

TOP SER HUMANO

2025

Categoria:

Organização

Modalidade:

Desenvolvimento - Comunicação, mobilização e reconhecimento

Autores:

Deize Castioni Novello, Lídia Maria de Lima e Silva, Sâmia Cristiane Ciliato,
Verônica Fujise Pereira.

Empresa:

Sicredi Região Centro RS/MG

Projeto:

Nosso Jeito de Comunicar



SUMÁRIO

SINOPSE	3
1 INTRODUÇÃO	3
2 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE CONTEXTO.....	4
2.1 Objetivo Geral	5
2.2 Objetivo Específico	5
3 NOSSO JEITO DE COMUNICAR: A ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO.....	6
3.1 <i>Lab de Comunicação</i>	6
3.2 <i>Análise dos estudos e avaliação das ferramentas</i>	6
4 IMPLEMENTAÇÃO	7
4.1 <i>Teams</i>	7
4.1.1 <i>Capacitação dos produtores de conteúdo</i>	8
4.2 <i>Catavento</i>	9
4.2.1 <i>Educomunicação como estratégia</i>	10
4.2.2 <i>Influenciadores</i>	11
4.3 <i>Gestão da Mudança: cronograma e comunicações</i>	12
4.4 <i>Avaliação, Ajustes e KPI's</i>	12
5 SUSTENTAÇÃO E CONTINUIDADE	13
6 ORÇAMENTO	14
7 RESULTADOS	15
REFERÊNCIAS	18
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	19

SINOPSE

Frente ao crescimento progressivo da cooperativa e à necessidade de consolidar a estratégia e o nosso jeito de fazer negócios, reestruturar a comunicação interna se tornou uma demanda urgente. Em meados de 2022, um diagnóstico de cultura realizado na Sicredi Região Centro RS/MG com o apoio da consultoria People & Results apontou a necessidade de otimizar os canais utilizados para otimizar a entrega de informações na cooperativa e alinhar os colaboradores quanto aos objetivos, estratégia e cultura da organização.

Assim, foi iniciado em 2023 um trabalho de diagnóstico e implementação do programa de Comunicação Interna, que vem disseminando a estratégia de forma consistente, com periodicidade e adesão por parte dos colaboradores da cooperativa, consolidando o Jeito Sicredi de Ser e contribuindo para a geração de negócios na Sicredi Região Centro RS/MG. Os resultados iniciais, que contemplam uma média de engajamento elevada na *newsletter* Catavento, (54,36%, superior aos números de mercado, segundo a página *Campaign Monitor*), já demonstram maior eficácia da comunicação entre os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, maior clareza sobre a estratégia e uma cultura que está sendo cada vez mais internalizada, refletindo em senso de pertencimento entre as pessoas que fazem parte da Cooperativa.

Para contatar os autores deste case, encaminhe um e-mail para coop0434_gestaopessoas@sicredi.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A Sicredi Região Centro RS/MG, quarta cooperativa de crédito do Sicredi, tem 110 anos de história, mais de 130 mil associados e atua hoje na região central de dois estados brasileiros: Rio Grande do Sul e Minas Gerais, contando com 48 agências e 511 colaboradores ao todo. No Rio Grande do Sul, temos 24 agências e 370 colaboradores e o case apresenta o trabalho desenvolvido junto a este grupo.

Em 2022, um diagnóstico de cultura realizado na Sicredi Região Centro RS/MG com o apoio da consultoria People and Results apontou a demanda de otimizar os canais utilizados para otimizar a entrega de informações dentro da cooperativa e alinhar os colaboradores quanto aos objetivos, estratégia e cultura da organização.

A comunicação interna é uma ferramenta que viabiliza o fluxo contínuo de informações entre organização e colaborador, contribuindo para a estratégia e para o atingimento dos objetivos do negócio. É responsabilidade da área reforçar sua relevância e se inserir na cultura da organização, incentivando a

credibilidade das ações junto ao público interno, influenciando diretamente no desempenho dos colaboradores (MÁXIMO, 2016).

Com o projeto de reestruturação da Comunicação Interna, a Sicredi Região Centro RS/MG passa a assumir a área como ponto-chave para sustentabilidade do negócio e da cultura organizacional. No processo de avaliação dos canais existentes, foram envolvidos colaboradores de áreas diversas da Sede e de agências do Rio Grande do Sul, promovendo uma avaliação ampla e aderente à percepção de diferentes personas na cooperativa.

A metodologia adotada para o projeto de Comunicação Interna foi o *Design Thinking*, utilizando o Mapa de Empatia para obter um nível de compreensão mais aprofundada dos comportamentos, sentimentos, necessidades e dores de diferentes *stakeholders* no que diz respeito à comunicação interna (BROW, 2016).

