

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
RELAÇÕES PÚBLICAS

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EM CAMPANHAS DE INCENTIVO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

Matheus Cardoso Novo

Porto Alegre  
2019

Matheus Cardoso Novo

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EM CAMPANHAS DE INCENTIVO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Relações Públicas pela Faculdade de  
Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul

Orientador: Profª Drª. Vera Regina Schmitz

Porto Alegre  
2019

## RESUMO

Este estudo apresenta uma análise realizada sobre duas edições de uma campanha de Incentivo na Cooperativa de Crédito Mútuo Unicred e objetiva compreender as estratégias de comunicação utilizada das edições de 2018 e 2019 e de que forma se mantem coerente aos objetivos deste trabalho, da campanha e ao cooperativismo. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, sendo que o aprofundamento do estudo ocorreu através da pesquisa documental e análise de conteúdo, bem como entrevista semi-direta qualitativa. Para embasamento das análises, nos aprofundamos dos conceitos de comunicação organizacional, comunicação estratégica, comunicação interna, públicos e comunicação dirigida e campanha de incentivo, além do embasamento teórico sobre cooperativismo para compreensão do tipo de sociedade pesquisado. A realização da análise indicou que a Unicred utilizou diferentes estratégias que comprovam através de um planejamento comunicacional, que a implementação de campanhas de incentivo podem ser efetivas ao respeitar natureza cooperativa e a comunicação estratégica como processo de interação.

**Palavras-chave:** Comunicação, comunicação estratégica, cooperativismo, Unicred, Campanha de Incentivo.

## ABSTRACT

The present study analyzes two editions of an incentive campaign from Unicred Mutual Credit Cooperative, including the communication statistics of the 2018 and 2019 editions and how it works consistently with the objectives of this job, the campaign and the cooperativism. The methodology used was bibliographic research, and the in-depth study occurred after documentary research and content analysis, as well as qualitative semi-direct interview. For the basis of the analysis, in the depth of the concepts of organizational communication, strategic communication, internal communication, public and directed communication and incentive campaign, in addition to the theoretical basis on cooperation for understanding the type of society researched. A realization of the analysis indicates that Unicred has used different strategies that prove through communicational planning, that the implementation of incentive campaigns can be effective by respecting the cooperativism and strategic communication as an interaction process.

**Key words:** Communication, Strategic Communication, Cooperativism, Unicred, Incentive Campaign.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Evolução dos Princípios Cooperativistas.....	17
QUADRO 2 - Comparativo entre Cooperativa e Empresa.....	23
QUADRO 3 - Unidades de registro e de contexto.....	62
QUADRO 4 - Análise de Conteúdo Lançamento Campanha Superação 2018.....	68
QUADRO 5 - Análise de Conteúdo Evento de Premiação Campanha Superação 2018.....	71
QUADRO 6 - Análise de Conteúdo Lançamento Campanha Superação 2019.....	75
QUADRO 7 - Análise de Conteúdo Ações Campanha Superação 2019.....	77

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Bandeira Mundial do Cooperativismo.....	18
FIGURA 2 - Símbolo Mundial do Cooperativismo.....	20
FIGURA 3 - Artigo 4º da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.....	22
FIGURA 4 - Organizações e Associações – Cooperativismo.....	26
FIGURA 5 - Diferenças entre Bancos e Cooperativas de Crédito.....	28
FIGURA 6 - Organograma Unicred.....	51
FIGURA 7 - Cooperativas Singulares da Unicred Central RS.....	52
FIGURA 8 - Sintoniza.....	56
FIGURA 9 - Circular Interna – Lançamento da Campanha Superação e Disponibilização de Material no Realiza.....	65
FIGURA 10 - Capa Regulamento da Campanha Superação 2018.....	66
FIGURA 11 - Guia Rápido de Consulta Campanha Superação 2018.....	67
FIGURA 12 - Convite digital – Evento de Premiação Campanha Superação 2018.....	69
FIGURA 13 - Evento de Premiação Campanha Superação 2018.....	70
FIGURA 14 - E-mail marketing de lançamento Campanha Superação 2019.....	73
FIGURA 15 - Sequência de cenas - Vídeo de lançamento Campanha Superação 2019.....	73
FIGURA 16 – Logotipo Campanha Superação 2019.....	74
FIGURA 17 – Cheque-presente Campanha Superação 2019.....	76
FIGURA 18 – Ação Campanha Superação 2019.....	77

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Classificação de portes.....	58
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. COOPERATIVISMO .....</b>	<b>11</b>
2.1 COOPERATIVISMO: CONCEITOS E HISTÓRIA.....	11
2.2 VALORES DO COOPERATIVISMO .....	13
2.3 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO .....	15
2.4 SIMBOLOGIA DO COOPERATIVISMO .....	18
2.5 COOPERATIVAS .....	20
2.6 ESTRUTURA DO SISTEMA COOPERATIVISTA .....	24
2.7 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO .....	26
<b>3. COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	29
3.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA .....	32
3.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO.....	35
3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	38
3.4 PÚBLICOS E COMUNICAÇÃO DIRIGIDA .....	40
3.4.1 Eventos como estratégia de Comunicação .....	44
3.5 CAMPANHA DE INCENTIVO .....	46
<b>4 UNICRED E CAMPANHA SUPERAÇÃO .....</b>	<b>49</b>
4.1 UNICRED .....	49
4.2 A COMUNICAÇÃO NA UNICRED .....	52
4.2.1 CANAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA – SINTONIZA .....	54
4.3 CAMPANHA SUPERAÇÃO .....	55
<b>5 PERCURSO METODOLÓGICO E ALGUMAS ANÁLISES DAS CAMPANHAS SUPERAÇÃO 2018 E 2019 .....</b>	<b>59</b>
5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CAMPANHA SUPERAÇÃO 2018 .....	63
5.1.1 Campanha Superação 2018 – Fase 1: Lançamento da campanha .....	63
5.1.2 Campanha Superação 2018 – Fase 2: Evento de Premiação.....	67
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CAMPANHA SUPERAÇÃO 2019 .....	70
5.2.1 Campanha Superação 2019 – Fase 1: Lançamento da campanha .....	70
5.2.2 Campanha Superação 2019 – Fase 2: Ações de Premiações Quadrimestrais	74
5.3 EDIÇÕES DAS CAMPANHAS SUPERAÇÃO E OLHAR PARTICIPANTE DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS .....	77
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE 1 - CARTA DE ANUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO .....	86



## INTRODUÇÃO

A comunicação tem se apresentado cada vez mais fundamental na estrutura e desenvolvimento das organizações em diferentes esferas de atuação. Instituições de distintos setores, portes e perfis têm voltado o olhar para a comunicação como um pilar estratégico e gerador de negócios, mas para que seja efetiva, tem exigido uma mobilização, e mais do que isso, uma identificação de valores e propósitos dos públicos envolvidos nos processos que a constituem.

A comunicação organizacional voltada para o público interno implica muitas vezes em resultados que são considerados foco e prioridade de uma comunicação externa, ou seja, aos clientes, principalmente quando o negócio atua na comercialização de produtos e/ou serviços.

Em uma instituição cooperativa, veremos nos capítulos a seguir que não há o conceito de clientes, de modo que todo público associado a uma cooperativa é considerado também dono do negócio. Desse modo a forma como a comunicação e os públicos são trabalhados em uma instituição cooperativa, algumas vezes carregam características e filosofias muito próprias deste tipo de sociedade.

Diante deste cenário e respeitando os conceitos da comunicação como ferramenta estratégica, neste trabalho trazemos como objeto de estudo duas edições de campanhas de incentivo realizadas no Sistema de Cooperativas da Unicred Central Rio Grande do Sul, cujo foco se dá em metas de comercialização de produtos e serviços. Com a intenção de conhecer como a Unicred Central RS empregou as estratégias de comunicação durante as campanhas nos períodos de 2018 e 2019, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância das estratégias de comunicação em campanhas de incentivo para o alcance de resultados positivos na **Campanha Superação Unicred** realizada no Sistema Unicred RS?

Neste trabalho como objetivo geral pretende-se analisar: o processo de comunicação estratégica da Unicred Central RS aplicado em uma campanha de metas para colaboradores. Os objetivos específicos são: compreender a importância da comunicação no que tange a interação dos colaboradores da Unicred como fator motivacional para a Campanha Superação Unicred; identificar os benefícios da comunicação estratégica para uma organização cooperativa, bem como aos

colaboradores; identificar a efetividade das ferramentas de comunicação utilizadas para o fomento da campanha no contexto cooperativista.

Após o capítulo introdutório, este trabalho é estruturado em outros 5 capítulos. No segundo capítulo são apresentados os conceitos e história do cooperativismo, os valores do cooperativismo, princípios cooperativistas, a simbologia do cooperativismo, cooperativas, estrutura do sistema cooperativista e cooperativismo de crédito a partir dos conceitos de Holyoake (2014), Manica e Schmidt (2012), Schneider (1999), Gawlak (2004), Mëinen e Port (2014), Panzutti (2001) e Rossi (2006).

No terceiro capítulo referente à Comunicação nos itens em destaque, foram utilizados os conceitos de acordo com principais autores: Comunicação Organizacional - Baldissera (2017) e Kunsch (2003); Comunicação estratégica - Bueno (2003), Reis, Marchori e Casali (2010), Nassar (2006) e Kunsch (2003); Comunicação Interna – Cerantola (2016) e Cinegaglia (2014); Públicos e comunicação dirigida - Fortes (2003) e França (1997); e Campanha de incentivo – Lupetti (2007).

No quarto capítulo será apresentada a Campanha Superação, objeto de estudo deste trabalho, a Unicred, seu histórico, estrutura e ferramentas de comunicação voltadas para o público específico da campanha.

No quinto capítulo serão apresentados os percursos metodológicos e algumas análises das Campanhas Superação nas edições de 2018 e 2019. Para este estudo optou-se por uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Para construção da base teórica foi utilizada pesquisa bibliográfica, como técnica de pesquisa foi utilizada a pesquisa documental, como método de análise utilizada a análise de conteúdo e por fim foi realizada uma entrevista semi-direta de caráter qualitativo.

E no sexto capítulo serão apresentadas as principais considerações obtidas neste estudo e os seus resultados.

## **1. COOPERATIVISMO**

Para que possamos nos aprofundar no objeto de estudo deste trabalho, precisamos compreender primeiramente o universo que se aplica ao cooperativismo, sua história, conceitos e princípios que estruturam e dão sentido a um ideário de cooperação e ajuda mútua entre pessoas que se propõem a lutar pelos mesmos objetivos, visando o bem coletivo. O cooperativismo, através de seus valores, discorre na história com impactos culturais e socioeconômicos fundamentados na liberdade humana, e desde a sua definição formal, através de normas e metas, desenvolveu-se em diversos modelos de cooperativas, de diferentes ramos, que serão apresentados no desenvolvimento deste capítulo.

Também serão abordados os valores e princípios do cooperativismo, juntamente aos aspectos simbólicos e estruturais a fim de facilitar a compreensão sobre o sistema cooperativista e sua gestão.

### **2.1 COOPERATIVISMO: CONCEITOS E HISTÓRIA**

O cooperativismo se apresenta com extrema importância para a história. A cooperação, ainda em sua forma empírica e não formal, se fez presente em diversas organizações sociais, desde eras remotas, assim como no desenvolvimento da coletividade humana. Ou seja, qualquer entidade organizada com a visão de alcançar objetivos comuns dependeu da cooperação mútua.

O cooperativismo como modelo estruturado tal qual vem se desenvolvendo até os dias atuais, teve início somente no século XIX, durante a Revolução Industrial que durou de 1760 a 1850. Neste período, a evolução dos maquinários a vapor dificultou diretamente a vida de produtores, tecelões e artesãos que tiveram suas atividades reduzidas e conseqüentemente sua situação econômica agravada pela falta de trabalho. Em busca de melhores condições sociais e econômicas e novos modelos de organização e associação, muitos trabalhadores deram início a reuniões em contraposição ao sistema capitalista que vigorava na época. Essa onda reacionária, de modo processual, transformou-se em um movimento cooperativista.

A partir desse movimento, em 21 de dezembro de 1844 foi fundada a primeira cooperativa de consumo, com 28 tecelões - 27 homens e 1 mulher, no bairro de

Rochdale, em Manchester, na Inglaterra. Denominada como Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, os tecelões procuraram outras soluções que divergissem do atual mercado econômico, responsável por concentrar a renda nas mãos dos grandes produtores e, conseqüentemente, aos controladores do mercado de consumo. Este sistema era totalmente abusivo e aumentou, na época, a jornada de trabalho dos operários em até 17 horas, com a inexistência de qualquer benefício social. Em decorrência dessa exploração, a fome e a miséria atingiam a sociedade como um todo. Os tecelões deram-se conta de que, reunindo seus recursos escassos e trabalhando juntos, poderiam acessar bens de consumo básicos a um preço baixo.

Os industriais têm o capital, os comerciantes têm as provisões. Que podiam fazer os operários, privados destes dois recursos e falidos, quase por completo de tudo? Deviam pedir a proteção da lei dos indigentes? Isso significaria a perda da sua independência. Deviam emigrar? A imigração lhes parecia uma condenação por delito de pobreza. O que fazer? [...]. (HOLYOAKE, 2014, p. 22).

Desse modo, através de uma poupança mensal de uma libra por participante, os tecelões constituíram uma cooperativa de consumo como alternativa de mudança do cenário em que viviam. Obviamente os comerciantes locais descreditaram que uma sociedade da forma como foi fundada daria certo, porém, ainda no primeiro ano, o capital da Sociedade já estava em 180 libras em decorrência do aumento da quantidade de associados. Após uma década, já havia 1400 cooperados no Armazém de Rochdale. Desde então o Armazém de Rochdale se tornou referência como base econômica para o desenvolvimento de outros grupos, uma nova forma de organização que possibilitava distribuir a renda de forma mais igualitária e assim procurar solucionar problemas tão profundos que já existiam no século XIX.

No que tange ao cooperativismo de crédito, a Alemanha foi pioneira, seguindo neste mesmo modelo cooperativo independente em 1862. Países como França, Suíça e Alemanha também foram responsáveis pelo desenvolvimento das primeiras cooperativas que seguiram os princípios de solidariedade basilares de Rochdale, tendo grande evolução principalmente no meio rural.

O cooperativismo, desde então, mudou o modelo mental sobre o desenvolvimento social e humano, pelo fato de objetivar primeiramente o bem comum e não o lucro. Segundo Mênin (2016), no cooperativismo não se cogita da transferência de renda de desafortunados para abastados, visto que inexist

separação entre dono do capital e cliente. O cooperativismo cria a riqueza e a partilha entre seus cooperados na razão do seu protagonismo e da sua fidelidade operacionais.

