam que a cooperação é o espírito humano de convivência em comunidade, a sobrevivência, a satisfação das necessidades de alimentação, segurança e moradia. Neste sentido, pode-se dizer que o cooperativismo busca melhorar a qualidade de vida da comunidade e dos associados.

Conforme a lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas devem ser conceituadas como associações de pessoas com interesses econômicos comuns, gerida de forma democrática, de livre adesão, respeitando os direitos e deveres de cada um de seus cooperados, prestando serviços, sem fins lucrativos.

Sendo uma sociedade de pessoas, as cooperativas realizam suas tomadas de decisão preferencialmente através de assembleias, onde os associados presentes definem de forma democrática a forma pela qual a cooperativa será

gerida. Em termos de governança, este é um ponto que facilita a prática de regras exigidas estatutariamente (SCHAFFER; ZDANOWICZ, 2016).

Corroborando os autores acima, Frantz, Schönardie e Schneider (2017) citam que a educação cooperativa busca, através de seus princípios, reforçar a importância do caráter, da justiça, do diálogo e da solidariedade, qualidades cada vez mais escassas no mundo atual. Os autores destacam que um empreendimento cooperativo assemelha-se a uma família, comprometendo e responsabilizando seus integrantes.

Já Mendina (2017) estabelece que o cooperativismo está em uma sociedade econômica que forma alianças entre pessoas para promover recursos atendendo a suas necessidades. O autor ainda reforça que as cooperativas possuem seus princípios baseados nos pioneiros de Rochdale, que em 1844, na Inglaterra, fundaram a primeira sociedade cooperativa após perderem seus empregos diante de grande greve.

Contribuindo com o conteúdo exposto por Mendina (2017), destaca-se, conforme a Alianza Cooperativa Internacional, que o cooperativismo busca a criação de riqueza para todos os membros, não apenas para poucos. Neste sentido, o 6º princípio, o de cooperação entre cooperativas, ganha destaque, uma vez que através deste princípio é possível atingir um número ainda maior de indivíduos beneficiados pelo movimento cooperativo, destacando ainda mais este sistema de sociedade. Para Mendina (2017), a intercooperação encontra-se na relação entre cooperativas e associados e entre cooperativas e colaboradores, aumentando as forças internas da cooperativa.

Para a OCB (2018a), os princípios de governança cooperativa são compostos por: **autogestão**, pela qual, através de processos democráticos, os sócios representam a direção da cooperativa, tornando-se responsáveis pelas ações da mesma; **senso de justiça**, que é a importância do tratamento igualitário a todos os sócios; **transparência**, que busca dar acesso a informações para todos os interessados, aumentando a segurança e a confiança na cooperativa (cabe à gestão executiva divulgar às partes interessadas as leis e regulamentos que são obrigatórios, assim como realizar a comunicação de forma clara, objetiva e com qualidade); e **educação**, que busca desenvolver lideranças preocupadas em manter a doutrina cooperativa e a sustentabilidade, investindo na gestão das relações

internas e externas para a continuidade da cooperativa, considerando os aspectos econômicos, culturais, ambientais e sociais.

A globalização reforça a necessidade da distinção entre as cooperativas e as empresas capitalistas. Neste sentido, a educação, aliada aos processos de comunicação, demonstra grande importância, pois será através destas ferramentas que os valores e princípios dos associados serão demonstrados, fazendo com que estes percebam que são donos e protagonistas do processo cooperativo (SCHNEIDER; HENDGES; SILVA, 2010).

Figura 2 - Diferenças entre sociedades



Fonte: Adaptado de Mendina (2017, p. 74).

Representando tais particularidades, a Figura 2 destaca algumas das diferenças entre o sistema cooperativo e o sistema mercantil. Mendina (2017) apresenta a valorização do capital social nos empreendimentos cooperativos, diferentemente dos empreendimentos mercantis, que valorizam o capital financeiro em primeiro plano.

O cooperativismo encontra-se distribuído em ramos, sendo eles: agrícola, industrial, artesanato, saúde, energia, serviços, crédito, entre outros. O presente trabalho trará mais amplamente o conceito de “cooperativismo agrícola”, conforme visualizado a seguir.

2.1.1 Ramo agropecuário de cooperativismo

Conforme abordado anteriormente, a OCB (2018a) destaca que existem 6.600 cooperativas no Brasil. Destas, 1.555 pertencem ao ramo agropecuário. O ramo é responsável por empregar 188.777 pessoas, possuindo 1.016.606 associados.

Ressaltando a grandiosidade do movimento cooperativo, pode-se destacar o ramo agropecuário como o segmento mais forte do cooperativismo gaúcho, segundo dados apresentados na revista *Expressão do cooperativismo gaúcho* (OCERGS, 2017). O ramo possui 126 cooperativas que empregam diretamente 32.500 trabalhadores e possuem 312.400 produtores associados. Estas cooperativas prestam serviços de assistência técnica, social e educacional aos associados, assim como efetua a industrialização e a comercialização de suas produções.

Corroborando o exposto, Joanela e Moraes (2016) reforçam que as cooperativas exercem um papel fundamental no Rio Grande do Sul, auxiliando na distribuição de renda no setor agrícola, estimulando assim a permanência no campo. Goulart et al. (2018) ainda citam que o associado de cooperativas agrícolas possui tripla função, apresentando ao mesmo tempo o papel de fornecedor, cliente e dono. Quando cliente, busca o menor preço e maior qualidade; como fornecedor, pretende vender sua produção ao preço justo; e quando dono, torna-se responsável pela gestão da sociedade.

Lauermann (2017) reforça os autores acima citados, quando cita que as cooperativas agropecuárias são responsáveis pela implementação de projetos agrícolas e agregação de valor aos produtos primários, proporcionando aos

cooperados desenvolvimento equilibrado. De acordo com a Fecoagro/RS, as cooperativas gaúchas possuem 1.300 profissionais que prestam assistência técnica aos associados produtores de cooperativas, auxiliando no desenvolvimento e no aumento da produtividade no campo.

Uma das ferramentas básicas para o bom andamento das cooperativas agropecuárias encontra-se voltado à gestão cooperativa, que busca a transparência de informações. Logo, os meios de comunicação adotados pela cooperativa devem ser claros, eficientes e tempestivos (OCB, 2018).

2.1.2 Educação cooperativa

A educação é a ferramenta para o desenvolvimento da humanidade. Verificou-se no cooperativismo, através do movimento de Rochdale, em 1844, uma economia baseada na solidariedade. Esta iniciativa abriu espaço para as práticas educacionais cooperativas em meio ao cenário individualista existente (HOLYOAKE, 2014).

Holyoake (2014), referindo-se aos tecelões de Rochdale, transfere a importância do acesso à educação para a comunidade, quando afirma que através das bibliotecas e oficinas de aprendizagem houve grande crescimento intelectual na comunidade em que os tecelões encontravam-se inseridos. Através dos estímulos educacionais, foi possível verificar que não existia desconfiança ou fraude entre a comunidade.

Na definição de Ferreira e Silva (2015), a educação deve ser constituída tanto nas esferas formais como nas informais, internas ou externas, das interações sociais e deverá ser direcionada à comunidade em geral. Os autores ainda reforçam que é a educação cooperativa que deve divulgar a doutrina do cooperativismo.

Gabbi (2001 apud CAMPOS, 2016) define que a característica da educação cooperativa encontra-se na busca pelo conhecimento social e econômico e no domínio de informações das atividades desempenhadas pela cooperativa, assim como no domínio sobre o cooperativismo e o conhecimento de gestão de negócios.

Vislumbrando a visão dos autores e dando enfoque a uma situação prática, Marini (2016) destaca que o objetivo da criação das cooperativas escolares em Nova Petrópolis e região é qualificar jovens empreendedores, cooperativos e comprometidos com a comunidade. Neste sentido, acredita-se que a educação

cooperativa pode gerar mudanças e melhorias para a comunidade como um todo, proporcionando melhores condições de desenvolvimento igualitário e estimulando o pensamento comunitário. Severino (2005, p. 138 apud FRANTZ; SHÖNARDIE; SCHNEIDER, 2017, p. 18) reafirma este entendimento quando cita que “a prática educativa prepara para o mundo do trabalho e para a vida social”.

Desta forma, Amodeo (2008 apud CAMPOS, 2016) defende que a educação cooperativa não está envolvida apenas na qualificação técnica dos indivíduos, mas também no sentido de aproximar estes de um movimento social, estimulando a democracia. Neste sentido, os cooperados melhoram seus sistemas de produção e oferta aos consumidores, garantindo níveis de competitividade em comparação com as empresas privadas.

Schneider, Hendges e Silva (2010) reforçam que a educação cooperativa encontra-se principalmente voltada aos estudos dos princípios do cooperativismo, não se esquecendo que qualquer interação dos associados com a cooperativa deve ser avaliada como educação informal.

De acordo com a lei n.º 5.764/71, artigo 28, a destinação de 5% de suas sobras deve ser registrada no fundo de assistência técnica educacional e social, que presta assistência aos associados e seus familiares. Da mesma forma, os princípios do cooperativismo reforçam esta importância no seu 5º princípio, que compreende a educação, o treinamento e a informação. Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2018):

[...] as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

Coutinho (2017) destaca que os treinamentos proporcionados pelas empresas podem e devem ser utilizados como um diferencial. Segundo a autora, quando não existe a disponibilidade de se qualificar, abre-se mão deste diferencial, retrocedendo no processo de comunicação. As ações voltadas para a realização de treinamentos são descritas como valorização do empregado, estando voltadas a atividades para buscar a colaboração dos empregados na geração de resultados, na divulgação da marca e na geração de conhecimento mútuo.

Da mesma forma, a visão de Ferreira e Silva (2015) é de que a educação cooperativa valoriza os indivíduos com suas particularidades e experiências pessoais. Os autores esclarecem que a educação cooperativa está vinculada à iniciativa de esclarecer, explicar e ensinar o que é uma cooperativa, envolvendo assim um maior número de indivíduos engajados nesta causa, proporcionando bem-estar e ampliando a cultura do cooperativismo. Mendes e Passador (2010 apud FERREIRA; SILVA, 2015) acrescentam que a promoção de integração social e a participação ativa dos cooperados são atividades intimamente ligadas à educação cooperativa.

Schneider (2003 apud CAMPOS, 2016) acrescenta que o valor social da educação cooperativa é imensurável. Ressaltando que devido ao aumento da competitividade do mercado, a educação cooperativa deve buscar mais força na reafirmação do movimento de cooperação entre os indivíduos.

De acordo com Holyoake (2014, p. 98),

Se a inteligência, de fato, faltou a Brighthouse, sou de opinião que ali, como em muitas sociedades, foram cometidos muitos erros. Onde faltam as salas de leitura, as bibliotecas e os meios de instrução, é de esperar-se que não se encontre o operário "inteligente". Este procurará satisfazer as suas aspirações e os seus gostos em outra parte. A experiência ensina que se a Sociedade cooperativa estabelece providentemente a sala de instrução, atrai fatalmente aquele que tem necessidade de alimentar seu espírito. As escolas, as bibliotecas e as salas de leitura de Rochdale, Oldham, Brury e de outras cidades têm unido um número muito grande de homens que não se teriam associado pela ambição do dividendo anual, ainda mesmo, como é natural, sendo esse "retorno" tão apreciado pela maior parte dos trabalhadores e suas famílias.

Seguindo o pensamento anteriormente apresentado, Schneider (1991 apud FERREIRA; SILVA, 2015) explica que a educação cooperativa está além da educação formal, onde torna-se necessário entender como o povo aprende. Cada uma das fases, experiências e ações serão de aprendizado coletivo, sendo a educação cooperativa permanente, ultrapassando os limites das escolas e universidades.

Ferreira e Silva (2015) ainda citam que a importância da educação cooperativa pode ser visualizada na trajetória inspiradora e grandiosa de cooperativas que alcançaram seus objetivos. Alguns exemplos do movimento cooperativo voltado à educação podem ser vislumbrados em pequenos empreendimentos como a Coopercuc, criada na região semiárida brasileira, onde se

busca através da preservação do meio ambiente, da conservação das espécies e das frutas nativas e da conscientização da comunidade demonstrar que ao invés de miséria e necessidade, a região pode ser um ambiente de renda e produção.

Schneider (2003 apud CAMPOS, 2016) aponta a educação cooperativa como responsável por todos os processos produtivos, pois sempre teve o papel disseminatório de repassar os valores sociais e humanos para o desenvolvimento das cooperativas. O autor ainda reforça que a educação cooperativa busca realinhar os processos comportamentais evitando que indivíduos tenham comportamento divergente dos padrões aceitos pela sociedade.

Percebe-se, no entanto, que a educação cooperativa encontra-se ausente dos meios de ensino convencionais, pois atualmente este tema não tem sido abordado nos sistemas tradicionais de ensino, limitando assim a formação de profissionais com a compreensão do cooperativismo (FERREIRA; SILVA, 2015). Atualmente, nosso modelo educacional encontra-se focado na superação e na competição, fazendo com que a cooperação e a solidariedade permaneçam em segundo plano.

Para Ferreira e Silva (2015), o desafio de manter o cooperativismo vivo é uma das dificuldades que devem ser solucionadas pela educação cooperativa, pois se evidencia que as cooperativas nascem da necessidade, e após o atendimento destas os indivíduos migram para outros sistemas, quando não se encontram completamente inseridos no sistema cooperativista.

Em contrapartida, Ferreira e Silva (2015) citam outros projetos que auxiliam na educação cooperativa, como o projeto “Seja dono dessa força”. Esta iniciativa foi utilizada em 2011 pela Sicredi Pioneira, que demonstra, através de um informativo simples, os benefícios de ser cooperado, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Informativo sobre cooperativas

Seja dono desta força!

Associado: participe ativamente como dono da sua Cooperativa de Crédito – utilize os produtos e serviços do Sicredi e indique seus amigos e familiares a se associar!

Conheça melhor alguns diferenciais competitivos do Sicredi:

Relacionamento: no Sicredi, o associado é o dono do negócio. Por isso as cooperativas buscam o envolvimento dos associados e participam ativamente da comunidade onde estão inseridas.

Instituição financeira da comunidade: as cooperativas de crédito retêm os recursos financeiros na sua área de atuação, em benefício dos associados e da comunidade.

Ato cooperativo: decorrente das relações entre o associado e a cooperativa, gera alto grau de competitividade. Por ser o associado dono e usuário do negócio, o ato cooperativo se diferencia das relações entre fornecedor e consumidor, com benefícios reconhecidos em lei.

Modelo agregador de renda: em função da natureza cooperativa, da organização em sistema e da forma como atuam no mercado, as cooperativas de crédito integrantes do Sicredi agregam renda aos seus associados e, indiretamente, à comunidade.

Autonomia das cooperativas: um considerável grau de autonomia no âmbito local e regional.

Organização sistêmica: as cooperativas de crédito integrantes do Sicredi possuem uma marca corporativa forte e contam com empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento sustentado e a sua continuidade.

Responsabilidade solidária: como integrantes do Sistema, as cooperativas de crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos que oferecem segurança e confiabilidade aos associados e à comunidade.

Cooperativa de crédito	X	Banco
• O principal é a pessoa		• O principal é o capital
• O controle é democrático		• O controle é financeiro
• Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações		• Os resultados retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
• Defende preços justos		• Defende o maior preço possível
• O compromisso é educativo, social e econômico		• O compromisso é econômico

A Lei 5.764/71 diz claramente que somos proibidos de utilizar a expressão “banco”.

Fonte: Ferreira e Silva (2015, p. 20).

Nota-se o viés dado às informações e a suas origens no informativo acima. Desta forma, cabe também às cooperativas, através das boas práticas de governança, zelar pelos procedimentos de comunicação, geração de informação e formação de seus colaboradores, garantindo a continuidade do sistema cooperativo.

Para o OCB (2018a), a instalação de um Comitê de Ética é uma boa prática de governança, uma vez que o Código de Ética e Conduta seja criado e aprovado pela direção. A função do comitê encontra-se em assegurar que as boas práticas sejam mantidas e executadas. Preferencialmente, o código deve ser aprovado pela Assembleia, comprometendo assim todos os envolvidos em sua execução e controle. As responsabilidades econômicas, ambientais e sociais, assim como a preocupação com a difusão do cooperativismo, precisam estar definidas no código. Para o bom andamento do controle dos regramentos implantados a partir do Código de Ética e Conduta, deve-se instituir canais de denúncia sigilosos, para resguardar a integridade pessoal, reforçando, assim, a importância da comunicação para a organização.

2.2 Comunicação organizacional

Conforme explanado no tópico anterior, o cooperativismo busca através de um grupo de pessoas atender às necessidades e objetivos deste grupo. Logo, a comunicação é de grande importância para este segmento. Para Kunsch (2006), a comunicação é parte da organização, e sem ela não existiria nenhuma organização.

Sousa et al. (2014) reafirmam tal posicionamento quando citam a relevância da informação para os associados, pois estes são o principal ativo da cooperativa. Os autores afirmam que a informação gera a comunicação que transmite sentido comum ao grupo, desta forma sendo vital para a sobrevivência de todas as organizações. Seguindo este mesmo pensamento, percebe-se que é necessário que as cooperativas apresentem sistemas de comunicação, que precisam de pessoas para guiá-los nas organizações.

De acordo com Penteado (2017, p. 30),

O diretor da Flamma Comunicação Empresarial coloca como prioridade da área de comunicação o desenvolvimento, nos associados às cooperativas, da sensação de pertencimento a uma sociedade, pois “o desenvolvimento do cooperativismo brasileiro depende do grau de conscientização e da participação dos cooperados. Sem isso, não há como avançar. O cooperado precisa estar consciente de que é o senhor da sua cooperativa”.

Recco (2017) ainda enfatiza que os treinamentos, quanto ao cooperativismo, aplicados aos colaboradores e cooperados são essenciais para que estes tenham

orgulho de pertencer a uma cooperativa. Uma forma de valorizar ainda mais este vínculo está em demonstrar como encontra-se o sistema cooperativo, apesar da crise econômica brasileira.

Souza (2017) afirma que a comunicação eficiente e transparente é essencial para o crescimento do cooperativismo, para que exista uma relação de confiança entre o cooperado e a cooperativa. O autor ainda cita que a partir do momento em que o público interno entender a importância da comunicação, ele se tornará difusor do cooperativismo.

Já Coutinho (2017) relembra que é a comunicação que move o ser humano, seus sentimentos e suas vontades. A autora reforça que a origem da palavra comunicação é *comunicare*, que significa comunidade. Este conceito enaltece a importância da comunicação ser compartilhada. No latim, comunicação significa “ação de participar” (COMUNICAÇÃO, 2018), reforçando assim a importância de compartilhar as informações.

Para Belegate e Moraes (2016), as comunicações interna e externa da empresa acontecem através do planejamento da organização, que avalia os valores da empresa, a tomada de decisão e o pensamento ético para a condução dos negócios, reforçando assim o pensamento dos autores citados.

Já Rebeil Corella (2000 apud KUNSCH, 2006) define “comunicação organizacional” como aquela que busca abrir espaço para que todos possam contribuir, discutir e auxiliar na busca de soluções que beneficiem a organização. Para a autora, a comunicação organizacional pode ser dividida em: institucional ou corporativa, que busca preservar a imagem da empresa; interna, que contribui para um agradável clima organizacional, despertando a confiança e o comprometimento dos colaboradores, sendo essencial para o desenvolvimento da organização; mercadológica, onde a comunicação é elaborada para um público-alvo, buscando atender às necessidades dos mesmos; e administrativa, que acontece por intermédio de canais formais e informais.

Figura 4 - Comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Kunsch (2009, p. 54).

A Figura 4 apresenta de forma resumida um modelo de comunicação organizacional de acordo com Kunsch (2009). Porém, para a autora, ainda existem alguns públicos que não percebem a importância da comunicação, focando nela apenas nos momentos de crises ou para apartar problemas decorrentes da ineficiência destes meios. A autora considera a comunicação como uma das áreas que agregam valor à organização, pois possui a missão de difundir os objetivos e valores das organizações com ações éticas.

2.2.1 Barreiras da comunicação

Para Kunsch (2006), as organizações brasileiras podem ser classificadas em quatro realidades distintas. A primeira caracteriza-se por organizações com um grande envolvimento com a comunicação, fazendo com que a área possua participação significativa nos resultados e valorizando seus serviços. Na segunda, percebe-se organizações que buscam a divulgação através de diversos canais, mas não possuem uma visão estratégica alinhada à organização. Já a terceira modalidade de organização não valoriza tanto a área de comunicação, e esta passa algumas vezes despercebida frente às necessidades da organização. As organizações enquadradas na quarta modalidade não possuem uma área de

comunicação, e geralmente utilizam os mecanismos de comunicação apenas para viabilizar os fluxos internos, sem grandes perspectivas.

Neste sentido, Curvello (2012) cita que a comunicação interna tem um papel estratégico juntamente com a administração e os recursos humanos, aproximando e integrando os públicos internos aos objetivos da empresa, e utilizando elementos históricos na construção de canais formais para a troca de informações, como jornais, boletins, reuniões, entre outros.

Kunsch (2006) conceitua “comunicação” como a área de interação com todas as demais áreas da organização. Já para Curvello (2012), a comunicação interna é voltada apenas aos interesses da organização. Porém, com o passar dos anos, o autor define que a comunicação interna passou a possuir o papel estratégico, aliada às políticas da administração e visando a repassar ao público interno os objetivos da empresa; a organização coordena as informações, ouvindo, mobilizando e educando todos os que podem contribuir para uma boa imagem da organização.

Na visão de Coutinho (2017), o objetivo principal da comunicação é transferir informações com a intenção de compartilhar, ultrapassando os limites de interno e externo, buscando atender, além dos objetivos econômicos, à satisfação das pessoas nas organizações. Da mesma forma, Marcondes Filho (2004) conceitua “comunicação” como a síntese entre sinalizar, informar e entender.

Kreps (1995 apud COUTINHO, 2017) e Simões (2003 apud COUTINHO, 2017) destacam que a comunicação é um processo contínuo que está ligado a receber, enviar e interpretar as informações, que devem resultar em significados comuns para todos. Quando a autora cita o conceito, “significado comum”, ela sugere que todos, gestores, clientes e empregados, interpretem a mensagem recebida da mesma forma. Lembrando que cada um pode interpretar as mensagens recebidas da forma que lhe couber.

Desta forma, Curvello (2012) ressalta que a cultura organizacional, também chamada de “comunicação”, tem caráter decisório nas ações internas das organizações. É através da cultura organizacional que se pode captar as relações internas, suas contradições, melhor compreendendo os estágios administrativos, sucessos e fracassos impostos pelas mudanças institucionais.

Negrão, Novaes, Viana e Hall (2008) consideram que para que exista conexão e possibilidade de um relacionamento de longo prazo, a comunicação, a satisfação, o comprometimento e a confiança tornam-se características essenciais.

Os autores ainda acrescentam que existe a necessidade de uma comunicação eficaz, eficiente, para que as pessoas saibam o que está acontecendo e assim possam dar continuidade a suas ações.

Desta forma, Schneider (1999) reforça que para que o associado possua interesse em participar dos assuntos da cooperativa deve-se oportunizar momentos de educação e comunicação com participação dos mesmos.

De acordo com Schneider (1999, p. 213),

Para viabilizar este processo, exige-se dupla via de comunicação-informação: uma que informe e eduque os associados e outra que, uma vez capacitados, estes possam influir na política empresarial e naqueles níveis onde os seus interesses mais vitais estão diretamente em jogo. Portanto, não basta a informação e a propaganda que os executivos ou gerentes enviam aos associados, mas é indispensável também o fluxo inverso, no sentido de que as sugestões, as críticas, as propostas e os juízos dos associados possam fluir sem obstáculos dos associados em direção ao quadro diretivo-administrativo da organização.

Frantz (2001 apud CAMPOS, 2016) acrescenta que a educação cooperativa pode ser considerada um instrumento de libertação e comprometimento social. O autor acredita que a educação cooperativa conquista novos indivíduos com interesses sociais distintos do atual sistema individualista. Desta forma, a comunicação dos benefícios do cooperativismo pode gerar uma equipe de cooperados mais engajados. Estes estarão preocupados com o melhor andamento da cooperativa devido ao correto entendimento do sentido do cooperativismo.

Reafirmando a opinião de Campos (2016), Schneider (2003 apud FERREIRA; SILVA, 2015) destaca que para que exista o interesse e a participação dos associados, torna-se necessário promover a reflexão e a ação dos cooperados de forma contínua, transformando-os assim em agentes do desenvolvimento.

Kunsch (2006) enfatiza que as organizações são fontes geradoras de informações, mas ao mesmo tempo relembra que as organizações não podem acreditar que tudo que transmitem causa os efeitos positivos desejados. É necessário levar em conta os aspectos internos e externos, bem como o processo comunicativo, que pode ser diferente para cada indivíduo.

Desta forma, Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017) relembra que não se pode esquecer das barreiras do processo comunicativo, que podem ser divididas em: mecânicas ou físicas, onde o barulho de máquinas ou equipamentos pode dificultar a clareza da comunicação; fisiológicas, que se relacionam com dificuldades

voltadas a problemas genéticos que resultam em surdez, gagueira; ou semânticas ou psicológicas, que ocorrem devido ao nível de formação das pessoas envolvidas nas tarefas. As empresas devem preparar-se para atender às necessidades de cada uma destas barreiras.

Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017) ainda complementa informando que as barreiras podem ser classificadas em: barreiras pessoais, que consideram a personalidade, as emoções e os valores de cada indivíduo, aspectos que podem interferir na comunicação de grupos organizacionais; barreiras burocráticas, pois o acesso a informações, a distância física e as relações de poder e autoridade podem ser considerados como empecilhos para o alcance da comunicação eficiente; barreiras por excesso de informação, que acontecem quando a empresa possui mais meios de comunicação e utiliza-os de forma que seus colaboradores necessitem despender seu tempo com a leitura; e barreiras por informações incompletas, que ocorrem quando existem dúvidas do interlocutor, devido a informações não transferidas, fragmentadas ou distorcidas.

Para Coutinho (2017), existem também as barreiras da audição seletiva, do juízo de valor, da credibilidade da fonte, dos problemas semânticos, da filtragem das informações, da linguagem intragrupal, das diferenças de status, das pressões de tempo e da sobrecarga das comunicações. Por este motivo, Kunsch (2006) reforça que a linguagem adotada pelas organizações deve ser adaptada para o entendimento de todos os receptores. A Figura 5 apresenta as barreiras que geralmente encontram-se mais visíveis nas organizações, segundo Coutinho (2017).

Figura 5 - Barreiras da comunicação



Fonte: Adaptado de Coutinho (2017, p. 11-12).

Kreps (1995 apud KUNSCH, 2006) defende que a comunicação é um processo dinâmico que não apresenta um início e um fim, é um sistema que permite cooperar, trabalhar junto, em prol da organização. A comunicação é rica e possui várias formas. Assim, torna-se necessário que todos possuam capacidades para interpretar as mais diversas mensagens, proporcionando o retorno apropriado para cada situação.

2.2.2 Meios de comunicação

Para que a comunicação exista, torna-se necessário a utilização de canais de comunicação eficientes. Coutinho (2017) defende esta teoria reforçando que os canais de comunicação interna e externa assemelham-se, mas devem ser analisados para melhor aplicabilidade. A autora ainda cita que com a boa aplicabilidade da comunicação é possível melhorar a produção devido à motivação, reforçando a importância da clareza das informações entre gestores e empregados.

Penteado (2017) corrobora o posicionamento da autora e acrescenta que, apesar do grande número de canais de comunicação existentes atualmente, é necessário focar em meios que atinjam o público-alvo. Em alguns locais onde ainda não são todos que possuem acesso à internet, torna-se relevante utilizar meios diferentes para levar as informações de qualidade, como reuniões comunitárias em meios rurais de cooperativismo.

Faria (2017) destaca que é essencial que o público interno seja o primeiro a receber as informações sobre a cooperativa. A autora ainda cita que torna-se necessário primeiramente entender qual é este público interno, para assim verificar quais serão os canais de comunicação utilizados, uma vez que não podemos utilizar os mesmos canais para públicos com características distintas. Por vezes, as mensagens são as mesmas, mas o meio de transmiti-las é diferente. O importante está em enxergar a comunicação como uma ferramenta estratégica para a empresa.

Desta forma, McLuhan (1977 apud AMARAL, 2007) acredita que a cultura da comunicação pode ser dividida em três: a cultura oral, onde existe a possibilidade de comunicação entre todos, alfabetizados e não alfabetizados, pois esta comunicação encontra-se na fala, e favorecendo os vínculos entre pessoas, pois necessita de um falante e um ouvinte; a cultura tipográfica, que seleciona mais seu público, tornando-se necessário ser alfabetizado para poder usufruir a mesma, e ao mesmo tempo em que inibe alguns, transforma outros, permitindo que os indivíduos construam saberes que podem ser perpetuados no tempo; e a cultura eletrônica, rápida e instantânea, que atinge diversos públicos ao mesmo tempo, e atrai atenção devido à quantidade de oportunidades a ela ligada. Atua no meio auditivo e visual, possibilitando a comunicação oral e a vantagem do registro tipográfico das mensagens.

Figura 6 - Canais de comunicação



Fonte: Adaptado de Coutinho (2017, p. 29).

Da mesma forma, Coutinho (2017) distribui os canais de comunicação em três grupos, sendo eles orais, escritos e virtuais, conforme visualizado na Figura 6.

Ao citar os meios de comunicação, Coutinho (2017) destaca a importância da informalidade do meio oral, que pode tornar-se motivacional, quando realizado com clareza. Outro destaque deste meio encontra-se voltado à facilidade do mesmo, pois não necessita de ferramentas para sua utilização, fazendo com que todos sintam-se parte da organização.

Já no meio escrito, conforme a autora, busca-se um padrão de apresentação das informações, tornando-o um meio formal de comunicação. Reforça-se que para a utilização deste meio de comunicação torna-se necessária a preocupação em atualizar as informações constantemente para que todos possam manter-se informados sobre os acontecimentos e o desempenho da organização. No meio virtual, destacam-se a intranet e o e-mail. Estes meios, segundo Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017), buscam aproximar as pessoas e os processos da organização.

Villafañe (1999 apud COUTINHO, 2017) caracteriza a intranet como uma importante ferramenta de comunicação, porém os autores reforçam que torna-se necessário enfatizar as diferenças entre a intranet (canal de comunicação interno da empresa, com o objetivo de integrar pessoas e processos) e a internet (canal de livre acesso a informações). Para a implantação e utilização da intranet, são necessários alguns procedimentos, de acordo com os autores:

1. Esclarecer ao público interno a importância do canal;
2. Identificar quem utilizará este meio de comunicação e analisar os benefícios da implantação do mesmo;
3. Identificar fontes seguras de informação para alimentar o sistema; e
4. Definição da infraestrutura utilizada, quais serão os softwares mais adequados.

A facilidade no acesso a informações, a possibilidade de compartilhamento de documentos entre públicos separados fisicamente e a segurança e veracidade das informações sintetizam, para Coutinho (2017), que a intranet é um dos canais de comunicação mais eficientes das empresas. Substituindo muitas vezes os murais internos e jornais diários, o correio eletrônico, e-mail, busca através de sua tecnologia facilitar a comunicação através de um sistema simples, rápido e cômodo (KUNSCH, 2003 apud COUTINHO, 2017).

Coutinho (2017) define através destes conceitos que a comunicação organizacional busca facilitar e realizar a troca de informações, fortalecendo os objetivos da empresa.

Conforme exposto pelos autores, a comunicação possui diversos meios de apresentação. Para Curvello (2012), a comunicação engloba memorandos, cartas-circulares, instruções, boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas, intranet, comunicação face a face entre empregados, entre chefias e subordinados, etc. Para o autor, a comunicação ocorre por fluxos, que podem ser identificados como: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo organizacional e fluxo transversal.

Curvello (2012) cita que no mundo empresarial prevalece o fluxo descendente que é originado nos altos escalões e repassado aos demais empregados através de jornais internos ou boletins, de forma burocrática. Já o fluxo ascendente é caracterizado como receptor de informações, sugestões, críticas e pedidos de empregados destinados à direção, possibilitando feedback, retroalimentando as informações. E o terceiro fluxo também é chamado de horizontal ou lateral, pois é responsável pela comunicação entre setores, geralmente acontecendo de forma informal. Já o fluxo transversal permite a transmissão de mensagens entre empregados em diversos setores e níveis hierárquicos.

Torquato (1986 apud CURVELLO, 2012) ainda aponta três dimensões da comunicação: comportamental, que pode ser interpessoal, intrapessoal e grupal, encontrando-se relacionada ao comportamento das organizações; social, que se distingue, pois encontra-se ligada a canais indiretos de comunicação; e cibernética, que está relacionada ao armazenamento, controle e envio de informações através de meios tecnológicos.

Já Souza (2017a) defende a existência de diversos canais de comunicação, como jornais impressos, informativos digitais, mensagens por celular, reuniões, entre outros. Porém, o autor cita que a comunicação oral aliada a rádios locais pode ser de grande contribuição no ramo do cooperativismo rural, verificando-se o exemplo da Coocafé – Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha, onde cerca de 80% dos produtores escutam rádio pelo menos uma vez por semana. A partir desta informação, a cooperativa fortaleceu a parceria com a rádio Mania FM elaborando o projeto Alvorada Sertaneja Coocafé, que dissemina informações técnicas, análises de mercado, responsabilidade socioambiental, entrevistas, entre outros. Esta

parceria auxiliou na evolução de 27% do faturamento e no crescimento de 55% nas vendas de parceiros.