2 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE CONTEXTO

Após a realização do Diagnóstico de Cultura junto à People & Results, a área de Pessoas e Cultura da Sicredi Região Centro RS/MG assume o tema Comunicação Interna e dá sequência à necessidade apontada pelo estudo da consultoria, iniciando um processo de diagnóstico da comunicação interna e análise de contexto. Segundo Carramenha (2016), na elaboração de um programa de Comunicação Interna, a escuta do colaborador é parte primordial, já que consiste em reconhecer este público como relevante dentro da empresa, colocando-o então no centro do processo de comunicação, entendendo suas demandas, expectativas, diferentes perfis e características. Para este movimento, o autor considera a necessidade de estruturar o processo de escuta dos colaboradores (anexo 1) em três etapas: Diagnóstico (antes), Avaliação (durante) e Mensuração (depois).

Neste processo, foram reavaliados os canais existentes, considerando alcance, acessibilidade, periodicidade, engajamento e alinhamento ao Planejamento Estratégico da cooperativa (anexo 2), uma vez que a comunicação interna deve estar integrada à estratégia da organização (KUNSCH, 2003).

Até o início do projeto, em julho de 2023, todos os colaboradores se utilizavam de um único grupo no aplicativo Microsoft Teams nomeado como “Recados da Coop”, em que todos podiam postar informações, sem hierarquização, linha editorial ou tom de voz pré-definido. Já contando com 473 colaboradores à época, sendo 387 lotados no Rio Grande do Sul, a cooperativa demandava um fluxo considerável de informações entre Sede e Agências e, diante deste volume grande de mensagens, sem hierarquização da informação e sem qualificação do conteúdo entregue ao público geral, a efetividade do canal passa a ser questionada.

Os colaboradores também acompanhavam a newsletter Catavento, que retratava os acontecimentos da cooperativa em textos completos e longos. No processo de diagnóstico, foi identificado que não havia uma periodicidade fixa entre as publicações e não havia um tom de voz ou linha editorial padronizada. Segundo Kunsch (2003), “a linha editorial é um dos elementos fundamentais para a consolidação de uma política de comunicação organizacional, pois orienta a produção de conteúdos de forma coerente com a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização” (KUNSCH, 2003, p. 152).

Sistemicamente, o Sicredi utilizava, à época, a rede social Yammer (atualmente, chamada de Viva Engage), disponível dentro do aplicativo Microsoft Teams. No entanto, a cooperativa não se utilizava da ferramenta devido à baixa adesão dos colaboradores neste canal, que se voltou exclusivamente para informações sistêmicas.

No processo de análise do contexto, foram compiladas também as percepções dos Diretores Executivos, Assessores e Gerentes de Sede com posições estratégicas dentro da cooperativa, identificando assim a necessidade de elaboração de um projeto mais robusto, com foco em otimizar as oportunidades de uma comunicação mais efetiva e estratégica, focada na consolidação da cultura e em nosso jeito de fazer negócios.

A partir das informações iniciais, foi estruturado o projeto Nosso Jeito de Comunicar na Sicredi Região Centro RS/MG, contemplando a estruturação da área de Comunicação Interna e Endomarketing na cooperativa.

2.1 Objetivo geral

Consolidar uma comunicação interna efetiva para viabilizar um fluxo contínuo de informações e assim fortalecer a cultura e a estratégia da Sicredi Região Centro RS/ MG.

2.2 Objetivo Específico

- Identificar e desenvolver oportunidades de otimizar a comunicação interna;
- Envolver o público interno na construção da estratégia de comunicação e na produção de conteúdos;
- Fomentar a cultura da informação e da educomunicação na cooperativa;
- Consolidar um fluxo de informações contínuo, com periodicidade, engajamento e alinhamento aos objetivos da cooperativa.

3 NOSSO JEITO DE COMUNICAR: A ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

Após a fase inicial do diagnóstico, estruturou-se um grupo de trabalho dentro do time de Pessoas e Cultura da cooperativa, englobando as áreas de Educação e Comunicação Interna. Este grupo foi criado com o objetivo de desenvolver estratégias para a construção coletiva das novas formas de comunicação na Sicredi Região Centro RS/MG, considerando diferentes perspectivas de colaboradores com atuações diversas para assegurar uma abordagem mais inclusiva e efetiva. Pedros (2016) reforça a relevância de ouvir representantes de diferentes posições, para entender e adequar as mensagens e os canais. De acordo com esta autora, mapear os públicos que fazem parte da mesma estrutura organizacional é uma estratégia extremamente eficaz para o planejamento da comunicação, pois as pessoas possuem histórias, experiências e competências distintas, e cada uma interpreta e se identifica com as mensagens de maneira única.

3.1 Lab de Comunicação

Considerando a premissa de valorizar o colaborador e colocar as Pessoas no Centro, o time de Educação e o time de Comunicação Interna trabalharam na consolidação de um laboratório de comunicação junto a um grupo focal de colaboradores de áreas de sede e de agências do Rio Grande do Sul.

Foram selecionados, com o apoio dos *Business Partners*, 12 participantes com diferentes posições na cooperativa, incluindo Gerentes de Negócios, Assessores de Agência, Gerentes de Agência, Assistentes de Sede, Analistas de Sede, Assessores de Sede e Gerentes de Sede. Essa seleção buscou contemplar as diferentes posições existentes na cooperativa e também entendendo as realidades diversas, contemplando várias localidades da nossa área de atuação no estado.