O cooperativismo como atividade colegiada e de maneira associativa dos indivíduos, além da luta pelos mesmos objetivos institucionais em prol dos filiados, busca sua própria representação no que tange a defesa de seus interesses, sejam eles de cunho político, profissional, social ou econômico. O cooperativismo como forma de associativismo:

[...] visa a satisfação do interesse social, econômico individual ou coletivo do associado, para proporcionar a distribuição de benefícios obtidos pela atividade cooperativista, de forma igualitária e proporcional a participação dos associados. Privilegiando e emulando a participação do associado na atividade cooperativista. (Manica; Schmidt, 2012, p. 9)

Os precursores do cooperativismo, desde a primeira experiência, em Rochdale, criaram valores e princípios basilares que se mantêm até hoje e que são norteadores das cooperativas. Estes pilares foram, à medida que anos foram passando, sofrendo pequenas alterações e atualizações, conforme serão abordados abaixo.

## 2.2 VALORES DO COOPERATIVISMO

Antecedendo aos princípios cooperativistas, os valores humanos e sociais posicionam-se acima deles na determinação hierárquica da Doutrina Cooperativista. De acordo com Irion (1997), os valores são permanentes e os princípios, ao interpretar os valores, podem ser adaptados às circunstâncias relativas ao local e ao tempo em que é posta em prática a doutrina cooperativista. Desse modo, os valores servem como alicerce dos princípios para a construção da doutrina cooperativista. Para Schneider (1999, p. 70):

Os valores, na visão das ciências sociais, são concepções do que é desejável e influem no comportamento coletivo. Apresentam um caráter direcional na seleção da ação e envolvem certos componentes afetivos e por isso exercem uma grande força de atração e de motivação sobre as pessoas, que se empenham pelo seu seguimento e a sua defesa.

Ou seja, a conduta das pessoas é diretamente afetada pelos valores humanos e morais, que são também sociais e éticos, pois constituem um conjunto de regras

para um relacionamento e convivência saudáveis em uma sociedade. Tais valores relacionados ao comportamento são buscados pelos cooperados para associação em instituições cooperativas, pois se refletem na organização como sociedade e, conseqüentemente, em sua gestão.

Para manter a sustentabilidade de uma cooperativa, é preciso trabalhar os valores do cooperativismo em sua essência para que se reflita em uma cultura sustentável em todos os seus públicos, sejam eles cooperados, colaboradores e/ou sócios da instituição. Os valores consolidam a cultura cooperativista de modo à sua evolução junto aos princípios. A última alteração desses foi realizada em 1995, em Manchester, Inglaterra, em um congresso realizado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), sendo, então, classificados em 9 valores, para melhor se adequar ao cenário mercadológico. “Não há uma convergência absoluta da doutrina universal em torno da matéria. Diferentemente dos princípios, demarcados formalmente, não existe rol conclusivo ou exaustivo de valores” (Mêinen e Port, 2014, p. 28). Das inúmeras referências feitas por diversos doutrinadores, a enunciação mais comum se apresenta da seguinte maneira:

1. **Solidariedade:** Sua essência está no compromisso de todos para com todos, de modo a manter a união e assegurar o bem de todos os membros. A solidariedade trabalha a reciprocidade em prol do interesse comum. Este valor vai ao encontro do conceito principal de cooperar, que torna a sociedade estruturada e sólida a partir da ajuda mútua.
2. **Liberdade:** permite o direito ao cooperado na escolha da entidade cooperativa que lhe convir, desde o seu ingresso ou momento de saída. Podendo ele, como cooperado, manifestar-se de acordo com a sua vontade e consciência, desde que respeite e atenda aos limites estabelecidos pelo coletivo.
3. **Democracia:** este valor possibilita que o cooperado tenha participação e conhecimento da vida da cooperativa em toda a sua dimensão, principalmente pelas decisões de voto e argumentação. É através da democracia que a cidadania é exercida na cooperativa, ao passo que todas as vozes são ouvidas, as decisões majoritárias devem ser respeitadas.
4. **Consciência socioambiental:** se conecta ao compromisso do empreendimento cooperativo em respeito a todos os ramos, uma vez que o bem-estar

das pessoas e a proteção ao meio ambiente sejam contemplados nas suas áreas de atuação. Atualmente este valor está em voga pela sustentabilidade como um todo, sobre o desenvolvimento econômico, social e recursos naturais.

**5. Igualdade:** nenhum tipo de segregação deve ocorrer no cooperativismo, todos devem ter os mesmos direitos e obrigações, indiferente às suas condições socioeconômicas, raça, gênero ou sexo, ideologia política, religiosa e ou qualquer outra característica pessoal.

**6. Honestidade:** valor humano que se baseia na verdade, e em um sistema cooperativo, a honradez da palavra e compromissos são essenciais na sua construção e desenvolvimento, vai além do comportamento, valoriza a dignidade.

**7. Responsabilidade:** significa que o cumprimento de deveres como cooperado indica na responsabilidade de cooperar e participar do que é proposto para o bem comum, incluindo as atividades sociais. Em uma cooperativa além da responsabilidade de cada um responder pelos atos, deve existir o respeito ao adotado pelo coletivo.

**8. Equidade:** este valor garante a igualdade de direitos através da imparcialidade e da justiça.

**9. Transparência:** Ter entendimento claro, sem incertezas sobre a entidade cooperativa e os cenários em que se encontra, bem como a identificação dos rumos a serem tomados, para isso é necessário o acesso e participação sobre regras, gestão e números da entidade.

## 2.3 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Conforme já citado, formalmente, o ideário cooperativista adveio da criação dos 7 princípios básicos do cooperativismo, constituído, inicialmente, pela Sociedade dos Pioneiros de Rochdale, em 1844. Mênin e Port (2014) apontam que os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores. Desse modo, desde a sua concepção, para que se mantivessem atuais na dinâmica dos ramos cooperativos somando-se ao cooperativismo de consumo, os princípios foram revisitados em 1937, 1966, e 1995,

assim como apresenta o quadro de evolução dos princípios cooperativistas, de acordo com CANÇADO; TENÓRIO; SILVA JR (2012, p. 400):

Estatuto de 1844 Rochdale	Congresso da Internacional Co-operative Alliance		
	1937 (Paris)	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1 – Adesão Livre 2. Gestão democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital Investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelização aos Pioneiros 1. Adesão Aberta 2. Controle ou gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital b) Métodos Essenciais de Ação e Organização 5. Compras e Vendas à Vista 6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Preocupação religiosa	1. Adesão Livre (neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro rata das operações 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação 7. Interesse pela Comunidade

**Quadro 1 – Evolução dos Princípios Cooperativistas.**

**Fonte:** CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; SILVA JR, Jeová Torres (Orgs.). *Gestão social. Aspectos teóricos e aplicações*. Ijuí: Unijuí, 2012. p. 400.

Conforme apresentada na Figura 1, em 2001 a bandeira do arco-íris foi adotada como símbolo universal do cooperativismo, representando os sete princípios cooperativistas:





**Figura 1 – Bandeira Mundial do Cooperativismo – Aliança Cooperativa Internacional.**  
**Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro (2019).**

Em 1995, no XXXI Congresso da ACI, o movimento cooperativista adotou uma nova revisão sobre a identidade cooperativa, onde abordou as definições sobre cooperativas, valores e, também os sete princípios cooperativistas. De acordo com o Portal da ACI e autores como Mênin e Port (2012) e Gawlak (2004), os princípios cooperativistas são conceituados da seguinte maneira:

1. **Adesão Livre e Voluntária:** este princípio permite que qualquer pessoa apta ao tipo de serviço da cooperativa tenha a possibilidade de ingressar ou permanecer na mesma, desde que a aderência seja de forma livre e espontânea, além da disposição em assumir as suas responsabilidades como associado, livre de qualquer tipo de discriminação.
2. **Gestão Democrática pelos Cooperados:** na gestão democrática, o poder de decisão não se vincula à posse, neste modelo de gestão os associados participam ativamente da formulação das políticas e tomadas de decisões, tendo igual direito de voto na cooperativa (1 associado = 1 voto) através de uma assembleia geral.
3. **Participação Econômica dos Cooperados:** a participação econômica parte do ideal de que todos são donos, ou seja, a contribuição se dá de forma equitativa para o capital da organização, normalmente parte deste capital é de propriedade comum da cooperativa e os associados e/ou membros recebem uma remuneração

limitada ao capital integralizado. Quando há excedentes, este capital pode ser distribuído para o desenvolvimento das cooperativas, em benefício dos próprios associados da cooperativa, em proporção às suas transações, ou até mesmo outras atividades aprovadas pelos próprios associados.

4. **Autonomia e Independência:** seguindo a concepção de organizações autônomas e de ajuda mútua, as cooperativas têm liberdade para firmarem contrato ou convênios com outras instituições, sejam públicas ou privadas, sempre de acordo com a gestão dos seus membros e mantendo o controle democrático e independência de suas cooperativas.

5. **Educação, Formação e Informação:** com este princípio, as cooperativas promovem a formação e educação dos seus membros, cooperados e associados sobre todas as áreas que envolvem o cooperativismo, bem como os ambientes de negócios em que está inserido. Também ao público geral, o compromisso com a informação, principalmente, sobre as vantagens da cooperação.

6. **Intercooperação:** o objetivo da intercooperação é proporcionar o trabalho em conjunto por intermédio de estruturas locais, regionais, nacionais e até mesmo internacionais para fortalecer a relação entre diferentes cooperativas, do mesmo ramo ou não.

7. **Interesse pela Comunidade:** as cooperativas devem trabalhar em prol do desenvolvimento sustentável da comunidade para gerar benefícios sociais e econômicos, não só para seus cooperados, mas para a comunidade como um todo. Visto que no modelo cooperativo é possível ser ao mesmo tempo sócio, cooperado, cliente e muitas vezes colaborador da mesma cooperativa.

## 2.4 SIMBOLOGIA DO COOPERATIVISMO

Conforme vimos anteriormente, a bandeira do arco íris foi considerada, desde 2001, como símbolo cooperativista mundial. Porém, em 2013, a Aliança Cooperativa Internacional renovou seu logotipo em uma assembleia geral na África do Sul, objetivando transformar a marca em um novo símbolo do movimento. A nova marca do cooperativismo foi escolhida entre sugestões de 96 países integrantes da ACI, e

foi elaborada pela Calvers, uma cooperativa de trabalho com 12 membros, estabelecida na cidade Londres, Inglaterra.

Esta mudança foi realizada, segundo o Portal do Cooperativismo, para o aprimoramento da imagem do cooperativismo, porém sem perder o significado das cores do arco-íris. Na aplicação deste logotipo é permitido o uso das sete cores da antiga bandeira, sendo a cor padrão, o violeta, conforme a Figura 2 abaixo:



**Figura 2 – Símbolo Mundial do Cooperativismo – Aliança Cooperativa Internacional.**  
Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro (2019)

Ainda há outros símbolos utilizados em cooperativas no Brasil e no mundo, como o pinheiro, representando a fecundidade e imortalidade, principalmente quando apresentados dois pinheiros lado a lado, simbolizam a união e coesão. Outros exemplos utilizados são o círculo como representação da eternização e relação sustentável. Algumas cores também fazem parte da simbologia das cooperativas, como o verde, bastante utilizado em logotipos de cooperativas, bem como a sua identidade visual, relacionando-o à natureza, também o amarelo, símbolo do sol como fonte de energia. Segundo o Portal da Aliança Cooperativa Internacional, não há apenas uma linguagem visual que expresse a cooperação ou imagens que possam ser reconhecidas em todas as regiões e países.

Como simbologia do cooperativismo, podemos destacar também o Dia Internacional do Cooperativismo, instituído em 1923, durante o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), como o primeiro sábado de julho de cada ano. Esta data objetiva comemorar e confraternizar com todos os povos ligados ao cooperativismo (Sescoop/PE, 2019).

## 2.5 COOPERATIVAS

A partir dessa introdução e algumas características do cooperativismo, podemos compreender que o movimento é um modelo que une o desenvolvimento socioeconômico e o bem-estar social adotado por um grupo de indivíduos que decidem cooperar mutuamente.

Cooperar significa trabalhar junto. Isto pode ocorrer de várias formas, inclusive em condições coercitivas. Mais caracteristicamente, como cooperação se entende aquela que se realiza por decisão voluntária de pessoas comprometidas com um objetivo comum (ROSSI, 2006, p. 24).

Fundamentados nessa conjunção de pessoas, temos o conceito de cooperativa:

Uma sociedade de, pelo menos, vinte pessoas físicas, unidas pela cooperação e ajuda mútuas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos das outras sociedades. (X Congresso Brasileiro de Cooperativismo – Brasília, 1988)

Conforme o Art. 4º da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, apresentado na Figura 3, as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados. O artigo 5º da mesma Lei ainda aponta que as cooperativas podem adotar qualquer gênero, operação ou atividade desde que utilizada a expressão “cooperativa” em sua denominação.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

**Figura 3 – Artigo 4º da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.**

**Fonte: Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (Brasil, 1971)**

Uma organização cooperativa dispõe de características próprias que se fundamentam nos valores humanos e dignidade pessoal, pois busca a solução de problemas, mesmo que individuais, a partir da coletividade. Uma cooperativa como forma de empreendimento viabiliza àqueles que se associam, o retorno econômico mediante a prestação de serviços, desenvolvimento cultural e/ou profissional.

Para compreendermos a importância de um empreendimento cooperativo para a sociedade, é interessante observarmos as diferenças entre sociedades cooperativas e as empresas, as quais são sociedades mercantis. Podemos conferir no quadro comparativo abaixo, segundo Panzutti (2001, p. 41):

<b>COOPERATIVA (Sociedade Cooperativa)</b>	<b>EMPRESA (Sociedade mercantil)</b>
É uma sociedade de pessoas;	É uma sociedade de capital – ações;
Objetivo principal é a prestação de serviços;	Objetivo principal é o lucro;
Número ilimitado de associados;	Número limitado de acionistas;
Objetivo: prestação de serviços	Objetivo: lucro
Controle democrático - um homem um voto	Cada ação, um voto;
Assembleia: “Quorum” baseado no número de associados;	Assembleia: “Quorum” baseado no capital;
Não é permitida a transferência das quotas partes a terceiros, estranhos à sociedade;	Transferências das ações a terceiros;
Retorno proporcional ao valor das operações.	Dividendo proporcional ao valor das ações.

**Quadro 2 – Comparativo entre Cooperativa e Empresa.**

Fonte: PANZUTTI, Ralph. *Empreendimento cooperativo: um novo agente econômico*. São Paulo: OCESP/SESCOOP/SP, 2001, p.41.