Da mesma forma, Oliveira (2017) destaca que no sistema CNU – Central Nacional Unimed, a interação ocorre entre todos através das singulares e federações. A comunicação busca aproximar, informar e esclarecer dúvidas através de mídias on-line, onde são mantidos portais de serviços para beneficiários, prestadores, corretoras, Unimed empresa, a revista *Vem Viver*, eventos para diversos públicos e postagens em redes sociais. Em 2016, através de pesquisa realizada junto aos dirigentes, apurou-se que o índice de satisfação quanto à comunicação estava em 81%.

Souza (2017) ainda acrescenta que a organização precisa emitir mensagens que causem efeito de união, incentivando o foco nos mesmos ideias. A autora reforça que a boa mensagem é aquela que pode ser compreendida por todos. Souza (2017) corrobora a autora citando que o entendimento faz com que os colaboradores e associados busquem pensamentos economicamente sustentáveis.

2.2.2.1 Comunicação formal e informal

Bueno (1989 apud CURVELLO, 2012) distingue a comunicação formal da informal, exemplificando que a comunicação formal depende de canais para acontecer, como jornais, já a comunicação informal ocorre através da interação entre os empregados. Da mesma forma, Coutinho (2018) destaca a comunicação como elemento cultural da organização. A autora avalia o aspecto formal, onde a comunicação emana da organização, e o aspecto informal, onde a comunicação acontece sem a interferência da empresa.

Desta forma, Piovezani (2017) destaca que uma das maneiras de engajar os empregados a participarem e buscarem a inovação e a mudança encontra-se ligada à oportunidade de repasse das questões para os mesmos. O compartilhamento de conhecimento é criador de ambientes inovadores. Coutinho (2017) reafirma esta ideia quando enfatiza que o diálogo aberto com os gestores faz com que os colaboradores sintam-se parte da organização. A autora enfatiza que mesmo existindo a “comunicação escrita ou virtual, nada substitui uma palavra” (COUTINHO 2017, p. 30).

Kunsch (2006) conceitua “comunicação organizacional” como a área de integração com as outras áreas de comunicação social. Para a autora, na comunicação interna, percebe-se que a comunicação direta, informal, aquela que ocorre pessoalmente entre os empregados ou entre gestores e empregados, é uma das formas mais eficientes de comunicação. Ela pode ocorrer através do simples diálogo, de reuniões, entre outros encontros. Seu foco está em falar, ouvir, solucionar questionamentos.

Kunsch (2014) interpreta a cultura das organizações como construídas através da comunicação e interação entre pessoas. A autora cita que através da interação os indivíduos transmitem e recebem novos conhecimentos, desta forma enfatizando a importância da disponibilização de momentos de interação entre os empregados no ambiente de trabalho. Para a autora, as iniciativas de canais de diálogo entre todos os níveis hierárquicos constituem uma das formas de valorizar os empregados nas organizações.

Souza (2017) especifica que não existe uma forma em específico para a implantação de um programa de comunicação. A autora cita que existe a necessidade de verificar as especificidades dos produtos, realizar uma pesquisa de mercado quanto ao campo de atuação, estabelecer objetivos e metas e definir as estratégias de acordo com o produto e o público-alvo. Para a avaliação da comunicação, a autora sugere que a organização realize um levantamento de como, onde e para quem fazer, verificação de o que, por quem e o que fez e quais foram os efeitos das ações tomadas.

2.3 Controles internos

Para Silvia et al. (2012), o controle interno busca controlar, monitorar, acompanhar e examinar as atividades e objetos da organização. Já Bruni e Gomes (2010) citam que a verificação e o acompanhamento dos controles internos são importantes para o adequado andamento da empresa. Na visão de Attie (2010), os controles internos são o ponto de partida na avaliação da empresa. Cavalheiro e Flores (2007, p. 27) acrescentam que “controlar significa comparar o que foi feito com um padrão, com o que deveria ser feito. É um espelho, um parâmetro”.

Crepaldi (2011) define que o controle interno é o sistema que compreende os deveres, responsabilidades e métodos para salvaguardar os ativos, a exatidão e a

fidelidade dos dados e a comunicação, e estimula as normas adotadas pela empresa. Identificar, divulgar e disseminar os valores e as normas da empresa são, de acordo com Cavalheiro e Flores (2007), funções dos controles internos. Já Nascimento e Reginato (2009) conceituam “controles internos” como a ética e a transparência da empresa. Da mesma forma, Santos e Pagliato (2007) ressaltam a importância da existência de um sistema de controles internos para evitar erros involuntários e manipulação de informações que enfraquecem a organização.

Reis (2014) traduz de forma simplificada o conceito de “controle interno” na frase: “O controle interno é cada procedimento estabelecido e executado individualmente”. Neste sentido, a autora explica que o sistema de controle interno representa a organização com a intenção de melhorar os processos operacionais, salvaguardar os ativos, intensificar os processos de transparência e atender às exigências legais e às normas internas da organização, tornando o setor um elo entre os demais setores.

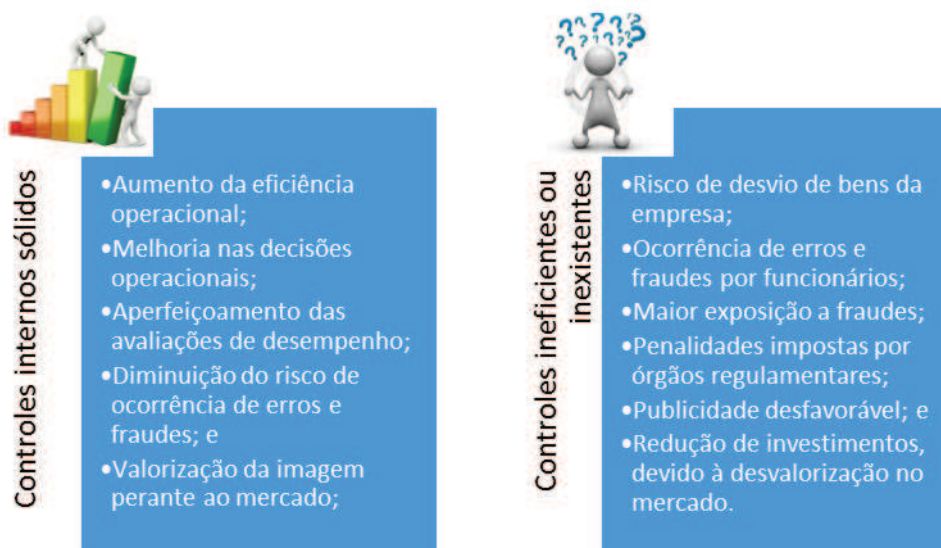
Entre tantas aplicabilidades dos controles internos, percebe-se também o setor como ferramenta utilizada para a difusão do correto sentido de comunicação interna, pois os controles internos buscam comunicar, desenvolver, organizar, controlar e estimular a adoção de normas internas, de acordo com Crepaldi (2011).

Para Reis (2014), os controles podem ser divididos em dois tipos: os preventivos, que buscam prever e minimizar possíveis erros e fraudes; e os de detecção, que têm como objetivo identificar e corrigir erros. Desta forma, percebe-se a importância de um setor de controles internos atuante.

2.3.1 Vantagens da implementação de controles internos

A implementação de rotinas e procedimentos, apresentação de responsabilidades, limitação de acessos, distribuição de tarefas e rodízios de cargos e empregados são algumas das formas de controle interno, segundo Reis (2014). Na Figura 7, Reis (2014) apresenta as principais diferenças encontradas quando existe um sistema de controles internos eficaz na organização e quando este encontra-se ausente. Segundo a autora, percebe-se que a insegurança na transmissão das informações acaba acarretando em riscos expressivos para a continuidade das organizações.

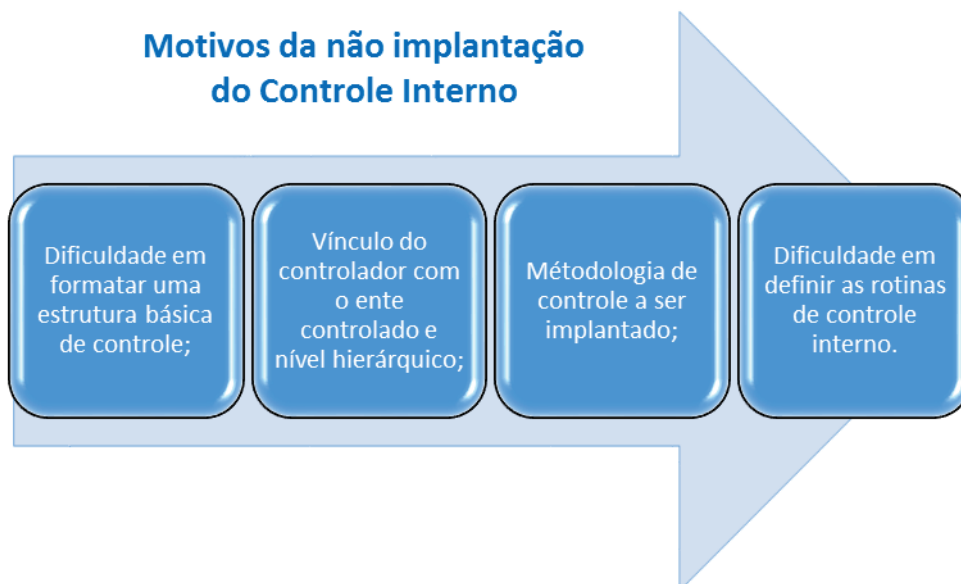
Figura 7 - Vantagens da implantação do controle interno



Fonte: Adaptado de Reis (2014, p. 16).

Porém, a implantação de um sistema de controles internos não é tão simples. Botelho (2016) apresenta na Figura 8 algumas das dificuldades encontradas para a implementação do sistema de controles internos dentro das organizações.

Figura 8 - Motivos da não implantação do controle interno



Fonte: Adaptado de Botelho (2016, p. 3).

Coutinho (2017) destaca que uma das formas de comunicação aliada ao controle encontra-se voltada a manuais. A autora cita o manual de integração como ferramenta norteadora das regras internas da organização, onde devem constar os

direitos e deveres dos colaboradores, assim como os benefícios e demais instruções de boas práticas no ambiente de trabalho. A utilização de manuais é considerada uma forma escrita e formal de comunicação.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, encontra-se descrito o método utilizado para o desenvolvimento do presente trabalho de conclusão. “Método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir conhecimento” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 24). Desta forma, pode-se citar que o método científico é a busca pela resposta de diversas questões, que pode ser encontrada através de pesquisas e investigações. Gil (2002) acrescenta que para que exista o conhecimento é necessário delimitar os métodos para a verificação das informações.

3.1 Delineamento da pesquisa

Por intermédio de um estudo de caso, qualitativo e quantitativo descritivo, o pesquisador buscou, através da aplicação de pesquisa na Cooperativa X, gerar informações que pudessem subsidiar alguma tomada de decisão em relação à comunicação na cooperativa. Prodanov e Freitas (2013) citam que o estudo de caso busca, através da aplicação na prática, o detalhamento dos processos para possibilitar o conhecimento dos mesmos e a solução de possíveis erros. Lakatos e Marconi (2003) definem “método” como práticas que auxiliam a alcançar objetivos, verificando possíveis erros e auxiliando nas decisões.

As pesquisas descritivas e exploratórias se assemelham, pois geram um novo olhar para os problemas do processo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Desta forma, Gil (2008) descreve que as pesquisas descritivas buscam estudar características e servem para proporcionar uma nova visão dos problemas. Já as pesquisas exploratórias têm como objetivo desenvolver e alargar conceitos.

A pesquisa foi quantitativa e qualitativa. Qualitativa, pois foi baseada nas rotinas já utilizadas pela cooperativa, na observação do pesquisador e na aplicação de entrevistas. Prodanov e Freitas (2013) citam que o ambiente é a fonte direta na coleta de dados. Lakatos e Marconi (2003) corroboram acrescentando que para buscar dados para a pesquisa necessita-se da utilização do método de observação e entrevista. Quantitativa, porque foram aplicados questionários; Prodanov e Freitas (2013) citam que as pesquisas quantitativas acontecem a partir de testes, questionários.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa ou população-alvo e amostra

A pesquisa foi realizada em uma cooperativa agropecuária com sede localizada na Serra do Rio Grande do Sul. Possuindo 51 anos de atuação no mercado, atua nos ramos agropecuários, industriais e de consumo com oito supermercados, oito agropecuárias, dois postos de resfriamento de leite, uma fábrica de rações, uma unidade produtiva de leite e uma de doces de fruta. Emprega aproximadamente 1.100 pessoas, possuindo cerca de 20.000 associados distribuídos em 85 municípios do Rio Grande do Sul. O público-alvo da presente pesquisa foram os empregados da Cooperativa X, cuja população é de cerca de 1.100 pessoas.

Para a etapa qualitativa, foram escolhidos três gestores das áreas de controladoria, recursos humanos e marketing. Já a etapa quantitativa foi destinada a todos os empregados da Cooperativa X.

Foi abordada a importância da comunicação com enfoque no cooperativismo. O conteúdo sobre controles internos foi abordado com o intuito de verificar a situação atual da cooperativa e a necessidade de implantação de processos para o melhoramento da comunicação na cooperativa.

3.3 Técnica de coleta de dados

Os meios de coleta de dados utilizados para a realização do presente trabalho foram análise documental, aplicação de entrevista e questionários, observação participativa (pois o pesquisador atua na área de controles internos). São citados os documentos internos que a cooperativa utiliza no desenvolvimento de suas atividades para executar as tarefas do tema do presente trabalho de conclusão. O método documental, segundo Gil (2008), busca informações/dados em revistas, circulares, normativas, e-mails, entre outros.

A entrevista foi aberta e informal, pois, segundo Gil (2010), as perguntas abertas são classificadas pela sequência de questões específicas com liberdade de resposta, e são informais, pois foram realizadas com uma simples conversação. As entrevistas foram realizadas nos dias 17, 18 e 19 de julho. A entrevista foi aplicada a três gestores das áreas de controladoria, recursos humanos e marketing. Foram realizadas 41 questões com cada um dos três entrevistados. As respostas foram

analisadas juntamente para manter o sigilo sobre os entrevistados. O acadêmico criou o questionário através do retorno das entrevistas e do referencial teórico apresentado no presente trabalho de conclusão, gerando assim credibilidade a seu conteúdo.

Já a observação participante ocorreu a partir da convivência (pois o pesquisador encontra-se empregado na cooperativa), do diálogo com os entrevistados, do acompanhamento das rotinas de trabalho e da observação dos canais de comunicação utilizados pela cooperativa.

O questionário foi criado a partir da escala Likert, onde foram apresentadas questões que deveriam ser respondidas de acordo com a pontuação de 1 a 5, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”, ou pelo grau de importância, onde 1 representa “sem importância” e 5 “muito importante”. A observação, conforme Gil (2008, p. 100), pode “ser considerada como método de investigação”. Gil (2008) esclarece que a observação participante possui vantagens e desvantagens, como a agilidade ao acesso de dados e a desconfiança por parte dos observados, limitando assim o campo de visão do pesquisador.

Os questionários foram enviados aos gestores de todas as unidades, solicitando que estes os encaminhassem aos demais empregados. O questionário foi realizado através do Google Docs, porém o mesmo também foi disponibilizado em versão PDF para impressão, para que os empregados que não possuíssem acesso à internet obtivessem acesso. Foram criadas 51 questões de múltipla escolha; em 39 questões utilizou-se as premissas da escala Likert de 1 a 5. A quinquagésima segunda questão era aberta para sugestões, reclamações ou mensagens. O questionário foi criado a partir do método de perguntas abertas, para conhecer e classificar os respondentes quanto ao vínculo com a cooperativa, ao tempo de cooperativa, ao cargo, à faixa etária, ao gênero, à escolaridade e à cidade onde encontra-se empregado. Em nenhum momento foi necessário que o empregado se identificasse, aumentando assim a confiabilidade e a realidade das respostas.

Bermudes et al. (2016) definem a escala de Likert como um método de pesquisa que utiliza o critério de pontuação para responder a afirmações apresentadas pelo pesquisador. Geralmente, este sistema de pontuação indica o grau de concordância em relação ao questionado.

Gil (2008) define que para a obtenção de conhecimentos, sentimentos, expectativas, temores, comportamentos, entre outros, torna-se necessária a técnica de questionário. As questões devem transpor a importância do tema e os objetivos da pesquisa.

3.4 Técnica de análise de dados

Gil (2002) descreve que a análise dos dados busca organizar os dados, já a interpretação busca o sentido nas respostas encontradas através da busca realizada anteriormente. Já para Yin (1994), a análise de dados está em examinar, tabelar e categorizar as observações de um estudo.

Os dados coletados na etapa qualitativa foram discutidos a partir da análise de conteúdo, que conforme Bardin (1977) são as técnicas utilizadas na análise de comunicações, que podem enriquecer e extrair conteúdos das mensagens analisadas.

No caso da etapa quantitativa, os dados foram tratados estatisticamente, sendo que para Gil (2008) a análise estatística contribui para a caracterização e resumo dos dados, além de possibilitar a verificação de como as conclusões podem estender-se à amostra considerada.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados obtidos pela técnica de coleta de dados. Primeiramente, foram analisados os resultados decorrentes da etapa qualitativa, quando foram analisadas as entrevistas aplicadas aos gestores. Depois, analisou-se a etapa quantitativa, onde foram coletados os dados através de questionários aplicados aos empregados da cooperativa.

4.1 A comunicação na cooperativa sob o ponto de vista dos gestores

Através da análise qualitativa, buscou-se por intermédio de entrevista semiestruturada compreender a comunicação praticada na cooperativa foco do presente trabalho de conclusão, conhecendo as práticas internas utilizadas pela mesma.

4.1.1 Perfil dos entrevistados

As entrevistas foram aplicadas aos gestores das áreas que possuem maior contato com o tema do presente trabalho de conclusão. O Quadro 1 apresenta o perfil dos gestores entrevistados, quanto ao vínculo com a cooperativa, área de atuação, faixa etária, tempo de cooperativa, gênero e escolaridade. Todos os entrevistados atuam na matriz da cooperativa.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Perfil dos Entrevistados					
Código	Vínculo e Área	Faixa etária	Tempo na cooperativa	Gênero	Escolaridade
1	Empregado - Associado -Gerente de RH	48 anos	16 anos	Feminino	Pós graduado.
2	Empregado - Associado -Controller	37 anos	9 anos	Feminino	Mestra.
3	Terceiro - Associado - Gerente de marketing	40 anos	9 anos	Masculino	Pós graduado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 Análise das entrevistas

Nesta seção, serão detalhados os retornos obtidos nas entrevistas realizadas com base nas questões apresentadas no Anexo I. Buscou-se, através das

entrevistas, entender a forma como a cooperativa enfatiza a comunicação, de acordo com a visão dos gestores.

Como ocorre a comunicação na Cooperativa X?

Quando questionados sobre como ocorre a comunicação na cooperativa, os entrevistados relataram que a cooperativa possui canais de comunicação vinculados aos setores de recursos humanos, marketing e controladoria. Percebe-se pelas respostas dos entrevistados que, como os setores possuem uma estrutura com quadro funcional com poucos profissionais, e também pela necessidade de redução de custos, a comunicação interna não se encontra em primeiro plano nas ações da gestão. Os Entrevistados 1 e 3 citam alguns canais que foram desativados em função desta redução de custo, que ocorreu devido à crise econômica dos últimos anos, como, por exemplo, as revistas internas e também as que eram disponibilizadas à comunidade.

De acordo com os entrevistados, a comunicação da cooperativa ocorre por intermédio de alguns canais formais como a intranet, e-mail e murais. A cooperativa também utiliza-se de canais informais como reuniões. Observou-se que não existe um processo comunicacional desenhado, logo os canais de comunicação são utilizados de acordo com as necessidades verificadas pelos setores para alimentar as necessidades de cada uma das atividades dentro da cooperativa. Neste sentido, percebe-se que os Entrevistados 1 e 3 definem que a comunicação na cooperativa está alinhada aos objetivos da organização; tal declaração está alinhada ao proposto por Curvello (2012), que relata que a comunicação interna encontra-se ligada aos objetivos da administração, coordenando as informações para a boa imagem da organização.

Os Entrevistados 1 e 2 relatam que os murais também são muito utilizados, principalmente para atingir os empregados que não possuem acesso à intranet, apesar de confirmarem que a intranet é o meio mais utilizado. No entanto, existe o risco de que as ferramentas da intranet e os murais sejam apenas canais informativos ao invés de canais comunicacionais, pois os empregados não podem disponibilizar informações nestes canais; eles servem apenas para receber informações da gestão. Desta forma, o conceito de “comunicação” apresentado por Curvello (2012), segundo o qual a comunicação deve aproximar e integrar os públicos internos, buscando a troca de informações, não se encontra atendido por

estes canais. Já os canais de reuniões e o BIP (Banco de Ideia), que foi citado por dois dos entrevistados, possuem esta preocupação de receber as sugestões do público interno, analisá-las e quando possível colocá-las em prática, melhorando os processos internos da cooperativa.

A Cooperativa X valoriza a comunicação entre empregados, líderes e gestores?

Quando questionados sobre a valorização da comunicação entre empregados, líderes e gestores, os entrevistados foram unânimes ao informar que sim, a cooperativa valoriza a comunicação, porém, conforme destacado pelo Entrevistado 3, apesar da cooperativa valorizar a comunicação, ela não a incentiva, pois, segundo ele declara, “no momento em que alguns canais de comunicação são retirados, verifica-se que não é tão importante.” Neste sentido, percebe-se que existe uma pequena falha no entendimento de que através de um processo de comunicação bem articulado é possível enfrentar os desafios das mudanças. A comunicação interna é uma ferramenta de gestão estratégica que fortalece os caminhos em busca do sucesso do negócio, onde os colaboradores, valorizados e informados sobre a situação da empresa, tendem a buscar o melhoramento contínuo para contribuir com a empresa (ABRACOM, 2008).

Da mesma forma, Souza (2017) cita que a partir do momento em que o público interno entender a importância da comunicação, ele se tornará difusor do cooperativismo. E Coutinho (2017) relembra que é a comunicação que move o ser humano, seus sentimentos e suas vontades.

Quais são as ações da Cooperativa X para que a comunicação aconteça entre todos na organização/cooperativa?

Verificou-se, quando questionados sobre as ações que a cooperativa utiliza para que a comunicação aconteça entre todos os membros da organização, que além dos meios descritos anteriormente, como a intranet, os murais e as reuniões, a cooperativa também proporciona almoços de integração e visitas às filiais por parte dos diretores, aumentando assim os vínculos e de forma informal integrando os empregados. Desta forma, percebe-se que a cooperativa utiliza a comunicação informal que ocorre através da interação entre os empregados, conforme citado por Bueno (1989 apud CURVELLO, 2012).

A cooperativa oferece momentos para a troca de informações com seus empregados?

Segundo os entrevistados, a cooperativa utiliza as reuniões como o principal momento para a troca de informações entre os empregados. O Entrevistado 1 ainda cita que os treinamentos internos como a Cipa, por exemplo, são momentos de troca para os empregados, pois geralmente nestes treinamentos encontra-se profissionais de setores distintos. Desta forma, pode-se verificar que a cooperativa atende e prioriza os princípios cooperativos, como o 5º princípio, que compreende a educação, o treinamento e a informação. A cooperativa promove a educação para seus trabalhadores para que estes possam contribuir no desenvolvimento da cooperativa.

Já o Entrevistado 3 cita que a distância entre as filiais às vezes interfere no repasse das informações, pois de acordo com o entrevistado estes momentos de treinamento e reuniões ocorrem durante o expediente, logo não é possível que todos estejam presentes em todas as reuniões ou treinamentos. Em tal contexto, Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017) lembra que a distância física afeta a comunicação organizacional.

Qual é a finalidade das informações repassadas pelos empregados? É realizada alguma ação?

Quando questionados quanto à utilização e às ações realizadas a partir das sugestões recebidas pelos empregados, os entrevistados informaram que todas as sugestões são recebidas, porém nem todas são realizadas. As sugestões são repassadas aos gestores que, juntos, analisam sua necessidade, seu custo e os benefícios que podem ser gerados juntamente aos processos internos da cooperativa e à qualidade do ambiente de trabalho dos empregados, como itens de segurança e conforto.

A abertura apresentada pela cooperativa ao receber sugestões de seus empregados reforça o entendimento de Frantz (2001 apud CAMPOS, 2016), quando o autor cita que a educação é um instrumento de libertação e comprometimento social, estimulando a busca pelos interesses coletivos, valorizando a equipe e engajando a todos no atingimento dos objetivos da cooperativa. Da mesma forma, Coutinho (2017) reforça que o objetivo principal da comunicação é transferir

informações com a intenção de compartilhar, buscando concretizar, além dos objetivos econômicos, a satisfação das pessoas nas organizações.

Schneider (1999) reforça a importância da via dupla da informação, onde, além da propaganda apresentada pelos gestores, existe o fluxo inverso, através do qual as sugestões, críticas e propostas podem fluir ao quadro diretivo da organização.

Qual é o papel da comunicação para a promoção da gestão na cooperativa?

Ao questionar-se os entrevistados quanto ao papel da comunicação para a promoção da gestão na cooperativa, percebeu-se que para eles a comunicação é essencial, para que não existam barreiras comunicacionais que possam prejudicar o andamento das atividades da cooperativa. Conforme exposto pelo Entrevistado 1, “é muito importante, para que todos saibam os objetivos da cooperativa, com direcionamento e foco nas mesmas ações”. O alinhamento e a integração gerencial foram citados, pois ocorrem apenas através da comunicação entre os gestores. Desta forma, cabe acrescentar, assim como exposto pela Abracom (2008), que a comunicação interna é uma ferramenta de gestão estratégica, que fortalece os caminhos em busca do sucesso do negócio.

Corroborando o exposto pelos entrevistados, Coutinho (2017) ainda cita que com a boa aplicabilidade da comunicação é possível melhorar a produção devido à motivação, reforçando a importância na clareza das informações entre gestores e empregados.

Como a Cooperativa X valoriza a comunicação na cooperativa?

Segundo os entrevistados, a cooperativa valoriza a comunicação por intermédio dos canais comunicacionais atualmente utilizados na cooperativa, como o endomarketing, a intranet, os murais, as reuniões, o BIP – Banco de Ideias. O Entrevistado 2 ainda cita que “a disposição do layout das mesmas, onde não existem divisórias entre os setores, é uma das formas utilizadas pela cooperativa para estimular a comunicação”. Corroborando o exposto pelo entrevistado, Coutinho (2017) cita que nada substitui uma palavra, ou seja, a comunicação informal proporcionada pelo diálogo possui grande valor.

Diferentemente da visão do Entrevistado 2, o Entrevistado 3 cita que existem “ilhas”, alguns setores encontram-se afastados dos outros, algumas vezes em prédios diferentes, o que dificulta a comunicação. Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017) relembra a existência das barreiras do processo comunicativo. Sendo que as empresas devem preparar-se para atender às necessidades de cada uma destas barreiras, sejam pessoais ou burocráticas. O entrevistado cita que estas “ilhas” seriam barreiras de distância e personalidade, cultura individual dos empregados.

A cooperativa utiliza os mesmos meios de comunicação para todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos?

Quando questionados quanto à utilização dos mesmos meios de comunicação para todos os empregados em todos os níveis hierárquicos, percebe-se que existe a distinção entre os meios de comunicação utilizados, uma vez que não são todos os empregados que possuem acesso à intranet, ao e-mail e ao site da cooperativa. Porém, os entrevistados foram unânimes ao informar que os assuntos institucionais trazem as mesmas informações, apenas são apresentadas em meios de comunicação diferentes como os murais e o Everyone, por exemplo. Já os assuntos gerenciais são repassados apenas aos gestores e de acordo com a necessidade de cada área.

Corroborando a opinião dos entrevistados, Faria (2017) destaca que é essencial que o público interno seja o primeiro a receber as informações sobre a cooperativa. A autora ainda cita que torna-se necessário primeiramente entender qual é este público interno, para assim verificar quais serão os canais de comunicação utilizados, uma vez que não podemos utilizar os mesmos canais para públicos com características distintas. Por vezes, as mensagens são as mesmas, mas o meio de transmiti-las é diferente. O importante está em enxergar a comunicação como uma ferramenta estratégica para a empresa.

Quais as barreiras comunicacionais que você identifica na Cooperativa X?

Ao questionar-se os entrevistados quanto às barreiras comunicacionais visualizadas por eles na Cooperativa X, verificou-se que os Entrevistados 1 e 2 acreditam que a barreira mais expressiva encontra-se ligada à interpretação das informações, que muitas vezes ocorre de forma equivocada. Esta barreira pode ser

identificada pelo nível de formação dos envolvidos, onde jargões técnicos podem não ser compreendidos da maneira esperada. Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017) classifica esta barreira como semântica ou psicológica. Reforçando que as empresas devem preparar-se para atender às necessidades de cada uma destas barreiras. Corroborando esta ideia, Kreps (1995 apud COUTINHO, 2017) e Simões (2003 apud COUTINHO, 2017) destacam que a comunicação é um processo contínuo que está ligado a receber, enviar e interpretar as informações, que devem resultar em significados comuns para todos. Quando é citado o conceito, “significado comum”, sugere-se que todos, gestores, clientes e empregados, interpretem a mensagem recebida da mesma forma. Lembrando que cada um pode interpretar as mensagens recebidas da forma que lhe couber.

Já o Entrevistado 3 citou que visualiza “a fragmentação de unidades de negócio (mercados, agropecuárias, indústria, postos de resfriamento), o orçamento e a cultura da cooperativa” como as barreiras mais relevantes. Neste viés, Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017) reforça que estas barreiras podem ser classificadas como: pessoais, que consideram a personalidade, as emoções e os valores de cada indivíduo, aspectos que podem interferir na comunicação de grupos organizacionais; e burocráticas, relativas ao acesso a informações, à distância física, às relações de poder e de autoridade, que podem ser consideradas como empecilhos para o alcance da comunicação eficiente.

Quais são os meios de comunicação internos utilizados pela Cooperativa X?

Quando questionados sobre os meios de comunicação utilizados pela cooperativa, os entrevistados citaram o endomarketing, onde a comunicação acontece através da forma escrita, e sua transmissão ocorre através do e-mail e dos murais. Também foram citados a intranet, onde são postadas informações sobre as atividades realizadas na cooperativa (cursos e treinamentos) e pela cooperativa (doações, patrocínios, etc.), reuniões com a diretoria e o Everyone (e-mail). O Entrevistado 2 também citou o Messenger do e-mail, o Skype e o WhatsApp, que é utilizado por alguns empregados. Já o Entrevistado 3 acrescentou aos meios anteriormente citados as conversas informais, que, segundo ele, podem transmitir informações de forma positiva, assim como também ocorrem as “fofocas”, a transmissão de informações incompletas ou distorcidas.

Kreps (1995 apud KUNSCH, 2006) defende que a comunicação é rica e possui várias formas. Desta forma, torna-se necessário que todos possuam capacidades para interpretar as mais diversas mensagens, proporcionando o retorno apropriado para cada situação. Percebe-se que de acordo com os entrevistados a cooperativa utiliza os três meios de comunicação existentes de acordo com McLuhan (1977 apud AMARAL, 2007), que divide a comunicação em três: oral, tipografia e eletrônica.

Como estes meios de comunicação interna podem auxiliar a cooperativa no processo de gestão?

Na opinião do Entrevistado 1, a assertividade de informações pode auxiliar a Cooperativa X, pois todos saberiam e teriam os mesmos objetivos. Para a Abracom (2008), uma das funções da comunicação interna encontra-se voltada exclusivamente a comunicar o público interno. O sistema de comunicação interna busca disseminar os objetivos e metas impostas pela gestão. Desta forma, ainda pode-se reforçar a importância de integrar os sócios e a comunidade no sistema de comunicação interna, para transparecer a postura ética e reforçar os objetivos da empresa. O entrevistado complementou sua resposta sugerindo reuniões onde as informações fossem apresentadas claramente para transmitir o conhecimento sobre cada situação.

O Entrevistado 2 citou que através da assertividade e da agilidade no acesso às informações a comunicação auxiliaria no processo de gestão. Esta é uma das premissas da governança corporativa, conforme o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa 2018 – OCB (2018a), segundo o qual os meios de comunicação adotados pela cooperativa devem ser claros, eficientes e tempestivos.

Já o Entrevistado 3 acredita que os meios de comunicação utilizados pela cooperativa podem auxiliar no processo de gestão pois aproximam as pessoas e áreas. Amodeo (2008 apud CAMPOS, 2016) corrobora esta ideia defendendo que a educação cooperativa não está envolvida apenas em qualificação técnica dos indivíduos, mas também no sentido de aproximar estes a um movimento social, estimulando a democracia. Neste sentido, os cooperados melhoram seus sistemas de produção e oferta aos consumidores, garantindo níveis de competitividade em comparação com as empresas privadas. Curvello (2012) ainda cita que a comunicação interna tem o papel estratégico juntamente à administração e aos

recursos humanos, aproximando e integrando os públicos internos aos objetivos da empresa, utilizando elementos históricos na construção de canais formais para a troca de informações, como jornais, boletins, reuniões, entre outros.

Você acredita que os meios de comunicação utilizados pela Cooperativa X encontram-se adequados? Por quê?

Os três entrevistados acreditam que os meios de comunicação utilizados pela Cooperativa X são adequados, porém, conforme exposto pelo Entrevistado 1:

Poderiam melhorar, sempre há espaço para melhorias. Uma ideia é a implantação de uma rádio informativa interna, que seria destinada a todos os setores e filiais. Onde de 30 em 30 minutos haveria chamadas com informações relevantes aos empregados. Informações como data e local de retirada do vale-transporte, solicitações de documentações para a atualização cadastral do e-social, entre outras. (Entrevistado 1.)