Em julho de 2023, os colegas selecionados participaram de um encontro presencial na sede da cooperativa. Na ocasião, foram apontadas as principais dores já identificadas na fase inicial, entre elas, a falta de hierarquia nas informações, o fluxo intenso de mensagens e a dificuldade para buscar e acessar as comunicações diversas. (anexos 3 e 4)

Divididos em grupos, colegas que ocupavam posições similares estiveram juntos para construir uma persona do colaborador da cooperativa durante a dinâmica do Mapa da Empatia (anexo 5). Nos grupos, foram consideradas as personas: Gestor, Assessor, Gerente de Negócios e Analista de Sede. Esta atividade, que faz parte da metodologia *Design Thinking*, permitiu compilar as percepções dos colegas sobre como vêm e recebem as mensagens internas.

Para avaliar o grau de efetividade dos canais mais utilizados, empregamos uma Matriz de Contexto, que permite identificar quais estão mais alinhados às necessidades de comunicação interna. Nesta atividade, os grupos discutiram

quais eram os canais mais utilizados de maneira formal e informal e quais eram menos utilizados, considerando E-mail, Teams, Yammer (Viva Engage) e WhatsApp.

Ao final, os colegas preencheram uma planilha considerando, juntos, o que deveríamos parar de fazer, continuar fazendo e começar a fazer para aprimorar a comunicação interna. (anexo 6)

3.2 Análise dos estudos e avaliação das ferramentas

Com o encontro presencial do grupo focal, aliado às percepções iniciais acerca da comunicação interna da cooperativa, foi possível identificar as principais percepções do público interno: a sensação de desorganização e excesso de informações, além de reconhecer o Teams, E-mail e WhatsApp como canais mais eficazes. Também se destacou a necessidade de segmentar e direcionar a informação para públicos distintos; bem como a necessidade de fomentar o papel da liderança na difusão de informações.

Dentre as ferramentas avaliadas positivamente pelo grupo focal, o Teams e o E-mail já eram utilizados anteriormente e já de maneira formalizada, conforme a regulamentação do Sicredi.

A partir dos dados compilados, foi construída uma matriz SWOT (anexo 7) para consolidar a percepção geral e identificar oportunidades para evolução na comunicação interna. Entre essas oportunidades, destacam-se a centralização e organização dos comunicados, a segmentação de informações por canais; a exploração de meios digitais; e o fortalecimento da liderança comunicadora.

Com o intuito de facilitar o processo de gestão da mudança e dar mais fluidez à comunicação na cooperativa, a área de Comunicação Interna iniciou um processo de estruturação explorando as duas ferramentas oficiais existentes e percebidas como mais eficazes: o Teams e o E-mail.

4 IMPLEMENTAÇÃO

Com os dados compilados e as plataformas a serem utilizadas já definidas, foi dado início ao processo de segmentação e organização das informações que já circulavam no aplicativo Teams, para, em sequência, propor novas ações complementares para consolidar o processo de comunicação na cooperativa.

4.1 Teams

Para garantir uma segmentação das informações de forma adequada, o time de Comunicação Interna monitorou e mapeou as publicações no canal “**Recados da Coop**” durante 31 dias (01 de agosto de 2023 a 31 de agosto de 2023). As mensagens abordavam temas correlatos aos **Negócios** (novos produtos e serviços, novas linhas de crédito, oportunidades de negócio e afins), **Processos**

(normas, dicas para dar celeridade aos atendimentos, mudanças em sistemas e procedimentos internos, instabilidades etc.) e **Pessoas** (vagas, formações, cursos obrigatórios, gestão do ponto, entre outros). Com base nisso, foram criados, no Teams, três canais contemplando estas temáticas específicas.

Para as informações institucionais, foi criado o canal **Comunicados**, onde são comunicadas informações gerais e que devem ser repassadas a todos com prioridade.

Com o objetivo de incentivar a participação e voz ativa dos colaboradores, optamos também por manter o canal **Recados da Coop**, o primeiro canal existente, onde todas as informações eram divulgadas até então, de forma livre. Neste canal, todos os colegas podem publicar temas diversos correlacionados ao universo da cooperativa.

Assim, atendemos à demanda inicial de segmentação de conteúdo, promovendo maior clareza e fluidez no fluxo de informações, especialmente entre Sede da Cooperativa e agências, já que as informações que nutrem os colaboradores que atuam na ponta partem das áreas administrativas da Sicredi Região Centro RS/MG.

4.1.1 Capacitação dos produtores de conteúdo

Para viabilizar a produção de conteúdo sem que uma área ou profissional fosse sobrecarregado, o time de Pessoas e Cultura identificou os colaboradores com maior volume de conteúdos postados por área. Estes colegas foram comunicados sobre a mudança da configuração de grupos no Teams e foram convidados a uma formação sobre produção de conteúdo. No treinamento, realizado via Teams, foram explanados:

- 1) Conceitos básicos da comunicação corporativa;
- 2) Ferramentas para garantir maior engajamento, como o uso de imagens, gráficos, frases objetivas e atrativas;
- 3) Dicas para construir textos curtos, claros e objetivos;
- 4) Dicas de como incentivar a interação do público no post, para acompanhar o nível de engajamento.