As cooperativas trabalham nas dimensões econômicas e sociais, ou seja, trabalham em duplo caráter atuando ao mesmo tempo como sociedade de pessoas e empresarial, onde o associado é dono da cooperativa e usuário dos serviços.

No seu cunho econômico, as cooperativas caracterizam-se por não serem sociedades beneficentes ou culturais, são entidades sem fins lucrativos, mas que visam o resultado econômico dos seus sócios e não de pessoas jurídicas. A sua eficiência econômica se dá pela definição dos objetivos econômicos, planejamento orçamentário, controle sobre as receitas e despesas, bem como o conhecimento atualizado do mercado, uso adequado dos recursos e atenção à concorrência.

Para a sua eficiência social há o Estatuto Social que dispõe de um conjunto de normas para definir as funções e objetivos da cooperativa, sempre com a participação dos cooperados. Para cada cooperativa ou área de ação há um estatuto que se baseia, além dos princípios cooperativistas, na legislação específica de cada cooperativa, que determina inclusive sobre o Capital Social, que é o valor individual investido pelo cooperado para associar-se na cooperativa, pertencendo somente a

ele, sem possibilidade de transferência a terceiros. De acordo com a Lei 5.764/71, Capítulo VI, Artigo 24, o capital social deve ser subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não pode ser superior ao maior salário mínimo vigente no país, ou seja, este valor pode ser dividido em quotas-parte ou pago integralmente.

Também, parte desse capital é integralizado como Fundo de Reserva, para que, se houver prejuízo no decorrer do exercício, mediante rateio dos associados, sejam cobertos com recursos deste fundo (Lei 5.764/71, Art. 89).

Ao final de cada exercício social é apresentado, em assembleia, para todos os associados, o balanço geral e resultados obtidos e, se houver resultado positivo referente ao período, há o retorno ao associado de acordo com a sua participação, esse retorno é denominado de sobras. As sobras, em termos técnicos, não são lucros, mas saldos positivos obtidos dos associados para cobertura de despesas da cooperativa. Chamam-se sobras porque são valores que sobram pela racionalização dos gastos da cooperativa (FRANKE, 1973 apud SCHARDONG, 2003).

Ainda sobre os resultados, se a cooperativa tiver como intuito a prestação de serviços e/ou comercialização de produtos, a aprovação de suas metas se dá sobre a necessidade dos seus associados e sua viabilidade econômica, pois os resultados obtidos asseguram a sustentação e continuidade da cooperativa.

A administração de uma cooperativa se dá por um Conselho de Administração, composto por uma Diretoria Executiva e membros cujos cargos são definidos no estatuto da cooperativa e é constituído de associados eleitos por assembleia geral com mandato de, no máximo, quatro anos. Sua fiscalização também é realizada por um Conselho Fiscal, órgão fiscalizador e colaborador, que fiscaliza, assídua e minuciosamente, as operações, ações e serviços da cooperativa e comunica à Diretoria possíveis irregularidades, conforme aponta GAWLAK (2004, p. 49)

Segundo Gawlak (2004), as assembleias gerais são de extrema importância para uma cooperativa, pois como órgão supremo, tem o papel de reunir todos os associados para sugerir, discutir, analisar e tomar decisões sobre o empreendimento cooperativo. Nesse processo, os associados são convocados com antecedência mínima de 10 dias, através de um edital de convocação, com diferentes tipos de comunicações que permitem de fato que a informação chegue a todos os associados. Essa convocação pode ser realizada pelo presidente em exercício, Conselho Fiscal ou 1/5 dos seus associados que estejam em gozo de seus direitos. Para a realização

das Assembleias Gerais é exigido legalmente 3 convocações para participação dos associados. Na primeira convocação é necessária a presença de 2/3 do número de associados; na segunda convocação, a presença de metade mais um dos associados; e em terceira convocação, o mínimo de 10 associados.

As assembleias gerais podem ser ordinárias ou extraordinárias, a primeira é realizada uma vez ao ano após o exercício da cooperativa, e define sobre assuntos mais densos como prestações de contas, destino das sobras, eleições para os Conselhos de Administração e Fiscal e outros referentes a investimentos. A assembleia extraordinária pode ocorrer quantas vezes necessário e versa sobre assuntos como reforma de estatuto, destino da cooperativa quanto a incorporações, fusões ou desmembramento.

## **2.6 ESTRUTURA DO SISTEMA COOPERATIVISTA**

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional- ACI<sup>1</sup>, as organizações cooperativas são responsáveis por mais de 100 milhões de empregos no mundo e reúnem ativos da ordem de U\$ 20 trilhões, ou seja, para que se tenha resultados tão positivos e possa dar suporte a tantas pessoas, é necessário um sistema de organização macro.

Por isso, o Sistema Cooperativista tem a sua estrutura representada em todo o mundo, e antes de entendermos como se dá a classificação das sociedades cooperativas, é interessante a apresentação das organizações e associações que tem o papel de defender e representar o sistema, desde o nível internacional chegando até as entidades representativas no Brasil, conforme apontado na Figura de nº 4, conforme apresentado na Cartilha Gestão de Finanças Pessoais (2016, p. 18):

---

<sup>1</sup> ACI - Aliança Cooperativa Internacional. Disponível em: <<https://www.ica.coop/es>>





**Figura 4 - Organizações e Associações – Cooperativismo.**  
**Fonte: Cartilha Gestão de Finanças Pessoais. Brasília: BCB, 2016, p. 18.**

A ACI, já citada anteriormente, representa o sistema cooperativo de 96 países filiados. Assumindo o papel de braço regional da ACI, temos a Cooperativas das Américas, localizado na Costa Rica. No âmbito nacional contamos com a OCB, que representa o sistema em conjunto com a CNCoop (Confederação Nacional das Cooperativas) e o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo). Como representação da OCB em cada estado da Federação e Distrito Federal, temos a OCE (Organização das Cooperativas do Estado).

Segundo a OCB<sup>2</sup> (Organização das Cooperativas do Brasil) existem três tipos de sociedades que estruturam os sistemas de cooperativas que variam de acordo com os objetivos e dimensão da organização, classificando-se da seguinte maneira:

- **1º Grau – Cooperativa Singular:** Este tipo de cooperativa objetiva a prestação de serviços direto aos associados, ou seja, é uma cooperativa para pessoas. Para sua formação é necessário o número mínimo de 20 pessoas, em regras gerais, e seu quadro social é composto por pessoas físicas, sendo permitida a admissão de pessoas jurídicas desde que não haja fins lucrativos e o campo econômico não seja o mesmo da cooperativa.
- **2º Grau – Central ou Federação:** As cooperativas de 2º Grau têm o seu quadro social formado por no mínimo três cooperativas singulares. Tem o objetivo de organizar em maior escala os serviços econômicos e sociais de interesses das filiadas, a fim de nortear as suas atividades, integrando-as e promovendo a intercooperação entre elas.

<sup>2</sup> Organização das Cooperativas do Brasil – Disponível em <<https://www.ocb.org.br/>>

- **3º Grau – Confederação:** As Confederações são cooperativas para as Centrais e Federações. Desse modo, tem o mesmo papel que as cooperativas de 2º grau, porém orientando e coordenando as atividades de no mínimo três cooperativas centrais ou federações, podendo ser dos mesmos ou distintos ramos e modalidades.

Atualmente temos classificados pela OCB e pelas OCes (organizações estaduais) 13 ramos do cooperativismo. As atuais denominações de ramos foram estabelecidas em 1993 de acordo com os segmentos que atuam, os quais são: Agropecuário, Consumo, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte, Turismo e Lazer, por fim, o ramo de Crédito, que será abordado com mais ênfase a seguir, por ser o segmento a ser estudado neste trabalho.

## 2.7 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

No ramo de crédito, as cooperativas são constituídas para captar dinheiro, oferecer empréstimos e prestar serviços de natureza bancária, conforme a demanda dos cooperados. O objetivo de uma cooperativa de crédito é, por meio de uma sociedade, promover o crescimento econômico de seus cooperados. Para SINGER (2002, p.67):

Em sua origem, a cooperativa de crédito não é um intermediário financeiro, como os são os bancos e as companhias de seguro, por exemplo, mas uma associação de pequenos poupadores que se unem para potencializar seu acesso a crédito mediante o financiamento mútuo. Ao reunir suas pequenas poupanças e colocá-las à disposição de membros, a cooperativa pode atender às necessidades deles desde que a maioria esteja em condições de poupar e só uma minoria necessite, devido a circunstâncias excepcionais, recorrer à poupança alheia.

O que diferencia as cooperativas de crédito dos bancos é que as cooperativas criam soluções financeiras para os seus associados porque utilizam os seus ativos para financiar os próprios associados, isso mantém na sociedade os recursos que ali mesmo foram gerados. Os serviços prestados são praticamente os mesmos dos bancos: conta corrente, cartões de crédito e débito, poupanças, aplicações, linhas de crédito e outros, porém as vantagens buscadas pelos associados são os acessos a tarifas e taxas de juros diferenciados nas operações, além de participação das

decisões e dos resultados econômicos (sobras) da instituição. Na Figura de nº 5 podemos visualizar as principais diferenças entre instituições financeiras cooperativas e bancos comuns:

BANCOS X COOPERATIVAS DE CRÉDITO		
	BANCO	COOPERATIVA DE CRÉDITO
Rede de atendimento	✓	✓
Conta corrente	✓	✓
Limite em conta	✓	✓
Cartão de crédito	✓	✓
Talão de cheques	✓	✓
App mobile	✓	✓
Caixas eletrônicos	✓	✓
Participação nas decisões da instituição	✗	✓
Gestão democrática	✗	✓
Distribuição de resultados	✗	✓
Retenção de recursos financeiros na comunidade	✗	✓
Crescimento coletivo	✗	✓
Transparência na gestão	✗	✓
Você é dono de uma parte do negócio	✗	✓

**Figura 5 – Diferenças entre Bancos e Cooperativas de Crédito.**  
**Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro (2019).**

Segundo Portal do Cooperativismo Financeiro (2019), atualmente o Brasil possui cerca de 1.100 Cooperativas de Crédito, 38 Centrais Estaduais e 4 Confederações, sendo alicerçado basicamente em 5 sistemas de crédito: SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED e CONFESOL.

O cooperativismo de crédito surgiu mundialmente na Europa em uma época que se vivia um momento de alta crise econômica, motivada pela cooperação, muito mais por necessidade do que por opção das pessoas. Segundo Meinen e Port (2014, p.61), as primeiras cooperativas de crédito/financeiras tiveram Franz Herman Schulze como precursor, em 1852, na Alemanha, e em 1859, já chegava em 183 cooperativas com 18.000 membros. Também na Alemanha, em 1862, Friedrich Wilhelm Raiffeisen

constituiu as primeiras cooperativas de crédito rural, e em 1900 já havia 2.083 cooperativas totalizando 265 mil associados.

No Brasil, o cooperativismo de crédito iniciou em 1902, no Rio Grande do Sul através do Padre Jesuíta Theodor Amstadt que, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, transplantou para o Brasil esse modelo, criando então a 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina, a SICREDI Pioneira RS, atualmente uma das maiores do país, localizada em Nova Petrópolis/RS.

A partir da compreensão do universo cooperativista e como se dão seus processos e estrutura, seguiremos no próximo capítulo com o embasamento teórico referente à comunicação, para viabilizar o estudo deste trabalho no que tange a comunicação estratégica da campanha em estudo.

## 2. COMUNICAÇÃO

Neste capítulo, mais especificamente, serão abordados os conceitos e particularidades da comunicação organizacional e da comunicação estratégica, assim como algumas definições de planejamento estratégico na comunicação. Serão apontadas, também, os conceitos de comunicação interna e comunicação dirigida, bem como os públicos trabalhados. A partir do exposto, serão apresentadas as concepções de comunicação sobre campanhas incentivo e a importância do evento como forma de estabelecer comunicação e relacionamento aos públicos.

### 3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Baldissera (2008, p.169), compreende-se como Comunicação Organizacional o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Partindo desta ideia, o autor enfatiza que a Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito organizado, da fala autorizada, aos processos formais, à comunicação na organização. Baldissera (2009, p. 117) aponta como necessidade um olhar “além das manifestações organizadas, a fim de atentar para os processos que mantém a organização distante do equilíbrio, sua dinamicidade, o estado de incerteza e permanente desorganização/(re)organização”

Para Kunsch (2006, p. 175), a comunicação dá vida às organizações.

A comunicação, em primeiro lugar tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A comunicação é um fenômeno organizacional contínuo.

Ou seja, de acordo com autora, deve-se trabalhar a comunicação não de um ponto de vista linear, mas considerando, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações (Kunsch, 2006). Esse conceito se dá sobre a percepção de dimensão *humana* da comunicação organizacional, conforme a autora. Além desta dimensão, Kunsch (2006) discorre sobre a dimensão *instrumental* e *estratégica* da comunicação.

Na dimensão *instrumental*, a comunicação organizacional é vista como um canal ou via de envio de informações, o foco está nas mídias internas e externas e o setor ou departamento de comunicação atua com ênfase na divulgação de notícias e numa esfera tática e técnica (KUNSCH, 2006, p.179).

Em sua terceira dimensão, para a autora, as organizações modernas precisam se posicionar perante a sociedade com a missão de planejar, administrar e pensar a comunicação de modo estratégico:

Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no isolamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente (Kunsch, 2006, p. 179).

Acrescenta ainda que, não é pelo fato de existir uma comunicação formalizada ou sistematizada, que todos os problemas de uma organização estarão ou serão resolvidos. Para a autora (2003, p. 73), faz-se necessário:

estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo.

Kunsch (2016) ressalta que as práticas comunicativas cotidianas e as suas interações devem ser valorizadas nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Já Nassar (2009, p.64), avaliando a comunicação através das vias formais, enfatiza que:

Os aspectos formais, expressos por regulamentos, normas e procedimentos, direitos e deveres, missões e visões, que caracterizam as organizações contemporâneas, devem, do ponto de vista da administração, ser informados, entendidos, aceitos e implementados pelos que as integram. A comunicação, neste contexto é formal, é fundamental para que a administração organizacional - políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles – tenha sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento.

É interessante avaliarmos a importância do sistema formal de comunicação nas organizações, que se dá através de um conjunto de canais e meios de comunicação. Porém, de acordo com Kunsch (2003, p. 82), no decorrer do tempo, é suplementado por uma “rede informal igualmente importante, que se baseia nas relações sociais

intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis.”