Corroborando o exposto pelo entrevistado, Souza (2017a) defende a existência de diversos canais de comunicação, como jornais impressos, informativos digitais, mensagens por celular, reuniões, entre outros. Porém, o autor cita que a comunicação oral aliada a rádios locais pode ser de grande contribuição no ramo do cooperativismo rural, verificando-se o exemplo da Coocafé – Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha, onde cerca de 80% dos produtores escutam rádio pelo menos uma vez por semana. A partir desta informação, a cooperativa fortaleceu a parceria com a rádio Mania FM elaborando o projeto Alvorada Sertaneja Coocafé, que dissemina informações técnicas, análises de mercado, responsabilidade socioambiental, entrevistas, entre outros. Esta parceria auxiliou na evolução de 27% do faturamento e no crescimento de 55% nas vendas de parceiros. O exemplo exposto pelo autor é uma boa sugestão para a Cooperativa X, visto que a mesma já pensa na rádio como um bom meio de comunicação, que é utilizado para o público externo.

O Entrevistado 3 também acredita que falta evoluir com mais ferramentas e canais de comunicação. Já o Entrevistado 2 acredita que atualmente os meios de comunicação encontram-se de acordo com o padrão de atividade de cada público. Faria (2017) acrescenta que é necessário entender qual é este público interno, para assim verificar quais serão os canais de comunicação utilizados, uma vez que não podemos utilizar os mesmos canais para públicos com características distintas.

Corroborando o exposto pelo Entrevistado 2, o autor ainda cita que por vezes as mensagens são as mesmas, mas o meio de transmiti-la é diferente.

Qual a relevância da comunicação interna para a Cooperativa X e seu público interno?

Quando questionados quanto à relevância da comunicação interna para a Cooperativa X e seu público interno, os três entrevistados foram unânimes quando afirmaram que a comunicação é muito importante. Reafirmando o exposto pelos entrevistados, Kunsch (2006) cita que com o passar dos anos a comunicação vem tornando-se ainda mais importante, passando a fazer parte do planejamento estratégico das empresas e cooperativas. Para a Abracom (2008), é a comunicação que difunde a visão, a missão e os valores cooperativos da cooperativa, assim como amplia a harmonia entre os interesses da organização e de seus empregados.

O Entrevistado 1 acrescentou que em suas atividades a comunicação é diária e acontece basicamente por e-mail para que exista o registro de que a informação foi repassada. Porém, o mesmo entrevistado cita que percebe que algumas vezes as premissas de “escada”, onde a informação é transmitida ao gestor que deveria repassá-la aos seus empregados, não acontece de forma efetiva. Infelizmente, Kunsch (2006) concorda com o entrevistado, quando cita que ainda existem alguns públicos que não percebem a importância da comunicação, focando nela apenas nos momentos de crises ou para apartar problemas decorrentes da ineficiência dos meios, como no caso citado pelo entrevistado, onde as informações não chegam até o último degrau da escada.

O Entrevistado 3 ainda acrescenta que devido à existência de várias unidades, a comunicação é necessária para gerar coesão nas informações. O exposto pelo entrevistado pode ser defendido conforme Tomasi e Medeiros (2010 apud POLÔNIO, 2013), evidenciando a importância da comunicação interna quanto ao controle dos comportamentos do grupo, para gerar motivação e clareza no desempenho de suas funções, possibilitando assim verificar a satisfação e a frustração de todos e fornecendo informações claras sobre os processos e expectativas de resultado.

A Cooperativa X estimula a interação entre todos no ambiente de trabalho? Como isso ocorre?

Quando os entrevistados foram questionados quanto aos estímulos realizados pela Cooperativa X para que a interação entre todos ocorra no ambiente de trabalho, verificou-se opiniões distintas. Os Entrevistados 1 e 2 acreditam que exista um estímulo por parte da cooperativa para estimular a interação entre os empregados. O Entrevistado 1 cita que estes estímulos são visualizados através das festas do dia do trabalhador, da festa de final de ano, da disponibilidade de espaço para atividades esportivas e até mesmo através de gincana interna (realizada em 2012). O Entrevistado 2 acrescenta os cursos também disponibilizados pela cooperativa.

Já o Entrevistado 3 acredita que a cooperativa não estimula a interação entre os empregados, uma vez que os únicos eventos destinados a todos os empregados são a festa do dia do trabalhador e a festa de final de ano.

Desta forma, percebe-se que apesar de os entrevistados citarem os mesmos eventos, existem opiniões distintas quanto à qualidade e existência de estímulos de interação na cooperativa.

Oliveira (2017) destaca, através do exemplo apresentado pela Unimed, que a interação ocorre de diversas formas, não apenas através das festas disponibilizadas pela cooperativa, ou seja, os momentos de interação podem estar ligados a tarefas simples do cotidiano, muitas vezes bastando apenas um aperfeiçoamento para que estas atividades sejam visualizadas por todos como momentos de interação. Conforme citado pelo autor, no sistema CNU – Central Nacional Unimed, a interação ocorre entre todos através das singulares e federações. A comunicação busca aproximar, informar e esclarecer dúvidas através de mídias on-line, onde são mantidos portais de serviços para beneficiários, prestadores, corretoras, Unimed empresa, a revista *Vem Viver*, eventos para diversos públicos e postagens em redes sociais. Em 2016, através de pesquisa realizada junto aos dirigentes, apurou-se que o índice de satisfação quanto à comunicação estava em 81%.

Quais os objetivos da comunicação utilizada pela Cooperativa X?

Ao responderem à questão quanto aos objetivos da cooperativa com respeito aos meios de comunicação utilizados, os Entrevistados 2 e 3 defenderam que os objetivos da cooperativa encontram-se ligados à unificação, à sinergia e à padronização das informações da cooperativa. O Entrevistado 1 ainda citou que

acredita que o principal objetivo encontra-se voltado à transmissão de informações para a continuidade das atividades da cooperativa.

Corroborando os retornos obtidos dos entrevistados, a Abracom (2008) define que o sistema de comunicação interna busca disseminar os objetivos e metas impostas pela gestão, reforçando a importância de integrar os sócios e a comunidade no sistema de comunicação interna, para transparecer a postura ética e reforçar os objetivos da empresa.

Neste sentido, aconselha-se que o controle interno possua acesso aos meios de comunicação interna, visto que os controles internos possuem a função de organizar as necessidades da empresa, proporcionando confiança nos objetivos da administração e repassando tais requisitos a toda a corporação a fim de, juntos, alcançarem os objetivos da empresa (PORTAL DE AUDITORIA, 2017).

Como é medida a efetividade desta comunicação?

Ao responderem sobre a forma como a cooperativa realiza a análise da situação da comunicação dentro do seu ambiente, os Entrevistados 1 e 3 informaram que atualmente a cooperativa não possui mecanismos para a realização de uma análise da efetividade da cooperativa. O Entrevistado 1 ainda declarou que há alguns anos eram realizadas pesquisas de clima que eram utilizadas como base para verificar a efetividade da comunicação e do clima organizacional interno da cooperativa, porém com as alterações de gestão estes mecanismos foram descontinuados. Ambos os Entrevistados 1 e 3 acreditam que estes sejam mecanismos que devam ser reutilizados para que exista um ponto de partida para a tomada de decisão quanto às atividades voltadas ao público interno.

Já o Entrevistado 2 citou que utiliza os retornos referentes aos relatórios de auditoria interna, que são realizados pelo setor de auditoria interna e controles internos em todas as filiais da cooperativa. Nestas auditorias, o setor verifica a situação da filial quanto à organização, adequação às regras internas, circulares normativas e demais regramentos repassados pela gestão, assim como o clima e o ambiente de trabalho quanto à segurança e ao atendimento. Outro indicador utilizado pelo entrevistado para a análise encontra-se nos resultados da cooperativa, pois através destes pode-se verificar se todos encontram-se focados no mesmo objetivo.

Rebeil Corella (2000 apud KUNSCH, 2006) define a comunicação organizacional como aquela que busca abrir espaço para que todos possam contribuir, discutir e auxiliar na busca de soluções que beneficiem a organização. Desta forma, os mecanismos expostos pelo Entrevistado 2 buscam de certa forma contribuir para a avaliação da comunicação dentro da Cooperativa X.

A Cooperativa X estimula a comunicação entre os colaboradores em seus setores e com as filiais em todos os níveis hierárquicos?

Questionados quanto aos estímulos para a comunicação entre os colaboradores em seus setores, e com as filiais em todos os níveis hierárquicos, verificou-se que os Respondentes 1 e 2 acreditam que através das festas, dos comitês, cursos e treinamentos a cooperativa busca estimular a comunicação entre todos. O Entrevistado 1 cita:

[...] como nos cursos, treinamentos e comitês de segurança são selecionados empregados de todos os setores e níveis hierárquicos, existem momentos de interação entre eles. Um exemplo é o comitê de ergonomia que possui um empregado de cada setor da indústria. (Entrevistado 1.)

Alinhado ao que relatam os pesquisados, Curvello (2012) cita que no mundo empresarial prevalece o fluxo descendente, que é originado nos altos escalões e repassado aos demais empregados através de jornais internos ou boletins, de forma burocrática. Já o fluxo ascendente é caracterizado como receptor de informações, sugestões, críticas e pedidos de empregados destinados à direção, possibilitando feedback e retroalimentando as informações. E o terceiro fluxo também é chamado de horizontal ou lateral, pois é responsável pela comunicação entre setores, geralmente acontecendo de forma informal. Já o fluxo transversal permite a transmissão de mensagens entre empregados em diversos setores e níveis hierárquicos. Neste sentido, verifica-se que a cooperativa utiliza-se dos fluxos transversais que permitem a interação entre todos os níveis hierárquicos da organização.

Já o Entrevistado 3 citou que não visualiza por parte da cooperativa estímulos de comunicação entre setores, filiais e níveis hierárquicos.

Qual a sua percepção quanto à comunicação entre os colaboradores e seus líderes/gestores?

Para os Entrevistados 1 e 3, a comunicação entre os empregados e seus líderes/gestores varia de acordo com o tamanho, em número de pessoas, de filial para filial e de setor para setor. O Respondente 1 cita que:

Alguns setores conversam mais, outros menos. O número de funcionários e a abertura dos líderes influenciam na qualidade. Uma filial com muitos empregados faz com que o líder ou gestor não consiga conversar sempre com todos os empregados, outras com poucos consegue. Também são verificadas falhas na comunicação devido à ausência de retornos, ou a forma de retorno, quanto ao atender, não deixar o empregado na espera, criando expectativas que podem não ser alcançadas. (Entrevistado 1.)

O Entrevistado 2 cita que acredita que de forma geral a comunicação é boa. Corroborando o Entrevistado 1, quando este cita que a qualidade da comunicação entre os empregados e seus líderes e gestores varia de indivíduo para indivíduo, Frantz, Schönardie e Schneider (2017) citam que a educação afirma a importância do diálogo, transparecendo o caráter justo, transparente, solidário e social da cooperativa. Desta forma, os autores reforçam que a transparência encontra-se diretamente ligada à comunicação entre todos os envolvidos na cooperativa para o seu bom andamento. Desta forma, pode-se caracterizar, segundo Curvello (2012), o fluxo ascendente na cooperativa como o receptor de informações, sugestões, críticas e pedidos de empregados destinados à direção, possibilitando feedback e retroalimentando as informações.

Qual a sua percepção quanto à comunicação entre a matriz e suas filiais?

Ao questionar-se os entrevistados quanto à comunicação entre a matriz e as filiais, verificou-se que esta não é tão eficiente devido à distância. Alguns ruídos na comunicação podem ser causados pelo pouco investimento no assunto, assim como por questões culturais de pouca abertura. Conforme exposto pelo Entrevistado 3, verifica-se muitas vezes que existem “ilhas” que separam os setores e as filiais. O entrevistado acredita que a cultura dos indivíduos é um dos motivos da existência destes bloqueios.

Apesar de visualizar que a dificuldade na comunicação, em muitos casos, encontra-se ligada à cultura dos indivíduos, Piovezani (2017) ressalta que a fórmula

para o crescimento das cooperativas encontra-se na mudança, na abertura de espaços para ouvir os empregados. Para o autor, pessoas de outros setores podem resolver mais facilmente problemas, devido a um olhar diferente de cada situação. “Compartilhar conhecimento é criar ambientes realmente inovadores” (PIOVEZANI, 2017, p. 12). Bannerman (2017) reforça o pensamento de Piovezani, quando ressalta que grandes ideias surgem a partir de pessoas inesperadas.

O Entrevistado 1 cita que existem setores que possuem mais necessidade de interagir com as outras filiais, assim como o RH, por exemplo. Este setor necessita comunicar-se diariamente com todas as filiais e para minimizar ruídos nesta comunicação o setor busca os meios digitais para a transmissão de informações.

Diferentemente do exposto pelo Entrevistado 1, Curvello (2012) cita que o terceiro fluxo também é chamado de horizontal ou lateral, pois é responsável pela comunicação entre setores, geralmente acontecendo de forma informal. Para o entrevistado, a comunicação diária ocorre através de e-mail, passando um aspecto formal das informações.

Já o Entrevistado 2 acredita que a comunicação entre filiais e matriz pode ser enquadrada como de boa a regular, concordando que ainda existem barreiras que dificultam o trânsito para que a comunicação flua de forma natural entre todos.

Corroborando o Entrevistado 2, Reis (2014) cita que um sistema de controle interno representa a organização com a intenção de melhorar os processos operacionais, intensificando os processos de transparência e atendendo às normas internas da organização, tornando o setor um elo entre os demais setores, com a intenção de facilitar a comunicação entre os setores.

Existe na Cooperativa X uma cultura da comunicação?

Quando questionados quanto à existência de uma cultura da comunicação na cooperativa, os três entrevistados responderam que sim. O Entrevistado 3 ainda citou que existem coisas boas e ruins que são fruto desta cultura.

Corroborando a visão do Entrevistado 3, para Curvello (2012) a cultura organizacional, também chamada de “comunicação”, tem caráter decisório nas ações internas das organizações. É através da cultura organizacional que se pode captar as relações internas e suas contradições, melhor compreendendo estágios administrativos, sucessos e fracassos impostos pelas mudanças institucionais.

Já o Entrevistado 1 citou que não há nada escrito, formalizado, sendo que a comunicação ocorre de acordo com a visualização da necessidade, geralmente por intermédio do endomarketing ou do marketing da cooperativa. Coutinho (2018) avalia a cultura comunicacional com o aspecto formal sendo a comunicação que emana da organização e o aspecto informal a comunicação que acontece sem a interferência da empresa.

Kunsch (2006) classifica as organizações brasileiras em quatro realidades distintas, quanto à importância da comunicação. De acordo com os retornos recebidos nesta entrevista, podemos classificar a Cooperativa X entre as modalidades três e quatro, visto que a cooperativa ainda não possui uma área de comunicação, utilizando mecanismos comunicacionais apenas como fluxos, passando muitas vezes despercebidos frente às necessidades da organização.

Você acredita que um sistema de comunicação interna auxiliaria no melhoramento da transmissão das informações da Cooperativa X a todos os colaboradores?

Ao questionar os entrevistados quanto à utilização de um sistema de comunicação interna para o melhoramento da transmissão das informações aos empregados, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que acreditam que esta seja uma forma eficiente de melhorar a comunicação na cooperativa.

O Entrevistado 2 citou que atualmente o seu setor encontra-se voltado a entender o sistema Fluig, para poder utilizá-lo como ferramenta de difusão da comunicação interna na cooperativa.

O Entrevistado 3 apenas citou que acredita que será necessário realizar um trabalho elaborado para mudar a cultura de alguns empregados da cooperativa, que ainda encontram-se bastante receosos quanto a mudanças.

Reis (2014) cita que um sistema de controles internos eficaz nas organizações é responsável pela transparência, pela eficiência e pela tempestividade das informações. O setor, quando atuante, busca informar a todos os empregados as regras e objetivos da organização.

Você acredita que se todos entendessem mais sobre a situação da Cooperativa X, valorizariam mais sua participação?

Questionou-se os entrevistados sobre sua percepção quanto à participação e valorização dos demais empregados caso estes entendessem melhor e recebessem mais informações sobre a situação da Cooperativa X. O retorno obtido foi unânime em afirmar que sim. O Entrevistado 1 ainda complementou sua resposta dizendo que “quanto mais souberem, mais irão valorizar e se envolver na causa” (Entrevistado 1).

Neste sentido, pode-se reafirmar o exposto pela OCB (2018a), quanto ao cooperativismo valorizar e buscar solidariedade, igualdade, democracia e responsabilidade como valores essenciais: sua metodologia está em acreditar que quando todos ganham ninguém perde. Este posicionamento encontra-se totalmente de acordo com o pensamento dos gestores entrevistados na Cooperativa X.

Você acredita que se todos os colaboradores entendessem a importância do cooperativismo, valorizariam mais seu trabalho, cooperando com os demais setores?

Ao questionar-se os entrevistados quanto à sua percepção sobre a valorização que os empregados dariam se compreendessem mais o que é uma cooperativa, verificou-se que apenas o Entrevistado 3 acredita que o conhecimento sobre o cooperativismo e que os empregados encontram-se empregados a uma cooperativa fariam a diferença quanto à valorização do trabalho. O entrevistado cita que no momento em que os empregados entendessem a importância do cooperativismo passariam a entender ainda mais a importância de seu trabalho na vida de muitas pessoas. O entrevistado não quis opinar quanto à colaboração com outros setores.

Corroborando o entrevistado, na visão de Ferreira e Silva (2015), a educação cooperativa valoriza os indivíduos com suas particularidades e experiências pessoais. Os autores esclarecem que a educação cooperativa está vinculada à iniciativa de esclarecer, explicar e ensinar o que é uma cooperativa, envolvendo assim um maior número de indivíduos engajados nesta causa, proporcionando bem-estar e ampliando a cultura do cooperativismo.

Já os Entrevistados 1 e 2 acreditam que o conhecimento sobre o cooperativismo é destinado principalmente aos agricultores cooperados, e não aos

empregados, pois estes não passariam a cooperar com seus salários, por exemplo, em caso de problemas financeiros.

Para você, a comunicação aliada à educação poderia ser o caminho para melhorar a comunicação interna da Cooperativa X?

Quando questionados quanto ao melhoramento da comunicação interna através da educação e de formas de comunicação, os entrevistados afirmaram que sim: treinamentos efetivos e ferramentas eficientes, de acordo com o Entrevistado 2, são essenciais para o melhoramento da comunicação. O Entrevistado 2 ainda cita que “a comunicação é motivação”. O Entrevistado 1 acrescenta que cursos comportamentais, além dos cursos já disponibilizados pela cooperativa, seriam bons exemplos para auxiliar na comunicação e educação dos empregados.

Desta forma, Rodrigues (2008, p. 26) afirma que

[...] ante uma economia globalizada que promove os valores do egoísmo, do lucro, da ambição, da corrupção e do individualismo, as cooperativas trabalham na globalização dos valores da solidariedade, da equidade, da justiça, da cooperação e da paz.

Você acredita que o sentimento de inclusão e pertencimento à Cooperativa X estimularia a motivação para o crescimento e desenvolvimento da Cooperativa X?

Ao questionar-se sobre o sentimento de inclusão e pertencimento à cooperativa e sua motivação para o crescimento e desenvolvimento da mesma, verificou-se que os entrevistados possuem a mesma opinião, afirmando que este sentimento de inclusão é a condição para o crescimento e desenvolvimento. O Entrevistado 2 também cita que, em sua percepção, o sentimento de inclusão encontra-se ligado à vontade do empregado.

Enaltecendo os retornos obtidos pelos entrevistados, Coutinho (2017) relembra que é a comunicação que move o ser humano, seus sentimentos e suas vontades.

Para você, o que é uma cooperativa?

Solicitou-se que os entrevistados definissem em uma frase o que acreditam que é uma cooperativa. Os retornos foram:

É uma organização social que usa os meios econômicos para atingir os sociais. (Entrevistado 3.)

É a junção de pessoas em busca de um propósito econômico e social. (Entrevistado 2.)

De acordo com a lei n.º 5.764, de 1971, as cooperativas são associações de pessoas com os mesmos objetivos econômicos, geridas democraticamente, com adesão livre, respeitando os direitos e deveres de todos, sem fins lucrativos, ou seja, são organizações que buscam benefícios econômicos e sociais para atender às necessidades de um grupo de indivíduos e sua comunidade.

Já o Entrevistado 1 possui duas visões, uma voltada à assistência técnica e produtores, acreditando que a cooperativa “é um grupo de pessoas com objetivos em comum”, e que na visão dos empregados “é a busca pelo crescimento da cooperativa para aumento da renda”.

Para você, o que é cooperativismo?

Os entrevistados, quando questionados sobre sua opinião a respeito do significado de “cooperativismo”, responderam:

São ações que as pessoas tomam para o bem comum da cooperativa. (Entrevistado 1.)

É o movimento que envolve cooperativas, auxilia a comunidade a pensar da forma coletiva. (Entrevistado 2.)

É a prática utilizada pelas organizações sociais, é a culturalização deste sistema. (Entrevistado 3.)

A Ocergs e a OCB classificam o cooperativismo como um movimento econômico e social que busca o equilíbrio, a justiça, a igualdade e a democracia, proporcionando um mundo melhor a todos.

Você se sente parte da Cooperativa X? Seus direitos e deveres perante a Cooperativa X estão claros?

Quando questionados sobre seu sentimento de pertencimento junto à Cooperativa X e seu conhecimento sobre os deveres e direitos, os entrevistados foram unânimes em responder que sim, que possuem o sentimento de

pertencimento, sabendo que fazem parte deste movimento, que possuem deveres quanto aos associados e sabem de seus direitos perante a cooperativa.

O regulamento interno da Cooperativa X (processo eleitoral) é repassado a todos?

Verificou-se que quando questionados sobre as informações quanto ao processo eleitoral da cooperativa, os empregados não recebem muitas informações sobre o mesmo. O Entrevistado 1 informou que o regulamento não é aberto aos empregados, pois eles não possuem direito a voto. O Entrevistado 3 também informou que os empregados não possuem acesso ao regulamento.

Já o Entrevistado 2 citou que através dos editais de convocação todos possuem acesso ao regulamento, basta acompanhar as informações contidas nos murais da cooperativa.

O estatuto da Cooperativa X é de livre acesso?

Quando questionados sobre a disponibilidade de acesso ao estatuto da Cooperativa X, os entrevistados foram unânimes ao informar que o mesmo encontra-se no site da cooperativa. Através de verificação no site da cooperativa, pôde-se acessar o estatuto datado de 01/12/2017, que se encontra vigente até a presente data.

Sendo a cooperativa uma sociedade democrática de pessoas, as decisões acontecem preferencialmente através de assembleias, onde os associados presentes definem a forma como a cooperativa será gerida. A divulgação destas regras acontece através do estatuto que é disponibilizado a todos. Em termos de governança, este é um ponto que facilita a prática de regras exigidas estatutariamente (SCHAFFER; ZDANOWICZ, 2016).

A Cooperativa X possui um Código de Ética e Conduta, e todos têm acesso a ele?

Ao questionar-se os entrevistados quanto à existência e divulgação do Código de Ética e Conduta da cooperativa, verificou-se que os Entrevistados 2 e 3 afirmaram que o mesmo existe, porém, não se encontra implantado, ou seja, seus regramentos não são divulgados ou cobrados dos empregados e cooperados. O Entrevistado 1 informou que o Código de Ética e Conduta não existe. Neste sentido,

devido à falta de utilização e divulgação do código, pode-se dizer que o mesmo não exista.

Segundo o Sistema OCB (2018a), o Código de Ética e Conduta é uma das ferramentas que auxiliam as organizações no acompanhamento das atividades das mesmas. Através da implantação do código, podem ser implantadas regras de conduta e ética que podem ser utilizadas em situações específicas, auxiliando na governança.

Na sua opinião, qual é a importância que a Cooperativa X dá para a comunicação com os seus associados?

Ao questionar-se os entrevistados quanto à importância da comunicação com os associados, verificou-se que existem opiniões distintas entre os entrevistados. O Entrevistado 1 citou que acredita que a cooperativa apresenta grande importância na comunicação, porém, devido à crise financeira dos últimos anos, a cooperativa tem se distanciado um pouco da comunidade quanto a apoios e eventos, logo a comunicação não foi tão visualizada.

Já o Entrevistado 2 citou que acredita que a preocupação da cooperativa com a comunicação com seus associados é grande, pois são eles que fazem a cooperativa, eles são os donos.

Discordando dos demais entrevistados, o Respondente 3 acredita que a cooperativa apresenta pouca relevância na comunicação com os associados. O entrevistado acredita que os fatores para esta definição encontram-se voltados à cultura e às influências políticas.

Desta forma, cabe ressaltar que de acordo com a lei n.º 5.764/71, e pelos princípios do cooperativismo, a informação, ou seja, a transmissão eficiente de dados, que ocorre através da comunicação é responsável por promover o cooperativismo, que busca o desenvolvimento social da comunidade na qual encontra-se inserido.

4.2 A comunicação na cooperativa sob o ponto de vista dos empregados

O envio dos questionários ocorreu através de e-mail aos gestores de todas as áreas da cooperativa, solicitando-se a transmissão para os demais empregados. O envio ocorreu em dois modelos: documento em PDF, para atender aos empregados

que não possuem acesso à internet, e também em arquivo digital pelo Google Docs. O período de aplicação do questionário foi de 31/07/2018 até 17/09/2018, buscando assim oportunizar o maior número de respondentes.

Primeiramente serão apresentados os perfis dos respondentes e, depois, serão analisadas as respostas obtidas em relação à comunicação na Cooperativa X. Obteve-se o número de 172 questionários respondidos. Todos os retornos foram utilizados na análise do presente trabalho de conclusão.

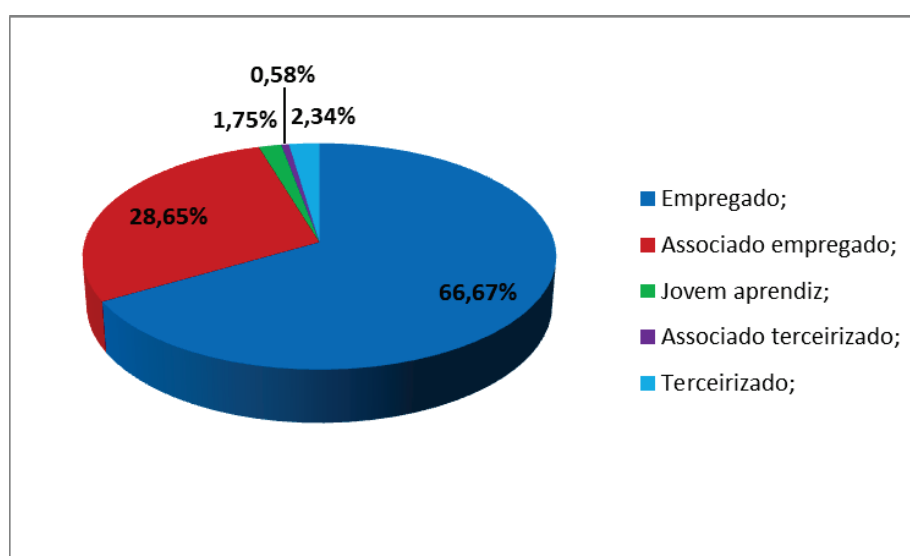
4.2.1 Perfil dos respondentes

Nesta seção será apresentado o perfil da amostra de respondentes do questionário. Foram solicitadas informações quanto ao vínculo com a cooperativa, o tempo de empresa, o cargo, a idade, o gênero, a escolaridade e a cidade onde atua.

4.2.1.1 Vínculo dos respondentes com a cooperativa

No que se refere ao vínculo dos respondentes com a Cooperativa X, foram obtidas 171 respostas. Observou-se que a maior parte, 66,67% dos respondentes, é de empregados da cooperativa; 28,65% são empregados associados a ela; 2,34% são terceirizados; 1,75% é de jovens aprendizes; e 0,58% é de terceirizados e associados à cooperativa. O Gráfico 1 demonstra estes números de forma gráfica.

Gráfico 1 - Vínculo dos respondentes com a Cooperativa X

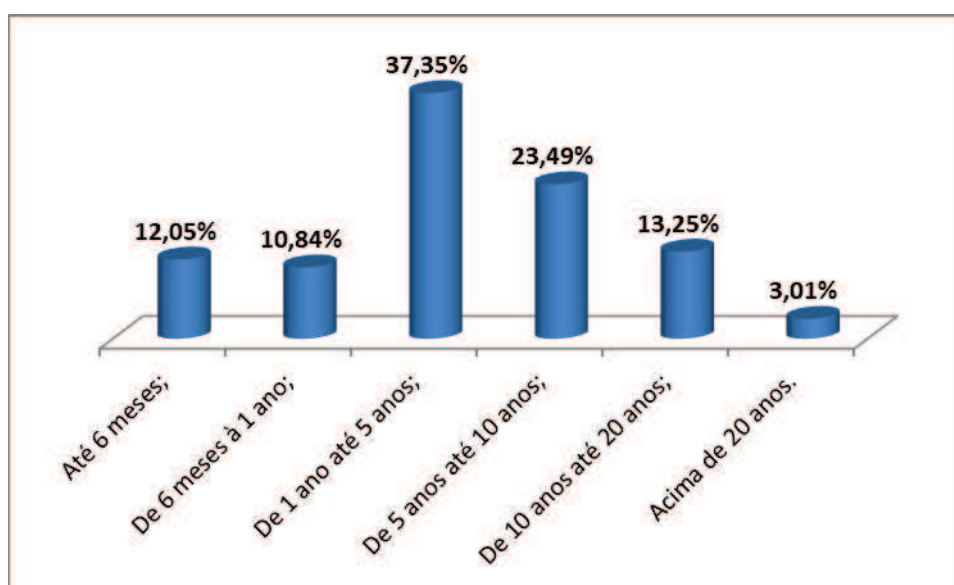


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.2 Tempo de trabalho na cooperativa

Em relação ao tempo de cooperativa dos respondentes, percebe-se que dos 166 respondentes desta questão, 37,35% enquadram-se no período de um ano até cinco anos. Com 23,49% encontram-se os empregados com período de cinco anos até 10 anos. Com 13,25% encontram-se os respondentes enquadrados de 10 anos até 20 anos. Com 12,05% encontram-se os empregados com até seis meses. 10,84% dos empregados têm de seis meses a um ano. 3,01% têm mais de 20 anos na cooperativa. Através do Gráfico 2, pode-se verificar que 77,10% dos respondentes encontram-se há mais de um ano na cooperativa.

Gráfico 2 - Vínculo com a Cooperativa X

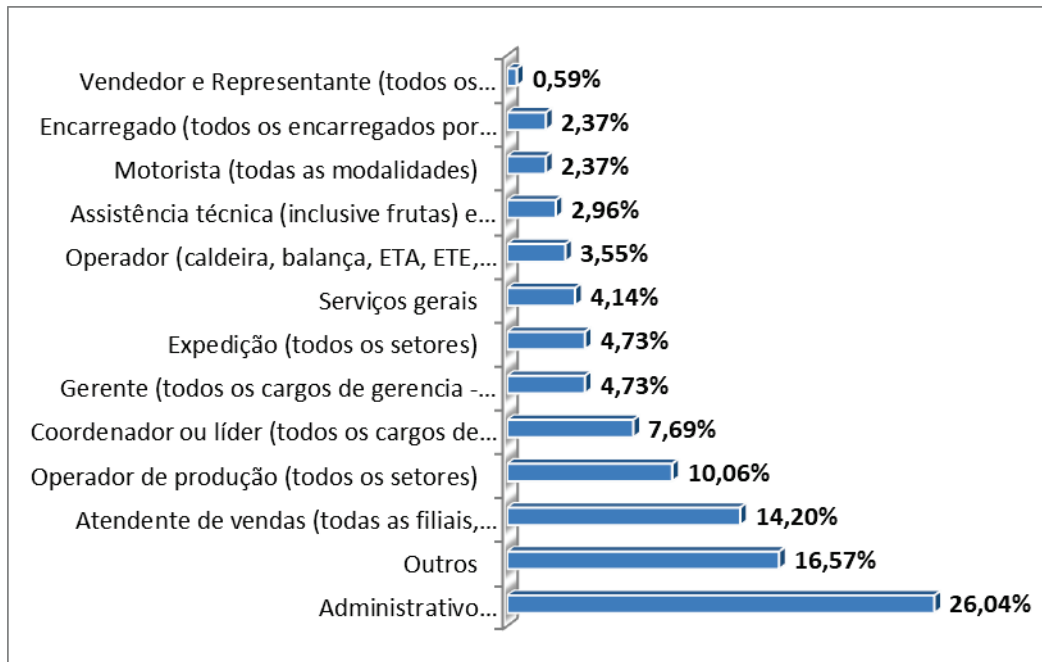


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.3 Cargo na cooperativa

Quanto ao cargo dos respondentes, verificou-se que houve 169 respostas. 26,04% dos respondentes encontram-se em cargos administrativos; 16,57% enquadraram-se como “outros”; 14,20% como atendentes de vendas; 10,06% como operadores de produção; 7,69% como coordenadores ou líderes; com 4,73%, encontram-se os gerentes e os empregados da expedição; 4,14% são empregados em serviços gerais; 3,55% são operadores de caldeira, balança, ETE, ETA; 2,96% são empregados da assistência técnica; 2,37% são motoristas e encarregados; e 0,59% é vendedor ou representante.