Os participantes também conheceram o cronograma de implementação do projeto e selaram o compromisso de cumprir com as regras na utilização dos novos canais, incluindo:

- 1) Evitar postagens consecutivas logo após outra postagem, minimizando o fluxo de informações e viabilizando maior alcance das mensagens;
- 2) Não utilizar *layouts* sem aprovação prévia da área de Comunicação Interna, adotando sempre a aplicação correta da marca e dos elementos gráficos do Sicredi;
- 3) Revisar o texto para que esteja no tom de voz adequado para o Sicredi.

As formações tiveram continuidade em mais duas edições online e seguem com acompanhamentos pontuais junto ao time de Comunicação Interna. Além disso, os produtores de conteúdo da cooperativa recebem também, via grupo exclusivo no Teams, sugestões de novas formações online para aprimorar a escrita e ampliar a qualidade do conteúdo produzido.

4.2 Catavento

Com o propósito de consolidar a comunicação como uma ferramenta que amplia a visibilidade das entregas dos colaboradores, fortalece a cultura corporativa e incentiva o fluxo contínuo de informações internas, o time se debruçou em análises, em busca da melhor forma de construir um canal de comunicação interna leve, acessível e recorrente. O objetivo era desenvolver um espaço no qual as pessoas se reconhecessem e se sentissem parte essencial da construção coletiva da organização.

Assim, em outubro de 2023, foi lançada a nova versão da *newsletter* **Catavento**. Publicada semanalmente, a revista eletrônica é recriada como um canal aberto em que as áreas de sede e agências podem compartilhar acontecimentos, metas batidas e boas práticas. As áreas de sede também constroem proposições de pautas que contribuem para o negócio, como dicas de produtos e serviços, dicas de marketing, governança, entre outros. A partir do conteúdo compartilhado pelas áreas e com base nas estratégias da cooperativa, o time de Comunicação Interna realiza a curadoria das matérias que serão publicadas e agrega também outros conteúdos estratégicos e alinhados às demandas do negócio.

Embora o Catavento seja um canal majoritariamente informativo, a sua narrativa é construída a partir de conteúdos gerados pelos próprios colaboradores, o que amplia o sentimento de pertencimento, reconhecimento e horizontalidade – o que vai de encontro à demanda apresentada no diagnóstico de cultura realizado em 2022.

Agora com periodicidade regular, o Catavento otimiza o formato anterior, que contava com textos longos e sem uma linha editorial pré-estabelecida. O informativo foi, então, reestruturado de forma consistente, com textos leves e objetivos, trazendo o conteúdo com caráter dinâmico e atrativo, alinhado ao tom de voz Sicredi, com seriedade, mas de forma descomplicada¹. Como reforça Marchiori (2010), a comunicação interna eficaz precisa ser contínua, planejada e alinhada aos valores da organização, atuando como mediadora das relações e como fator estratégico de fortalecimento cultural.

¹ Conforme Manual de Identidade Verbal e Visual do Sicredi, disponibilizado para os colaboradores que atuam nas áreas de Comunicação, Marketing, Comunicação Interna e Endomarketing.

O Catavento também tem como premissa a valorização das pessoas. Para isso, o informativo se utiliza das imagens dos colaboradores de forma intencional, reforçando o protagonismo e o conceito do Sicredi “Somos feitos de Pessoas para Pessoas”. Fotos de entregas de brindes, eventos, conquistas e o cotidiano das equipes, registradas em ações de endomarketing, são veiculadas na edição seguinte ao acontecimento, fomentando assim entre os colaboradores a cultura de aguardar pelo envio do Catavento para conferir a foto da equipe nas celebrações.

Para a produção do Catavento, foi elaborado um fluxo simples com as ações que envolvem a entrega do informativo – reunião com produtores de conteúdo, curadoria de pautas, produção textual, ajustes, revisões e aprovações com as áreas responsáveis e aprovação final pelo time de Pessoas e Cultura (anexo 9).

O envio do informativo ocorre sempre às sextas-feiras, tornando-se um fator de expectativa para os colegas durante o último dia útil da semana. Os colaboradores recebem o Catavento por meio do canal interno Pessoas, no Teams, e também pelo e-mail.

4.2.1 Educomunicação como estratégia

Para a construção dos conteúdos do Catavento, além de seguir a linha editorial adotada pelo Sicredi e do caráter interativo, que permite a construção do informativo a várias mãos, o time de Comunicação Interna adota a metodologia da Educomunicação para a produção de conteúdo.

O conceito de Educomunicação é esclarecido pela Associação Brasileira de Pesquisadores e Profissionais em Educomunicação (Escola de Comunicação e Artes – USP) como a interface entre Comunicação e Educação, formando assim um campo interdisciplinar que trabalha, entre diversos pontos, o emprego de recursos da informação nas práticas educativas – ou seja, se utiliza das formas de comunicar como meios de reforçar os conteúdos a serem repassados². Este conceito surgiu da constatação de que a comunicação, além de transmitir conteúdos, exerce papel fundamental na construção do conhecimento, das relações sociais e da cidadania.