De acordo com a autora, a comunicação formal procede de uma estrutura organizada:

[...] de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos etc., expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos etc. (KUNSCH, 2003, p. 84)

Já a comunicação informal, por não ser oficial da organização, pode ser benéfica, se esta for ao encontro do que a organização pretende apresentar de si mesma ou pode gerar problemas se não houver uma canalização para o lado construtivo por parte da organização.

O sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e contratada pelas organizações, sendo neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro da organização (KUNSCH, 2003, p. 83).

Diante disso, Baldissera (2009, p. 116) apresenta a comunicação a partir do paradigma da complexidade, que também se contempla em três dimensões tensionadas e independentes: *organização comunicada*, *organização comunicante* e *organização falada*.

A *organização comunicada* se refere à fala autorizada da organização e demais processos comunicacionais, planejados ou não, que se atualizam sempre que alguém estabelece relação direta com a organização. São processos formais dos quais a organização seleciona o que dizer sobre si, seus produtos e serviços, com o intuito de construção da sua identidade. “A ideia de organização comunicada compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o auto-elogio” (BALDISSERA, 2009, p. 118).

A *organização comunicante* ultrapassa o âmbito da fala autorizada, “atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza, quando de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (BALDISSERA, 2009, p. 118). Mesmo que não haja a intenção da organização em comunicar algo como processo formal, não há o controle por sua parte sobre o sentido construído de comunicação a partir do que é recebido pelos

públicos. A organização comunicante vai ao encontro do conceito de sistema informal de comunicação, apontado anteriormente por Kunsch (2003).

E em sua terceira dimensão, a *organização falada* compreende todos os processos comunicacionais que se referem à organização, mas que não se caracterizam por serem relações diretas (Baldissera, 2017), ou seja, são realizados fora do âmbito organizacional por qualquer pessoa. Muitas organizações não dão a devida importância ou não consideram esta dimensão como Comunicação Organizacional, outras já a utilizam para próprio acompanhamento sobre o que é falado da organização para futuras estratégias comunicacionais.

Baldissera (2017, p. 82) reitera que, a partir da reflexão dos múltiplos significados e sentidos, segundo, a “Comunicação Organizacional não pode ser compreendida como posse da organização”, como algo que se localiza em um departamento ou outro, ou seja, não se pode reduzir a comunicação apenas aos processos oficiais da organização.

Dados alguns conceitos iniciais de comunicação, para este trabalho é importante levarmos em consideração as três dimensões, conforme abordado por Baldissera (2017), de modo que além do que é comunicado pela organização referente à campanha a ser apresentada, o seu desenvolvimento e resultados dependem não apenas do que é comunicado formalmente, mas também ao que é atribuído como sentido pelos públicos e retornado ao próprio planejamento estratégico e comunicacional.

### **3.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

Para Bueno (2003), a comunicação deixou de ser apenas empresarial e, passou a ser estratégica nas organizações, a partir dos anos 1990, se vinculando ao negócio e aumentando a gama de profissionais de diferentes áreas para obter uma visão mais abrangente. “Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2003, p.7).



Segundo as autoras Reis, Marchiori e Casali (2010), a comunicação e a estratégia têm sido entendidas como processos distintos e independentes que, no máximo, podem colaborar uma com a outra. Principalmente no âmbito dos estudos organizacionais, a comunicação é vista, por vezes, como instrumento de suporte para ações de implementação de estratégias, “as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional, por seu lado, veem na estratégia um instrumento técnico-político de orientação e suporte à tomada de decisões” (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 169).

Esse exercício propicia que a comunicação também seja percebida como constitutiva de contextos e processos organizacionais, bem como os seus processos estratégicos.

A abordagem da comunicação estratégica entende que o significado está localizado em algum lugar, sendo o trabalho da comunicação distribuí-lo. Previsivelmente, a comunicação gerencial tradicional e as relações públicas julgaram essa visão útil e passaram a maior parte do tempo estrategiando esse processo, visando, com isso, a obter a influência e efeito máximos com a ação de agenciamento comunicacional estratégico (VAREY 2000apud DEETZ, 2010, p. 88).

Tal percepção da comunicação como ferramenta estratégica, também é destacada por Deetz (2010) ao apontar a necessidade de um nível estratégico para os públicos interno e externo à organização, visto que as preocupações com a comunicação interna se tencionam para uma padronização, aquisição e distribuição de informação e à comunicação externa, ter o controle exercido pelo marketing e relações públicas.

A interação aberta com empregados e o público externo foi vista fundamentalmente como útil para que a organização ganhasse adesão ou adquirisse informações úteis para o aperfeiçoamento de suas estratégias (DEETZ, 2010, p. 88).

Além da interação de igual importância aos públicos da organização, para que a comunicação se constitua como processo estratégico, é importante a compreensão de que não apenas as áreas e setores de Comunicação sejam responsabilizados pelo desenvolvimento estratégico no que tange os fluxos aos seus públicos. O nível gerencial também deve estar atento e alinhado à comunicação estratégica, através do discurso e das práticas realizadas para que sejam atingidos todos os níveis, conforme afirma Nassar (2006, p. 246):

A comunicação é uma habilidade humana, que, ao contrário das habilidades conceituais e técnicas, ocupa uma importância similar nos níveis de alta direção, gerenciais e operacionais. Isso significa que todos os participantes das organizações, em sua vida cotidiana, são protagonistas da expressividade da filosofia organizacional.

Há ainda outro ponto que exige a atenção das áreas e setores de Comunicação das organizações, referente ao olhar estratégico da organização com seus públicos. Segundo Kunsch (2003), é essencial compreender que é de responsabilidade dessas áreas também fazer-se percebidas como pilar fundamental no posicionamento e planejamento estratégico: “o desempenho da função estratégica dependerá do posicionamento que a área ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação” (KUNSCH, 2003, p. 104).

Além disso, é preciso demonstrar clareza no seu papel estratégico como parte integradora de outras áreas, não necessariamente como protagonista da informação, mas como facilitadora a partir da visão comunicacional. Isso contribui para que a comunicação organizacional não seja subjugada apenas aos níveis operacionais e táticos. “A estratégia é comunicação quando se considera que os processos estratégicos se realizam por indivíduos em interação” (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 179)

Boa parte desta expertise é delegada às Relações Públicas. Kunsch, (2003, p. 104) defende que:

A questão da função estratégica de relações públicas está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional. O setor deve atuar em conjunto com outras áreas de comunicação numa capitalização sinérgica dos objetivos e esforços globais da organização. Trata-se de participar da gestão estratégica da organização, assessorando a direção na viabilização de sua missão e de seus valores.

Kunsch (2003) explica que para as relações públicas exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, para consolidar principalmente a missão e valores da organização. Isso define a própria identidade e de como querem ser vistas.

Mediante sua função elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo seu lado institucional (Kunsch, 2003, p. 103).

Nesse sentido, Grunig (2009) ressalta que as relações públicas estratégicas consistem na identificação dos públicos estratégicos com as quais uma organização necessita desenvolver um relacionamento; no planejamento, implantação e avaliação de programas de comunicação para construir relacionamentos com esses públicos; e na mensuração e avaliação dos relacionamentos de longo prazo entre a organização e públicos estratégicos. Para Kunsch (2003, p. 104):

Assim como função estratégica, as relações públicas devem com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Enfim, como atividade profissional, as relações públicas trabalham com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações.

Sobre a relação comunicação-estratégia, Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 177) apontam que a comunicação tem o papel de viabilizar a constituição dos processos estratégicos, visto que “o processo interativo-comunicacional é responsável pela instituição das dinâmicas de construção de sentido”.

A partir das concepções de comunicação organizacional e comunicação estratégica, abordaremos o planejamento estratégico a partir de conceitos gerais e aplicados à comunicação, que darão norte para a pesquisa empírica deste trabalho.

### **3.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO**

Historicamente os conceitos de planejamento estratégico e a sua aplicação surgiram, segundo Kunsch (2003), em meados dos anos 1950, como respostas organizacionais sobre novos desafios ambientais e mudanças. No âmbito administrativo, diferentes autores, desde então, apresentaram diversas técnicas e modelos de estudos aplicados para o planejamento estratégico nas organizações.

Gandin (2000 apud Kunsch, 2003) afirma que o planejamento, como conceito geral, é um processo que interfere na realidade para transformá-la e construí-la com características que se deseja para a mesma, sendo que sua manifestação se dá através de documentos, como planos, programas e projetos.

Segundo Kunsch (2009), no contexto das organizações, o planejamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional. Para a autora, o planejamento estratégico é o responsável pelo topo da pirâmide, pois apresenta ligação com as grandes decisões das organizações, sendo trabalhado mais a longo prazo. O planejamento tático se caracteriza por atuar em uma dimensão mais restrita no que se refere às demandas mais imediatas, em virtude do curto prazo. E, por fim, o planejamento operacional, responsável pelo processo e pelas metodologias a serem adotadas.

Os autores MOREIRA, PERROTI, DUBNER (2003 apud Tavares, 2010, p. 135) apresentam uma ideia introdutória de planejamento estratégico, considerando-o como um processo de desenvolvimento e manutenção estratégico entre os objetivos de organização e o mercado, sendo este alicerçado na missão da empresa, nos seus objetivos e portfólio de negócios. Para os autores:

Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

Para Kunsch (2009) o planejamento estratégico é uma das melhores fontes para um posterior planejamento da Comunicação Organizacional, visto que,

O exercício da aplicação do processo do planejamento estratégico é muito proveitoso, pois permite equacionar uma série de coisas, sobretudo produzir uma análise estratégica capaz de construir um diagnóstico situacional com indicativos de ameaças, demandas e oportunidades do ambiente externo, e, ao mesmo tempo, avaliar o nível de resposta que uma organização possui em relação às suas possibilidades e fraquezas (KUNSCH, 2009, p. 110).

Sob o ponto de vista da gestão, o planejamento estratégico utiliza de algumas técnicas inicialmente empregada entre os planos de negócios, como, por exemplo, a análise *swot*, que possibilita analisar e avaliar as condições competitivas, identificando pontos fortes e fracos no contexto do seu ambiente interno. Também proporciona, como fatores externos, descobrir oportunidades e ameaças.

Para viabilizar o planejamento estratégico na comunicação organizacional, Kunsch (2003) propõe quatro princípios que devem ser levados em conta. No primeiro princípio a autora destaca a consciência da organização sobre a importância de um

planejamento estratégico como metodologia gerencial e administrativa, a fim de direcionar as atividades e resultados de acordo com as demandas e necessidades do ambiente. Ressalta que o planejamento estratégico:

[...] realmente seja utilizado em determinados períodos para redimensionar a organização como um todo. Se não existir a cultura de valorização do planejamento estratégico, para provocar mudanças e vontade política no sentido de redefinir a organização no seu conjunto, não adianta querer um planejamento estratégico de comunicação isoladamente (KUNSCH, 2003, p. 246).

No segundo princípio, assim como abordado no item anterior, é fundamental que a área de comunicação/relações públicas ocupe um espaço estratégico na estrutura organizacional, para que, como subordinada à cúpula diretiva e em mesmo nível das demais áreas de decisão da organização, possa participar da gestão estratégica.

O terceiro princípio está relacionado com a capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação, e da equipe que conduzirá o processo.

Estes precisam estar preparados e deter conhecimentos técnico científicos sobre planejamento estratégico, sobre o campo das ciências da comunicação e, especificamente, sobre relações públicas e marketing para inserir os aspectos institucionais e mercadológicos no planejamento estratégico da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 246).

E por fim, uma cultura organizacional que permita a participação efetiva das pessoas no processo de desenvolvimento no planejamento estratégico, para que haja oportunidade e responsabilidade sobre a sua avaliação e manutenção. Tavares (2010) também ressalta que uma das principais funções do planejamento é a orientação sobre departamentos/áreas direta e indiretamente relacionadas ao planejado. Os envolvidos devem ser orientados sobre o passo-a-passo de todo o processo do planejamento. O autor ainda destaca que o planejamento deve ser flexível, tanto no seu desenvolvimento, quanto na sua implementação, possibilitando alterações no seu decorrer.

### 3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A partir dos conceitos apresentados sobre a comunicação e reiterando a sua importância para as organizações, traremos neste item, a visão de alguns autores sobre a comunicação interna, atualmente considerada fundamental na gestão das organizações e, mais do que isso, determinante para o equilíbrio e desenvolvimento interno em diferentes níveis e processos. Para Kunsch (2003, p. 154) a comunicação interna “é um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação, institucional e até mercadológica”.

Cerantola (2016) contextualiza a comunicação interna como determinante na criação de valor para as organizações, na medida em que estabelece clara sintonia com as necessidades de negócios, pois apoia desde a configuração do clima organizacional até a construção da reputação corporativa. A autora compreende a comunicação interna “como todo o conjunto de esforços voltados aos fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas que estabelecem interações entre a organização e empregados” (CERANTOLA, 2016, p. 215).

Como visão organizacional da comunicação interna, Freitas (2009) a classifica a partir de duas formas de tratamento: a primeira é a comunicação interna através de cases “que contém as mais diferentes mídias ou veículos de comunicação utilizados pelas organizações para dar cumprimento a programas de boas relações com empregados” (FREITAS, 2009, p. 139). Nesta forma são trabalhadas normalmente as estratégias de envolvimento e aproximação, com visão mais limitada às políticas de comunicação e gestão de pessoas. Segundo a autora, a comunicação realizada desta forma é insuficiente mediante as possibilidades que podem ser alcançadas e não garante que as dificuldades de comunicação com os empregados acabem. Na segunda forma de tratamento, necessita-se de uma visão multidisciplinar, ou seja, que se estabeleça uma relação entre diferentes áreas de conhecimento humano na organização.

Um dos maiores desafios da comunicação interna nas organizações é a constante necessidade de se comprovar como necessidade real ao negócio, pois os resultados obtidos nem sempre são mensuráveis economicamente. Assim, Freitas (2009) reforça que, além do investimento financeiro, o mais importante é:

a necessidade urgente de mudança de visão que os detentores de poder insistem em defender acerca das organizações, negando a importância do diálogo nos programas que desenvolvem com seus empregados (FREITAS, 2009, p.140).

Cinegaglia (2014) apresenta como principais objetivos da comunicação interna: a interação com o cliente interno; a clareza e fluência sobre as informações para proporcionar a integração dos colaboradores; possibilitar aos colaboradores o acesso ao conhecimento do que ocorre na empresa, pois conseqüentemente gerará confiança no ambiente de trabalho em decorrência da transparência; tornar determinante a presença dos colaboradores no andamento dos negócios; e fazer com que o colaborador/funcionário se sinta parte integrante da organização. Como resultado a doação desse colaborador aumentará e a efetividade comercial será muito mais satisfatória.