Gráfico 3 - Cargo dos respondentes

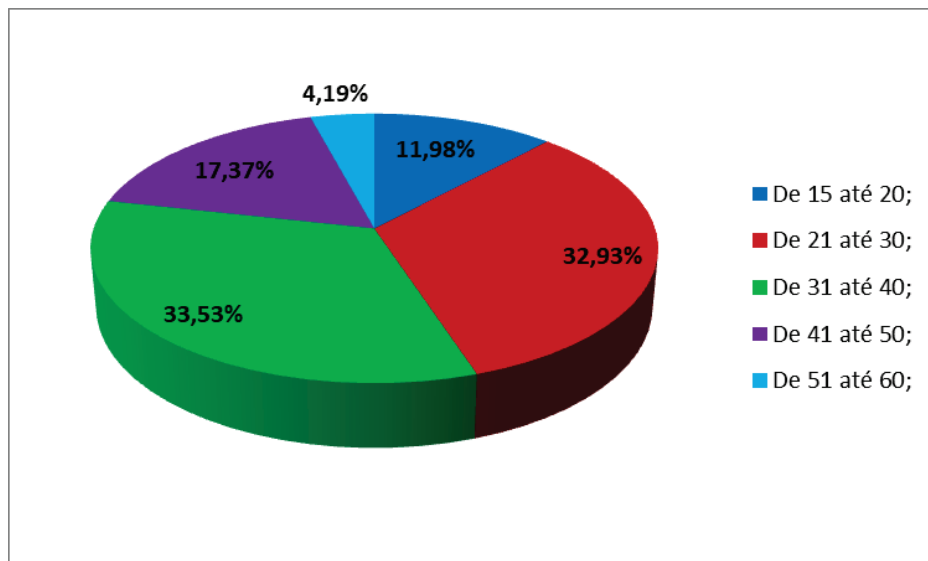


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.4 Faixa etária

Quanto à idade dos respondentes, pode-se visualizar, conforme o Gráfico 4, que 33,53% possuem de 31 a 40 anos; 32,93% encontram-se na faixa de 21 a 30 anos; 17,37% de 41 a 50 anos; 11,98% de 15 a 20 anos; e 4,19% de 51 a 60 anos.

Gráfico 4 - Faixa etária dos respondentes

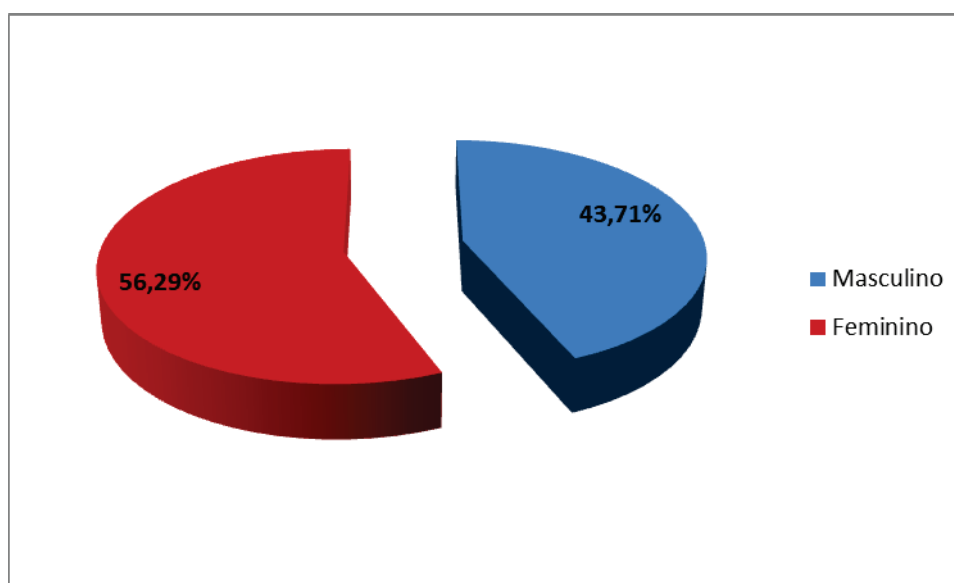


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.5 Gênero dos respondentes

No que se refere ao perfil da amostra quanto ao gênero, a maioria dos 167 questionários respondidos para esta questão foi de empregados do sexo feminino, com 56,29% dos respondentes, sendo 43,71% de respostas de empregados do sexo masculino, conforme visualizado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Gênero dos respondentes



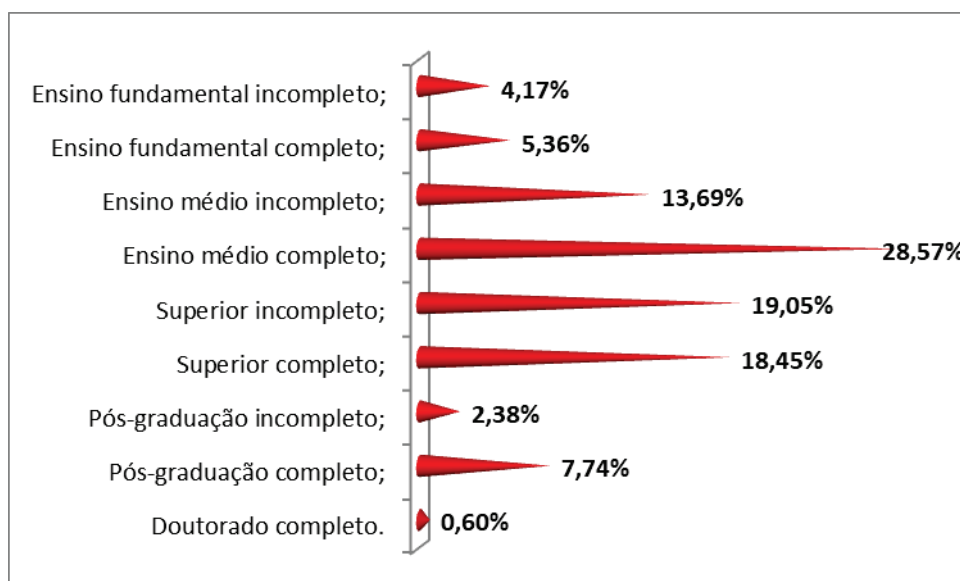
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.6 Escolaridade dos respondentes

Ao que se refere à escolaridade dos respondentes, pode-se verificar, conforme o Gráfico 6, que apenas 4,17% dos respondentes não possuem o ensino fundamental completo; 5,36% possuem o ensino fundamental completo; 13,69% possuem o ensino médio incompleto; 28,57% encontram-se com o ensino médio completo; 19,05% possuem superior incompleto; 18,45% possuem superior completo; 2,38% possuem pós-graduação incompleta; 7,74% possuem pós-graduação completa; possuem 0,60% doutorado completo.

Justificando, assim, a ideia de Amodeo (2008 apud CAMPOS, 2016), que defende que a educação não é apenas a qualificação técnica dos indivíduos, mas também o social.

Gráfico 6 - Escolaridade dos respondentes

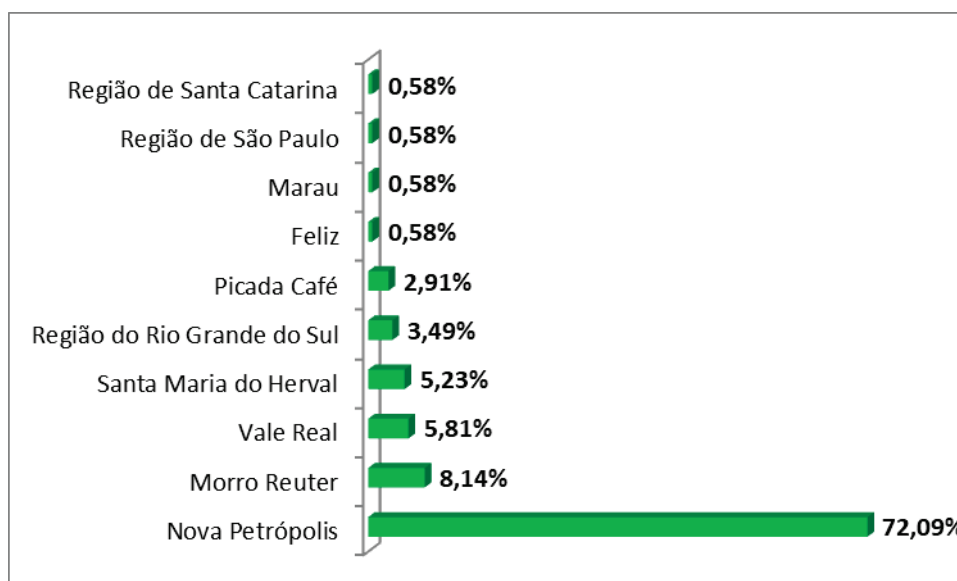


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.7 Município onde atua

Ao verificar-se a qual cidade os respondentes encontram-se vinculados, verificou-se que 72,09% dos respondentes encontram-se vinculados a uma das filiais de Nova Petrópolis, que se encontra com o maior número de empregados alocados devido ao número de filiais e por ser a sede da cooperativa; 8,14% dos respondentes atuam em Morro Reuter; 5,81% em Vale Real; 5,23% em Santa Maria do Herval; 3,49% na região do Rio Grande do Sul (vendedores, representantes, promotores, etc.); 2,91% em Picada Café; empatados com 0,58% encontram-se os respondentes das cidades de Feliz, Marau, região de São Paulo e Região de Santa Catarina. Verificou-se que não houve retornos das filiais de Ivoti, Taquara, Vila Rica, Vila Flores, Colombo, Tijucas, Castro e região do Paraná.

Gráfico 7 - Cidade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Análise do processo de comunicação da cooperativa

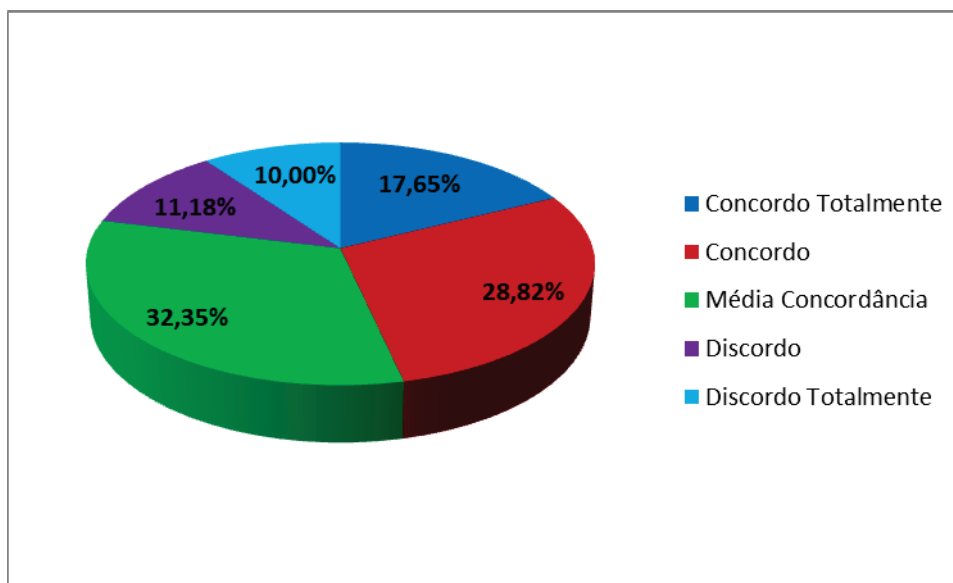
Nesta seção, será realizada a análise dos retornos obtidos através do questionário aplicado aos empregados da cooperativa. A seguir serão demonstrados os resultados da análise realizada a partir das questões apresentadas no Anexo II, na percepção dos empregados da cooperativa.

1. A Cooperativa X busca adequar a linguagem dos comunicados de acordo com o nível técnico de quem os recebe.

Quando questionados sobre a preocupação por parte da cooperativa para adequar a linguagem dos comunicados de acordo com o nível técnico de quem os recebe, conforme demonstrado no Gráfico 8, 32,35% dos respondentes apresentaram média concordância, 28,82% concordaram que a cooperativa preocupa-se em adequar a linguagem utilizada nos comunicados, 17,65% concordaram totalmente, 11,18% discordaram e 10% discordaram totalmente. Considerando que 46,47% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente, pode-se verificar que a cooperativa possui a preocupação em adequar a linguagem ao nível técnico dos empregados. Porém, existe um grande percentual (32,35%) que considera a preocupação média e 21,18% discordam ou discordam completamente.

Neste sentido, cabe ressaltar o exposto por Kunsch (2006), que reforça que a linguagem adotada pelas organizações deve ser adaptada para o entendimento de todos os receptores, evitando-se assim barreiras comunicacionais.

Gráfico 8 - Adequação de linguagem



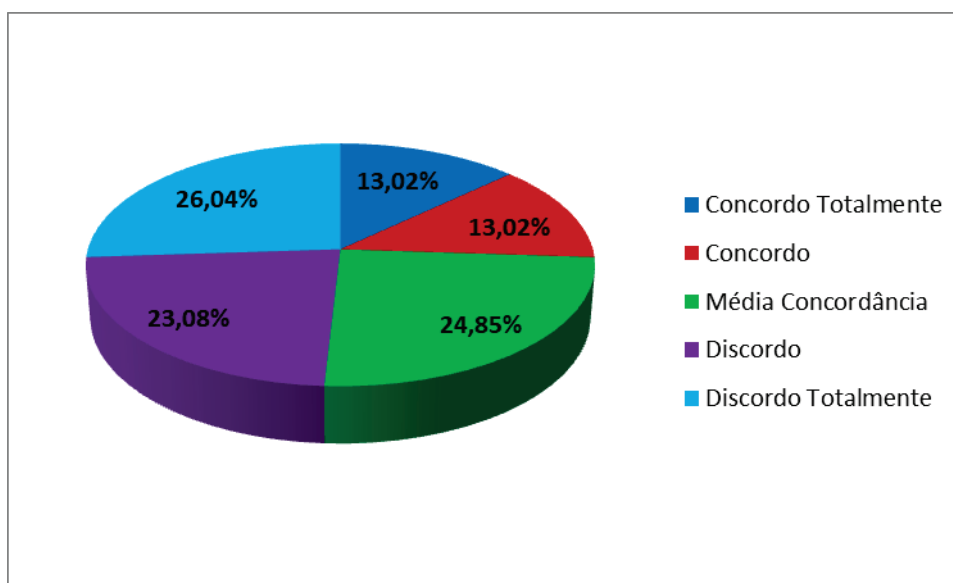
Fonte: Elaborado pelo autor.

2. Sou informado sobre o desempenho da Cooperativa X.

Ao questionar-se os respondentes quanto ao recebimento de informações sobre o desempenho da cooperativa, verificou-se que dos 169 respondentes a esta questão, 26,04% discordam totalmente e 23,08% discordam sobre a existência desta preocupação pela cooperativa. 24,85% dos respondentes escolheram a opção de média concordância, pois percebem que de alguma forma são repassadas informações sobre o desempenho da cooperativa. 13,02% concordam e 13,02% concordam totalmente que a cooperativa possui a preocupação em repassar as informações sobre seu desempenho.

Para Sousa et al. (2014), a comunicação é muito relevante para os associados, pois estes são o principal ativo da cooperativa. Os autores afirmam que é através da comunicação que se pode guiar o grupo no sentido comum, ou seja, é um mecanismo essencial para a sobrevivência das organizações.

Gráfico 9 - Recebo informações sobre o desempenho da Cooperativa X



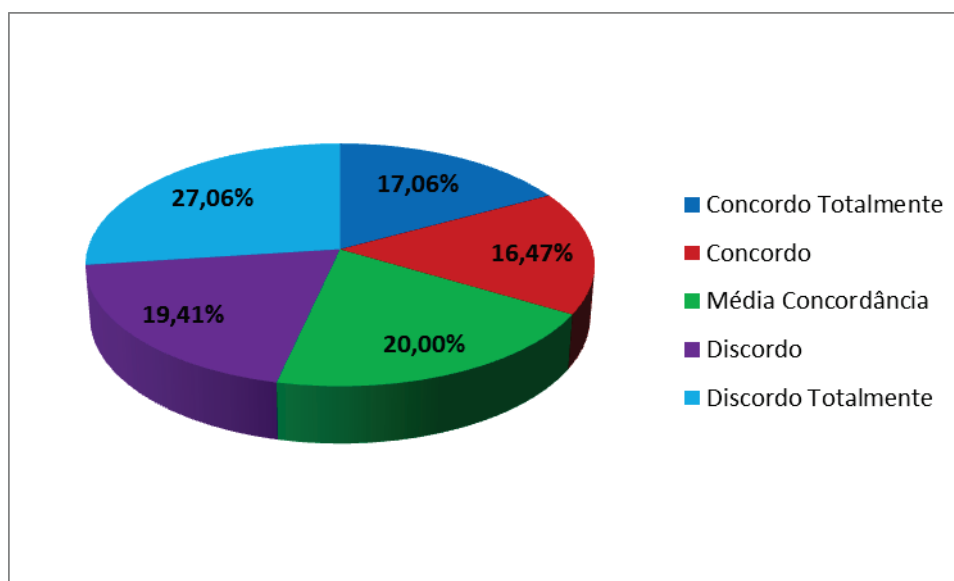
Fonte: Elaborado pelo autor.

3. Os líderes/gestores divulgam as ações e metas da Cooperativa X aos empregados.

Dos 170 respondentes à questão quanto à divulgação de metas e ações por parte dos líderes e gestores, verificou-se que 27,06% discordam totalmente de que exista esta preocupação por parte de seus superiores; 19,41% discordam; 20% possuem média concordância; 16,47% concordam; e 17,06% concordam totalmente, afirmando que recebem de seus gestores ou líderes a percepção de ações e metas da cooperativa.

Percebe-se que existe um percentual importante de discordância por parte dos respondentes, conforme pode ser visualizado no Gráfico 10, o que pode significar que os gestores podem receber capacitação para uma melhor comunicação com os empregados da cooperativa. Neste sentido, segundo a Abracom (2008), uma das funções da comunicação interna está em comunicar o público interno. Sem a comunicação interna formal, o risco de falhas na comunicação resultando em desapontamentos e no comprometimento dos resultados esperados pelas empresas é maior. O sistema de comunicação interna busca disseminar os objetivos e metas impostos pela gestão. Desta forma, ainda pode-se reforçar a importância em integrar os sócios e a comunidade no sistema de comunicação interna, para transparecer a postura ética e reforçar os objetivos da empresa (ABRACOM, 2008).

Gráfico 10 - Divulgação de ações e metas



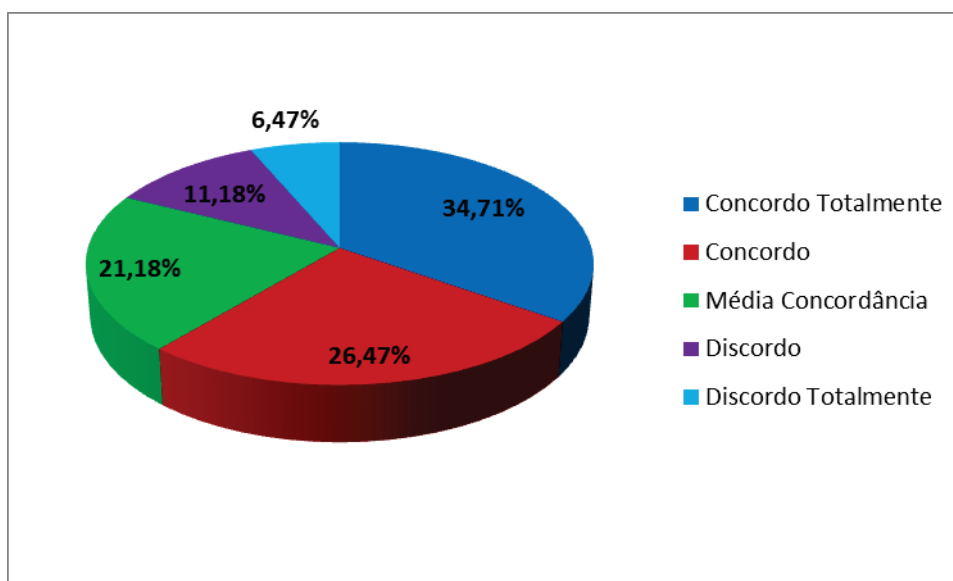
Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Recebo de forma clara a informação sobre minhas responsabilidades junto à Cooperativa X.

Quando questionados sobre receberem de forma clara informações sobre suas responsabilidades junto à cooperativa, houve 170 respostas. 34,71% concordam totalmente que recebem informações sobre suas responsabilidades; 26,47% concordam; 21,18% demonstram média concordância; 11,18% discordam; e apenas 6,47% dos respondentes discordam completamente.

Neste sentido, conforme apresentado pelo Gráfico 11, verifica-se que a cooperativa realiza de forma satisfatória o repasse das informações sobre as responsabilidades dos empregados. Este indicador apresentou 61,18% das respostas como “concordam totalmente” ou “concordam”, reforçando, assim, a opinião de Curvello (2012), que cita que a comunicação busca transmitir ao público interno os objetivos da organização.

Gráfico 11 - Recebo de forma clara a informação sobre minhas responsabilidades

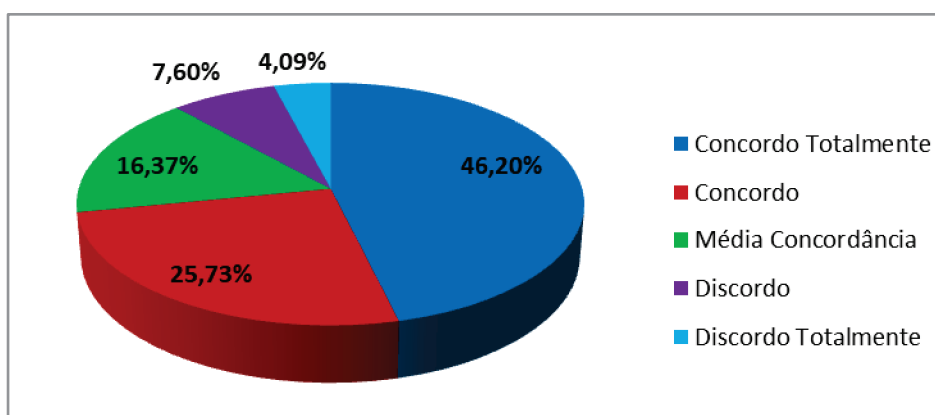


Fonte: Elaborado pelo autor.

5. As decisões do setor onde trabalho são tomadas pelo líder/gestor.

Quando os respondentes foram questionados sobre a autoria da tomada de decisões nos setores onde trabalham, verificou-se que 46,20% dos 171 respondentes concordam totalmente que as decisões são tomadas pelos líderes ou gestores; 25,73% concordam; 16,37% possuem média concordância; 7,60% discordam; e 4,09% discordam completamente. Desta forma, cabe ressaltar que a comunicação interna aliada ao planejamento das organizações é responsável pela avaliação e tomada de decisão da empresa, conduzindo as atividades para o pensamento ético conforme Belegate e Morais (2016).

Gráfico 12 - As decisões dos setores são tomadas pelos gestores



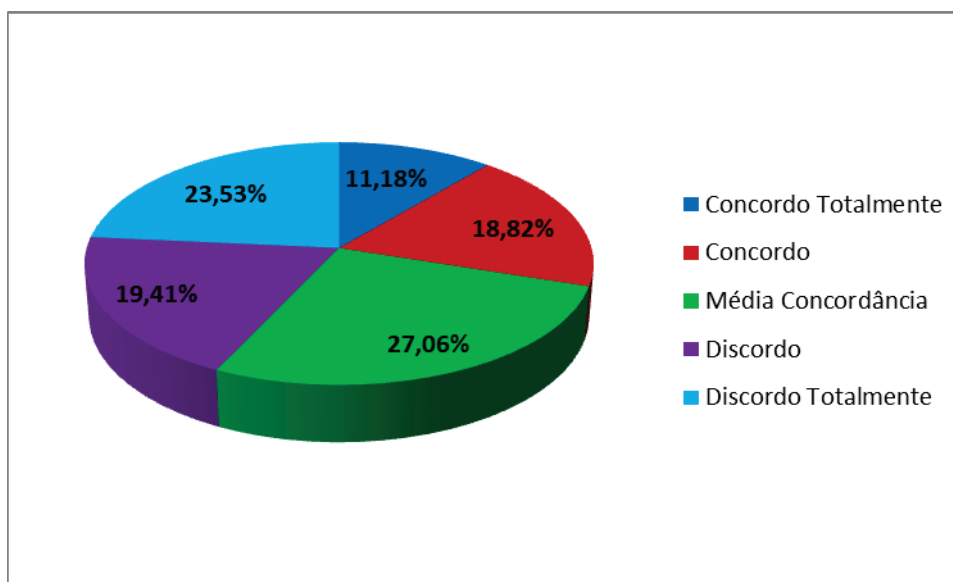
Fonte: Elaborado pelo autor.

6. Sou informado sobre as mudanças nos processos internos da Cooperativa X.

Ao verificar-se como se encontra a comunicação sobre as mudanças internas em processos da cooperativa, verificou-se que um grande número de respondentes, 23,53% dos 170 respondentes, discorda totalmente de que exista esta comunicação; 19,41% discordam; 27,06% possuem média concordância, 18,82% concordam; e apenas 11,18% concordam totalmente com a existência do processo de comunicação de alterações em procedimentos internos.

Verificando-se tal resultado, cabe reforçar a importância da comunicação. Conforme citado por Frantz, Schönardie e Schneider (2017), a transparência encontra-se diretamente ligada à comunicação, informando a todos os envolvidos na cooperativa para garantir seu bom andamento. Os autores ainda acrescentam que a comunicação deve ser considerada elemento básico para o andamento de qualquer empreendimento, seja empresarial, pessoal, cooperativo, escolar ou familiar, pois é através da correta comunicação das informações que os processos fluem.

Gráfico 13 - Informação sobre as mudanças nos processos internos



Fonte: Elaborado pelo autor.

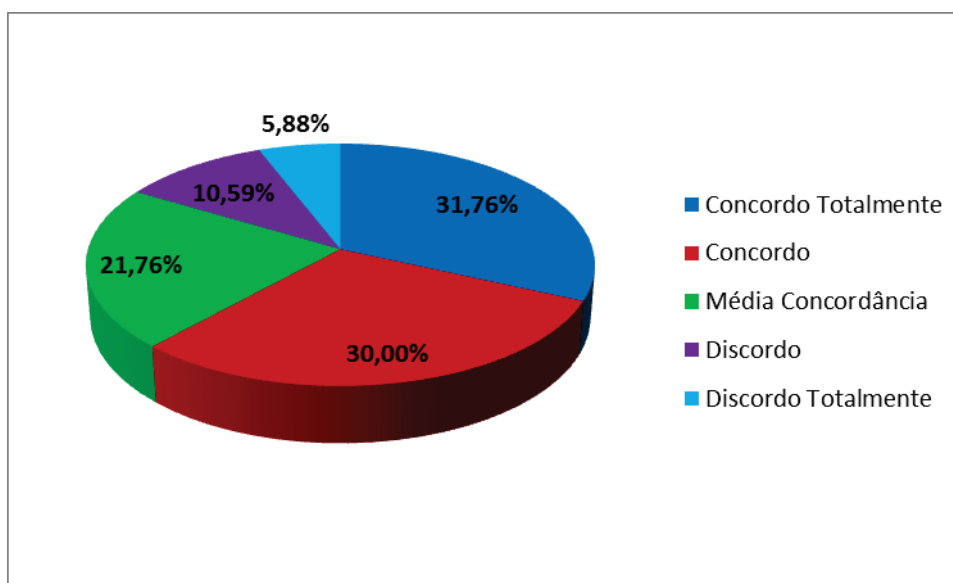
7. A Cooperativa X exige que os empregados procedam dentro das normas internas, e as disponibiliza.

Quando analisado o retorno sobre a exigência por parte da cooperativa para que os empregados procedam dentro das regras e normas internas e também a

disponibilização destas aos empregados, verificou-se que 31,76% dos 170 respondentes a esta questão concordam totalmente que a cooperativa exige tal adequação; 30% concordam; 21,76% apresentam média concordância; 10,59% discordam; e 5,88% discordam totalmente.

Desta forma, pode-se concluir que a cooperativa possui a preocupação em disponibilizar e exigir a adequação dos empregados às normas internas, adequando-se as premissas de Cavalheiro e Flores (2007), que configuram que uma das funções dos controles internos encontra-se em identificar, divulgar e disseminar os valores e as normas da empresa. Reis (2014) ainda acrescenta que o sistema de controle interno representa a organização com a intenção de melhorar os processos operacionais, salvaguardar os ativos, intensificar os processos de transparência e atender às exigências legais e normas internas da organização, tornando o setor um elo entre os demais setores.

Gráfico 14 - Existe a exigência de cumprimento de regras internas



Fonte: Elaborado pelo autor.

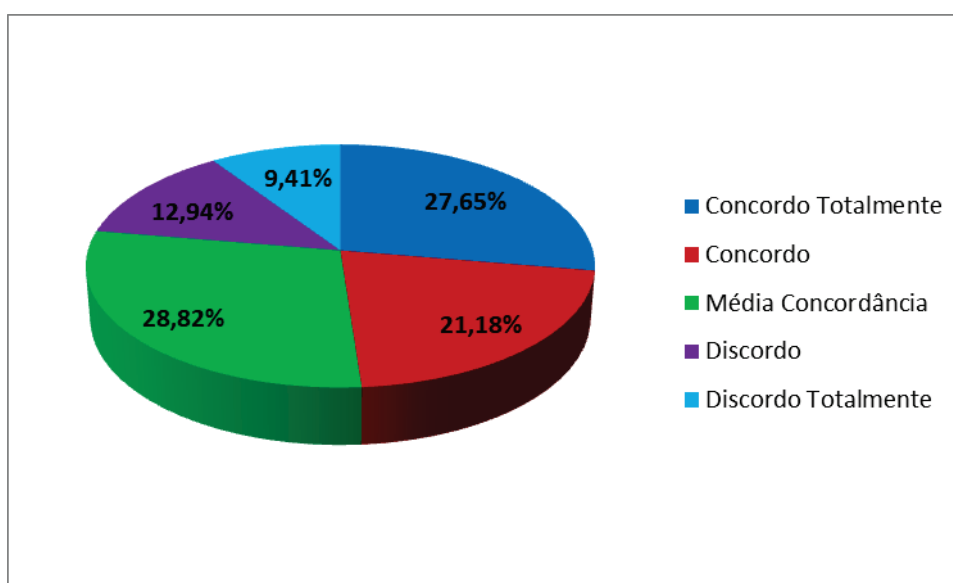
8. A Cooperativa X possibilita a interação entre os empregados para troca de informações no ambiente de trabalho.

Já quando questionados quanto à possibilidade de interação entre os empregados no ambiente de trabalho, percebe-se que a maioria, 28,82%, possui média concordância, ou seja, verificam a existência desta preocupação, mas não acreditam que ela aconteça seguidamente; 27,65% concordam totalmente que a

cooperativa possibilita a troca de informações; 21,18% concordam; 12,94% discordam; e 9,41% dos 170 respondentes a esta questão discordam totalmente de que exista na cooperativa a possibilidade de interação entre empregados no ambiente de trabalho.

Reforçando a importância deste espaço para a interação entre os empregados no ambiente de trabalho, Piovezani (2017) destaca que esta é uma das maneiras de engajar os empregados a participarem e buscarem o desenvolvimento da organização. A interação entre empregados nada mais é do que a comunicação informal, ou seja, a comunicação que ocorre sem o intermédio da organização. Curvello (2012) e Coutinho (2018) reforçam a importância deste formato de comunicação para a cultura da cooperativa.

Gráfico 15 - A Cooperativa X possibilita a interação entre os empregados



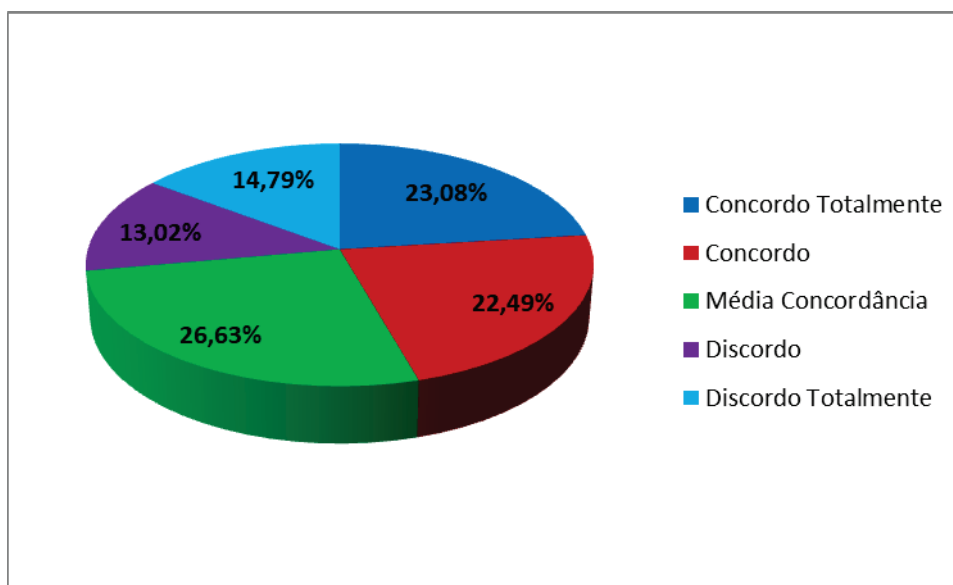
Fonte: Elaborado pelo autor.