Segundo Soares (2011), a educomunicação propõe uma abordagem dialógica, em que educadores e educandos são coautores do processo comunicativo e se utilizam dele para fomentar o saber. Assim, a comunicação assume um novo papel para além do repasse de informações e conteúdos e passa a atuar também, neste contexto, como um eixo estruturante dos processos educativos.

² Disponível em:

<https://abpeducom.org.br/educom/conceito/#:~:text=A%20Educomunica%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20entendida%20pela,dos%20recursos%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20suas> . Acesso em 19.mai.2025.

No Catavento, esse conceito é aplicado especialmente em demandas de reforço de conteúdos e práticas relevantes para o negócio, que são abordados em treinamentos em contato diário dos assessores de sede, que dão suporte às agências, com os gerentes de negócio, que executam as missões na ponta. Este é mais um caminho para adotar uma comunicação estratégica, direcionando o público interno para os objetivos da cooperativa e facilitando o aprendizado de técnicas, conceitos e novas práticas de forma leve, prática e objetiva.

4.2.2 Influenciadores

O time de Influenciadores de Clima e Cultura é um grupo composto por colaboradores de áreas e agências escolhidos pelo time por meio de votação por serem referência no Nosso Jeito Sicredi de Ser. Eles são responsáveis por fortalecer, junto aos gestores, um clima positivo no ambiente de trabalho. A partir do diagnóstico de cultura realizado pela consultoria People & Results, identificou-se que os Influenciadores são pontos chave na construção de uma comunicação mais fluida e mais efetiva. Com isso, estes Influenciadores apoiam a área de Comunicação Interna na construção de ações de *endomarketing* (dia das mães, dia dos pais, outubro rosa, novembro azul etc.), e reforçam iniciativas internas, além de servirem como pontes que compartilham as sugestões de pauta para a produção do Catavento.

Os Influenciadores, que realizam reuniões mensais junto à Comunicação Interna e participam de um grupo no Teams, enviam semanalmente suas pautas em um formulário, onde descrevem suas sugestões de pauta e detalham o que aconteceu, onde, como, quando, por que, respondendo às perguntas essenciais para a construção de uma notícia. Também há espaço para anexar fotos relacionadas ao acontecimento relatado. Para Costa (2014), a participação do colaborador na construção das ações de comunicação interna e *endomarketing* são primordiais para fortalecer o sentimento de pertencimento com relação à organização, garantindo melhor fluidez das informações e maior engajamento. Segundo o autor, a gestão do *endomarketing* tende a ser mais efetiva quando é realizada em parceria com os colaboradores.

De acordo com Brum (2017), o engajamento e a participação dos colaboradores nas ações internas refletem o comprometimento com a organização – o que tem um impacto direto no resultado do negócio. Ela destaca que:

“(…) De nada adianta ter talento e competência, estar entusiasmado e disposto a se envolver, se não houver a contribuição efetiva e o comprometimento com um determinado desafio, programa, projeto ou processo. Estou falando em engajamento de empregados e o mundo corporativo é um ambiente focado em resultado, portanto, tem que haver contribuição e comprometimento” (BRUM, 2017, p.97).

A produção de conteúdo é, assim, apurada pela Comunicação Interna junto aos Influenciadores, captando detalhes que podem ser mais bem esclarecidos e melhor destacados junto ao público interno. Dessa forma, a participação das áreas e agências na construção do informativo ocorre, essencialmente, por meio do apoio ativo dos Influenciadores.

4.3 Gestão da Mudança: cronograma e comunicações

Na teoria de Gestão da Mudança proposta por Kotter (1997), são referenciados oito importantes passos (anexo 10), que fazem parte da jornada de construção do programa de Comunicação Interna desde o começo:

- 1) Criar um senso de urgência para a mudança;
- 2) Formar as coalizões necessárias (time para a gestão da mudança);
- 3) Desenvolver uma visão para a mudança;
- 4) Comunicar a visão;
- 5) Fortalecer a ação;
- 6) Estabeleça metas de curto prazo;
- 7) Consolide e celebre os avanços;
- 8) Implementar as mudanças na cultura da organização.

Até a formação dos produtores de conteúdo, concluímos os cinco primeiros passos, sendo o quinto o fortalecimento da ação: apoiar o movimento de transição oferecendo suporte necessário para consolidar a visão já comunicada. Para dar sequência nos passos e direcionar as ações para os passos seguintes, já focando nas primeiras metas, foi necessário estruturar um cronograma robusto de comunicação. Esse cronograma visa envolver desde a liderança até os colaboradores que atuam nas áreas e agências, comunicando o que será realizado, quando, como e com quais objetivos.

No cronograma de divulgação das ações para a gestão da mudança (anexo 11), estão previstas comunicações com a liderança, reforços com Influenciadores, alinhamentos com produtores de conteúdo e ações que fortalecem a comunicação com o colaborador sobre o que está sendo feito. Assim, buscamos garantir maior clareza acerca dos nossos objetivos e viabilizar uma transformação real na cultura de informação da cooperativa.

4.4 Avaliação, ajustes e KPI's

Como parte do processo de gestão da mudança, a avaliação, os ajustes e os KPI's foram planejados para acompanhar de forma contínua a evolução dos canais de comunicação interna.