A comunicação interna visa a toda e qualquer possível interação e a troca de informações entre a organização e seus colaboradores internos, o que gerará a boa comunicação com seu público externo, levando à sua satisfação e à fidelização com serviços ou produtos de uma empresa (CINEGAGLIA, 2014, p. 128).

A gestão da comunicação de uma empresa tem relação direta, segundo Marchiori (2006), com a qualidade nos relacionamentos entre funcionários e líderes, funcionários e seus empregos/empresa e a relação entre os próprios funcionários. A autora defende que:

Se a organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior o envolvimento do funcionário com a organização, maior será o seu comprometimento (Marchiori, 2006, p.207).

Além disso, a autora destaca a importância do reconhecimento da equipe interna, principalmente em relação à satisfação e a integração das pessoas com e na organização, através de ambientes que privilegiem a confiança nas pessoas com quem trabalham. É preciso alimentar o orgulho de suas atividades e mais do que isso, que haja apreço entre as pessoas no ambiente de trabalho. “Não há mais como trabalhar somente a estrutura técnica, é preciso atuar na instância humana, ou seja, a estratégia de pessoas. É preciso construir relacionamentos” (MARCHIORI, 2006, p.211).

Complementando as ideias de Marchiori (2006) abordadas acima, enfatizamos o autor Cerantola (2016), que aponta duas dimensões da comunicação interna: uma econômica ou de negócios e a outra dimensão humana. A primeira analisa o impacto favorável que pode trazer ao clima organizacional, sob a retenção de talentos, reduzindo a rotatividade da mão de obra e sempre avaliando a capacidade de mudança e inovação. Já a dimensão humana aborda o grau de trocas e interações entre as pessoas, pois fortalece a confiança, o diálogo e até mesmo a identidade e reputação da organização.

Independente às dimensões, compreendemos que a comunicação interna é essencial nos processos diários de trabalho para, principalmente, provocar mudanças culturais na organização. Cinegaglia (2014) destaca sobre a sistematização estratégica da comunicação interna, pois visa solucionar problemas comuns a todas organizações, tais como ruídos e falhas provocadas por boatos, ruídos esses que acabam por gerar a “rádio corredor” e, por consequência, muitos problemas para a organização. Desse modo, a autora ressalta que a comunicação interna deve estar alinhada ao discurso da cultura organizacional, ou seja, todos devem falar a mesma língua, sendo estimulada a participação de todos os públicos nas decisões, pois o público interno está diretamente ligado ao cliente externo e em muitas situações na realização do negócio-fim da empresa. Para isso, algumas ferramentas podem contribuir internamente, “entre elas, as publicações internas, tais como: blogs, revistas, boletins, memorandos, newsletter, intranet, eventos, e-mails, eventos de integração para colaboradores; palestras e workshops” (CINEGAGLIA, 2014, p. 132), como serão vistos no item a seguir.

### **3.4 PÚBLICOS E COMUNICAÇÃO DIRIGIDA**

Para o profissional de Relações Públicas, trabalhar com a classificação dos públicos é essencial para facilitar a sua categorização e conceitos. Para as organizações, se faz necessária para avaliar qual o nível de relação que tem com cada um dos públicos e assim viabilizar a definição dos objetivos, a partir da comunicação. Kotler (1998, p. 586 apud FORTES, 2003, p. 70) ressalta que público é qualquer grupo



que tem interesse ou impacto real ou potencial sobre as condições de a empresa atingir seus objetivos.

Fortes (2003, p. 70) apresenta os públicos através da classificação de grupos decorrendo do “relacionamento entre empresa/grupo e grupo/empresa”. O autor aponta que os grupos se voltam às instituições quando divisam que os seus interesses podem ser afetados e “as organizações se dirigem aos grupos, por meio do diálogo planejado e permanente, para criar e manter conceitos estáveis que balize suas metas econômicas e comerciais” (FORTES, 2003, p. 71).

Seguindo este pensamento, Andrade (1996) e outros diversos autores adotam a classificação de públicos como: interno, misto e externo. Estes são definidos pelo tipo de envolvimento e dependência em relação à organização promotora do relacionamento. Assim, os públicos são ajustados em categorias distintas de públicos, tais como: o público interno se caracteriza pela relação empregado-empregador e é composto por grupos como: empregados, administração, familiares e funcionários terceirizados; o público misto se posiciona entre o interno e externo pelas características de parceria, como: investidores, fornecedores e até mesmo cooperados, público este de vital importância para o modelo de sociedade apresentado neste trabalho, conforme abordado no Capítulo 1. E por fim, o público externo, que seriam os grupos de interesse, tais como: comunidade, consumidores, governo, imprensa, entre outros.

No entanto, analisando as mudanças de cenário e conjunturas das organizações atuais, alguns autores, tais como França (1997, p. 13), discordam do modelo defendido por Andrade (1996):

O critério de públicos interno, externo e mistos não satisfaz mais as condições atuais de relacionamento das organizações por não abranger todos os públicos de seu interesse, não defini-los adequadamente, nem precisar o tipo e a extensão de relacionamento deles com a organização, nem explicar a dimensão.

França (2008) aponta que ficou mais complexo identificar os públicos e estabelecer algum tipo de relacionamento em determinados casos:

Como classificar, por exemplo, nos dias de hoje, os públicos terceirizados que trabalham para a empresa dentro ou fora de suas instalações – Interno? externo? misto? E os parceiros nos negócios: são internos ou externos? Os empregados temporários, estagiários, trainees fazem parte de que público: da agência que os contratou ou da empresa em que trabalham? E as pessoas

que trabalham em escritórios próprios, em casa, por tarefas, em tempo parcial, que tipo de público são? (FRANÇA, 2008, p. 50).

Diante disso, França (2008) buscou uma nova linha de classificação para públicos a partir da logicidade, avaliando a relação empresa-públicos sobre três critérios: o primeiro critério se dá através do grau de dependência jurídico e situacional da organização dos públicos para garantir a sua própria existência na organização; o segundo critério, pelo grau de participação dos públicos nos negócios, com defesa dos interesses e promoção institucional e mercadológica da empresa; e o terceiro critério sob o grau de interferência dos públicos sobre a empresa. Assim, surge a classificação de públicos em essenciais, não essenciais e de interferências.

Conforme o autor, os públicos essenciais são aqueles que a organização necessita para sua existência, tendo ligação jurídica ou não. Estes públicos dividem-se em duas categorias: públicos constitutivos e públicos não-constitutivos, sendo o primeiro representado pelos empreendedores da organização, sejam eles sócios, diretores, conselheiros e/ou outros cargos que configurem autoridade; e os públicos não-constitutivos, aqueles que não interferem diretamente na constituição da organização, representados pelos colaboradores, fornecedores, clientes, sócios, entre outros.

Os públicos não essenciais, são considerados desta maneira, pois “não participam das atividades-fim, apenas das atividades meio; não estão ligados aos fatores produtivos, mas à prestação de serviços ou à intermediação política ou social” (FRANÇA, 2008, p. 81). Esses públicos são divididos em: redes de consultoria e divulgação - como as agências de propaganda, relações públicas e outros; redes de setores associativos – como conselhos, confederações e associações; redes de setores sindicais – como os sindicatos patronais e de trabalhadores; e redes de setores da comunidade – a comunidade em que a organização está localizada.

E a terceira categoria de públicos, de redes de interferência, representa os públicos de cenários externos, aqueles que podem influenciar positiva ou negativamente por conta de seu poder de liderança. Esses públicos dividem-se em: redes de concorrência – ou seja, qualquer organização que ofereça competição de mercado; e redes de comunicação de massa – como mídias impressas e eletrônicas.

Analisando as classificações dos tipos de públicos e a relação que cada um tem com a organização, para que a comunicação seja efetiva e as informações

cheguem a cada um desses públicos, muitas vezes é necessária uma comunicação direcionada através de veículos previstos para aquele tipo de público, temos então, a comunicação dirigida, que se utiliza do envio e controle de informações específicas destinadas apenas aos públicos a que se destina. Cesca (2006, p. 38) aponta que a comunicação dirigida “tem por finalidade transmitir ou conduzir informações para estabelecer comunicação limitada, orientada e frequente com um número selecionado de pessoas homogêneas e conhecidas

Reforçando este pensamento, Marchiori (2006, p. 210) ressalta que “não há como um veículo de comunicação ser global – servir para todos os públicos e interesses. É preciso segmentar a comunicação para que ela efetivamente traga alguma mudança”. Reforça ainda que, se não houver nenhuma prática por parte do público quanto a mensagem recebida, não há o seu entendimento. Também que, ao enviarmos uma mensagem é preciso dar o referido acompanhamento que ela merece.

Para o profissional de Relações Públicas, trabalhar com a comunicação dirigida configura um dos papéis principais de sua atividade, pois:

As funções de Relações Públicas efetivamente estratégica promovem um diálogo cabal com os públicos; contatos isolados e esporádicos não são suficientes para um relacionamento competente. Providências de reordenamento interno são incrementadas e combinadas com o fornecimento de um volume justo e regular de informações e, ao serem transportadas, priorizam a opção pelos veículos de comunicação dirigida (FORTES, 2003, p. 241).

Fortes (2003) afirma que a comunicação dirigida não é neutra, mas é democrática, no sentido que se abre à todas as “vertentes de opinião em relação aos tópicos de interesse público ou privado” (Fortes, 2003, p. 238). Isso contribui para a construção e fixação no relacionamento com seus públicos, possibilitando um retorno mais positivo.

O autor (2003) aponta a importância do conteúdo da comunicação dirigida ser adequado ao receptor, enquanto linguagem e imagens utilizadas, assim como nas formas de respostas, pois a percepção dos receptores pode ser mais ou menos eficaz, por possuírem preferências ou sensibilidade por determinados tipos de comunicação, que podem ser visual, auditiva, escrita, números e/ou ilustrações.

Para aplicação da comunicação dirigida, diversos autores discorrem sobre quatro tipos conceituados por Andrade (1993), como: escrita, oral, auxiliar e aproximativa. A comunicação dirigida escrita, segundo Kunsch (2003) se exemplifica

nos tipos de correspondência, de modo impresso ou digital, como: cartas, ofícios, memorando, e-mail, etc., também é comum em publicações como: jornais, revistas, relatórios, manuais e demais materiais institucionais. A autora atenta para a linguagem utilizada neste tipo de comunicação, visto que deve ser específica a cada público. Também, Fortes (2003, p. 253) reforça que “é indispensável o perfeito conhecimento dos grupos que vão receber as informações e dos seus níveis de entendimento e repertório”, além disso, é essencial que seja elaborada de forma clara e objetiva, com fontes seguras e atualizadas para que garanta a legitimidade na informação.

A comunicação dirigida oral tem como principais veículos as conversas pessoais, telefone, alto-falantes, reuniões, conversas face-a-face, assembleias e demais formas dialogais. Fortes (2003, p. 286) diz que de forma isolada entende-se que esses veículos são limitados, mas que em conjunto com os demais, ganham eficiência. O autor ressalta como vantagem a riqueza de detalhes sobre o que é dito oralmente, gerando maior poder convencimento na comunicação.

Já a comunicação dirigida auxiliar, fica centrada, segundo Cesca (2006), nos recursos visuais, auditivos e audiovisuais. Este tipo de comunicação normalmente “tem caráter complementar, e seus meios significam um apoio para que a organização realize registros de sua história e dos seus processos de trabalho” (FORTES, 2003, p.301). Dentre os veículos utilizados encontram-se: cartazes, fotografias, vídeos, filmes, sirenes, apitos, gravuras, entre outros.

Por fim, os veículos de comunicação dirigida aproximativa, que possibilita estabelecer relações pessoais diretas entre a organização e um determinado público. Esse tipo de comunicação não engloba apenas um modelo de veículo, mas diversos veículos que, simultaneamente, podem aproximar os públicos da organização de forma presencial. Alguns exemplos aplicados são: visitas às instalações, patrocínios e eventos de diferentes naturezas (exposições, inaugurações, feiras, datas especiais, etc.).

### **3.4.1 Eventos como estratégia de Comunicação**

Como veículo de comunicação dirigida aproximativa, os eventos especiais ou excepcionais em Relações Públicas, segundo Fortes (2003, p. 339) “representam

oportunidades de relacionamentos, sendo amplamente utilizados no equacionamento de temas de interesse público”. Um dos mais importantes e utilizados pelas organizações são os eventos de comemorações internas, como: aniversários de empresa, marcos da organização e, até mesmo, eventos sobre metas atingidas pela organização ou equipes, sendo este último, exemplo a ser abordado no capítulo 4, em decorrência do objeto de estudo deste trabalho.

Segundo Cesca (2008, p. 20) “para as relações públicas, evento é a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização junto a seu público de interesse.”

Como item expressivo no estudo deste trabalho e parte fundamental da comunicação estratégica nas organizações, é interessante compreendermos a importância e responsabilidade da organização de eventos.

[...] todos, independente do papel que exerçam na organização de eventos (sejam eles gerentes, coordenadores ou responsáveis por uma pequena participação no processo), devem estar alinhados à estratégia da empresa [...] não se deve esquecer dos envolvidos de outras áreas da empresa. Garantir que isso ocorra é papel do gestor de eventos (GIACAGLIA, 2010, p. 133).

Desse modo, tanto a organização quanto a comunicação do evento e sobre o evento devem estar de acordo com o planejado, e assim executado. Pereira (2011) aponta que:

Para que sejam estratégicos, os eventos precisam estar alinhados às metas de comunicação de uma organização e ser concebidos e planejados conforme os preceitos éticos da atividade, além de contribuir para os objetivos de negócios das organizações e dos públicos com os quais se relacionam (PEREIRA, 2011, p. 140).

Também, Giacaglia (2010, p. 135) reforça esta ideia ao dizer que:

Funcionários de outras áreas que também deverão participar de eventos, seja na organização ou como visitante, podem ter pouco ou nenhum conhecimento sobre os conceitos aplicados no modelo de gestão de eventos. Neste caso, o treinamento ou a comunicação adequada deverão ser considerados.

Desse modo, é interessante entendermos o papel dos eventos como atividade meio para alcançar os resultados estratégicos, ou seja, utilizar do evento e construí-lo avaliando aonde se quer chegar em termos de posicionamento e quais são as estratégias de marketing e comunicação para a sua gestão.

### 3.5 CAMPANHA DE INCENTIVO

No âmbito organizacional, indiferente à área de atuação ou ramo, em algum momento as empresas vão precisar trabalhar com metas. Assim, cada organização tem o seu modo e planejamento sobre como elaborar e aplicar essas metas, de acordo com os públicos e definição dos objetivos a serem alcançados. Um dos principais tipos de metas trabalhadas com os colaboradores é o de vendas, seja de produtos ou serviços. No entanto, para que a força de vendas e os resultados sejam efetivos, os colaboradores precisam ter alguma motivação, algo que os mova e faça acreditar e confiar que as metas lançadas possam ser concluídas com sucesso. Nesse ponto, a comunicação estratégica, com forte atuação em relações públicas, assim como no marketing, pode atuar junto às áreas voltadas à administração para aplicação desse tipo de campanha.