9. Existem empregados/setores que não repassam as informações da Cooperativa X.

Quando questionados quanto à existência de empregados ou setores que não repassam as informações da Cooperativa X, verificou-se que 26,63%, ou seja, 45 dos 169 respondentes, possuem média concordância com esta questão, 23,08% concordam totalmente que existem setores ou pessoas que não repassam informações, 22,49% concordam, 14,79% discordam totalmente e 13,02% discordam. Analisando o Gráfico 16, percebe-se a importância de que exista na

cooperativa um setor que busque disseminar as informações. Neste sentido, pode-se utilizar o setor de controles internos que possuem a natureza de repassar as informações e objetivos da empresa de forma clara, objetiva e pontual para a realização deste canal (CREPALDI, 2011).

Gráfico 16 - Existem empregados ou setores que não repassam as informações



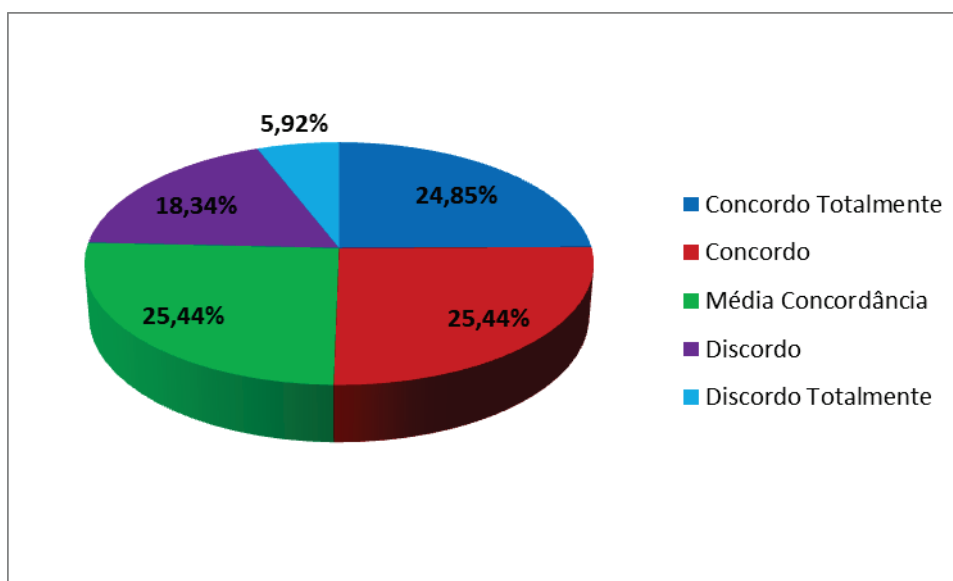
Fonte: Elaborado pelo autor.

10. A Cooperativa X realiza momentos de integração entre empregados.

Percebe-se, através do Gráfico 17, que quando questionados sobre a existência por parte da cooperativa de momentos para a integração entre empregados, 25,44% dos 169 respondentes possuem média concordância, 25,44% concordam e 24,85% concordam totalmente que a cooperativa realiza momentos de integração entre empregados. 18,34% foram os empregados que discordaram e 5,92% os que discordaram totalmente de que existam na cooperativa tais momentos de integração.

Verifica-se através dos retornos recebidos que a cooperativa utiliza-se de canais de interação entre os empregados, corroborando com o entendimento de Kunsch (2014) que acredita que canais informais de comunicação entre todos os níveis hierárquicos é uma das formas de valorizar os empregados proporcionando a integração entre eles.

Gráfico 17 - A Cooperativa X realiza momentos de integração entre empregados



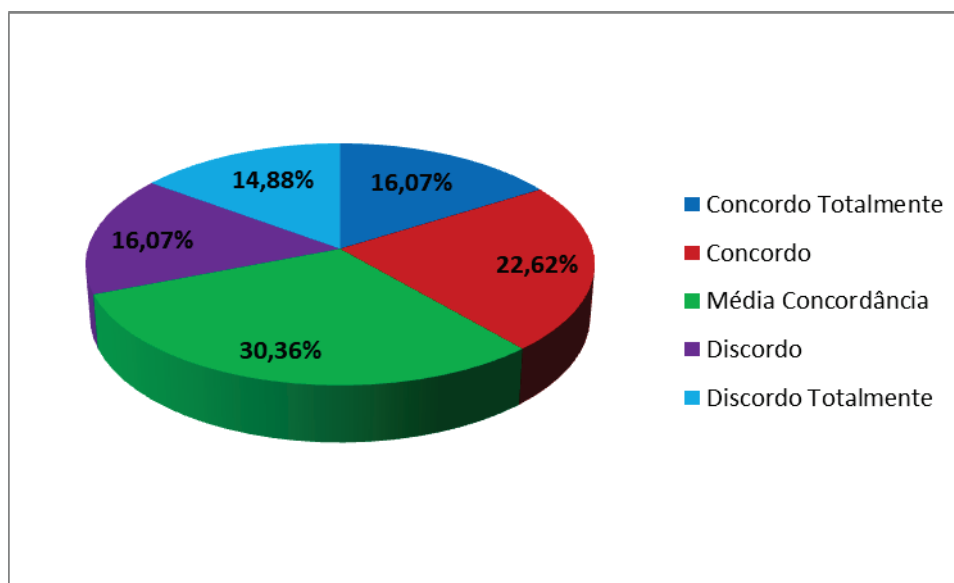
Fonte: Elaborado pelo autor.

11. Os meios de comunicação utilizados pela Cooperativa X são atualizados constantemente e trazem informações pertinentes.

Quando verificou-se sobre a atualização dos meios de comunicação utilizados pela cooperativa, a maioria, 30,36% dos 168 respondentes, demonstraram média concordância, 22,62% concordaram e 16,07% concordaram totalmente que a cooperativa atualiza os meios de comunicação utilizados por ela, trazendo informações pertinentes. Já 16,07% discordaram e 14,88% discordaram totalmente com a afirmação.

Ao citar os meios de comunicação, Coutinho (2017) destaca a importância da formalidade do meio escrito, porém, a autora reforça que para a utilização deste meio de comunicação torna-se necessária a preocupação em atualizar as informações constantemente e com informações pertinentes.

Gráfico 18 - Os meios de comunicação utilizados são atualizados constantemente e trazem informações pertinentes

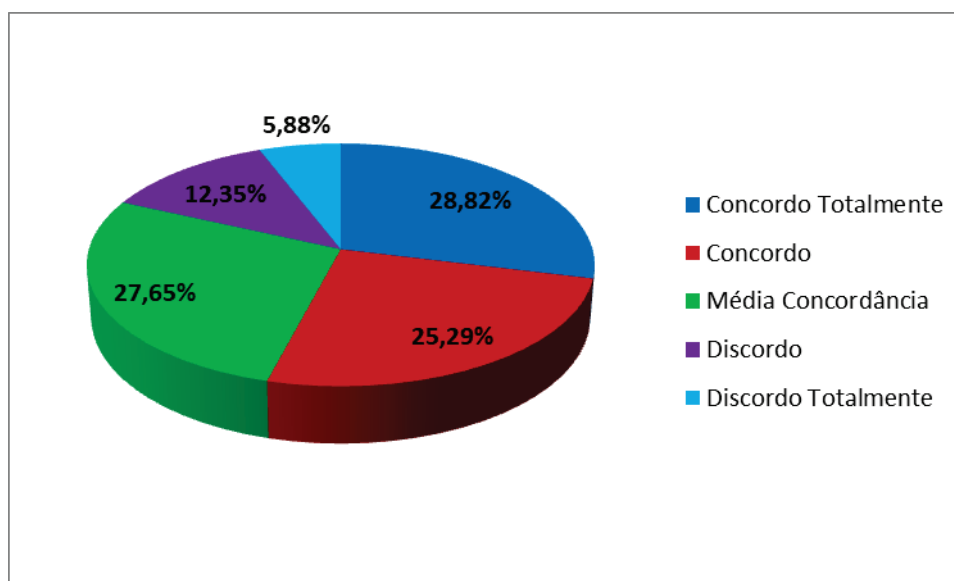


Fonte: Elaborado pelo autor.

12. Os treinamentos realizados pela Cooperativa X proporcionam momentos de comunicação.

Verificou-se que a maioria, 28,82% dos 170 respondentes, concordam totalmente que os treinamentos realizados pela cooperativa proporcionam momentos de comunicação, 25,29% concordam, 27,65% possuem média concordância, 12,35% discordam e apenas 5,88% discordam totalmente. Observando o Gráfico 19, pode-se concluir que a cooperativa proporciona momentos de interação entre os empregados nos treinamentos realizados por ela, enfatizando assim que utiliza a educação e os treinamentos como diferenciais da organização, buscando valorizar os empregados, conforme apontado por Coutinho (2017).

Gráfico 19 - Os treinamentos proporcionam momentos de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor.

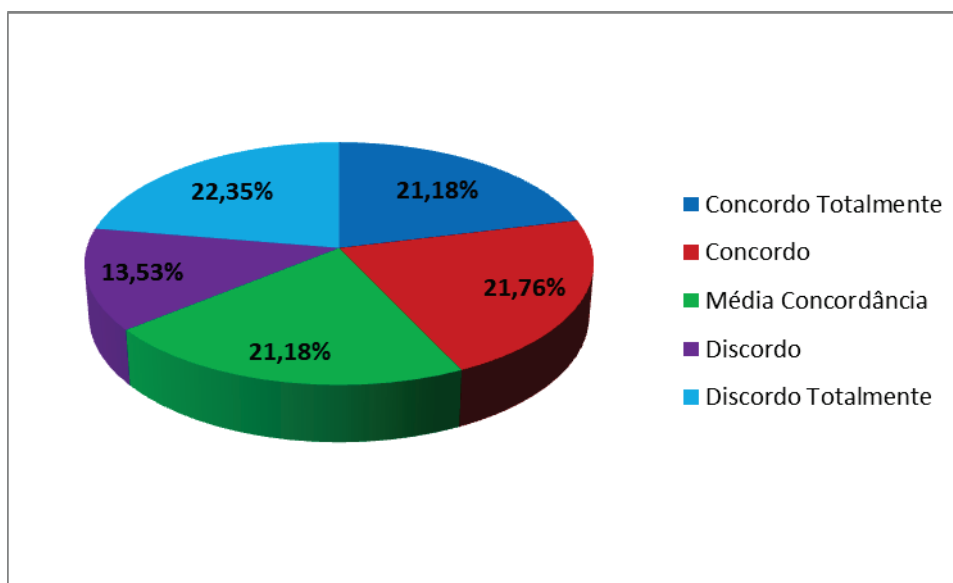
13. Tenho acesso a todos os meios de comunicação da Cooperativa X.

Através do Gráfico 20, pode-se verificar que, dos 170 respondentes à questão sobre o acesso a todos os meios de comunicação da cooperativa, 22,35% discordam totalmente, fato este justificado pela questão de que não são todos os empregados que possuem acesso aos meios digitais como intranet e e-mail. Muitos dos empregados em áreas produtivas não utilizam estas ferramentas para o desempenho de suas funções. Os demais respondentes apresentaram 13,53% de discordância, 21,18% de média concordância, 21,76% concordam e 21,18% concordam totalmente que possuem acesso a todos os meios de comunicação disponibilizados pela cooperativa.

Ao citar os meios de comunicação, Coutinho (2017) destaca a importância da informalidade do meio oral, que pode tornar-se motivacional, quando realizado com clareza. Outro destaque deste meio encontra-se voltado à facilidade do mesmo, pois não necessita de ferramentas para sua utilização, fazendo com que todos sintam-se parte da organização. Já no meio escrito, conforme a autora, busca-se um padrão de apresentação das informações, tornando-o um meio formal de comunicação. Reforça-se que para a utilização deste meio de comunicação torna-se necessária a preocupação em atualizar as informações constantemente para que todos possam manter-se informados sobre os acontecimentos e desempenho da organização. No meio virtual, destacam-se a intranet e o e-mail; estes meios, segundo Kunsch (2003

apud COUTINHO, 2017), buscam aproximar as pessoas e os processos da organização.

Gráfico 20 - Tenho acesso a todos os meios de comunicação da Cooperativa X



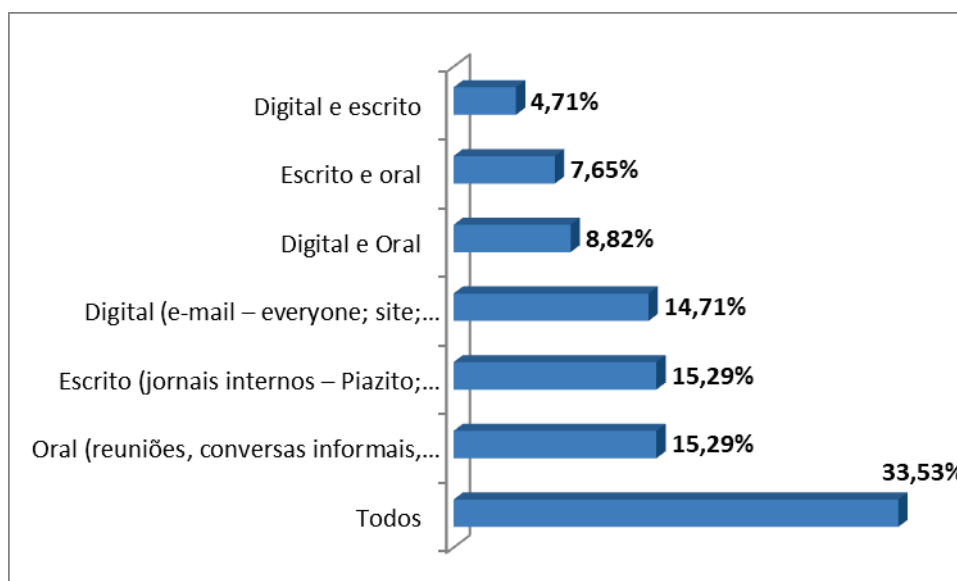
Fonte: Elaborado pelo autor.

14. Quais são os meios de comunicação que tenho acesso.

Quando questionados sobre quais os meios de comunicação a que os respondentes têm acesso, visualizou-se 170 respondentes, dos quais 33,53% demonstraram que possuem acesso a todos os meios de comunicação (oral, escrito e virtual), 15,29% ao meio escrito, 15,29% ao meio oral, 14,71% ao digital, 8,82% aos meios digital e oral, 7,65% aos meios escrito e oral e 4,71% ao meios digital e escrito. Cabe ressaltar aqui que a maioria dos respondentes, 52 empregados, encontra-se em cargos administrativos ou de gerência, cargos estes que necessitam principalmente das ferramentas digitais para suas tarefas.

Desta forma, cabe retomar o exposto por Penteado (2017) quando este cita que apesar da existência de um grande número de meios de comunicação, é necessário focar em meios que atinjam o público-alvo, pois ainda existem alguns locais onde não são todos que possuem acesso à internet, tornando-se relevante utilizar meios diferentes para levar as informações de qualidade, como reuniões comunitárias em meios rurais de cooperativismo.

Gráfico 21 - Quais são os meios de comunicação que acesso



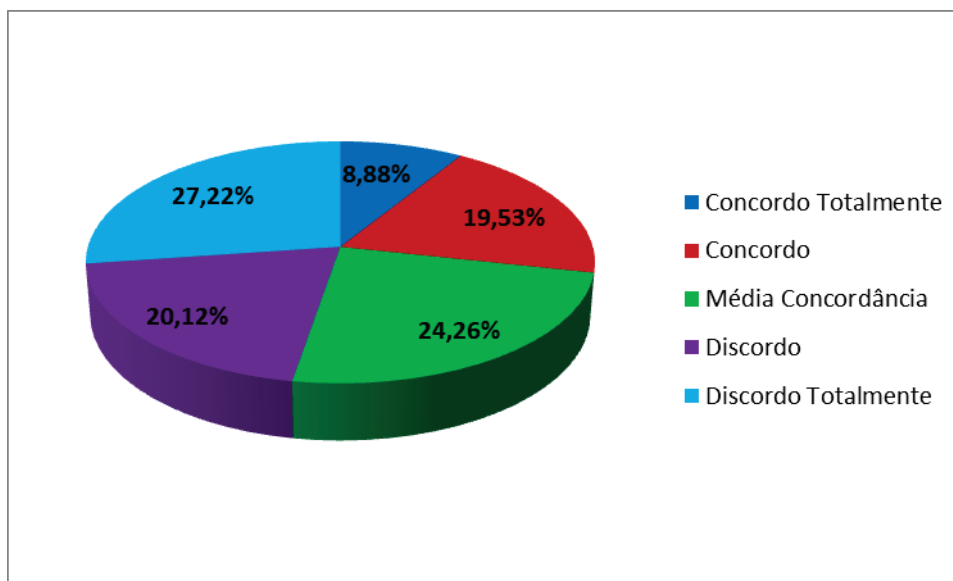
Fonte: Elaborado pelo autor.

15. Na intranet eu encontro todas as informações de que necessito.

Houve 169 respondentes para esta questão, dos quais 24,26% demonstraram média concordância, 20,12% discordaram e 27,22% discordaram totalmente de que as informações necessárias para a execução de suas tarefas encontram-se na intranet, canal interno de informação da cooperativa. Apenas 19,53% concordaram e 8,88% concordaram totalmente que encontram na intranet as informações de que necessitam.

Percebe-se, visualizando o Gráfico 22, que grande parte dos respondentes não encontra na intranet as informações de que necessita, algumas vezes por não possuir acesso a esta ferramenta, ou por ela se encontrar desatualizada. Villafañe (1999 apud COUTINHO, 2017) reforça a importância da utilização de alguns procedimentos quanto à intranet, citando que esta ferramenta serve para esclarecer o público interno, identificar e analisar os benefícios de meio de comunicação, buscar informações seguras e confiáveis através de uma tecnologia adequada. Uma das funções básicas deste meio encontra-se na facilidade ao acesso a informações, principalmente de públicos separados fisicamente.

Gráfico 22 - Na intranet eu encontro todas as informações de que necessito



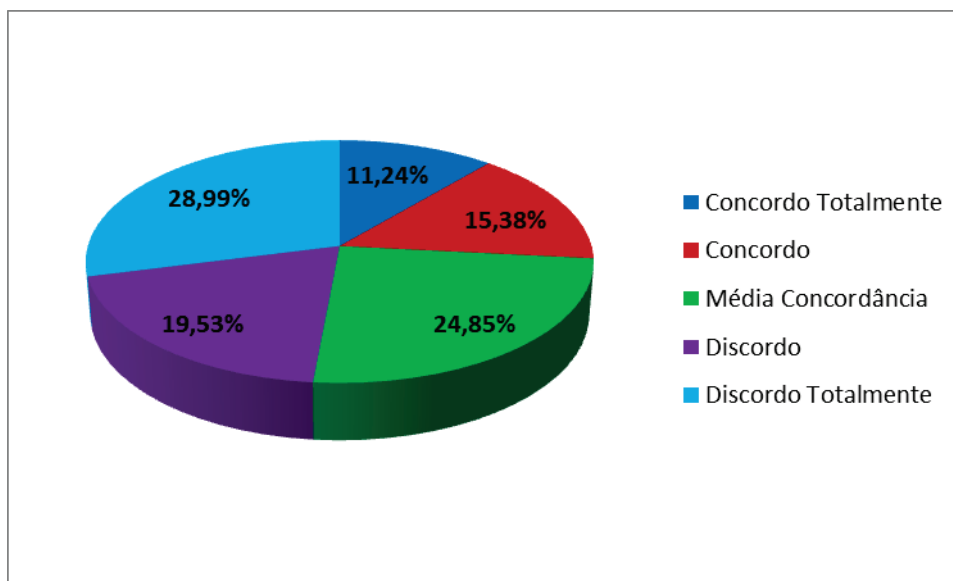
Fonte: Elaborado pelo autor.

16. Posso disponibilizar informações nos canais de comunicação internos utilizados pela cooperativa.

Verificou-se através da questão quanto à possibilidade de disponibilizar informações nos canais de comunicação internos da cooperativa que a maioria, 28,99% dos 169 respondentes a esta questão, discordam totalmente desta liberdade, 19,53% discordam e 24,85% possuem média concordância. Apenas 15,38% concordam e 11,24% concordam totalmente.

Desta forma, pode-se concluir que os canais de comunicação internos da cooperativa não possuem a livre disponibilidade de acesso para todos. A cooperativa busca filtrar as informações antes de transmiti-las.

Gráfico 23 - Posso disponibilizar informações nos canais de comunicação internos

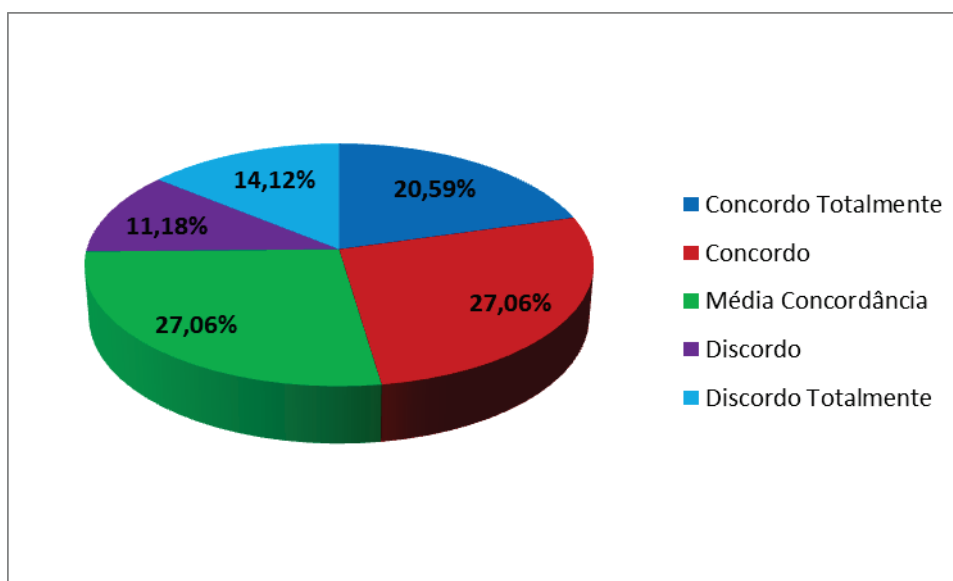


Fonte: Elaborado pelo autor.

17. Os murais apresentam informações atualizadas.

No que se refere à questão da atualização das informações nos murais da cooperativa, 20,59% dos respondentes concordam totalmente que os murais encontram-se atualizados, 27,06% concordam e 27,06% possuem média concordância. Já 14,12% discordam totalmente e 11,18% discordam. Desta forma, verifica-se que a cooperativa busca manter os murais atualizados para que todos possam usufruir das informações nele apresentadas. Coutinho (2017) reforça a importância da atualização dos meios de comunicação para a transmissão de informações pertinentes.

Gráfico 24 - Os murais apresentam informações atualizadas



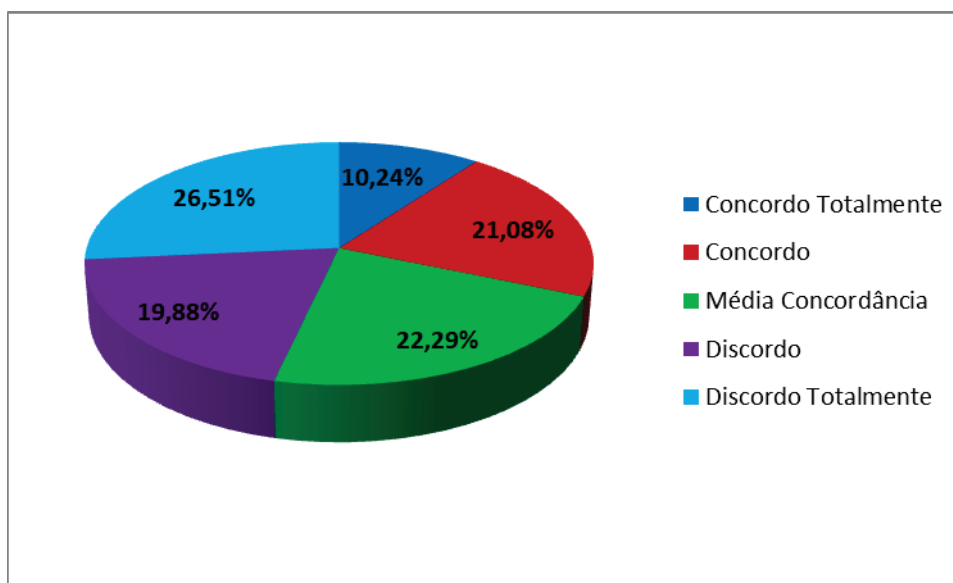
Fonte: Elaborado pelo autor.

18. O Everyone (e-mail) apresenta informações relevantes para o desempenho de minhas funções.

Dos 166 respondentes a esta questão, 26,51% discordaram totalmente sobre a relevância das informações constantes no Everyone (e-mail) para o desempenho de suas funções, 19,88% discordaram e 22,29% demonstraram média concordância. Já 21,08% concordaram que as informações disponibilizadas neste canal são relevantes para suas funções e apenas 10,24% concordaram totalmente.

Verificando-se os retornos obtidos, pode-se dizer que a cooperativa não está conseguindo utilizar a ferramenta de e-mails da melhor forma, visto que, de acordo com Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017), esta ferramenta busca facilitar a comunicação, aproximando as pessoas e os processos através de um sistema simples e rápido.

Gráfico 25 - O Everyone (e-mail) apresenta informações relevantes para o desempenho de minhas funções

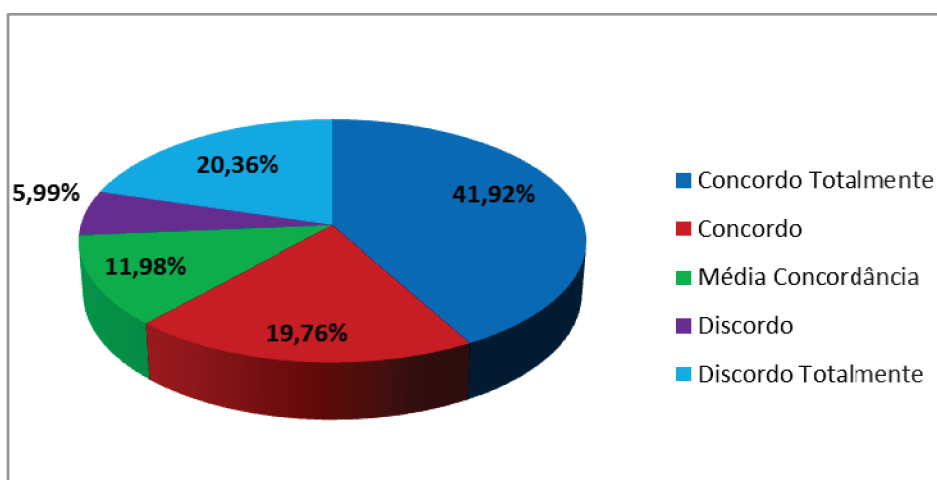


Fonte: Elaborado pelo autor.

19. O Everyone (e-mail) me mantém informado sobre as ofertas da cooperativa.

Percebe-se através do Gráfico 26 que quando questionados sobre o recebimento através do Everyone (e-mail) das ofertas da rede de supermercados da cooperativa, dos 167 respondentes, 41,92% concordam totalmente, pois diariamente recebem as ofertas da cooperativa, 19,76% concordam, 11,98% apresentam média concordância, 5,99% discordam e 20,36% discordam totalmente.

Gráfico 26 - O Everyone (e-mail) me mantém informado sobre as ofertas da cooperativa



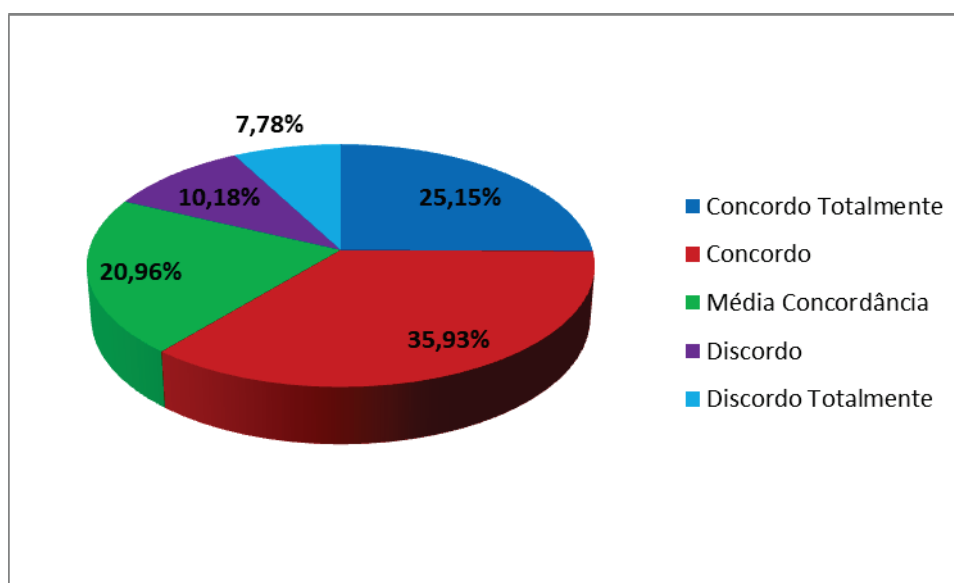
Fonte: Elaborado pelo autor.

20. Nas reuniões as informações são repassadas de forma clara e tempestiva.

Quando questionados sobre receberem as informações de forma clara e tempestiva nas reuniões, 35,93% dos 167 respondentes disseram que concordam, 25,15% concordam totalmente e 20,96% possuem média concordância. Apenas 10,18% discordam e 7,78% discordam totalmente.

Desta forma, cabe citar que a cooperativa utiliza a comunicação direta, através de reuniões, para informar seus empregados. Kunsch (2006) destaca ainda que o foco deste canal está em falar, ouvir, solucionar questionamentos.

Gráfico 27 - Nas reuniões as informações são repassadas de forma clara e tempestiva



Fonte: Elaborado pelo autor.

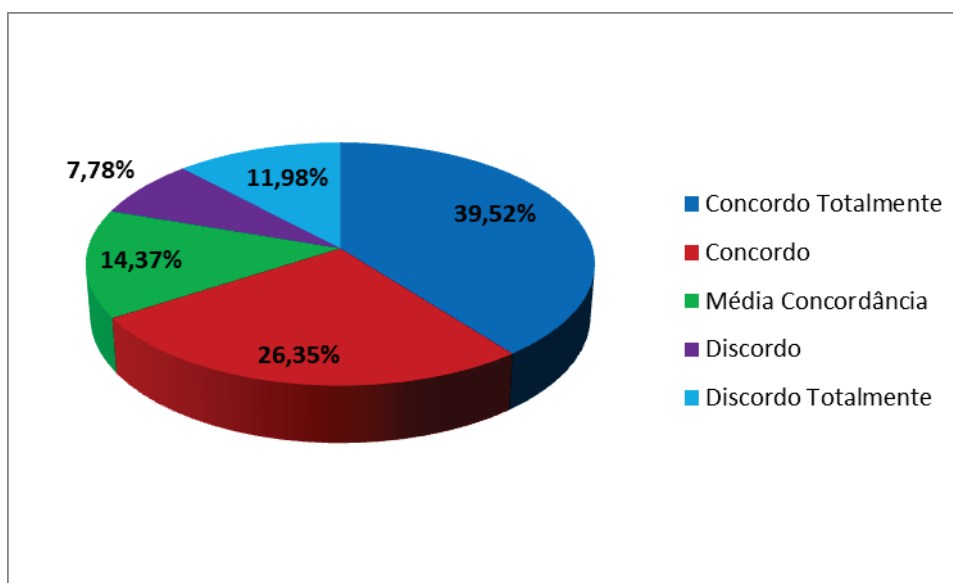
21. Na integração recebi informações relevantes sobre a Cooperativa X.

Quando questionados sobre a integração (reunião/apresentação realizada no momento em que novos empregados entram para o quadro funcional da cooperativa), dos 167 respondentes, 39,52% sinalizaram que concordam totalmente que neste encontro receberam informações relevantes sobre a cooperativa, 26,35% concordam e 14,37% possuem média concordância. Verificou-se também que 11,98% dos respondentes discordam totalmente e 7,78% discordam, sendo que através das pesquisas recebidas por impresso, visualizou-se que três dos respondentes informaram que não haviam realizado a integração e que, por este motivo, não responderam a esta questão.

Percebe-se que na cooperativa foco deste trabalho de conclusão as integrações ocorrem através de participação física, onde existe um apresentador, e aos espectadores são possibilitados momentos de integração nesta apresentação, porém a mesma acontece de forma informal e oral. Destacando, assim, a classificação de “comunicação informal”, para Kunsch (2006), como aquela que ocorre pessoalmente entre os empregados ou entre gestores e empregados, através do simples diálogo, reuniões ou outros encontros, com o foco em falar, ouvir, solucionar questionamentos.

Já Coutinho (2017) acrescenta que para uma comunicação aliada ao controle, aconselha-se a criação de manuais. A autora cita o manual de integração como ferramenta norteadora das regras internas da organização, onde devem constar os direitos e deveres dos colaboradores, assim como os benefícios e demais instruções de boas práticas no ambiente de trabalho.