Um mês após o lançamento das novas ferramentas, os Influenciadores participaram de uma pesquisa direcionada, na qual puderam avaliar aspectos

como linguagem, *layout*, temas abordados, divisão dos canais do Teams e a própria efetividade da mudança. A pesquisa também reservou um espaço para sugestões de melhorias – como a criação de uma editoria de vagas internas, incluída a partir do *feedback* dos Influenciadores. Essas avaliações são realizadas de forma periódica, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e entendendo o que está sendo agradável para o público interno e o que não está sendo bem aceito.

Para acompanhar a performance, foram avaliados os KPI's que incluem taxas de abertura da *Newsletter* Catavento, o engajamento na postagem do material no Teams (como reações e interações) e volume de sugestões encaminhadas para edições futuras. No Teams, foram considerados como KPI's iniciais as reações às publicações e volume de interações, comparando com os índices anteriores à reformulação dos canais internos, a fim de avaliar o impacto das mudanças.

5 SUSTENTAÇÃO E CONTINUIDADE

Além das pesquisas recorrentes e dos encontros mensais de escuta ativa junto aos Influenciadores, a área de Comunicação Interna também monitora constantemente as tendências de mercado e a necessidade constante de evolução das ferramentas internas. Essa busca visa garantir a entrega de informação com qualidade, no formato mais adequado, promovendo o sentimento de pertencimento e engajamento entre os colaboradores.

Em 2025, foram mantidas as ferramentas Teams e Catavento e, em alinhamento às tendências de mercado e recomendações atribuídas pela consultoria de cultura, iniciamos um novo ritual de comunicação face a face, o **Conexão com Você**. O rito acontece sob demanda em um formato simples e objetivo, em que os líderes recebem um boletim orientativo com um passo a passo, detalhando como devem realizar a comunicação junto aos times. Essa prática fortalece o contato olho no olho, humanizando as relações e promovendo transparência de forma consistente e recorrente. Segundo Grossman (2024), a comunicação face a face não só possibilita a troca de informações verbais, mas também é enriquecida pelas expressões faciais e linguagem corporal, essenciais para a compreensão completa das mensagens e para a construção de confiança entre líderes e equipes. Essas interações presenciais fortalecem os vínculos interpessoais e são especialmente eficazes na abordagem de temas delicados ou complexos.

Para consolidar o **Conexão com Você** como um movimento perene e de qualidade, as lideranças passaram pela capacitação “Líderes Comunicadores”, conduzida pela facilitadora Kerlin Dutra, da agência de comunicação Happy House, especializada em comunicação face a face. Neste treinamento,

participaram 24 Gerentes de Agência e 8 Gerentes de Sede e foram trabalhadas a importância de fortalecer os vínculos nestes momentos de contato olho no olho, trouxe dicas de falas potentes, além de estratégias para abordar assuntos sensíveis, trazer clareza e transparência no dia a dia de trabalho, bem como dicas sobre posturas e expressões corporais.

Paralelamente, iniciamos um novo canal de comunicação interna – o **videocast Momento Sicredi**, que, alinhado às tendências adotadas por diversas organizações, tem como objetivo promover o conceito de educomunicação. Essa iniciativa incentiva a formação e a informação dos colaboradores por meio do canal, conciliando negócios, cultura e pessoas, através de vídeos publicados quinzenalmente e de curta duração (de 10 a 15 minutos por episódio). O videocast é produzido em estúdio, com um *host* que promove perguntas pertinentes e estratégicas ligadas às temáticas de atuação dos convidados (diretores, gerentes de sede e assessores de sede).

Essas iniciativas foram implementadas em 2025 e ainda estão em processo de ajuste e avaliação, visando aprimorar sua eficácia e impacto.

6 ORÇAMENTO

Os recursos humanos envolvidos na construção e execução das ações do programa Nosso Jeito de Comunicar foram: **10 colaboradores da área de Pessoas e Cultura, 3 diretores executivos e 12 colaboradores de áreas diversas da cooperativa**, com atuação no Rio Grande do Sul, além da formação de **34 Influenciadores** de 10 áreas de Sede e 24 agências gaúchas da cooperativa.

Iniciativa	Período	Item	Valor Unitário	Valor Total
Encontro de Influenciadores	07/ 2023	Deslocamento	R\$ 264,70	R\$ 9.000
Encontro de Influenciadores	07/ 2023	Alimentação	R\$ 207,88	R\$ 7.068,20
Encontro de Influenciadores	07/ 2023	Hospedagem em Porto Alegre	R\$ 183,07	R\$ 6.224,40
Encontro de Influenciadores	07/ 2023	Facilitadora	R\$ 7.000	R\$ 7.000
Lab de Comunicação	07/ 2023	Alimentação	R\$ 50	R\$ 600
Lab de Comunicação	07/ 2023	Deslocamento	R\$ 3.000	R\$ 3.000

Líderes Comunicadores	03/2025	Facilitadora	R\$ 20.000	R\$ 20.000
Líderes Comunicadores	03/2025	Alimentação	R\$ 39,06	R\$ 1.250

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

Houve investimento financeiro no Encontro de Influenciadores e no *Lab* de Comunicação, ambos realizados presencialmente, conforme descrito acima, com investimento de R\$ 45.142,60 até o momento. As demais iniciativas foram realizadas de forma online, conduzidas por facilitadores internos.