Existem diversos tipos de campanhas de comunicação, e a sua realização varia de acordo com as necessidades da organização, podendo se voltar para uma comunicação mais institucional ou mercadológica. Lupetti (2007), nomina alguns tipos: campanha de propaganda, campanha guarda-chuva, campanha de promoção, campanha de incentivo, entre outras. Neste trabalho de conclusão focaremos na Comunicação de Incentivo, cujas definições apresentadas por Lupetti (2007) se aplicam ao modelo de campanha objeto de estudo.

Para Lupetti (2007), o objetivo principal desse tipo de campanha é “incentivar as vendas e proporcionar uma melhora no relacionamento entre a empresa, a equipe de vendas e os intermediários.” (LUPETTI, 2007, p. 91), a autora aponta que na campanha de incentivo, os vendedores ou equipes de vendas tem possibilidade de premiação se as metas estabelecidas pela empresa forem atingidas. O ideal é que, se possível, seja trabalhado paralelamente à campanha de incentivo para colaboradores, uma ou mais campanhas institucionais aos clientes sobre os produtos e serviços. Assim, uma campanha impulsiona a outra e clientes e colaboradores têm acesso a todas as informações do ofertado e possibilidades de premiações, caso estejam no escopo das campanhas.

Sobre a campanha de incentivo, para que se tenha êxito nos resultados, Lupetti (2007) aponta alguns fatores que devem ser considerados em seu planejamento:

O primeiro fator é a definição de metas de vendas, por mais ambiciosas que sejam, devem ser viáveis de cumprir, deve-se considerar também a região onde será

trabalhada para analisar o seu potencial. Outro fator importante é a determinação do período de duração da campanha, o seu tempo deve ser programado para que, não se estenda muito a ponto de desmotivar as equipes, porém, dure o suficiente para cobrir todas as regiões trabalhadas.

A escolha do tema também deve gerar motivação aos colaboradores, de modo que seja clara e “permita uma disputa saudável entre os participantes”. (LUPETTI, 2007, p. 91). O autor Sampaio (1997) apresenta sua visão sobre temas em campanhas de propaganda, porém, no que se refere a campanhas comunicacionais de modo geral, incluindo campanhas de incentivo, podemos considerar a seguinte definição:

O tema da campanha é o elemento que integra suas diversas peças de comunicação, uma vez que está presente em todas elas. O tema da campanha também é a essência daquilo que é mais importante dizer em toda a campanha e a própria expressão comunicativa da estratégia de comunicação adotada (SAMPAIO, 1997, p. 182).

Atenta-se, nas campanhas de incentivos, assim como para qualquer modelo de campanha, o tipo de linguagem utilizada, seja verbal, textual e/ou visual. Esta deve ser acessível aos públicos de destino. Lupetti (2007) ressalta, também, sobre questões de regulamento da campanha, suas normas e regras, que devem ser de fácil entendimento pelas equipes de venda e setores envolvidos no processo de comunicação, bem como ter fácil controle pelas equipes organizadoras.

E por fim, em conjunto com as regras e normas da campanha, a definição de critérios sobre a premiação deve ser adequada aos interesses de venda e da organização. Lupetti (2007), apresenta esses critérios como qualitativos ou quantitativos, sendo o primeiro remetido à qualidade das operações, como cadastramento de clientes, prospecção de clientes, entre outros, e o critério quantitativo, sobre quantidade vendida, em produtos, serviços ou valores.

Os tipos de premiação também influenciam muito na motivação das equipes e conseqüentemente nos resultados. A escolha e dimensão das premiações dependem muito do tamanho ou objetivos da organização e da própria campanha, sendo as opções mais comuns viagens, produtos e serviços e até mesmo premiações em dinheiro. As premiações podem ser realizadas ao final de uma campanha ou durante as etapas definidas, de acordo com a estratégia da organização.

Em fechamento da campanha de incentivo, como já ressaltado no item anterior, pode-se utilizar de eventos como parte do planejamento da campanha e da própria comunicação estratégica. Um evento ou cerimônia de premiação que envolva a diretoria e colaboradores como parte formal da entrega de premiação, pode ajudar na motivação das vendas além da campanha, alguns itens simbólicos como medalhas, troféus e placas também podem fazer parte desse tipo de premiação. Lembrando que toda a comunicação da campanha deve estar alinhada a um conceito visual nos materiais e peças divulgados pelos veículos disponíveis, bem como pode seguir a mesma linha visual no evento de premiação.

No capítulo a seguir será revisado de que forma se apresenta a Campanha Superação, tendo como base o modelo de campanha e conceitos apresentados até o presente momento.



## **4 UNICRED E CAMPANHA SUPERAÇÃO**

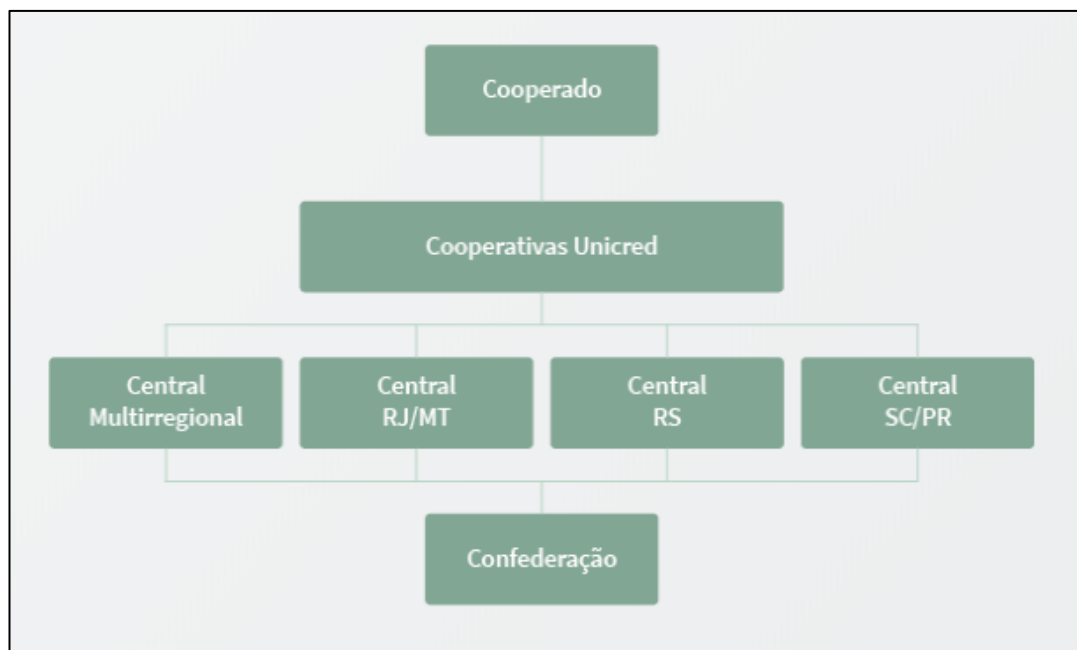
Neste capítulo serão apresentados a cooperativa de crédito mútuo Unicred, seu sistema organizacional, como é estruturada e desenvolvida a comunicação na instituição e, por fim, a Campanha Superação e suas características para que se analise posteriormente as edições de 2018 e 2019.

Os dados e informações obtidos neste trabalho sobre a organização foram consultados através do site da Unicred (UNICRED, 2019), pelo livro de 30 anos da Unicred e documentos e regulamentos cedidos pela organização.

### **4.1 UNICRED**

Nascido com o DNA da área da saúde, o Sistema Unicred atualmente é uma das principais organizações cooperativas do país. O Sistema nasceu na cidade de Casca no interior do Rio Grande do Sul como a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos, mas desde 2003 a partir de uma resolução do Banco Central, abriu-se a possibilidade para abertura de cooperativas de livre adesão e acesso na Unicred, sendo assim, atualmente abrange também profissionais e empresas das áreas da saúde, bem como outros profissionais de nível superior e suas empresas.

Em termos nacionais, a Unicred do Brasil conta hoje com 1 Confederação Nacional, 4 Centrais regionais (Central Multirregional, Central RJ/MT, Central RS e Central SC/PR), 35 cooperativas singulares, 265 unidades de Negócios e supera a marca de 217 mil cooperados, atuando em 11 estados da federação. Na figura abaixo podemos visualizar o organograma da organização:



**Figura 6 - Organograma Unicred.**  
**Fonte: Site institucional Unicred**

Segundo o livro de 30 anos da Unicred, lançado no ano de 2019, atualmente os ativos totais da Unicred somam R\$13,1 bilhões; as operações de crédito alcançam R\$6,3 bilhões; os depósitos a prazo totalizam R\$9,4 bilhões e o resultado total (sobras) atinge R\$184,3 milhões. Tais resultados permitem que nove cooperativas do Sistema Unicred estejam entre as 100 maiores instituições financeiras cooperativas do país, conforme relação do Banco Central disponibilizada no site Portal do Cooperativismo.

Regionalmente, a Unicred Central RS carrega a missão de orientar e coordenar as atividades das cooperativas singulares que compõem a Unicred Central no Rio Grande do Sul.

Criada quando havia oito singulares em atuação no Estado, hoje a Unicred Central RS é formada pela união de 12 cooperativas singulares agrupadas em regiões que cobrem todo o território gaúcho. Atualmente a instituição agrega mais de 61 mil cooperados e estende seus serviços por 76 Unidades de Negócios. A área de abrangência compreende mais de 439 municípios do Rio Grande do Sul e são centralizadas nas cidades de Casca, Caxias do Sul, Erechim, Ijuí, Lajeado, Novo Hamburgo, Porto Alegre, Santa Maria, Sant'Ana do Livramento e Santo Ângelo, conforme apresentado na figura abaixo:



**Figura 7 – Cooperativas Singulares da Unicred Central RS.**  
**Fonte: Livro Unicred 30 Anos**

Os ativos totais da Unicred no RS somam R\$3,9 bilhões; as operações de crédito alcançam R\$2 bilhões; os depósitos a prazo totalizam R\$2,9 bilhões e o resultado até agosto de 2019 é de R\$ 55 milhões. Nos rankings mais recentes entre as cooperativas do Sistema Unicred no país, quatro cooperativas vinculadas à Unicred Central RS incluem-se entre as 10 primeiras mais bem colocadas.

Apesar de atuar no segmento financeiro cooperativo a marca Unicred concorre com cinco grandes bancos, sendo três privados e dois estatais. Entre os bancos privados, dois deles estão nos primeiros lugares entre os maiores anunciantes do Brasil, com pesados investimentos para divulgar a marca, produtos e serviços e valiosa reputação. O segmento é um dos mais competitivos e os cooperados da Unicred são um dos públicos mais visados pelos grandes bancos: profissionais de alta renda.

A Unicred tem como missão “oferecer soluções financeiras competitivas e de qualidade, agregando resultados e fortalecendo o relacionamento com o cooperado”

(Unicred, 2019). Desse modo, sua atuação como instituição financeira permite oferecer serviços e produtos semelhantes aos bancos tradicionais, porém com o diferencial de ser uma cooperativa, o que traz as vantagens de um atendimento personalizado, de modo que, no cooperativismo todos são considerados donos do negócio.

Também é considerado diferencial, a oferta de melhores taxas em aplicações, empréstimos e financiamentos que os bancos, por trabalhar o desenvolvimento sustentável dos integrantes possibilita a participação em decisões e resultados, por seguir os princípios do cooperativismo, que inclui a gestão democrática, onde todo cooperado pode opinar, votar e receber parte dos resultados financeiros a cada ano. Essas e outras vantagens de uma cooperativa de crédito sobre os bancos foram abordadas no capítulo 2, item 2.7 em Cooperativismo de Crédito.

## **4.2 A COMUNICAÇÃO NA UNICRED**

O Departamento de Marketing e Comunicação da Unicred Central RS atualmente é composta por um time de seis pessoas que realizam o atendimento às 12 cooperativas singulares do sistema RS, também faz o atendimento às áreas internas da Central, atuando como fornecedor interno e atendendo toda a comunicação de mercado. O trabalho desenvolvido pela área é alinhado ao planejamento estratégico e ao posicionamento e proposta de valor do sistema RS.

Sua estrutura tem responsabilidade pelas seguintes atuações no Sistema RS:

- Analisar e implantar patrocínios com repercussão e cobertura estadual;
- Atendimento personalizado das 12 cooperativas singulares e áreas da Central RS;
- Colaborar para a comunicação e divulgação portfólio de forma sistêmica e customizada;
- Desenvolver e implantar projetos de sinalética nas Unidades de Negócios;
- Desenvolver projetos, ações e campanhas de comunicação interna;
- Fazer a gestão das Redes Sociais;
- Organizar eventos internos e externos (cerimonial, comunicação, orçamento);

- Promover a imagem positiva da Unicred (RS e local) por meio da assessoria de imprensa;
- Promover ações de endomarketing e endobranding;
- Realizar pesquisas e acompanhamento de tendências e indicadores;
- Realizar a gestão da comunicação digital com estratégias estaduais e regionais;
- Realizar a gestão da comunicação interna (intranet);
- Realizar a gestão de mídia regional e estadual;
- Realizar campanhas sistêmicas e regionais (negócios, institucional e endomarketing);
- Trabalhar ações de relacionamento com veículos, órgãos governamentais e empresas parceiras através das Relações Públicas;

Nas cooperativas singulares do sistema Unicred RS, a equipe de Marketing e Comunicação da Central conta com multiplicadores de marketing que podem estar inseridos ou não nas áreas de marketing e comunicação das próprias cooperativas, esses multiplicadores são responsáveis por transmitir e fomentar as comunicações e informações para com as suas Unidades de Negócios. Por outro lado, as cooperativas singulares também utilizam do Marketing e Comunicação da Central RS para suporte na criação das campanhas e ações internas e externas, eventos e desdobramentos comunicacionais realizados nas suas cooperativas e Unidades, desse modo, a comunicação se torna integrada pela construção em conjunto.

O Departamento de Marketing e Comunicação da Unicred Central RS conta com 4 agências externas parceiras de comunicação que dão suporte sob diferentes expertises e de acordo com cada público alvo para a comunicação da Unicred Central e as demais cooperativas singulares do Sistema RS. Desse modo, são: duas agências responsáveis pela comunicação digital e relacionamento com o cooperado; uma agência de publicidade e propaganda responsável por apoiar na comunicação externa direta ao cooperado; uma agência que dá suporte em assessoria de imprensa; e uma agência de comunicação interna e endomarketing que através de campanhas, ações, peças e reforço da imagem, trabalha com o público interno da Unicred, que inclui os colaboradores da Central e das cooperativas singulares do Sistema RS.