Gráfico 28 - Na integração recebi informações relevantes sobre a Cooperativa X



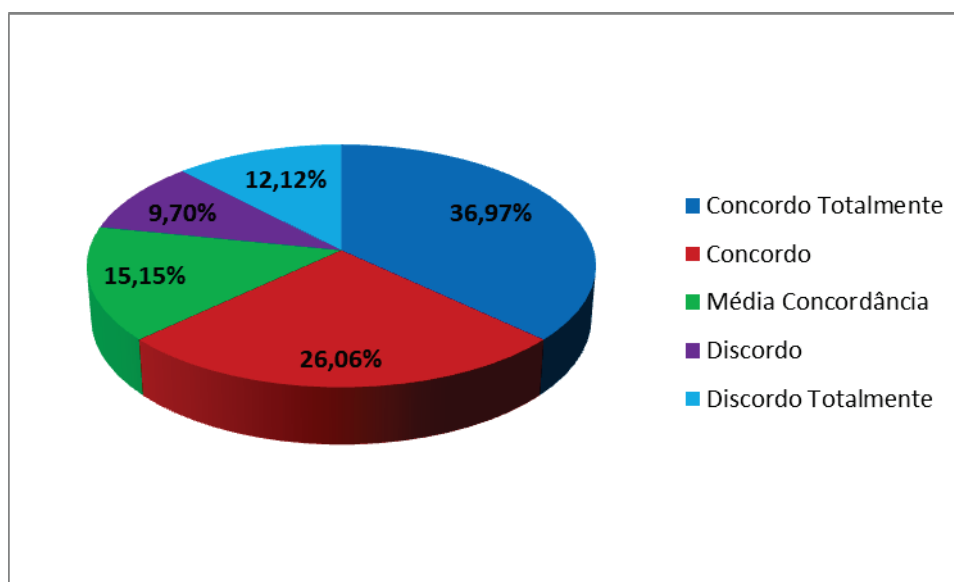
Fonte: Elaborado pelo autor.

22. Na integração recebi informações sobre o papel da Cooperativa X.

Quando questionados sobre receberem na integração a informação sobre o papel da Cooperativa X, 36,97% dos 165 respondentes concordaram totalmente, 26,06% concordaram e 15,15% apresentaram média concordância. Apenas 12,12% discordaram totalmente e 9,70% discordaram. Desta forma, cabe citar que as cooperativas auxiliam na distribuição de renda, proporcionando meios para a

permanência no campo. Segundo Goulart et al. (2018), as cooperativas possuem a função de oferecer a seus associados produtos de qualidade ao menor preço e comprar a sua produção pelo preço justo.

Gráfico 29 - Na integração recebi informações sobre o papel da Cooperativa X

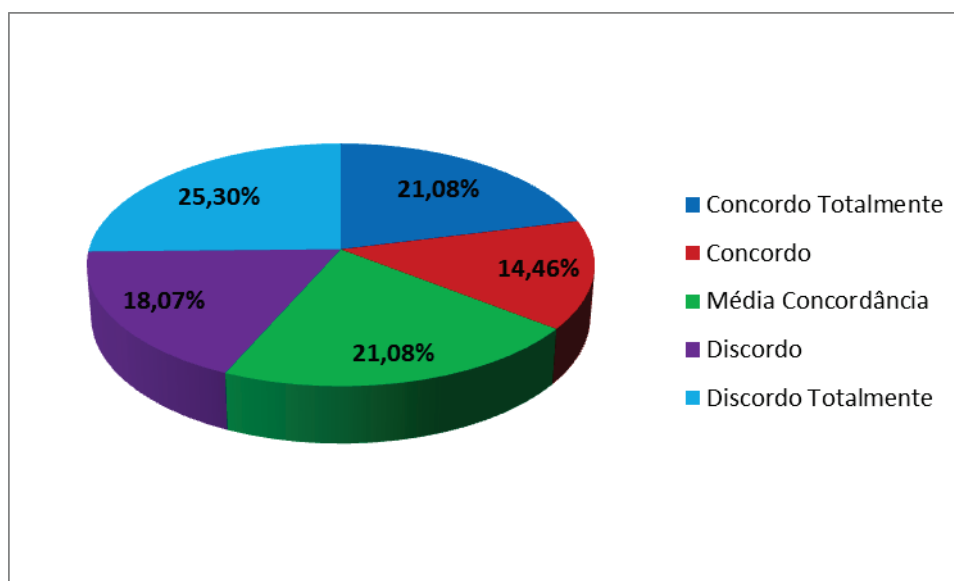


Fonte: Elaborado pelo autor.

23. Na integração recebi informações sobre as funções que desempenharei.

Quando questionados sobre receberem informações na integração referentes às funções que desempenharão na cooperativa, 25,30% dos respondentes informaram discordar totalmente, 18,07% discordam e 21,08% apresentam média concordância. Concordam totalmente 21,08% e 14,46% concordam que receberam informações sobre suas funções na cooperativa. Observando os retornos obtidos através do Gráfico 30, cabe citar, conforme Tomasi e Medeiros (2010 apud POLÔNIO, 2013), que as funções da comunicação encontram-se ligadas a controlar, motivar, expressar e informar, e neste sentido, percebe-se que nas integrações realizadas pela cooperativa a comunicação encontra-se falha quando há necessidade de informar os novos empregados sobre suas funções na cooperativa.

Gráfico 30 - Na integração recebi informações sobre as funções que desempenharei



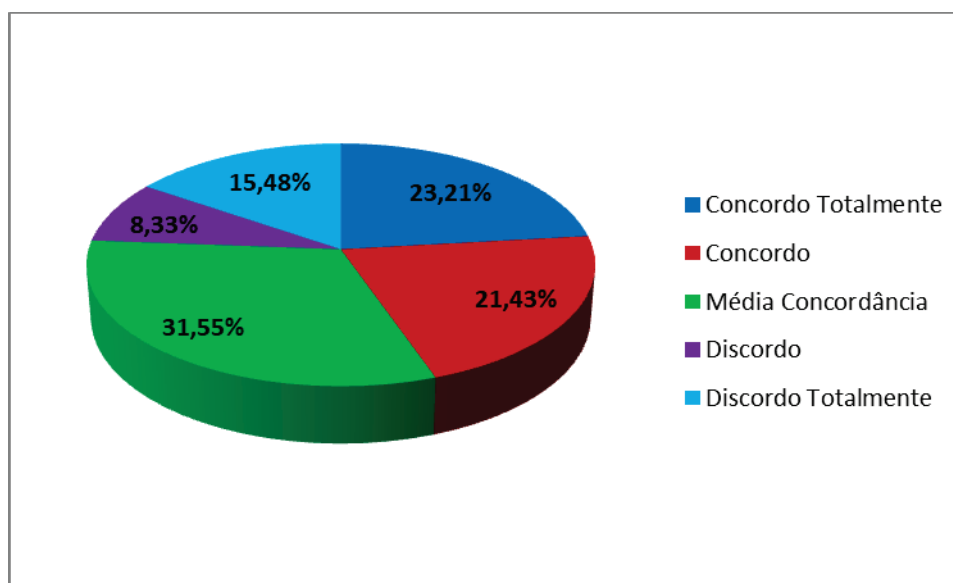
Fonte: Elaborado pelo autor.

24. A Cooperativa X utiliza os mesmos meios de comunicação para todos os setores/filiais.

Verificou-se que dos 168 respondentes da questão quanto à utilização dos mesmos meios de comunicação para todos os setores e filiais, 31,55% possuem média concordância, 23,21% concordam totalmente e 21,43% concordam que acreditam que a Cooperativa X utiliza os mesmos meios de comunicação com todos os setores e filiais. Já 15,48% discordam totalmente e 8,33% discordam desta informação.

Analisando o Gráfico 31, não se torna tão clara uma distinção entre a utilização ou não de meios de comunicação distintos para setores ou filiais diferentes, porém, conforme destacado por Faria (2017), é essencial que o público interno seja conhecido para que, a partir deste momento, sejam utilizados os meios de comunicação mais adequados para cada público, de acordo com suas características. As mensagens devem possuir o mesmo conteúdo, porém a forma de disponibilizá-las deve ser distinta para conseguir o maior número de receptores.

Gráfico 31 - A Cooperativa X utiliza os mesmos meios de comunicação para todos



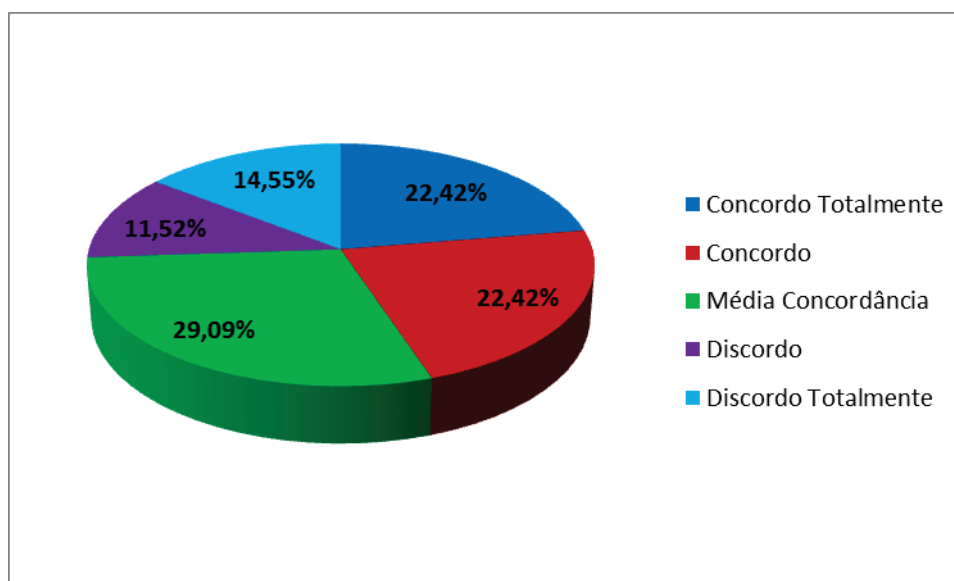
Fonte: Elaborado pelo autor.

25. O BIP (Banco de Ideias) é um meio de transmitir suas contribuições para a Cooperativa X.

A Cooperativa X possui implantado na cooperativa um sistema para a recepção de ideias a partir dos empregados. Por este motivo, questionou-se os mesmos quanto à forma como eles visualizam este sistema. Através desta pesquisa, verificou-se que para 29,09% dos 165 respondentes a esta questão, o BIP está enquadrado com média concordância quanto a ser um meio de transmitir as ideias dos empregados para a cooperativa. 22,42% concordam e 22,42% concordam totalmente que esta é uma ferramenta de contribuição dos empregados para com a cooperativa. Já 14,55% discordam totalmente e 11,52% discordam que esta ferramenta é utilizada de forma satisfatória.

Corroborando a implantação deste sistema, pode-se citar Schneider (1999), que acredita na via dupla da comunicação, onde não basta a informação transmitida pelos gestores, mas abre-se caminho para que os empregados possam efetuar sugestões para melhorar os processos da organização.

Gráfico 32 - O BIP (Banco de Ideias) é um meio de transmitir suas contribuições



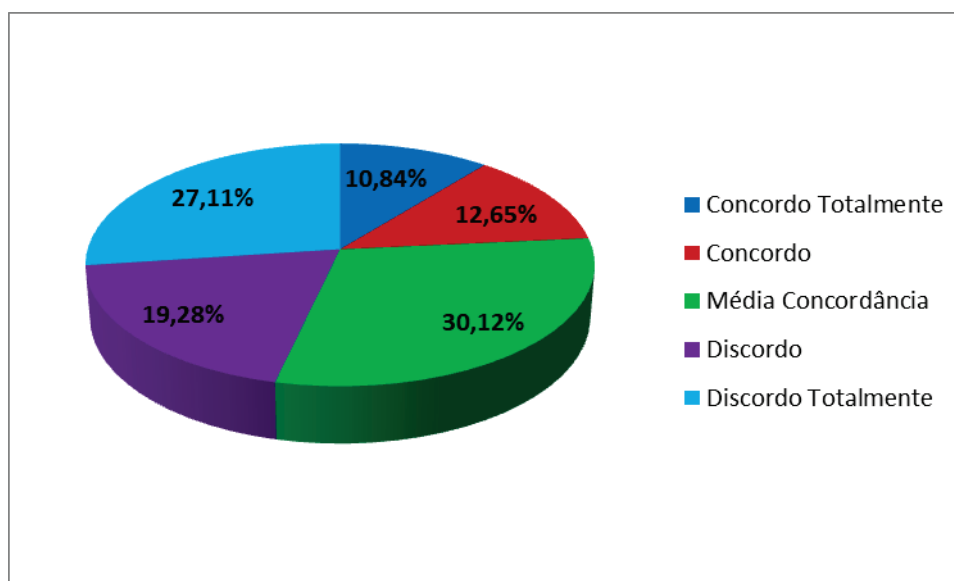
Fonte: Elaborado pelo autor.

26. A comunicação interna realizada entre todos os níveis hierárquicos da Cooperativa X é eficiente.

Verificou-se através do Gráfico 33 que para 27,11% dos respondentes, que marcaram “discordo totalmente”, a comunicação interna realizada pela Cooperativa X entre todos os níveis hierárquicos não é eficiente. 19,28% discordam e 30,12% possuem média concordância. Apenas 10,84%, 18 respondentes, concordam totalmente e 12,65% concordam com a eficiência desta comunicação. Percebe-se com estes retornos que a cooperativa deve trabalhar mecanismos de melhoramento da comunicação entre os níveis hierárquicos.

Conforme citado por Kunsch (2014), iniciativas de canais de diálogo entre todos os níveis hierárquicos constituem uma das formas de valorizar os empregados nas organizações. Corroborando a posição do autor, Polônio (2013) destaca que a comunicação interna deve ser apresentada de forma clara e objetiva para esclarecer a todos sobre os processos internos solicitados, fazendo com que todos sintam-se integrantes do processo.

Gráfico 33 - A comunicação interna realizada entre todos os níveis hierárquicos é eficiente



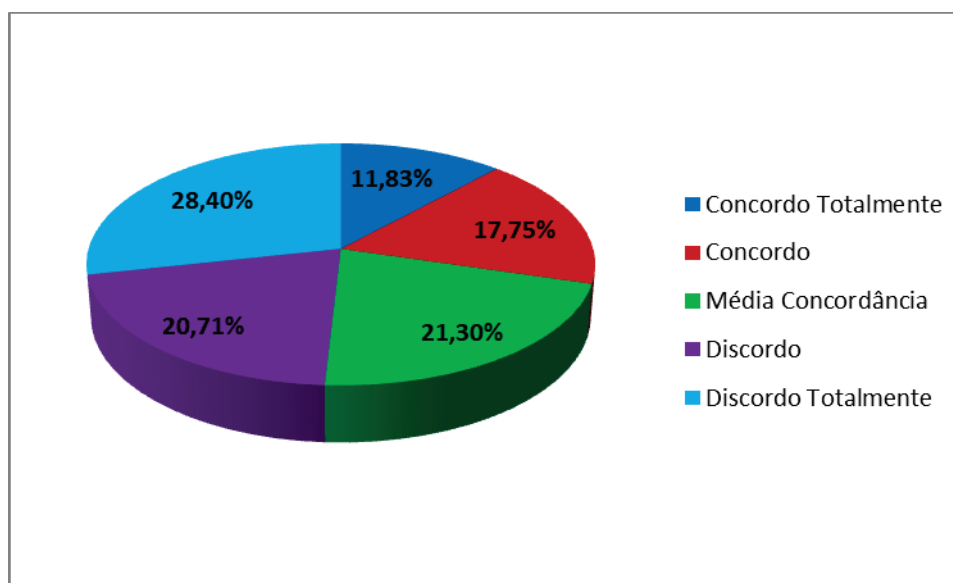
Fonte: Elaborado pelo autor.

27. Sempre que existem novidades, os líderes/gerentes realizam uma reunião para repassar as informações.

Ao questionar os respondentes quanto ao repasse por parte dos líderes ou gestores de novidades através de reuniões, verificou-se que dos 169 respondentes apenas 11,83% concordam totalmente e 17,75% concordam que existe esta preocupação por parte dos gestores. 21,30% dos respondentes possuem média concordância, 20,71% discordam e 28,40%, a maioria, discordam totalmente. Verificando-se estes resultados, pode-se considerar que existe a necessidade de realizar mudanças ou qualificações juntamente às lideranças.

Coutinho (2017) destaca que as ações voltadas para a realização de treinamentos são descritas como valorização do empregado, que com o sentimento de pertencimento à organização auxiliará a geração de conhecimento mútuo.

Gráfico 34 - As novidades são repassadas pelo líderes ou gerentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

28. Quando verificadas insatisfações internas ou externas quanto à Cooperativa X ou seus produtos, são realizadas reuniões para esclarecimentos.

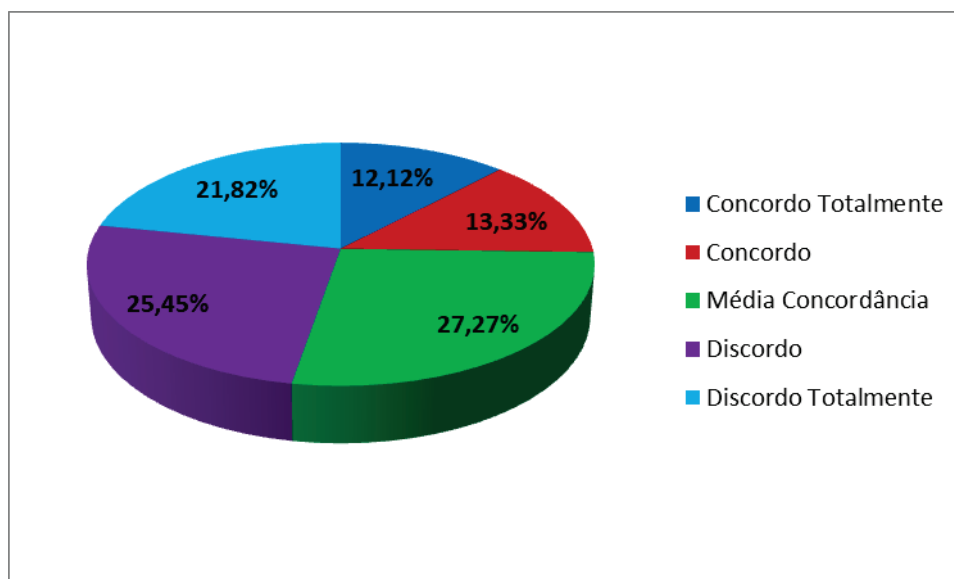
Ao questionar-se os 165 respondentes sobre esta questão, visualiza-se, conforme o Gráfico 35, que 27,27% possuem média concordância sobre o assunto, 25,45% discordam e 21,82% discordam totalmente de que exista por parte da Cooperativa X a preocupação em realizar reuniões para esclarecimentos quanto a insatisfações internas ou externas da cooperativa ou de seus produtos. Já 13,33% concordam e 12,12% concordam totalmente que a cooperativa demonstra tal preocupação realizando reuniões de esclarecimento.

Verificando-se os retornos obtidos, pode-se dizer que, pelo número de respondentes que discordam ou concordam que esta prática pode encontrar-se ligada à área, em algumas verifica-se a importância em repassar aos empregados e em outras não. Observa-se que 25 respondentes dos 88 respondentes totais classificados em cargos administrativos em toda a pesquisa discordam ou discordam totalmente desta questão, representando assim 15,15% dos 165 respondentes desta questão, ou seja, nos setores administrativos não se percebe grande preocupação na realização de reuniões para esclarecimentos.

Como uma das funções dos controles internos encontra-se em informar, cabe, conforme exposto por Attie (2010) e Polônio (2013), à comunicação interna

apresentar os dados de forma clara, com o objetivo de esclarecer todas as dúvidas. Para isso, o setor de controles internos pode auxiliar os responsáveis pela comunicação com a criação de processos de comunicação voltados a tais situações.

Gráfico 35 - Quando verificadas insatisfações internas ou externas quanto à Cooperativa X ou seus produtos, são realizadas reuniões para esclarecimentos



Fonte: Elaborado pelo autor.

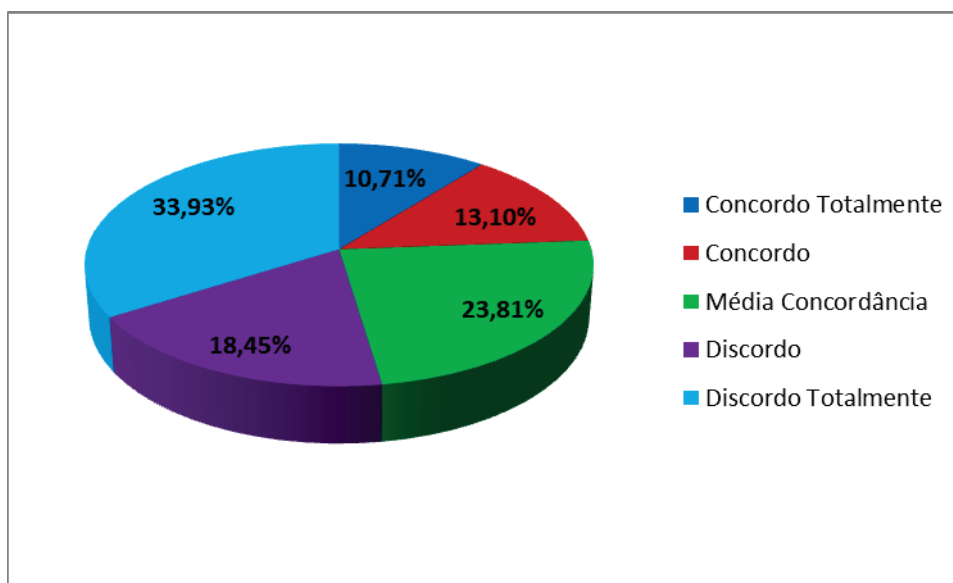
29. Recebo retorno (feedback) referente aos meus pontos positivos e negativos dos líderes/gerentes.

Quando questionados sobre receberem feedback positivo ou negativo de seus gestores ou líderes, verificou-se, conforme apresentado no Gráfico 36, que 33,93% dos 168 respondentes discordam totalmente, ou seja, não há na cooperativa uma preocupação com a realização de feedback. Responderam que discordam 18,45% e que possuem média concordância 23,81%. Concordam que existe o feedback por parte dos gestores ou líderes 13,10% dos respondentes e 10,71% concordam totalmente. Percebe-se através da análise desta pergunta que a cooperativa encontra-se com dificuldade na transmissão de retorno aos empregados.

Para Kreps (1995 apud KUNSCH, 2006), a comunicação é um processo dinâmico que não apresenta início e fim; é um sistema que permite o cooperar, o trabalhar junto em prol da organização, tornando-se indispensável à interpretação dos fatos para que haja retorno sobre os mesmos, seja positivo ou negativo. E através da comunicação estes retornos devem ser levados a todos, para que assim

os processos deficientes possam ser corrigidos e os que encontram-se com bom funcionamento possam ser continuados e aperfeiçoados ainda mais.

Gráfico 36 - Recebo retorno (feedback) positivo ou negativo dos gestores

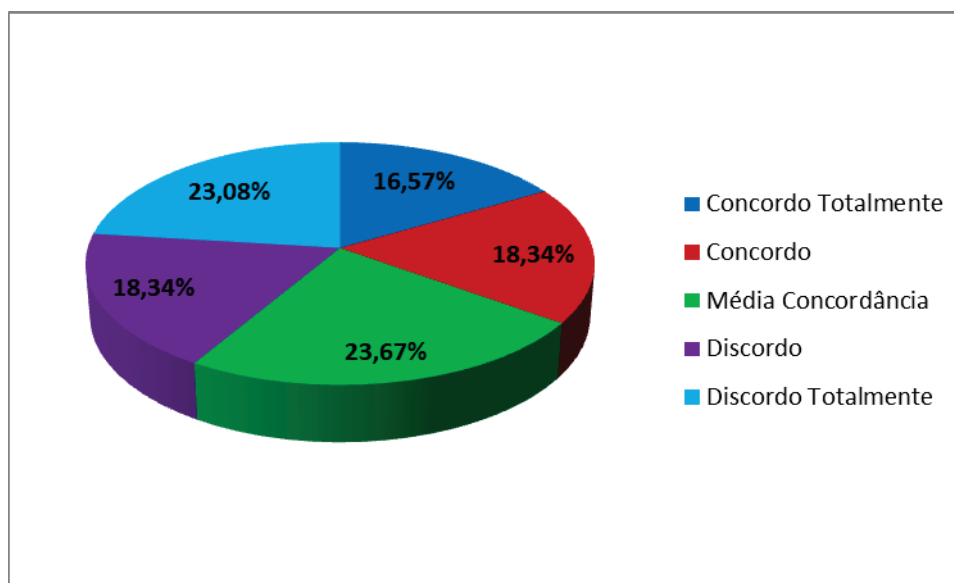


Fonte: Elaborado pelo autor.

30. Os líderes/gerentes disponibilizam seu tempo para atualizar informações sobre o aperfeiçoamento de minhas funções.

Verificou-se que dos 169 respondentes, 23,08% discordam totalmente e 18,34% discordam que os gestores e líderes disponibilizam seu tempo para aperfeiçoar as funções de seus empregados. Possuem média concordância 23,67%, concordam 18,34% e concordam totalmente 16,57%. O tempo investido na comunicação para o melhoramento das atividades de cada empregado deve ser considerado como um investimento de curto prazo. Neste sentido, Coutinho (2017) cita que através de uma boa aplicabilidade da comunicação é possível melhorar a produção devido à motivação dos empregados, reforçando que deve existir clareza e transparência entre gestores e empregados.

Gráfico 37 - Os gestores disponibilizam seu tempo para atualizar informações sobre o aperfeiçoamento de minhas funções



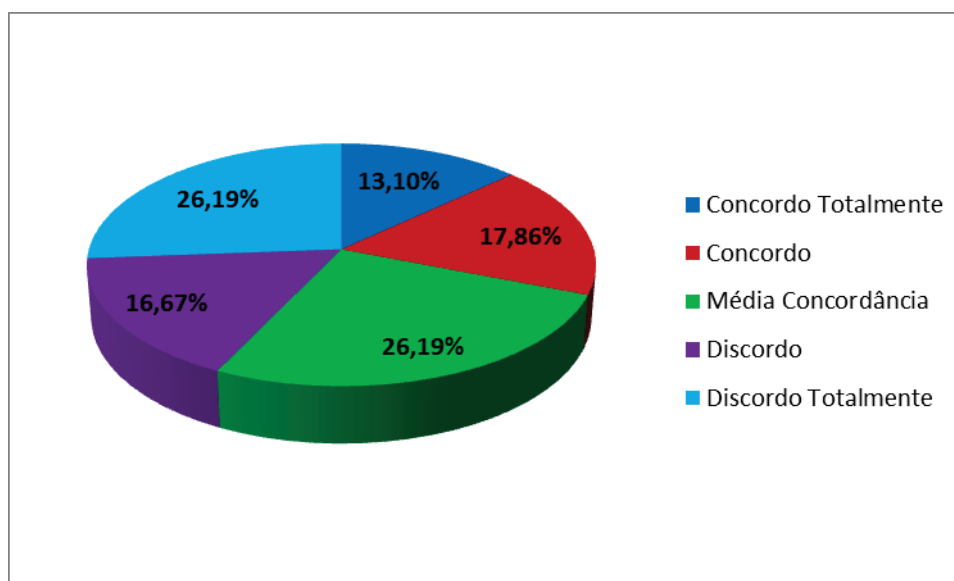
Fonte: Elaborado pelo autor.

31. A comunicação realizada entre setores é satisfatória.

Ao analisar esta questão, verificou-se que foram recebidas 168 respostas, onde 26,19% discordam totalmente e 16,67% discordam que a comunicação entre os setores é satisfatória. Apresentam média concordância 26,19% dos respondentes, apenas 17,86% concordam e 13,10% concordam totalmente.

Percebe-se, visualizando o Gráfico 38, que o percentual de discordância encontra-se alto, pois somando-se os respondentes que discordam ou discordam totalmente obteve-se 42,86%. Praticamente a metade dos respondentes não considera a comunicação satisfatória. Reis (2014) considera o setor de controles internos como um elo entre os setores, desta forma, pode-se dizer que o setor de controles internos e a comunicação interna, juntos, podem intensificar os processos de transparência da organização, melhorando assim a comunicação entre os setores.

Gráfico 38 - A comunicação realizada entre setores é satisfatória



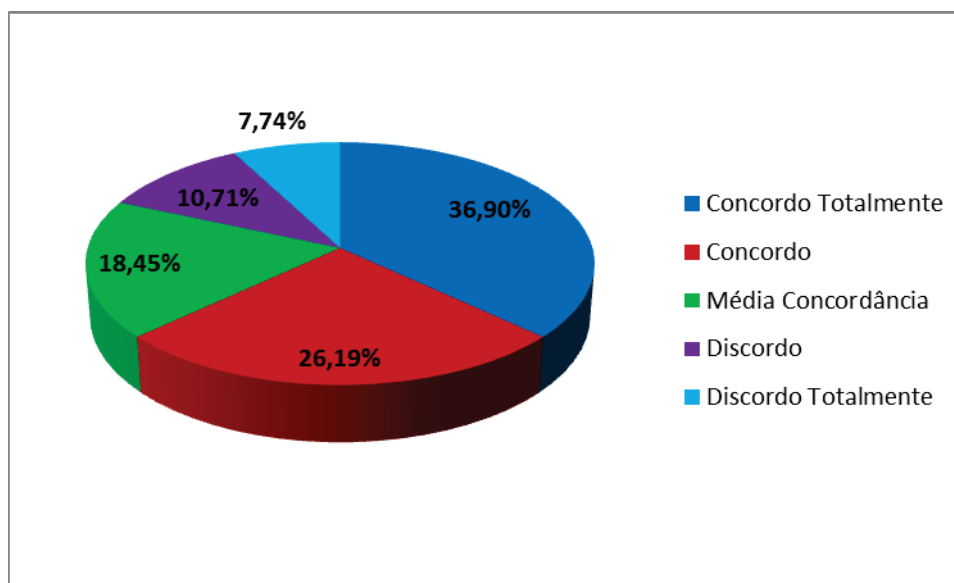
Fonte: Elaborado pelo autor.

32. Considero que a comunicação entre a Cooperativa X e seu público interno é relevante para a qualidade de meus serviços/funções.

Com 168 respondentes, verificou-se que 36,90% concordam totalmente que a comunicação da cooperativa com seu público interno é relevante para a qualidade de suas atividades, 26,19% concordam e 18,45% apresentam média concordância. Apenas 10,71% discordam e 7,74% discordam totalmente. Através destes retornos, pode-se concordar com a definição da Abracom (2008), que cita que a comunicação interna está voltada exclusivamente a comunicar o público interno, pois sem esta comunicação o risco de falhas que possam comprometer os resultados é maior.

Corroborando os respondentes, Coutinho (2017) relembra que é a comunicação que move o ser humano, seus sentimentos e suas vontades. A autora reforça que a origem da palavra comunicação é *comunicare*, que significa “comunidade”. Este conceito enaltece a importância da comunicação ser compartilhada. No latim, comunicação significa “ação de participar” (COMUNICAÇÃO, 2018), reforçando assim a importância de compartilhar as informações.

Gráfico 39 - Considero que a comunicação entre a Cooperativa X e seu público interno é relevante para a qualidade de minhas atividades



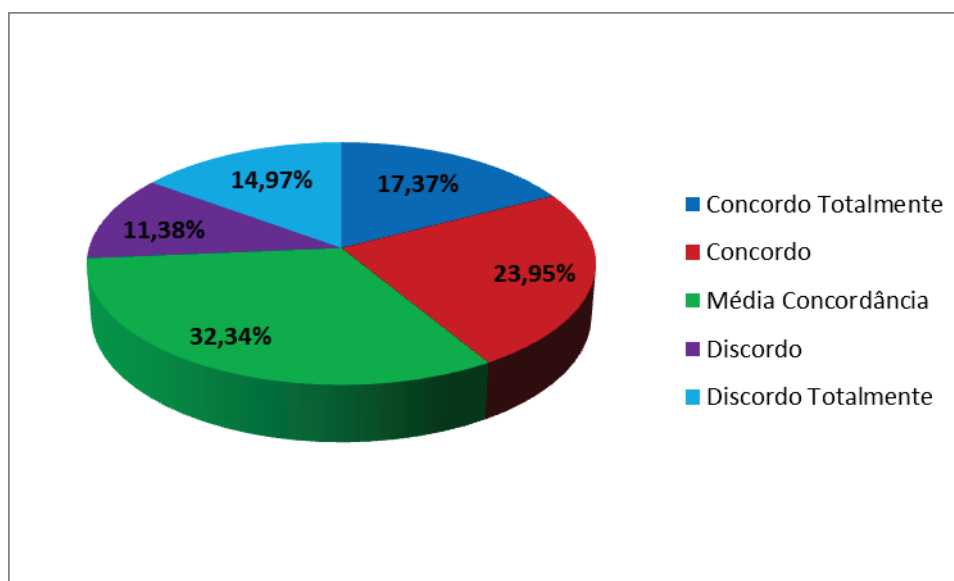
Fonte: Elaborado pelo autor.

33. A Cooperativa X proporciona/valoriza a comunicação formal e informal entre empregados e chefias.

Quando questionados sobre a valorização da comunicação formal e informal entre empregados e chefias por parte da Cooperativa X, 17,37% dos 167 respondentes informaram que concordam totalmente que a cooperativa valoriza esta comunicação entre empregados e chefias, 23,95% concordam e 32,34% apresentam média concordância. Já 14,97% dos respondentes discordam totalmente e 11,38% discordam que a cooperativa valoriza ou proporciona a comunicação entre empregados e chefias.