7 RESULTADOS

Desde o início das ações de estruturação da área de Comunicação Interna, diversos resultados positivos têm sido alcançados em relação às novas práticas, rituais e canais implementados.

Em pesquisa dirigida aos Influenciadores em dezembro de 2023, 92% dos respondentes avaliaram os conteúdos publicados no Catavento como bons ou muito bons. A taxa média de abertura da *newsletter* se manteve, contabilizando os anos de 2023 e 2024, em 54,36% - índice superior às médias de mercado para o setor financeiro, que correspondem a 42% conforme reportado por estudo da *Fast Company Brasil*³.

No Rio Grande do Sul, os colegas relatam o impacto do Catavento no dia a dia das agências e nos negócios. Quelen Braido, Gerente da Agência Dores, em Santa Maria (RS), relata sua experiência como consumidora do Catavento:

“Sou leitora assídua do Catavento. As dicas que ele traz e as ações que as agências estão realizando são sempre úteis e me ajudam a pensar em novas ideias e abordagens para o trabalho com o time no dia a dia. Também por meio dele, fico por dentro do que está acontecendo na cooperativa, as nossas conquistas e celebrações e ainda fico sabendo quem são os aniversariantes da semana. É uma leitura que me conecta, informa e inspira”
(QUELEN BRAIDO, 2025)

O novo formato do informativo também tem gerado impactos positivos nos negócios da cooperativa, conforme relata o Assessor de Produtos e Serviços Alessandro Rodrigues, que trabalha na Sede da cooperativa. Alessandro, que também compartilha sua percepção como consumidor do canal de comunicação,

³ Fast Company Brasil. Disponível em: < <https://fastcompanybrasil.com/news/6-em-cada-10-funcionarios-nao-se-dao-ao-trabalho-de-ler-comunicados-da-empresa/> >. Acesso em 20.mai.2025.

reforça que a divulgação de novos produtos e novas oportunidades vêm gerando maior engajamento e novos negócios.

“Sempre aguardo com entusiasmo a próxima edição do Catavento, é um canal essencial para nos mantermos atualizados sobre os acontecimentos da Cooperativa, as novidades dos nossos produtos e serviços, além das ações de negócios das Agências e das demais áreas da Sede. Na área de Desenvolvimento, utilizamos bastante o Catavento como fonte de informações sobre produtos e serviços, além de ser um espaço valioso para o compartilhamento de dicas e abordagens relacionadas às nossas soluções. Um exemplo é o Café com Produtos e Serviços, que tem gerado grande engajamento e impulsionando diversos negócios.” (ALESSANDRO RODRIGUES, 2025).

O relato do Gerente de Negócios Márcio Manfio, da agência Parque Industrial, em Santa Maria (RS) também acompanha a opinião dos outros colegas entrevistados, reforçando também a importância dos canais de comunicação segmentados no aplicativo Teams.

“Tanto o Catavento quanto os canais do Teams são muito importantes para recebermos as informações em primeira mão. Entre os colegas, sempre comentávamos que a informação demorava a chegar e muitas vezes não chegava. Com os novos canais do Teams e o Catavento, recebemos notícias rapidamente, vemos novas técnicas, novos produtos, novas formas de atuar, foi realmente muito benéfico para a cooperativa. Na sexta-feira, vários colegas ficam na expectativa para que saia o Catavento, alguns já são os primeiros a olhar assim que chega no e-mail. Os que não conseguem ver na sexta-feira, já leem logo pela segunda-feira, tem uma adesão realmente importante” (MÁRCIO MANFIO, 2025).

Dados de engajamento nos Canais do Teams mostram uma evolução: houve um aumento de 50% no engajamento em novembro de 2023, comparado com as publicações do mês anterior (outubro de 2023). Em abril de 2024, seis meses após a segmentação dos canais, foi apurado um índice médio de 21,3 interações (curtidas e comentários) por post em todos os canais segmentados do Teams.

Na pesquisa aplicada entre os Influenciadores, realizada em maio de 2024, 88% relataram uma evolução significativa nos processos de comunicação interna, e 54% acreditam que esses processos estão rodando de forma satisfatória.

O recorde de adesão na Pesquisa de Clima GPTW 2024 também evidencia a eficácia da campanha de comunicação interna, realizada ao longo de um mês nos canais do Teams e no Catavento, além da divulgação por meio da comunicação face a face feita pela liderança em parceria com os Influenciadores

das áreas e agências. Atingimos 94% de adesão, um recorde histórico na cooperativa. Essa forte adesão reflete a elevada percepção de confiança, medida através das cinco dimensões da metodologia GPTW: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Como resultado, o Índice de Confiança alcançou a marca de 92 pontos, superando tanto a média de *benchmarking* quanto a nota sistêmica Sicredi⁴.