#### 4.2.1 CANAL DE COMUNICAÇÃO INTERNA – SINTONIZA

Para este trabalho é importante termos conhecimento sobre o Sintoniza, que atualmente na Unicred é o principal canal de comunicação interna utilizado. O Sintoniza é uma plataforma de comunicação e informação disponível à todas as cooperativas singulares do Sistema Unicred Central RS. A plataforma tem a sua interface e utilização semelhante às redes sociais, onde dispõe de uma *timeline* em que são publicadas comunicações de diversos assuntos e áreas, e assim como nas redes sociais essas publicações dispõem das opções de adicionar comentários e, também “curtir”.

As publicações no Sintoniza podem ser realizadas tanto pela Unicred Central RS, que pode direcionar a comunicação para que fique visível a todo o Sistema RS, ou apenas às cooperativas singulares de interesse. Assim como a Unicred Central RS, as cooperativas singulares também têm autonomia de realizar publicações apenas aos seus públicos.

Além da possibilidade de uso dessa ferramenta como mural interativo de comunicação, a plataforma dispõe do seu uso como repositório de documentos, manuais e informativos de diversas naturezas, o que possibilita o armazenamento de materiais para consulta inclusive referente às campanhas externas e internas trabalhadas na Unicred.

The screenshot displays the Sintoniza internal communication platform. At the top, there is a navigation bar with the Sintoniza logo, links for 'CONHEÇA O SISTEMA', 'NOSSA UNICRED', 'NOSSA GESTÃO', 'MEU ESPAÇO', and 'NOVIDADES', and the UNICRED logo with a search bar. The main content area is divided into several sections. On the left, there are two birthday announcements for December 1st, 2019, from UNICRED CENTRO. The first announcement is for Caroline from Unidade Santa Maria, and the second is for the 'ANIVERSARIANTE DO FINAL DE SEMANA!'. In the center, there is a section titled 'Aniversariantes do Mês!' for DEZEMBRO, listing names and dates from 01.12 to 30.12. On the right, there is a sidebar with 'ANIVERSARIANTES' (UNICRED CENTRAL RS), 'QUEM É QUEM' (search), and 'INDICADORES' (Dólar Comercial, Euro, Bovespa, CDI). At the bottom, there is a banner for 'PAGAMENTOS FORNECEDORES'.

**Figura 8 – Sintoniza.**  
**Fonte: Plataforma interna de comunicação Unicred**

A plataforma ainda aceita como publicação qualquer tipo de arquivo: vídeos, imagens, gifs e outros, desse modo, por muitas vezes acaba servindo como rede central de comunicação, utilizando dos demais canais como e-mail e TV corporativa apenas como comunicação auxiliar à esta plataforma.

A partir da apresentação do Departamento de Marketing e Comunicação da Unicred Central RS, suas atividades e um breve resumo sobre a ferramenta de comunicação interna, no item a seguir conheceremos a Campanha Superação a partir da sua estrutura e dinâmica de desenvolvimento.

### 4.3 CAMPANHA SUPERAÇÃO

A Campanha Superação é uma campanha que estimula a comercialização de produtos e serviços e tem sua estrutura voltada para o crescimento sustentável das Unidades de Negócios e Cooperativas Singulares do Sistema RS. Todas as ações e comunicações da campanha são direcionadas para atingir o planejamento estratégico,

que é baseado nos norteadores das Cooperativas, além de estimular o desenvolvimento dos colaboradores dentro das Unidades.

Em 2019, a Campanha Superação está em sua terceira edição e ocorre sempre com período anual entre os meses de janeiro a dezembro. Neste trabalho, analisaremos, em especial, o período de janeiro a agosto das edições de 2018 e 2019 para avaliarmos como se deram os processos comunicacionais, bem como avaliar o que impactou nos resultados mais significativos no que se refere à negócios sobre a comercialização dos produtos e serviços.

Antes da análise da campanha, é importante entendermos os objetivos de sua realização, algumas métricas e regras sobre participação, que podem variar ou não conforme a edição.

Os principais objetivos da campanha em suas edições foram:

- Apoiar o desenvolvimento de negócios das cooperativas singulares;
- Facilitar a Gestão Estratégica;
- Estreitar o relacionamento com o cooperado;
- Incentivar a troca de experiências entre os colaboradores;
- Acompanhar a evolução do Sistema Unicred RS; e
- Atingir os objetivos do Planejamento Estratégico.

Na Campanha Superação, os indicadores avaliados são divididos em áreas como: Gestão de Carteira, Captação de Recursos, Resultado, Relacionamento com o Cooperado e Produtos e Serviços. Para cada uma dessas áreas relacionam-se como metas os produtos e serviços que são classificados por pontuação de acordo com a sua representatividade no Negócio.

No decorrer do período, a campanha é apoiada por um roteiro de ações realizado e comunicado pela área de Marketing e Comunicação em conjunto com a área de Negócios, que trabalha a divulgação interna sobre os produtos e serviços de modo periódico. Esse roteiro acaba por incentivar, comunicar e informar sobre a comercialização de produtos e serviços específicos dando conhecimento técnico e, conseqüentemente, auxiliando as cooperativas singulares a alcançarem os objetivos da campanha.

A Campanha Superação se destina às Unidades de Negócios e Cooperativas Singulares da Unicred Central RS, seguindo os critérios de participação, que se dão a partir do porte e potencial de negócios de cada Unidade de Negócio e cooperativa



singular. As Unidades de Negócios e cooperativas singulares são divididas em 5 grupos: as Unidades nos grupos 1,2 e 3 e as Cooperativas nos grupos 4 e 5.

O critério adotado para a formação dos grupos das Unidades respeita a classificação do porte de cada uma no ano corrente. Podem participar da campanha todas as Unidades de Negócios inauguradas até dezembro do ano anterior à campanha em vigência, e os seus respectivos gerentes/responsáveis.

Para definição do porte são avaliados os seguintes indicadores:

- número de cooperados;
- valor de recursos administrados;
- e as operações de crédito de cada unidade,

Na tabela abaixo exemplificam-se a classificação de portes, onde a coluna “início” classifica o mínimo de valor necessário do indicador para o determinado porte, e a coluna “fim” determina o valor máximo para o referido porte:

PORTES	COOPERADOS		RECURSOS ADMINISTRADOS		OPERAÇÕES DE CRÉDITO	
	INÍCIO	FIM	INÍCIO	FIM	INÍCIO	FIM
PORTE 1	-	500	-	24.726.744,00	-	15.307.032,00
PORTE 2	501	900	24.726.745,00	44.743.632,00	15.307.033,00	28.259.136,00
PORTE 3	901	1.400	44.743.633,00	71.825.304,00	28.259.137,00	41.211.240,00
PORTE 4	1.401	2.200	71.825.305,00	11.859.080,00	41.211.241,00	71.825.304,00
PORTE 5	2.201		11.859.081,00		71.825.305,00	

**Tabela 1: Classificação de portes**  
**Fonte: Regulamento Campanha Superação 2019**

Através desse cálculo, as Unidades são divididas nos 3 primeiros grupos, ou seja:

- o **Grupo 1** abrange todas as Unidades de porte 1, consideradas pequeno porte;
- o **Grupo 2** abrange as Unidades de portes 2 e 3, consideradas médio porte; e
- o **Grupo 3** se enquadram as Unidades de porte 4 e 5, consideradas grande porte.

Nos grupos 4 e 5, referentes às cooperativas, participam todas as cooperativas do sistema RS, sendo avaliadas por meio da produção conjunta de suas Unidades de

Negócios. O critério de divisão das cooperativas por grupos também se equivale aos indicadores apresentados para as Unidades de Negócios. Na edição de 2018 participaram da campanha 10 cooperativas, e 55 Unidades de Negócios, já na edição de 2019, havia 11 cooperativas e 53 Unidades de Negócios.

No que tange aos resultados de negócios, ou seja, o que retorna de resultado positivo a partir das metas atingidas pela Campanha Superação pelas cooperativas singulares pode ser em um dos principais indicadores na campanha, a carteira de crédito que abrange o resultado obtido sobre todas as linhas de crédito e operações disponíveis para os produtos e serviços. Este indicador foi definido, pois representa na Unicred 75% dos resultados totais.

## 5 PERCURSO METODOLÓGICO E ALGUMAS ANÁLISES DAS CAMPANHAS SUPERAÇÃO 2018 E 2019

Neste trabalho propomos analisar a Campanha Superação realizada anualmente pelo Sistema da Unicred Central RS, que abrangerá as edições de 2018 e 2019 a partir de uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório. Segundo Minayo (1994, p. 21), a pesquisa qualitativa se preocupa sob um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois “trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”. Godoy (1995, p. 62) completa dizendo que os estudos qualitativos têm como preocupação, o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o “contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação de estudo.” Neste estudo, a pesquisa exploratória se faz oportuna, pois para alcançar os seus objetivos é necessário envolver um levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e análise de dados, bem como ressalta Gil (2008, p. 27), sobre o objetivo da pesquisa exploratória: “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Nos capítulos iniciais, para construção da base teórica, este trabalho traz a pesquisa bibliográfica, no que se refere ao cooperativismo e a comunicação. Este tipo de pesquisa se caracteriza pelo desenvolvimento a “partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50). O autor também aponta que “parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo”.

Outra técnica de pesquisa utilizada neste trabalho é a pesquisa documental, aplicada para coleta de dados e informações sobre a comunicação e ações desenvolvidas durante a campanha, bem como o apresentado sobre a instituição pesquisada.

A pesquisa documental, muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações e momentos. Consegue dessa maneira introduzir novas perspectivas em outros ambientes, sem deixar de respeitar a substância original dos documentos (MOREIRA, 2008, p. 276).

Segundo Moreira (2005) os documentos podem ser de origem primária, tais como cartas particulares, documentos oficiais, textos legais, documentos internos de

empresas e instituições; ou de origem secundária, aqueles que contêm dados e informações já reunidos ou organizados em mídias impressas ou eletrônicas.

Após a análise de dados a partir da pesquisa documental, definiu-se a aplicação da análise de conteúdo como método de pesquisa. Segundo Fonseca (2005, p. 280) a análise de conteúdo é destinada à investigação de fenômenos simbólicos e permite diversos tipos de pesquisa em seu processo. O método se baseia na análise de mensagens para gerar uma sistemática em que os procedimentos possam ser aplicados da mesma forma a todo conteúdo analisado. Além da sistematicidade, esse método cumpre com a confiabilidade nos processos em análise.

Para Bardin (1977, p. 46) a análise de conteúdo tem como objetivo a manipulação das mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.

Bardin (1977, p. 95) apresenta a análise de conteúdo com desenvolvimento em três fases: (a) pré-análise (onde é desenvolvido o planejamento do trabalho a ser elaborado, com a definição dos documentos que serão analisados, e proposição das ideias iniciais como indicadores para interpretação nas demais etapas de análise; (b) exploração do material (refere-se à análise do material propriamente dita e utiliza de codificações com regras previamente formuladas); e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação (consiste no tratamento dos resultados brutos de modo que se tornem significativos e válidos).

Desse modo, a partir da leitura flutuante foram definidas na análise de conteúdo as unidades de registro (UR) e unidades de contexto (UC), que possibilitam a interpretação da comunicação através do processo descritivo. Fonseca (2005, p. 294) considera as unidades de registro como “partes de uma unidade de amostragem, estabelecida anteriormente para constituição do corpus.” Já as unidades de contexto, segundo (Fonseca, 2005, p. 294) serve como referência para que as unidades de registro sejam compreendidas corretamente.

Para este trabalho apresentam-se no quadro abaixo as unidades de registro e as respectivas unidades de contexto que auxiliarão sobre a identificação dos principais pontos deste estudo no que se refere ao cooperativismo, comunicação e objetivos deste trabalho:

Unidades de Registro	Unidades de Contexto
Natureza cooperativa	Características ou conteúdo de pelo menos um dos sete princípios universais do cooperativismo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adesão voluntária e livre;</li> <li>- Gestão democrática;</li> <li>- Participação econômica dos membros;</li> <li>- Autonomia e independência;</li> <li>- Educação, formação e informação para o cooperativismo;</li> <li>- Intercooperação;</li> <li>- Interesse pela comunidade;</li> </ul>
Comunicação estratégica	Características que estejam de acordo com os conceitos apresentados sobre a comunicação estratégica e seus processos.
Incentivo a troca de experiências entre os colaboradores	Estimular a cooperação e interação entre os colaboradores, unidades de negócios e cooperativas singulares da Unicred Central RS.
Comunicação como fator motivacional.	Efetividade das ferramentas processos, canais e ações de comunicação enquanto fator motivacional da campanha.

**Quadro 3 – Unidades de registro e de contexto**

Fonte: Dados do autor

Nas análises realizadas será utilizada a regra de enumeração sobre os conceitos de “presença” e “ausência” para identificar em que medida estes pontos foram significativos nas ações e peças de comunicação das duas edições da campanha. Bardin (1977, p. 108) ressalta que “a presença pode ser significativa, funcionando nesse caso como um indicador”. A ausência, por sua vez, a falta desse indicador.

Sendo assim, o primeiro item a ser analisado será a Campanha Superação 2018, a partir de duas fases: fase 1, que abordará o conceito da campanha, sobre as

peças iniciais de comunicação (Circular Interna, Regulamento e Guia rápido de Consulta); e fase 2, referente ao Evento de Premiação da Campanha Superação 2018, sobre a comunicação de pré-evento (convite) e ambientação de modo geral.

O segundo item a ser analisado será Campanha Superação 2019, também dividida em duas fases: fase 1 sobre o conceito visual da campanha e peças de lançamento (email marketing de lançamento, vídeo de lançamento e logotipo da campanha); e fase 2 sobre as ações de comunicação e relacionamento realizadas nas premiações quadrimestrais (Cheque presente e Ação Mosaico).

A fim de complementar o processo de análise deste trabalho, também serão apresentados os principais apontamentos obtidos em uma entrevista semi-direta realizada com o(a) representante de uma das Unidades de Negócios da Unicred Central RS, cuja participação foi ativa nas duas edições da Campanha Superação.