Através das respostas recebidas para esta questão, pode-se dizer que a cooperativa proporciona a comunicação formal e informal entre os empregados, sendo que a comunicação formal é aquela que acontece através de canais como jornais, por exemplo, e a comunicação informal ocorre na simples interação entre os empregados (CURVELLO, 2012).

Gráfico 40 - A comunicação formal e informal entre empregados e chefias é valorizada



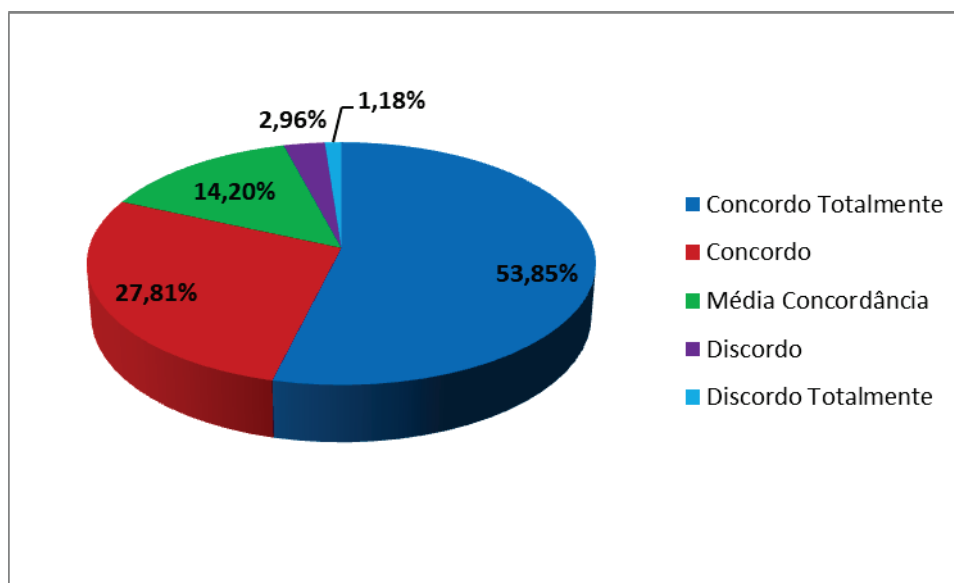
Fonte: Elaborado pelo autor.

34. Acredito que um sistema de comunicação interna auxiliaria no melhoramento do acesso a informações da Cooperativa X.

Quando perguntados sobre sua opinião quanto à existência de um sistema de comunicação interna para auxiliar no melhoramento do acesso a informações da Cooperativa X, 53,85% dos 169 respondentes concordam totalmente que este seria um meio para aumentar a qualidade e o acesso às informações, 27,81% concordam e 14,20% demonstram média concordância. Apenas 2,96% discordam e 1,18% discordou totalmente. Conforme verificado no Gráfico 34, a maioria dos respondentes acredita que se a cooperativa implantasse um sistema de comunicação interna o acesso de todas as informações seria facilitado.

Desta forma, cabe destacar que um sistema de comunicação interna serve para disseminar os objetivos da empresa, de forma ética e transparente (ABRACOM, 2008).

Gráfico 41 - Acredito que um sistema de comunicação interna auxiliaria no melhoramento do acesso a informações da Cooperativa X

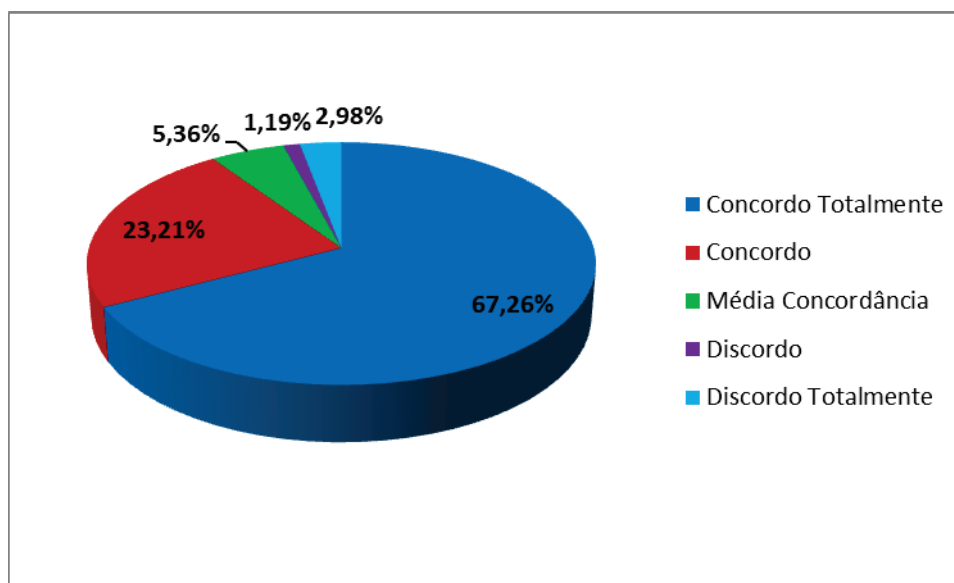


Fonte: Elaborado pelo autor.

35. Acredito que se todos entendessem mais sobre a situação da Cooperativa X, valorizariam mais sua participação.

Verificou-se que 67,26% dos respondentes concordaram totalmente, acreditando que se todos os empregados possuíssem mais informações sobre a situação da cooperativa, valorizariam mais sua participação. São 23,21% os respondentes que concordam e 5,36% os que possuem média concordância. Os respondentes que discordam totalmente apresentam 2,98% do total e os que discordam 1,19%. Ou seja, os empregados da cooperativa acreditam que o conhecimento sobre a situação da cooperativa é importante para a valorização dos empregados, para que estes, assim, possam contribuir para o melhoramento do desempenho da cooperativa. Desta forma, é correto acrescentar, conforme Souza (2017), que as organizações precisam passar mensagens de união e de foco nos mesmos ideais. Souza (2017) reforça que o entendimento faz com que os empregados busquem caminhos economicamente viáveis para o crescimento.

Gráfico 42 - Acredito que se todos entendessem mais sobre a situação da Cooperativa X, valorizariam mais sua participação



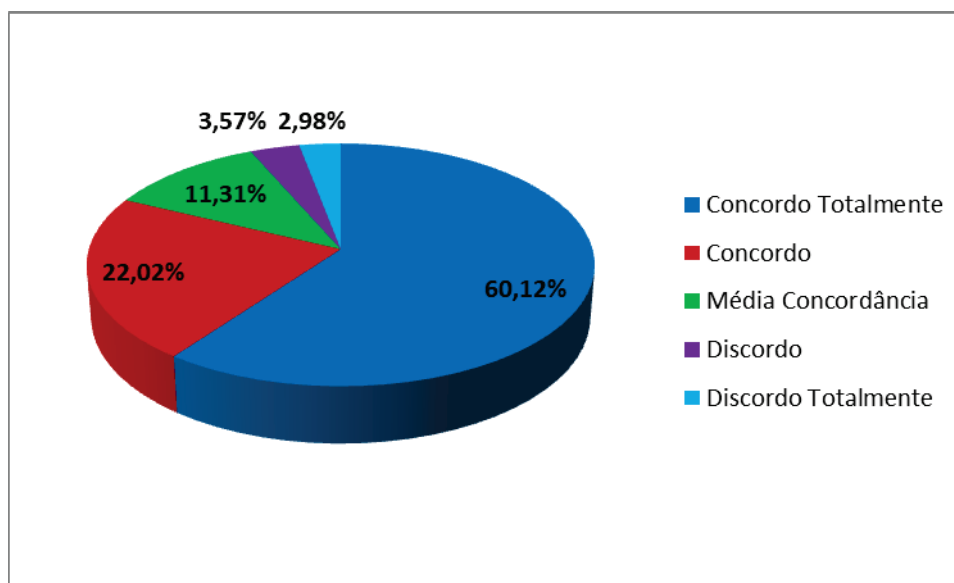
Fonte: Elaborado pelo autor.

36. Acredito que o sentimento de inclusão e pertencimento à Cooperativa X estimula a motivação para o crescimento e desenvolvimento da Cooperativa X.

Ao questionar-se os respondentes quanto à possibilidade de o sentimento de pertencimento à cooperativa estimular a motivação para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa, 60,12% dos 168 respondentes informaram que concordam totalmente, 22,02% concordam e 11,31% possuem média concordância. Discordaram apenas 3,57% dos respondentes e 2,98% informaram discordar totalmente.

Com a maioria dos respondentes concordando totalmente ou concordando, pode-se concluir que o sentimento de pertencimento e inclusão à cooperativa é fundamental para estimular a motivação dos empregados. Neste sentido, quando Penteadó (2017) cita que o grau de conscientização e participação é o sensor para calcular o desenvolvimento das cooperativas, precisa-se concordar com o autor.

Gráfico 43 - Acredito que o sentimento de inclusão e pertencimento à Cooperativa X estimula a motivação para o crescimento e desenvolvimento

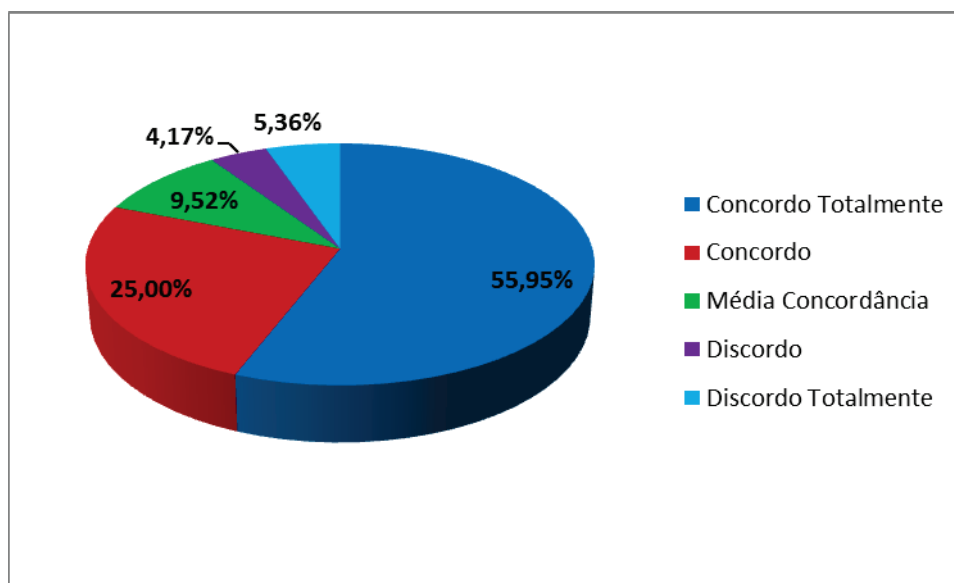


Fonte: Elaborado pelo autor.

37. Para você, uma cooperativa é a união de pessoas com as mesmas necessidades e ideais.

Quando questionados sobre o significado de uma cooperativa, houve 168 respostas; destas, 55,95% concordam totalmente que uma cooperativa é a união de pessoas com as mesmas necessidades e ideais, 25% concordam e 9,52% possuem média concordância. Apenas 5,36% dos respondentes discordam totalmente e 4,17% discordam. Percebe-se através do Gráfico 44 que a maioria, 80,95% dos respondentes, possui a mesma visão do significado de uma cooperativa, que corrobora a lei n.º 5.764, de 1971, que define as cooperativas como associações de pessoas com os mesmos interesses, organizadas democraticamente, respeitando os direitos e deveres de todos os cooperados.

Gráfico 44 - Para você, uma cooperativa é a união de pessoas com as mesmas necessidades e ideais



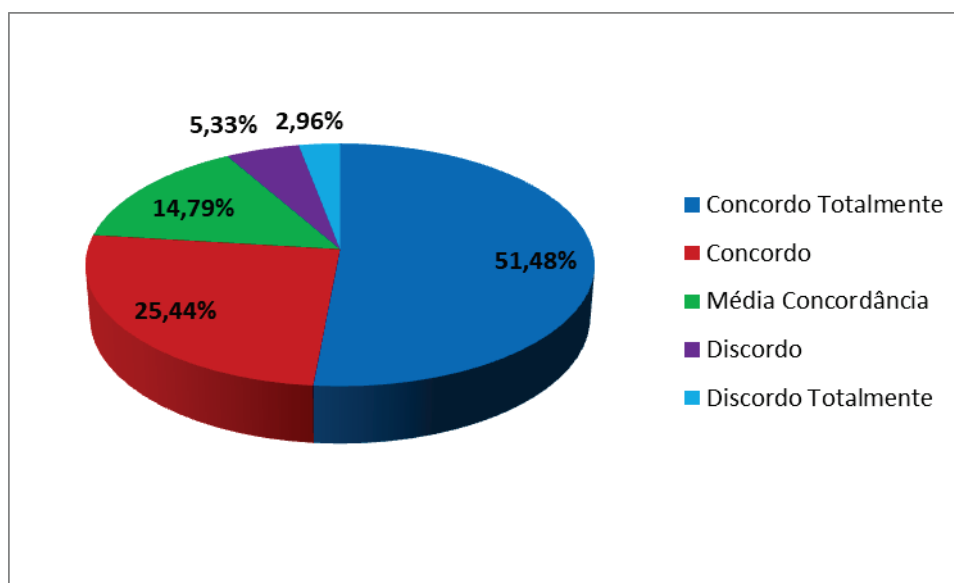
Fonte: Elaborado pelo autor.

38. Para você, o cooperativismo é um empreendimento que se assemelha a uma família.

Ao verificar-se o entendimento dos respondentes quanto ao significado do cooperativismo, obteve-se 51,48% de respondentes que concordaram totalmente com a conceituação de que o cooperativismo é um empreendimento que se assemelha a uma família. Houve também 25,44% dos respondentes que concordaram com a definição e 14,79% que demonstraram média concordância. Discordaram totalmente deste conceito 2,96% dos respondentes e 5,33% discordaram.

Quando conceituado como um empreendimento que assemelha-se a uma família, o cooperativismo nada mais busca do que demonstrar que é constituído por um movimento econômico que busca a distribuição igualitária de renda, baseada nos princípios éticos, solidários, transparentes e justos. Sendo que, no princípio, o cooperativismo foi criado para a sobrevivência do povo, para a satisfação das necessidades básicas de alimentação, moradia e segurança (ANDRADE; ALVES, 2013 apud ALVES; DEWES, 2016).

Gráfico 45 - Para você, o cooperativismo é um empreendimento que se assemelha a uma família



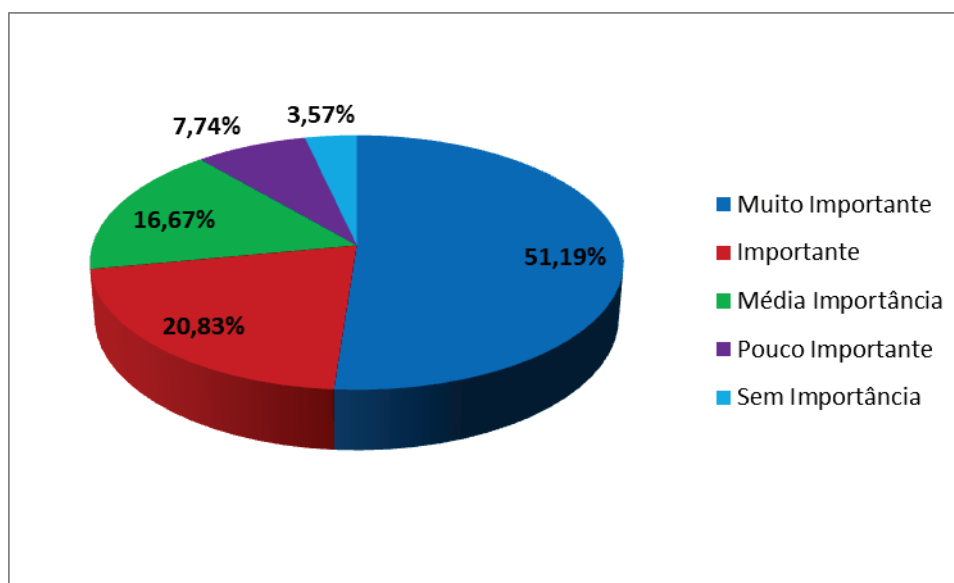
Fonte: Elaborado pelo autor.

39. Na sua opinião, qual o grau de importância para o empregado na Cooperativa X?

Quando questionados sobre sua opinião quanto ao grau de importância para o empregado na Cooperativa X, 51,19% dos 168 respondentes marcaram “muito importante”, 20,83% marcaram “importante” e 16,67% informaram que acreditam que o empregado tem média importância na cooperativa. Apenas 7,74% marcaram “pouca importância” e 3,57% acreditam ser sem importância na cooperativa. Percebe-se pelo Gráfico 46 que os respondentes acreditam que o empregado é de grande importância dentro da cooperativa, o que está correto, visto que sem os empregados a cooperativa não funcionaria.

Desta forma, cabe ressaltar que, segundo Coutinho (2017), a disponibilização por parte da empresa de treinamentos é um diferencial, pois é uma forma de valorizar o empregado. Tomasi e Medeiros (2010 apud POLÔNIO, 2013) reforçam tal colocação quando citam que a comunicação interna é responsável pela motivação do grupo, gerando clareza para o desempenho de suas funções.

Gráfico 46 - Na sua opinião, qual o grau de importância para o empregado na Cooperativa X?



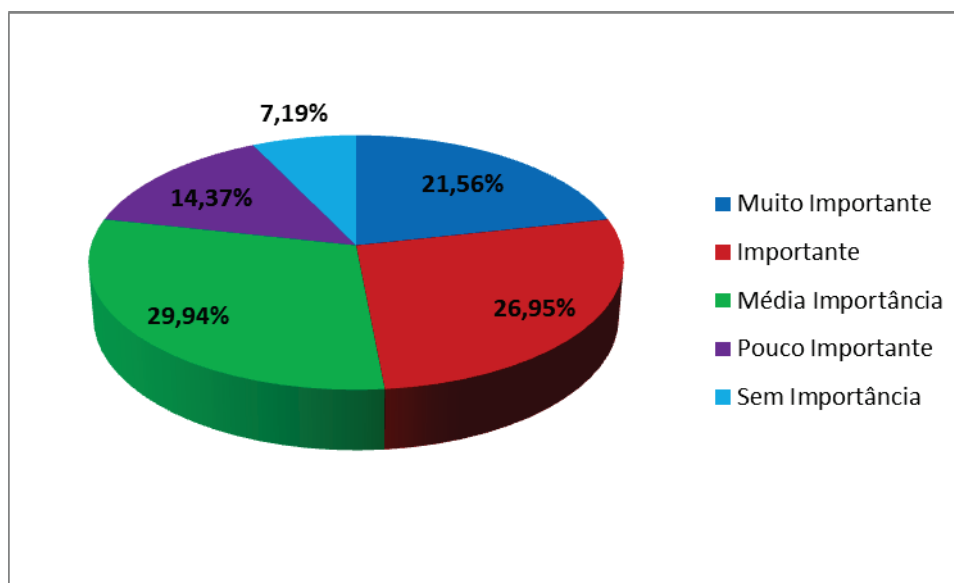
Fonte: Elaborado pelo autor.

40. Na sua opinião, qual é a importância que a Cooperativa X dá para a comunicação com os seus associados?

Ao questionar-se os respondentes sobre sua opinião quanto à importância que a Cooperativa X dá à comunicação com seus associados, verificou-se que 29,94% responderam “média importância”, 26,95% responderam “importante” e 21,56% “muito importante”. Houve 14,37% dos respondentes que informaram acreditar que a cooperativa dá pouca importância à comunicação com seus associados e 7,19% acreditam que a importância da comunicação da cooperativa com seus associados é “sem importância”.

Através do Gráfico 47, verifica-se que a cooperativa acredita que a comunicação com o associado é importante, porém, percebe-se que existem muitos empregados que acreditam que a cooperativa dá pouca importância à comunicação com os associados. Schneider, Hendges e Silva (2010) destacam a importância da comunicação com os associados quando cita que eles são o ativo mais importante da cooperativa, são os donos e protagonistas dela.

Gráfico 47 - Na sua opinião, qual é a importância que a Cooperativa X dá para a comunicação com os seus associados?



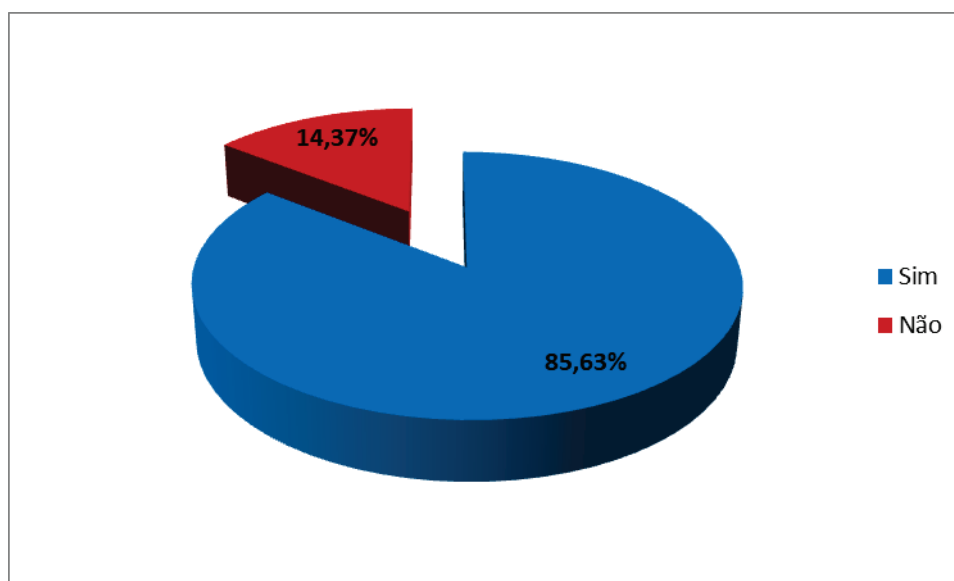
Fonte: Elaborado pelo autor.

41. Você se sente parte da Cooperativa X.

Ao questionar-se os respondentes quanto ao sentimento de pertencimento à Cooperativa X, verificou-se, como pode ser visualizado no Gráfico 48, que 85,63% dos 167 respondentes se sentem parte da cooperativa, e que apenas 14,37% não possuem este sentimento.

Percebe-se que a grande maioria dos respondentes possui este sentimento de pertencimento à cooperativa, sentimento este que auxilia no desenvolvimento tanto da cooperativa quanto do indivíduo. Fazer parte de algo maior, sabendo que a partir de suas atitudes estará beneficiando várias famílias além da sua, é um sentimento que deve ser valorizado. Desta forma, quando olhamos o conceito de cooperativismo para a Ocergs (2018), vemos que ele encontra-se ligado a um modelo econômico e social que busca distribuir renda proporcionalmente ao trabalho de cada associado, adotando valores de solidariedade, igualdade, democracia e responsabilidade; assim, podemos concordar e buscar atingir os 14,37% dos respondentes que não possuem este sentimento. Penteado (2017) contribui quando cita que o sentimento de pertencimento a uma sociedade é a válvula para o desenvolvimento.

Gráfico 48 - Você se sente parte da Cooperativa X

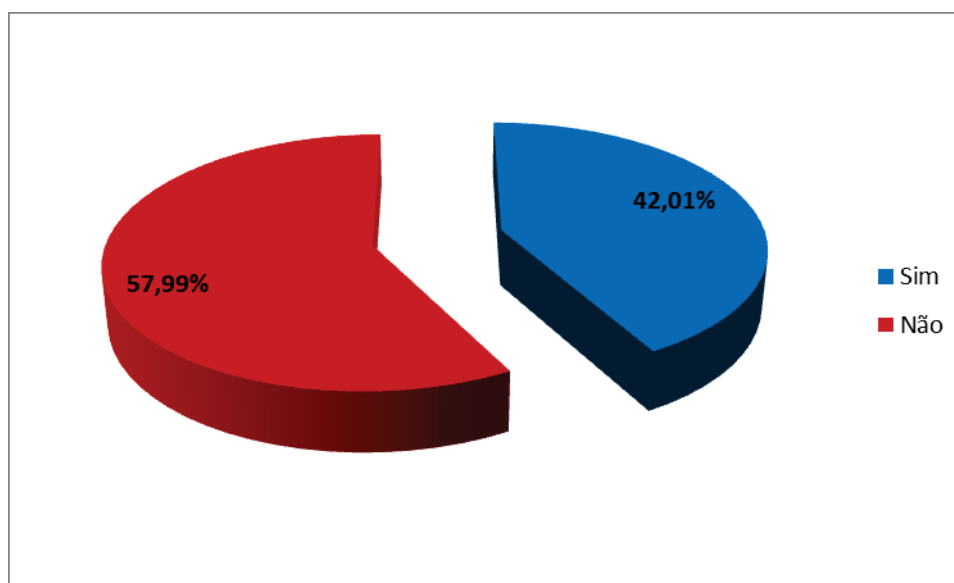


Fonte: Elaborado pelo autor.

42. Você conhece o regulamento interno da Cooperativa X (processo eleitoral).

Quando questionados sobre terem conhecimento sobre o processo eleitoral da cooperativa, 57,99% dos 169 respondentes demonstraram não conhecê-lo e 42,01% informaram que sim. Percebe-se através do retorno demonstrado no Gráfico 49 que, assim como verificado nas entrevistas realizadas com os gestores, muitos empregados não possuem acesso ao regulamento, pois não têm direito a voto. Acredita-se também que possivelmente os 42,01% de respondentes que informaram conhecer o regulamento podem ter acessado o mesmo nos murais da cooperativa conforme exposto pelo Entrevistado 2. Verificando-se os retornos obtidos através dos questionários e das entrevistas, cabe ressaltar que, segundo as boas práticas de governança, para que haja transparência na cooperativa, os regulamentos internos devem ser disponibilizados a todos os interessados, indiferentemente do direito ao voto (OCB, 2018a).

Gráfico 49 - Você conhece o regulamento interno da Cooperativa X (processo eleitoral)



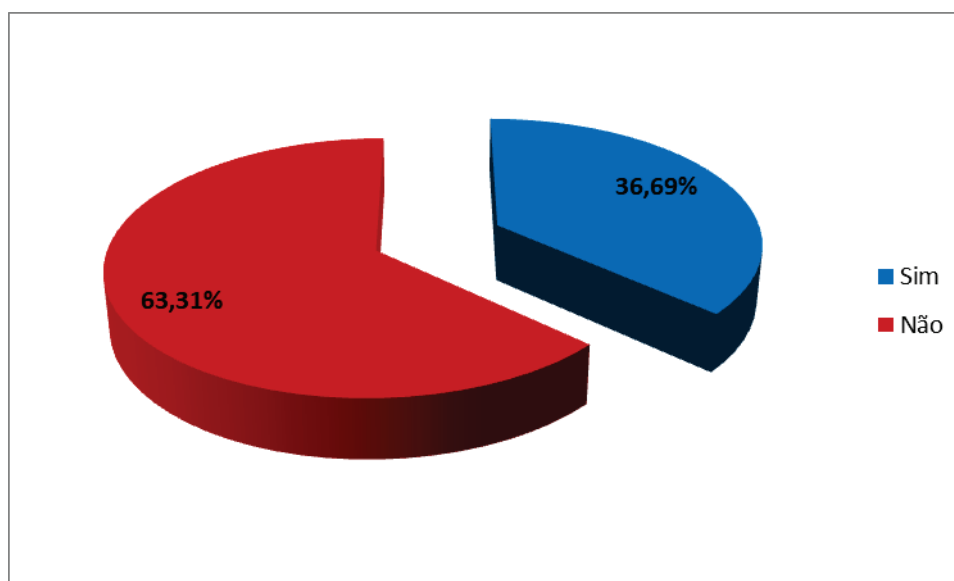
Fonte: Elaborado pelo autor.

43. Você conhece o estatuto da Cooperativa X.

Ao questionar os respondentes quanto a conhecerem o estatuto da Cooperativa X, verificou-se que 63,31% dos 169 respondentes não conhecem o estatuto da cooperativa e apenas 36,69% responderam que conhecem o estatuto. Através dos retornos obtidos, criou-se o Gráfico 50, que representa o número de empregados que têm acesso ao estatuto e os que não o conhecem. Quando realizadas as entrevistas com os gestores, verificou-se que todos os entrevistados informaram que o estatuto da Cooperativa X encontra-se atualizado no site da cooperativa, logo, percebe-se que a comunicação sobre a localização deste documento não flui da forma correta. Aconselha-se que sejam criadas outras formas para disponibilização deste documento a todos.

Schaffer e Zdanowicz (2016) reforçam que pelas práticas de governança, a disponibilização do estatuto da cooperativa é uma das práticas exigidas quanto à transparência.

Gráfico 50 - Você conhece o estatuto da Cooperativa X

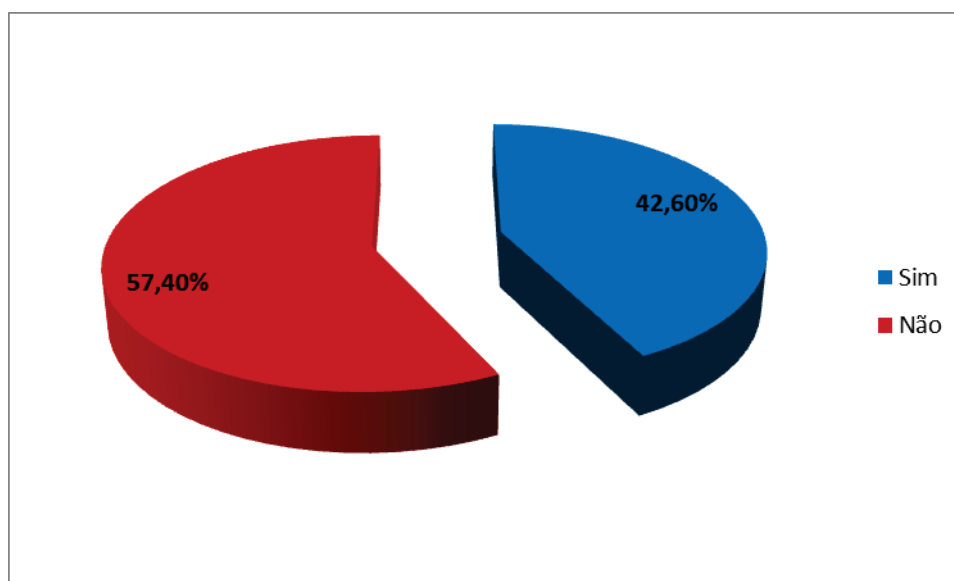


Fonte: Elaborado pelo autor.

44. Você conhece o Código de Ética e Conduta da Cooperativa X.

Quando questionados sobre o Código de Ética e Conduta da Cooperativa X, 57,40% dos respondentes informaram não conhecê-lo, corroborando assim os retornos obtidos dos entrevistados que informaram que o código não encontra-se implantado. Já 42,60% dos 169 respondentes informaram conhecer o Código de Ética e Conduta da Cooperativa. Através deste retorno, pode concluir-se que, apesar de não estar implementado pela alta gestão da cooperativa, alguns empregados têm acesso a um Código de Ética e Conduta. Esta é uma informação que deve ser verificada, pois se a alta gestão não disponibilizou um código de ética, o que está sendo repassado aos empregados pode não ser do interesse da organização. Neste sentido, cabe ressaltar a importância da implantação do código, mas esta deve ser realizada após a avaliação criteriosa da gestão que o colocará em uso. O Código de Ética e Conduta é importante, pois através dele podem-se implantar regras que auxiliam na gestão da cooperativa e é essencial que todos os empregados possuam acesso a ele.

Gráfico 51 - Você conhece o Código de Ética e Conduta da Cooperativa X



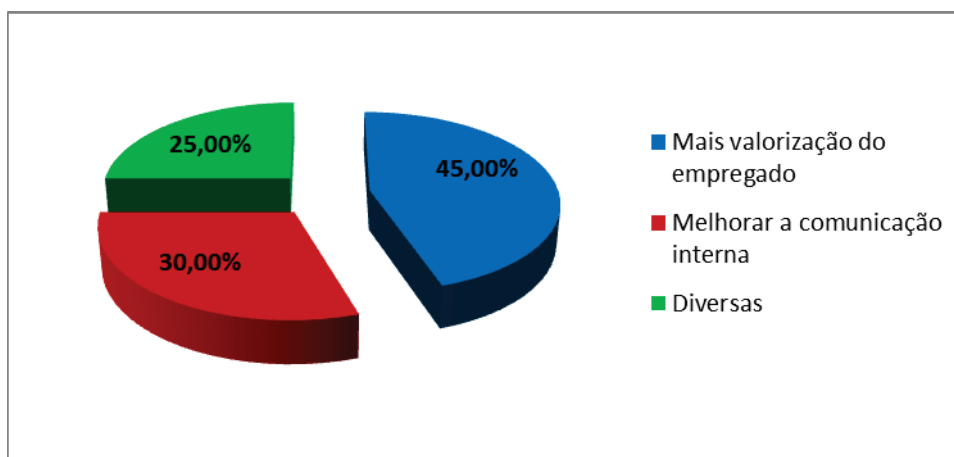
Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões de 45 até 51 referenciam o perfil dos respondentes, por este motivo foram citadas anteriormente no tópico 4.2.1: Perfil dos respondentes. A questão 52 foi criada para que os respondentes pudessem expressar sua opinião, reclamação ou sugestão quanto à comunicação na Cooperativa X. Para esta questão houve 20 respondentes. Percebe-se pelo Gráfico 52 que 45% dos respondentes solicitam mais valorização do empregado, não apenas financeiramente, mas também socialmente; 30% enfatizam a importância em melhorar a comunicação interna na cooperativa; e 25% deixam outras mensagens como preocupação com o meio ambiente, melhoria do ambiente de trabalho, solicitação de melhoria do café.