Além disso, na mesma Pesquisa GPTW, a afirmativa “A liderança me mantém informado(a) sobre assuntos importantes e sobre mudanças no Sicredi” teve aumento de 87 para 90 entre 2023 e 2024. A fim de reforçar esse ponto, o **Conexão com Você** tem contribuído na divulgação das estratégias de pessoas e cultura e negócio, visto que fornece subsídios para que a liderança comunique os direcionamentos da cooperativa de forma estruturada e próxima ao seu time. Desde seu início, foram enviadas 4 edições para 35 líderes, impactando em torno de 370 colaboradores.

O relato da Gerente de Agência Ciovana Golke, da agência Av. Nossa Senhora da Medianeira, em Santa Maria (RS) demonstra a importância da comunicação face a face entre líder e liderado com o Conexão com Você:

“A capacitação Líderes Comunicadores nos trouxe ferramentas práticas e, mais do que isso, despertou em nós a consciência do poder de uma comunicação genuína, clara e empática. Alinhado a isso, a cooperativa iniciou o Conexão com Você, iniciativa que faz toda a diferença para nós líderes comunicar os direcionamentos da cooperativa de forma estruturada ao time. Percebo que, desde então, estamos mais próximos e mais alinhados; além disso, o time se sente mais informado, mais engajado e por dentro do que está acontecendo. O Conexão com Você não é apenas uma iniciativa de comunicação — é um movimento que fortalece vínculos e impulsiona a cultura de transparência e proximidade que tanto valorizamos no Sicredi”.
(CIOVANA DELLIS GOLKE, 2025)

Também como reforço do projeto de comunicação interna, o **Momento Sicredi** contou com três edições, que somam 396 visualizações. A primeira edição destacou a importância da expansão estratégica da cooperativa, com foco na captação de novos associados e fortalecimento da cultura organizacional. No segundo videocast, a temática foi o Processo Assemblear, destacando sua estrutura, importância e impacto no engajamento dos associados, fortalecendo o sentimento de pertencimento e compreensão do modelo cooperativista. Já o

⁴ Sicredi é reconhecida como a melhor empresa para trabalhar no Brasil. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/camposgerais/noticias/great-place-to-work-gptw/sicredi-reconhecida-como-melhor-empresa-para-trabalhar-brasil/#:~:text=Em%202024%2C%20mais%20de%2041,mantido%20pelo%20segundo%20ano%20consecutivo> >. Acesso em 20.mai.2025

terceiro episódio abordou o Ciclo de Relacionamento do Associado, uma ferramenta de inteligência de dados que apoia os gerentes de negócios na gestão de carteiras.

Os números coletados a partir das iniciativas e relatados no case, demonstram que a cooperativa vem adotando uma estratégia assertiva ao realizar um movimento de escuta ativa e cocriação com diversos colaboradores na reestruturação da comunicação interna, mantendo este direcionamento participativo e de construção coletiva junto aos Influenciadores, em busca da consolidação de uma comunicação clara, efetiva e simples junto aos colaboradores. Desta forma, torna-se possível agregar valor aos negócios e reforçar nossos compromissos com os valores pessoas no centro, transparência e evolução constante.

REFERÊNCIAS

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: Como Transformar Líderes em Comunicadores e Empregados em Seguidores.** 2017.

CARRAMENHA, Bruno. **Tendências na gestão da comunicação com empregados.** *In: Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero.* Carramenha, Bruno (org). 2016.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: Como conectar endomarketing, liderança e engajamento.** 2014.

CROSS, Nigel. **Designerly Ways of Knowing.** Design Studies 3.4 – p. 221-27. 1982

KOTTER, J. P. **Liderando a Mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão, perspectivas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos: Volume 1.** 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna nas organizações.** *In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Interfaces da comunicação organizacional.* São Paulo: Paulus, 2010.

MÁXIMO, Carolina. **A comunicação interna eficiente e de caráter apreciativo nas organizações.** *In: Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero.* Carramenha, Bruno (org). 2016.

PEDROS, Tatiane. **A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade.** *In: Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero.* Carramenha, Bruno (org). 2016.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Educomunicação: os desafios da comunicação da escola para a sociedade.** São Paulo: Paulinas, 2011.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Deize Castioni Novello é administradora, acadêmica do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios na UNISINOS. Está na cooperativa há 3 anos como Gerente de Pessoas e Cultura.

Lídia Maria de Lima e Silva é Mestre em Comunicação Social e acadêmica da especialização em Gestão da Cultura Organizacional na FAAP. Está na cooperativa há 2 anos como Analista de Pessoas e Cultura e atua na consolidação dos processos de Comunicação Interna, *Endomarketing* e Eventos.

Sâmia Cristiane Ciliato é Mestre em Ensino de Humanidades e Linguagens. Está na cooperativa há 5 anos como Analista de Pessoas e Cultura. Atua com aprendizagem organizacional voltada a colaboradores, lideranças e executivos.

Verônica Fujise Pereira é Mestre em Administração. Está na cooperativa há 3 anos como Assessora de Pessoas e Cultura. Atua como *HR Business Partner* e sua atuação abrange também temas como Cultura, Clima e Carreira.