Os respondentes que tiveram suas respostas classificadas no Gráfico 52 quanto à valorização e à comunicação interna também apresentaram outras sugestões de melhoria, sendo algumas delas: mudar o horário de trabalho; despertar maior interesse da chefia e da empresa em incentivar os empregados; buscar realizar mais integrações; realizar feedbacks com todos os empregados referentes à situação da cooperativa e informações do RH; garantir igualdade de tratamento a todos; reconhecer os empregados dedicados; melhorar o diálogo entre setores e turnos; os sistemas de comunicação não encontram-se atualizados e as informações não são transmitidas a todos os interessados tempestivamente. Verificou-se também

elogios como o de que a cooperativa possui um excelente ambiente de trabalho e que a liberdade de expressão é um dos seus diferenciais.

Gráfico 52 - Você deseja deixar uma mensagem?



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 2, é possível verificar todas as respostas recebidas para a questão 52, sem alterações.

52. Você deseja deixar uma mensagem, reclamação ou sugestão?

Quadro 2 - Quadro de respostas

A cooperativa melhorou muito mas tem, muitas coisas a melhorar, valorizar o funcionário seria uma delas! O horário de trabalho também poderia mudar! A Cooperativa é muito importante para muitas pessoas ligadas ou não à Cooperativa, por isso espero que a cooperativa cresça cada vez mais!
Boa conclusão de curso
Dar mais valorização e incentivo aos funcionários, mais interesse da chefia.
Deve haver mais incentivo e valorização da parte da empresa com seus empregados. Mais interesse da chefia em saber sobre o bom andamento dos setores.
Excelente ambiente de trabalho e liberdade de expressão é o diferencia da Coop.
Falta de valorização do funcionário, comunicação interna. Obrigado desde já.
Fazer pesquisa online. O Meio Ambiente agradece!
Mais comunicação sobre a atual situação da Cooperativa, financeira e comercial; Feedbacks da gestão imediata; Feedbacks do RH (Departamento Pessoal); Mais integração;
Melhorar comunicação interna, entre setores.. para melhorar cada dia mais nossa empresa. Afinal somos todos Cooperativa!!! Depende de nós
Melhorar o café. Mais opções
Não fiz integração
Que os funcionários tenham mais valorização, comunicação, informações, cargos e salários. Que todas as pessoas e filiais sejam vistas da mesma forma.
Reconhecer quando o funcionário é dedicado e valorizar financeiramente.
Tem muitas coisas que poderiam melhorar, o próprio ambiente de trabalho.
Temos os meios de comunicação apropriado porem as pessoas deveriam divulgar mais as informações da sua área de trabalho para agregar conhecimento aos funcionários ate informações de direito do trabalhador com décimo terceiro dissidio não são pré-divulgados Nas áreas de produção. Em que ha troca de turnos deveria ter um diálogo melhor ex. bom dia ou noite boa tarde uma mini reunião onde e repassado o feedback dos turnos
Temos uma forte deficiência na área de comunicação. A intranet é subutilizada, as informações não chegam de forma sistêmica a todos os envolvidos nos processos, a notícia na capa do site da Cooperativa é de 14/12/2017, nem sempre os funcionários sabem que um produto esta sendo comercializado, novos gestores assumem setores e não ocorre uma informação sistêmica, não existe um organograma disponível para consulta.
Tenham mais interesse em conhecer os colaboradores
Valorização aos empregados
Valorizar mais o funcionário
Valorizar mais o funcionário a termos de salário

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é uma ferramenta de grande importância no mundo empresarial. Ela desempenha o papel de motivadora para o correto andamento dos processos organizacionais. Por este motivo, o presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral verificar qual a percepção dos empregados sobre a comunicação para o público interno na Cooperativa X. Com o intuito de responder a este objetivo, verificou-se alguns objetivos específicos, os quais foram sustentados pelo referencial teórico apresentado.

Como primeiro objetivo, buscou-se identificar os processos comunicacionais voltados ao público interno da cooperativa, verificando os fluxos e barreiras. Percebe-se, através da pesquisa, que a Cooperativa X não possui um setor de comunicação. Verificou-se que a mesma acontece através de canais utilizados para diversas atividades e muitas vezes a comunicação não flui corretamente devido a barreiras comunicacionais, como a cultura dos líderes ou gestores de área, que constitui uma barreira pessoal, de acordo com Kunsch (2003 apud COUTINHO, 2017). Ou seja, a mensagem é transmitida aos gestores, mas nem sempre chega a todos os empregados. Neste sentido, acredita-se que é necessário realizar um trabalho com as lideranças, desenvolvendo nelas a percepção da importância da comunicação para o melhor andamento das atividades de seu grupo de trabalho.

A pesquisa destinou-se a todos os empregados da cooperativa, porém verificou-se que apenas 172 empregados responderam, em um universo de cerca de 1.100 empregados, sendo que destes cinco são terceirizados. Quanto aos cargos, também verificou-se que dos 15 grupos de cargos informados na pesquisa apenas 13 foram utilizados, sendo que a maioria dos respondentes enquadrou-se em cargos administrativos, ou seja, possuindo acesso a e-mail.

Foi possível identificar através das entrevistas com os gestores que a cooperativa utiliza-se do meio virtual com o uso de e-mail quando necessita comunicar-se com todas as filiais. Porém, de acordo com as entrevistas, percebe-se que, mesmo com a utilização deste meio de comunicação, algumas vezes os comunicados não chegam aos empregados. Um exemplo deste fato encontra-se na aplicação da presente pesquisa. A cooperativa encontra-se instalada fisicamente em 14 cidades e quatro regiões, porém os retornos foram recebidos apenas de sete cidades e três regiões.

Através dos retornos, verificou-se que apesar de todos os gestores receberem a pesquisa para encaminharem aos demais empregados, apenas algumas filiais a responderam. Outro fato verificado encontra-se na quantidade de retornos por estabelecimento. Reforço que a pesquisa não era obrigatória, mas percebe-se que em alguns locais apenas o gestor que recebeu respondeu a pesquisa.

Outra barreira identificada encontra-se voltada à distância física. Percebe-se que devido à distância entre as filiais algumas informações não são entregues a todos. Este também deve ser um ponto a ser trabalhado na cooperativa. Com a existência de tantos meios de comunicação, percebe-se que a comunicação digital pode auxiliar a cooperativa a minimizar os problemas causados pela barreira burocrática da distância.

Conclui-se que estas falhas na comunicação podem ser um dos motivos para o volume de comunicação informal de aspecto negativo que se observa na cooperativa. Aconselha-se treinamento com os líderes da cooperativa a fim de buscar que todos transmitam os mesmos objetivos, independentemente do canal utilizado, mas que a comunicação chegue a todos os setores independentemente do nível hierárquico. Kunsch (2006) reforça que a linguagem adotada pelas organizações deve ser adaptada para o entendimento de todos os receptores.

Quanto ao segundo objetivo, o de verificar quais são os meios de comunicação utilizados pela cooperativa para informar seus empregados, percebe-se que um grande número de empregados possui acesso a todos os meios de comunicação disponibilizados pela cooperativa, que são: o e-mail, o site, a intranet, os murais, os treinamentos, as reuniões, as integrações, o BIP e as circulares normativas. Houve respondentes que informaram não ter participado da integração, que é realizada pela cooperativa quando o empregado ingressa no quadro funcional da mesma. Os respondentes que informaram não ter participado da integração encontravam-se relacionados às cidades de Nova Petrópolis e Picada Café, logo, a distância não seria o motivo destes ficarem sem a integração.

Outro aspecto constatado é que alguns empregados não possuem acesso ao regulamento da cooperativa e, como a mesma não encontra-se com um Código de Ética e Conduta implantado, muitos não têm acesso aos regramentos internos. Aconselha-se a adoção do Código de Ética e Conduta, que deve ser disponibilizado a todos, em diversos canais de comunicação, para que todos possam executar suas atividades da forma correta e em busca dos mesmos ideais.

Observou-se também que um dos respondentes citou que o site da cooperativa encontra-se desatualizado. Reforçamos que uma das premissas da comunicação encontra-se na importância de repassar informações claras e tempestivamente, logo, é importante que os canais sejam atualizados constantemente. Mas percebe-se que a cooperativa tem a preocupação de adequar a linguagem utilizada nas informações que repassa de acordo com o nível técnico dos que a receberão, demonstrando assim um aspecto positivo na preocupação com a comunicação interna.

Com o intuito de identificar quais os meios de comunicação mais efetivos entre setores e níveis hierárquicos, o terceiro objetivo destacou que o e-mail, principalmente através do Everyone, é o meio mais utilizado para a comunicação entre os setores e os níveis hierárquicos. Através deste canal, os empregados são informados sobre as ofertas da rede de supermercados, sobre os aniversariantes do dia, as alterações em circulares normativas, as premiações recebidas pela cooperativa, entre outros. Porém, percebe-se que este não é tão eficiente quando destina-se aos empregados que não possuem acesso ao e-mail. O e-mail também é utilizado sem a opção do Everyone, quando geralmente o gestor ou líder recebe as informações que devem ser repassadas aos demais empregados, indiferentemente do acesso ou não a este meio de comunicação; porém, neste modelo formal de comunicação, o repasse das informações depende do gestor ou líder.

Já os treinamentos também podem ser considerados como um bom meio de comunicação entre os empregados da cooperativa, pois nestes momentos juntam-se pessoas de diversos setores ou níveis hierárquicos. Um modelo, conforme citado por um dos entrevistados, é o treinamento da Cipa e as reuniões de ergonomia. Neste canal, a comunicação formal prevalece quando verifica-se o tema do treinamento, e a informal quando ocorre a interação entre os empregados. Cabe reforçar que este é um meio muito importante de comunicação e de valorização do empregado. Apesar de terem sido visualizados esforços para que a comunicação fluísse de forma igualitária entre todos os setores, percebe-se que nas filiais de Nova Petrópolis, onde encontra-se a matriz, esta comunicação é facilitada.

Quanto ao quarto objetivo, o de propor, se necessário, a implantação de um processo de comunicação voltado ao público interno, verificou-se por meio das análises realizadas que em vários momentos as informações sobre o desempenho, as metas e os regramentos internos não são repassados a todos os empregados,

destacando assim que existe a necessidade de um processo de comunicação. Porém, percebe-se que primeiramente um treinamento sobre o significado e a importância da comunicação, voltado principalmente aos gestores e líderes, seria mais eficiente.

Por fim, verificou-se que o objetivo geral deste trabalho, que é verificar qual a percepção dos empregados da Cooperativa X quanto à comunicação voltada ao público interno, foi alcançado. Porém, percebe-se que alguns empregados consideram-na ineficaz, pois não recebem informações que poderiam auxiliar no desempenho de suas tarefas, sentindo falta de valorização e de motivação geradas pelo acesso a informações. Verificou-se também que a comunicação não chega a todos, logo, não se percebe a cultura da comunicação em alguns setores ou empregados.

Como limitação da pesquisa, pode-se citar a dificuldade de acesso aos empregados, que se encontram fisicamente distantes, pois a maioria dos respondentes da pesquisa encontra-se vinculada a Nova Petrópolis. Neste sentido, percebe-se que as análises, em sua maioria, descrevem a comunicação interna nesta cidade. Outra dificuldade verificada encontra-se na cultura dos empregados, que apresentam pouca abertura para mudanças, assim como a fragilidade dos métodos de comunicação da cooperativa.

Conclui-se que este trabalho pode contribuir para a gestão da comunicação na cooperativa, pois demonstrou a necessidade de treinamento com os líderes e gestores, que são responsáveis pela transmissão da comunicação eficaz. Verificou-se a importância de investir em um plano de comunicação que intensifique a interação entre os empregados. Outra questão que deve ser verificada encontra-se ligada a formas de melhorar a comunicação entre as filiais, para que todos tenham acesso às mesmas informações, gerando assim o mesmo sentimento de pertencimento à cooperativa, aumentando o sentimento de valorização dos empregados.

REFERÊNCIAS

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. **Caderno de comunicação organizacional**: como entender a comunicação interna. 3. ed. São Paulo: Improta Gráfica e Editora Ltda, 2008.

ALVES, Fernando D'Avilla; DEWES, Fernando. **Reflexão cooperativa**. Cooperativismo na agricultura familiar, seus benefícios e desafios: um estudo de caso de uma cooperativa de produtores orgânicos em um assentamento rural. Porto Alegre: Sescop/RS, 2016.

AMARAL, Vera Lúcia do. **Psicologia da educação**: os meios de comunicação de massa. Natal: EDUFRN, 2007.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BANNERMAN, James. Inovação: Conselhos de quem saiu da Caixinha. **Revista Saber Cooperar**, ano 6, n. 22, nov./dez. 2017. (Inovação.)

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELEGATE, Orildo Germano; MORAIS, Roberto. **Reflexão cooperativa**. O planejamento estratégico utilizado como ferramenta de gestão. Porto Alegre: Sescop/RS, 2016.

BERMUDES, Wanderson Lyrio; SANTANA, Bruna Tomaz; BRAGA, José Hamilton Oliveira; SOUZA, Paulo Henrique. **Tipos de escala utilizados em pesquisas e suas aplicações**. Rio de Janeiro: Vértices, 2016.

BOTELHO, Milton Mendes. **Controle interno**: rotinas. [S.l.]: Unipública educação continuada, 2016.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Secretaria de Controle Interno. **Manual de controle interno**. Brasília: Edições Câmara, 2012.

BRASIL. **Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 8 set. 2018.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva (Coords.). **Controladoria empresarial**: conceitos, ferramentas e desafios. 2. ed. Salvador: Eudfba, 2010.

CAMPOS, Paulo. **Educação cooperativa e as influências teóricas de John Dewey**. Porto Alegre: Sescop, 2016.

CARDOSO, Univaldo Coelho; CARNEIRO, Vânia Lúcia Nogueira; RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. **Cooperativa**. Brasília: Sebrae, 2014. (Série empreendimentos coletivos.)

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo César. **A organização do Sistema de Controle Interno municipal**. 4. ed. Porto Alegre: CRC/RS, 2007.

COMUNICAÇÃO. In: DICIO. 2018. Disponível em:

<<https://www.dicio.com.br/comunicacao/>>. Acesso em: 21 maio 2018.

COUTINHO, Josefina Maria Fonseca. **A cultura organizacional e a comunicação**. São Leopoldo: [s.n.], 2018.

COUTINHO, Josefina Maria Fonseca (Org.). **Comunicação interna & endomarketing: conceitos e aplicação**. São Leopoldo: Unisinos, 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FARIA, Lucia. **Comunicação interna** Diversidade de público: problema a ser equalizado pelas cooperativas. **Revista MundoCoop**, São Paulo, ano 16, 2017. (Comunicação interna: cooperados ainda desconhecem o significado da doutrina cooperativista.)

FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; SILVA, Daniela Fonseca da. **Educação cooperativa**. Santa Maria: UFSM, 2015.

FRANTZ, Walter; SCHÖNARDIE, Paolo Alfredo; SCHNEIDER, José Odelso. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. **Revista de Didáticas Específicas**, n. 16, p. 14-26, 21 mar. 2017.

GABBI, Elisabete Vincensi. **A cooperativa educacional e seus dilemas: trajetória institucional e história da Escola Cooperativa de Piracicaba**. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, Campinas.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, Eliane Lourenço; RODRIGUES, Claudiomiro Santos; MOREIRA, Vilmar Rodrigues; WEYMER, Alex Sandro Quadros. A relação entre os indicadores de recursos humanos e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias paranaenses. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, v. 5, n. 9, jan./jun. 2018.

HOLYOAKE, George Jacob. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 14. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

JOANELLA, Anderson; MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Reflexão cooperativa.** Fidelização dos associados da Coagrisol Cooperativa Agroindustrial na unidade de Nova Alvorada – RS. Porto Alegre: Sescop/RS, 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-190.

_____. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446/93218>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

_____. Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Organicom**, ano 6, n. 10/11, Ed. Especial, p. 49-56, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUERMANN, Gerson José. Gestão por Indicadores: O processo de análise e acompanhamento econômico-financeiro das cooperativas gaúchas. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho**, Porto Alegre, ano base 2016, 2017.

LIMA, Jacob Carlos; SOUZA, André Ricardo de. **Trabalho, solidariedade social e economia solidária.** São Paulo: Lua Nova, 2014.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O escavador de silêncios:** formas de construir e desconstruir sentidos na comunicação: nova teoria da comunicação II. São Paulo: Paulus, 2004.

MARINI, Everaldo. Cooperativismo. **Perfil Socioeconômico – Nova Petrópolis | RS 2015/2016**, Nova Petrópolis, 2016.

MENDINA, Heitor José Cadermartori. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.** Porto Alegre: Sescop/RS, 2017.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEGRÃO, Eunice Ester; NOVAES, Amilton Luiz; VIANA, José Jair Soares; HALL, Rosemar Jose. Marketing de relacionamento: uma reflexão teórica. In: CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 5., 2008.

OCB – Organização das Cooperativas no Brasil. **Manual de boas práticas de governança cooperativa.** 2018. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf>. Acesso em: 1 set. 2018.

_____. **O que é cooperativismo**. 2018a. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

_____. **Ramo agropecuário**: O ouro verde do Brasil. [201-?]b. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/ramo-agropecuario>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **O que é cooperativismo?** 2018. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>>. Acesso em: 6 out. 2018.

_____. **Revista Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2017**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2017.

OLIVEIRA, Kátia Okumura. **Comunicação interna** Diversidade de público: problema a ser equalizado pelas cooperativas. **Revista MundoCoop**, São Paulo, ano 16, 2017. (Comunicação interna: cooperados ainda desconhecem o significado da doutrina cooperativista.)

PENTEADO, Katia. **Comunicação interna** Diversidade de público: problema a ser equalizado pelas cooperativas. **Revista MundoCoop**, São Paulo, ano 16, 2017. (Comunicação interna: cooperados ainda desconhecem o significado da doutrina cooperativista.)

PINHEIRO, Fernando. Cooperando: Juntos pelo Leite **Revista Saber Cooperar**, ano 6, n. 22, nov./dez. 2017. (Cooperando.)

PIOVEZANI, Ari. **Inovação**: Conselhos de quem saiu da Caixinha. **Revista Saber Cooperar**, ano 6, n. 22, nov./dez. 2017. (Inovação.)

POLÔNIO, Carlos. **Comunicação empresarial**. Pernambuco: [s.n.], 2013.

PORTAL DE AUDITORIA. **Conceito de controle interno**. 2017. Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios do cooperativismo**. 2018. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo>>. Acesso em: 6 out. 2018.

PRODANOV, Cleber Criatiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 6. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECCO, Rogério. **Comunicação interna** Diversidade de público: problema a ser equalizado pelas cooperativas. **Revista MundoCoop**, São Paulo, ano 16, 2017. (Comunicação interna: cooperados ainda desconhecem o significado da doutrina cooperativista.)

REIS, Claudia Marchioli Nicolau dos. **Controladoria estratégica**. Rio de Janeiro: CRC RJ, 2014.

RODRIGUES, Roberto. **Cooperativismo**: democracia e paz – surfando a segunda onda. São Paulo: [s.n.], 2008.

SANTOS, Aldomar Guimarães dos; PAGLIATO, Wagner. **Curso de auditoria**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2007.

SCHAFFER, Gisela; ZDANOWICZ, José Eduardo. **Reflexão cooperativa**. Práticas de governança corporativa aplicadas a cooperativas agropecuárias. Porto Alegre: Sescop/RS, 2016.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCHNEIDER, José Odelso; HENDGES, Margot; SILVA, Antonio Cesar Machado da. **Educação e capacitação cooperativa**: os desafios no seu desenvolvimento. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

SILVIA, Beatriz de Fátima Mezencio; MONTEIRO, Bento Rodrigo Pereira; PEREIRA, Denis Urazato; XAVIER, Luiz Renato Costa; COSTA, Renata Tavares Lameiro da; PRADO JUNIOR, Tarcísio Ximenes. Manual de Controle Interno. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012. ou Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Secretaria de Controle Interno. Manual de Controle Interno. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.

SOUSA, Diego Neves de; AMODEO, Nora Beatriz Presno; MACEDO, Alex dos Santos; MILAGRES, Cleiton Silva Ferreira. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília**, v. 52, n. 3, jul./set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000300005&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 6 out. 2018.

SOUZA, Hayane A. Ramos de. Análise da situação e avaliação da comunicação. **Revista MundoCoop**, São Paulo, ano 16, 2017. (Comunicação interna: cooperados ainda desconhecem o significado da doutrina cooperativista.)

SOUZA, Luiz Gustavo Leite. **Comunicação interna** Diversidade de público: problema a ser equalizado pelas cooperativas. **Revista MundoCoop**, São Paulo, ano 16, 2017a. (Comunicação interna: cooperados ainda desconhecem o significado da doutrina cooperativista.)

YIN, Robert K. **Pesquisa estudo de caso**: desenho e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

ANEXO I - ENTREVISTA COM OS GESTORES

Objetivo específico	Delineamento	Público Alvo	Instrumento de coleta de dados	Questões que atendem o objetivo
a) Identificar os processos comunicacionais voltados para o público internos utilizados pela Cooperativa X;	Quantitativo	Gestores	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorre a comunicação na Cooperativa X? • A Cooperativa X valoriza a comunicação entre colaboradores, líderes e gestores? • Quais são as ações da Cooperativa X para que a comunicação aconteça entre todos na organização/cooperativa? • A Cooperativa oferece momentos para a troca de informações com seus colaboradores? • Se sim, quando ocorrem estes momentos, durante o expediente? • Qual é a finalidade das informações repassadas pelos colaboradores? É realizada alguma ação? • Para você, qual é o papel da comunicação para a promoção da gestão na Cooperativa? • A cooperativa valoriza a comunicação na cooperativa? Como? • A Cooperativa utiliza os mesmos meios de comunicação para todos os colaboradores? Em todos os níveis hierárquicos? • Quais as barreiras comunicacionais que você identifica na Cooperativa X?
b) Verificar quais os meios de comunicação utilizados pela cooperativa X para se comunicar com seus empregados;	Quantitativo	Gestores	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os meios de comunicação internos utilizados pela cooperativa X? • Como estes meios de comunicação interna podem auxiliar a cooperativa X no processo de gestão? • Você acredita que os meios de comunicação utilizados pela cooperativa X encontram-se adequados? Porque?
c) Identificar os meios mais efetivos de comunicação utilizados pela Cooperativa X; e	Quantitativo	Gestores	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a relevância da comunicação interna para a Cooperativa X e seu público interno? • A Cooperativa X estimula a interação entre todos no ambiente de trabalho? Como isso ocorre? • Quais os objetivos da comunicação utilizados pela Cooperativa X ? • Como é medida a efetividade desta comunicação? • A cooperativa X estimula a comunicação entre os colaboradores em seus setores e com as filiais em todos os níveis hierárquicos? • Qual a sua percepção quanto a comunicação entre os colaboradores e seus líderes/gestores? • Qual a sua percepção quanto a comunicação entre a matriz e suas filiais? • Existe na Cooperativa X uma cultura da comunicação?

Objetivo específico	Delineamento	Público Alvo	Instrumento de coleta de dados	Questões que atendem o objetivo
d) Propor se necessário, a implantação de um processo de comunicação voltado para o público interno da Cooperativa X;	Quantitativo	Gestores	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Você acredita que um sistema de comunicação interna auxiliaria no melhoramento da transmissão das informações da Cooperativa X a todos os colaboradores? • Você acredita que se todos entendessem mais sobre a situação da Cooperativa X valorizariam mais sua participação? • Você acredita que se todos os colaboradores entendessem a importância do cooperativismo valorizariam mais seu trabalho, cooperando com os demais setores? • Para você a comunicação aliada a educação poderia ser o caminho para melhorar a comunicação interna da Cooperativa X? • Você acredita que o sentimento de inclusão e pertencimento a Cooperativa X estimularia a motivação para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa X.
Para você o que é uma cooperativa?				
Para você, o que é cooperativismo?				
Você se sente parte da cooperativa Piá?				
Seus direitos e deveres perante a cooperativa Piá estão claros?				
O regulamento interno da cooperativa Piá (processo eleitoral) é repassado a todos?				
O estatuto da cooperativa Piá é de livre acesso?				
A cooperativa X possui um código de ética e conduta? Todos tem acesso a ele?				
Na sua opinião, qual é a importância que a Cooperativa Piá dá para a comunicação com os seus associados?				
Qual o seu vínculo com a Piá?				
Qual é a sua cidade de domicílio?				
Qual sua idade?				
A quantos anos você é funcionário da Cooperativa Piá?				
Qual seu gênero?				
Qual seu cargo na Cooperativa Piá?				
Qual sua escolaridade				

ANEXO II - QUESTIONÁRIO

O presente questionário foi criado para a pesquisa de conclusão de curso Lato Sensu de Especialização em Cooperativismo, realizado pela parceria da Unisinos e SESCOOP. O tema da pesquisa da acadêmica é a comunicação na Cooperativa Agropecuária Petrópolis – Piá.

Utilizou-se o método de escala de Likert para a aplicação deste questionário, onde as respostas possuem valor de 1 a 5, onde (1) Discordo totalmente ou Sem importância, demonstra menor valorização e (5) Concordo totalmente ou Muito importante, maior valorização para o tema de cada uma das perguntas.

		1	2	3	4	5	
1. A Cooperativa Piá busca adequar a linguagem dos comunicados de acordo com o nível técnico de quem às recebe.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
2. Sou informado sobre o desempenho da Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
3. Os líderes/gestores divulgam as ações e metas da Cooperativa Piá aos empregados.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
4. Recebo de forma clara a informação sobre minhas responsabilidades junto a Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
5. As decisões do setor onde trabalho são tomadas pelo líder/gestor.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
6. Sou informado sobre as mudanças nos processos internos da Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
7. A Cooperativa Piá exige que os empregados procedam dentro das normas internas. E as disponibiliza.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
8. A Cooperativa Piá possibilita a interação entre os empregados para troca de informações no ambiente de trabalho.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
9. Existem empregados/setores que não repassam as informações da Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
10. A Cooperativa Piá realiza momentos de integração entre empregados.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
11. Os meios de comunicação utilizados pela Cooperativa Piá são atualizados constantemente e trazem informações pertinentes.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
12. Os treinamentos realizados pela Cooperativa Piá proporcionam momentos de comunicação.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
13. Tenho acesso a todos os meios de comunicação da Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
14. Quais são os meios de comunicação que tem acesso.		<input type="checkbox"/> Digital (e-mail – everyone; site; intranet; facebook; whatsApp; etc.); <input type="checkbox"/> Oral (reuniões, conversas informais, treinamentos); <input type="checkbox"/> Escrito (jornais internos – Piaquito; revista própria – Essence; murais, treinamentos); <input type="checkbox"/> Digital e oral; <input type="checkbox"/> Digital e escrito; <input type="checkbox"/> Escrito e oral;					

15. Na intranet eu encontro todas as informações que necessito.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
16. Posso disponibilizar informações nos canais de comunicação internos utilizados pela Cooperativa.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
17. Os murais apresentam informações atualizadas.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
18. O everyone (e-mail) apresenta informações relevantes para o desempenho de minhas funções.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
19. O everyone (e-mail) me mantém informado sobre as ofertas da Cooperativa.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
20. Nas reuniões as informações são repassadas de forma clara e tempestiva.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
21. Na integração recebi informações relevantes sobre a Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
22. Na integração recebi informações sobre o papel da Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
23. Na integração recebi informações sobre as funções que desempenharei.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
24. A Cooperativa Piá utiliza os mesmos meios de comunicação para todos os setores/filiais.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
25. O BIP (Banco de Ideias Piá) é um meio de transmitir suas contribuições para a Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
26. A comunicação interna realizada entre todos os níveis hierárquicos da Cooperativa Piá é eficiente.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
27. Sempre que existam novidades os líderes/gerentes realizam uma reunião para repassar as informações.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
28. Quando verificadas insatisfações internas ou externas quanto a Cooperativa Piá ou seus produtos são realizadas reuniões para esclarecimentos.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
29. Recebo retorno (feedback) referente aos meus pontos positivos e negativos dos líderes/gerentes.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
30. Os líderes/gerentes disponibilizam seu tempo para atualizar informações sobre o aperfeiçoamento de minhas funções.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
31. A comunicação realizada entre setores é satisfatória.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
32. Considero que a comunicação entre a Cooperativa Piá e seu público interno é relevante para a qualidade de meus serviços/funções.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
33. A Cooperativa Piá proporciona/valoriza a comunicação formal e informal entre empregados e chefias.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
34. Acredito que um sistema de comunicação interna auxiliaria no melhoramento do acesso a informações da Cooperativa Piá.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
35. Acredito que se todos entendessem mais sobre a situação da Cooperativa Piá valorizariam mais sua participação.	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

36. Acredito que o sentimento de inclusão e pertencimento a Cooperativa Piá estimula a motivação para o crescimento e desenvolvimento da Cooperativa Piá.	Discordo totalmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
37. Para você uma cooperativa é a união de pessoas com as mesmas necessidades e ideais.	Discordo totalmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
38. Para você, o cooperativismo é um empreendimento que se assemelha a uma família.	Discordo totalmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
39. Na sua opinião qual o grau de importância para o empregado na cooperativa Piá.	Sem importância <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Muito importante
40. Na sua opinião, qual é a importância que a Cooperativa Piá dá para a comunicação com os seus associados.	Sem importância <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Muito importante
41. Você se sente parte da cooperativa Piá.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
42. Você conhece o regulamento interno da cooperativa Piá (processo eleitoral).	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
43. Você conhece o estatuto da cooperativa Piá.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
44. Você conhece o código de ética e conduta da cooperativa Piá.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
45. Qual o seu vínculo com a Piá.	<input type="checkbox"/> Associado empregado; <input type="checkbox"/> Terceirizado; <input type="checkbox"/> Empregado; <input type="checkbox"/> Jovem aprendiz; <input type="checkbox"/> Associado terceirizado; <input type="checkbox"/> Estagiário.
46. A quantos anos você esta empregado na Cooperativa Piá.	<input type="checkbox"/> Até 6 meses; <input type="checkbox"/> De 5 anos até 10 anos; <input type="checkbox"/> De 6 meses à 1 ano; <input type="checkbox"/> De 10 anos até 20 anos; <input type="checkbox"/> De 1 ano até 5 anos; <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos.
47. Qual seu cargo na Cooperativa Piá.	<input type="checkbox"/> Gerente (todos os cargos de gerencia – filiais e administrativo); <input type="checkbox"/> Médico do trabalho; <input type="checkbox"/> Coordenador ou líder (todos os cargos de coordenação ou liderança); <input type="checkbox"/> Serviços gerais; <input type="checkbox"/> Encarregado (todos os encarregados por setores); <input type="checkbox"/> Vendedor e Representante (todos os setores); <input type="checkbox"/> Veterinário; <input type="checkbox"/> Administrativo (Auxiliar/Assistente na matriz e filiais); <input type="checkbox"/> Assistência técnica (inclusive frutas) e Política do Leite; <input type="checkbox"/> Atendente de vendas (todas as filiais, inclusive operadores de caixa, padeiros, açougueiros, repositores); <input type="checkbox"/> Operador (caldeira, balança, ETA, ETE, manutenção); <input type="checkbox"/> Operador de produção (todos os setores); <input type="checkbox"/> Outro: _____ <input type="checkbox"/> Expedição (todos os setores); <input type="checkbox"/> Motorista (todas as modalidades);

48. Qual sua idade.	<input type="checkbox"/> De 15 até 20; <input type="checkbox"/> De 21 até 30; <input type="checkbox"/> De 31 até 40;	<input type="checkbox"/> De 41 até 50; <input type="checkbox"/> De 51 até 60; <input type="checkbox"/> Acima de 60 anos.
49. Gênero.	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	
50. Escolaridade.	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto; <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo; <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto; <input type="checkbox"/> Ensino médio completo; <input type="checkbox"/> Superior incompleto; <input type="checkbox"/> Superior completo;	<input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleto; <input type="checkbox"/> Pós-graduação completo; <input type="checkbox"/> Mestrado incompleto; <input type="checkbox"/> Mestrado completo; <input type="checkbox"/> Doutorado incompleto; <input type="checkbox"/> Doutorado completo.
51. Qual é cidade onde você trabalha.	<input type="checkbox"/> Nova Petrópolis; <input type="checkbox"/> Picada Café; <input type="checkbox"/> Morro Reuter; <input type="checkbox"/> Santa Maria do Herval; <input type="checkbox"/> Ivoti; <input type="checkbox"/> Taquara; <input type="checkbox"/> Feliz; <input type="checkbox"/> Vila Rica; <input type="checkbox"/> Vale Real;	<input type="checkbox"/> Vila Flores; <input type="checkbox"/> Marau; <input type="checkbox"/> Colombo; <input type="checkbox"/> Tijucas; <input type="checkbox"/> Castro; <input type="checkbox"/> Região do Paraná; <input type="checkbox"/> Região de São Paulo; <input type="checkbox"/> Região de Santa Catarina; <input type="checkbox"/> Região do Rio Grande do Sul.
52. Você deseja deixar uma mensagem, reclamação ou sugestão.		

Muito obrigada por responder este questionário!
Tenha uma ótima semana!