A entrevista realizada foi de caráter qualitativo com roteiro de seis questões semiestruturadas, desse modo, poderemos notar que algumas respostas vieram ao encontro das análises realizadas e outras foram apresentadas com outras visões a partir da Unidade de Negócios. Este modelo de entrevista, segundo Triviños (1990, p. 146)

parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

No início deste estudo, pretendeu-se efetuar mais de uma entrevista com representantes das Unidades de Negócios que participaram das duas edições da campanha, porém, observando a evolução desta Unidade de Negócios durante as campanhas, optou-se que, para fins de avaliação comunicacional no que tange aos processos abordados neste trabalho, os dados obtidos a partir desta entrevista seriam suficientes como fatores representativos de participação.

A seleção pelo(a) entrevistado(a) em questão foi definida por analisar previamente o crescimento da Unidade de Negócios em que atua. Notou-se a obtenção de resultados positivos pela unidade nos indicadores da campanha e, por consequência, um ranqueamento de destaque no seu grupo de atuação neste período, conforme classificação apresentada no item 4.3. Neste trabalho, para fins de preservação do(a) entrevistado(a) e da Unidade de Negócios, o seu anonimato será garantido.

Em virtude da campanha de 2019 estar em vigência no momento de desenvolvimento deste trabalho, nesta edição foi delimitada uma análise dos dados e comunicação realizados até o mês de agosto de 2019. Reiteramos que todas as informações relativas à instituição e à campanha, incluindo dados, valores, imagens e estratégias, assim como as informações que vierem a seguir foram cedidos para este trabalho pela área de Marketing e Comunicação e consulta nos canais de comunicação da Unicred.

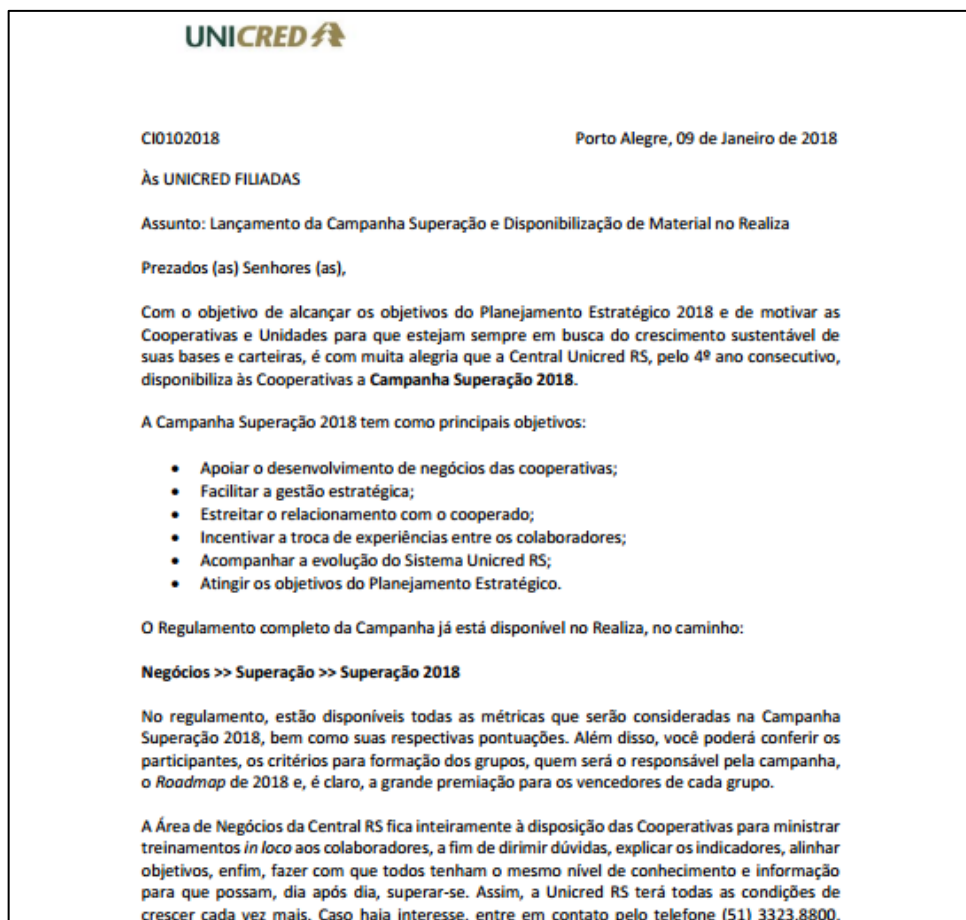
## **5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CAMPANHA SUPERAÇÃO 2018**

Neste item analisaremos em duas fases, conforme apresentado anteriormente, as peças e ações de comunicação realizadas nas edições da Campanha de 2018 e 2019. Ao final de cada análise, apresentaremos uma tabela destacando os conceitos de presença ou ausência nas unidades de registro pré-determinadas. Desta maneira, poderemos identificar as estratégias utilizadas pela instituição, como também os pontos destacados na unidade de registro e contexto, sobre os objetivos da campanha, comunicação e cooperativismo.

### **5.1.1 Campanha Superação 2018 – Fase 1: Lançamento da campanha**

Na primeira fase da Campanha Superação 2018 ocorreu a construção conceitual de identidade da campanha, respeitando alguns quesitos do regulamento, que delimitaram as etapas de desenvolvimento da campanha e dessa forma as definições de materiais a serem desdobrados para comunicação.

Nesta edição, para lançamento da campanha aos colaboradores das cooperativas singulares e Unidades de Negócios do Sistema da Unicred Central RS, no dia 9 de janeiro de 2018 foi enviado por e-mail a primeira comunicação sobre a campanha, uma Circular Interna assinada pela Diretoria da Unicred Central RS, apresentando o início da campanha e a disposição do regulamento para consulta no Realiza (uma plataforma de Gestão gerenciada pela área de Negócios da Unicred Central RS), conforme figura de nº 9.



**Figura 9 – Circular Interna – Lançamento da Campanha Superação e Disponibilização de Material no Realiza.**

**Fonte: Arquivo Unicred**

Neste documento, notamos a opção pelo cunho informativo, utilizando-se do e-mail para veiculação aos colaboradores, porém não apresentou um conceito visual da campanha. Ainda assim, o tipo de documento Circular Interna caracteriza-se como um veículo de comunicação dirigida escrita direcionada aos colaboradores, conforme conceito apresentado por Kunsch (2003) no item 3.4, ainda que esta não seja intermediada pela área ou departamento responsável pela comunicação.

A partir da Circular enviada foi disponibilizada para consulta o Regulamento da Campanha Superação 2018, conforme a figura 10 abaixo que apresenta a capa desenvolvida. Nesta peça, diferentemente da circular, já se tem um conceito visual, do qual ao consultar o conteúdo do material, confirma-se ter relação com a premiação final desta edição da campanha. Em 2018, conforme regulamento, o prêmio final foi entregue às Unidades de Negócios que concluíram o período da campanha em 1º lugar do seu grupo (grupos 1, 2 e 3), estes grupos, então, foram premiados com uma viagem com destino ao Caribe a bordo de um cruzeiro. Esta premiação foi destinada



aos Gerentes ou Responsáveis pelas Unidades de Negócios. Os grupos 4 e 5, dos quais concorrem as cooperativas singulares, também foram premiados com a mesma viagem.

Entende-se que nesta campanha, a identidade visual foi desenvolvida única e exclusivamente com o objetivo de abordar o destino da viagem. Na capa do regulamento temos alguns elementos gráficos que representam o caribe: flores, navio e âncora, porém sem descritivo externo a ser analisado.

Como logotipo da campanha, o nome foi reduzido apenas à “SUPERANÇA 2018” localizado na parte inferior direita. Pelo modo em que a palavra SUPERANÇA foi disposta, dividindo-a em duas palavras: SUPER e ANÇA, pode-se entender como desejo da organização, uma nova proposta que representasse a grandeza da campanha em realizar uma super ação ou ainda a dimensão do prêmio final.



**Figura 10 – Capa Regulamento da Campanha Superação 2018.**  
Fonte: Arquivo Unicred

Assim como o regulamento, foi disponibilizado para consulta aos colaboradores no mesmo ambiente, um guia rápido (Figura 11) sobre as regras de pontuação da campanha, para que as equipes pudessem conferir sobre cada indicador em avaliação

e assim definir as estratégias de comercialização dos produtos e serviços, na figura abaixo apresenta-se em forma de tabela com caráter apenas informativo.

Notamos que a presença do logotipo da campanha e o conceito visual se mantiveram, porém com a inclusão de um novo selo com os dizeres “Cruzeiro pelo Caribe”. Por mais que esta informação não seja referente aos indicadores apresentados, mantém ativa a lembrança sobre o prêmio final como fator motivacional.

Gestão da Carteira			Captação de Recursos		
Indicador	Medida	Pesos	Indicador	Medida	Pesos
Crédito	Crescimento da carteira em %	18	DAP	Crescimento da carteira em %	7
	Crescimento da carteira em valor	7		Crescimento da carteira em valor	3
Cheque Especial	IPP	7	DAV	Crescimento da carteira em %	7
	Evolução % da carteira em valor	3		Crescimento da carteira em valor	3
Realiza	Giro da carteira - 12 meses	10			
Relacionamento			Resultado		
Indicador	Medida	Pesos	Indicador	Medida	Pesos
IPP	IPP PF	10	Resultado operacional 12 meses	Crescimento do RO em %	10
	IPP PJ	10		Crescimento do RO em valor	10
Atualização cadastral	Renda	5			
Cooperados	Crescimento da base de Cooperados com renda acima de 5 mil	10	Produtos e Serviços		
Deflatores			Indicador	Medida	Pesos
Indicador	Medida	Pesos	Precaver + Risco	Percentual de Cooperados PF com precaver	5
Resultado Negativo	Resultado abaixo de R\$ 0	-10%		Percentual de Cooperados PF com risco no precaver	5
Inadimplência	Percentual de inadimplência da carteira de crédito maior que 2,5%	-5%	Cartão de Crédito	Fatura gerada	7
Provisão	Percentual de provisão da carteira de crédito maior que 4%	-5%		Evolução do valor das faturas %	3
IPP abaixo ou igual a 1	Percentual de Cooperados com IPP igual ou abaixo de 1 produto maior que 5% da base	-5%	Resultado dos produtos e serviços	Crescimento do resultado em %	7
				Crescimento do resultado em valor	3
Bônus			Seguros	IPP Residencial PF	5
Indicador	Medida	Pesos		IPP Empresarial PJ	5
Prejuízo até 12 meses	Carteira de prejuízo inferior a menos de 0,4% do total da carteira de crédito	5%		IPP RC (base médicos e dentistas) PF	10
Posição final do mês	Se a cooperativa ou unidade fechar o mês em primeiro, ganhará 0,5% do total dos pontos no fechamento da campanha. Percentual acumula até 3%	0,5%		IPP Vida percentual	7
IPP acima de 8 produtos	12% dos Cooperados com 8 ou mais produtos	5%	Vida - Evolução da fatura	3	
			Consórcio	IPP	7
				Volume de vendas por Cooperado	3

**Principais Objetivos**

- Apoiar o desenvolvimento de negócios das cooperativas;
- Facilitar a Gestão Estratégica;
- Estreitar o relacionamento com o Cooperado;
- Incentivar a troca de experiências entre os colaboradores;
- Acompanhar a evolução do Sistema Unicred RS;
- Attingir os objetivos do Planejamento Estratégico.

Desenvolvimento de Negócios  
Tel. 51 3373.8800  
negocios.0999@unicred.com.br



**Figura 11 – Guia Rápido de Consulta Campanha Superação 2018.**  
Fonte: Arquivo Unicred

Analisando as Unidades de Registro, os principais pontos a serem destacados sobre a fase 1 são: (a) Natureza cooperativa, de modo que entre os princípios cooperativistas, o que mais se faz presente é o princípio de Educação, formação e

informação, pois para o incentivo e compreensão das etapas e participação da campanha, os colaboradores tem acesso ao regulamento completo e de forma simplificada com o guia rápido de consulta, além da circular interna onde a área de Negócios se coloca à disposição para treinamentos e informações adicionais da campanha às Unidades de Negócios e cooperativas singulares; e (d) Comunicação como fator motivacional, por utilizar de um conceito relacionado diretamente à premiação, ainda que de forma enxuta no número de peças comunicacionais nesta fase da campanha.

<b>Lançamento Campanha Superação 2018</b>	
<b>Unidades de Registro</b>	<b>Presença</b>
a) Natureza cooperativa	Sim
b) Comunicação estratégica	Não
c) Incentivo a troca de experiencias entre os colaboradores	Não
d) Comunicação como fator motivacional.	Sim

**Quadro 4 – Análise de Conteúdo Lançamento Campanha Superação 2018**  
 Fonte: Dados do autor

### **5.1.2 Campanha Superação 2018 – Fase 2: Evento de Premiação**

Em virtude da Campanha Superação ter duração até dezembro, houve um período previsto para fechamento da campanha no início de 2019 para avaliar a pontuação dos participantes. Na edição de 2018, além disso, outros fatores que envolveram especificamente a realização do evento, como data, local disponível e agenda das Cooperativas e Unidades, possibilitaram que o evento de premiação ocorresse apenas em maio de 2019. Entretanto, conforme previsto em regulamento, até a realização do evento nenhum resultado pôde ser divulgado.

Nesta edição, o evento ocorreu para aproximadamente 150 pessoas e contou com a presença da presidência, diretoria e conselheiros da Unicred, assim como os gerentes, representantes e demais convidados das Unidades de Negócios e cooperativas singulares. O evento teve a organização realizada pela equipe de Marketing e Comunicação da Unicred Central, assim como todo o planejamento de

comunicação prévia e pós-evento, no que se refere ao convite, save the date, criação e produção dos materiais de premiação e diversos elementos que complementaram a ambientação no dia do evento, além de todo o material gráfico, também foi conduzido pelo Marketing e Comunicação a organização do cerimonial.

Como material de pré-evento, temos abaixo na figura 11, o convite digital como peça conceito que teve seu envio por e-mail aos públicos acima listados. Neste material podemos notar a permanência na identidade visual do destino cuja premiação foi realizada.



**Figura 12 – Convite digital – Evento de Premiação Campanha Superação 2018.**  
Fonte: Arquivo Unicred

Na imagem a utilização do conceito caribenho para identidade visual não se limitou apenas à campanha e comunicação pré-evento. Definiu-se também a sua aplicação na temática do evento, desdobrando-se em toda a ambientação com elementos decorativos que remetesse ao caribe. Em pontos específicos do local do evento foram dispostos itens como: palmeiras, flores e chapéus, assim como os cardápios de jantar, drinks e doces tiveram adaptações para que estivessem de



acordo com a mesma temática e conceito visual, conforme mostra a figura de número 13:



**Figura 13 – Evento de Premiação Campanha Superação 2018.**  
**Fonte: Arquivo Unicred**

Quanto às unidades de registro, ao observar a fase 2 e avaliar o evento desde a estrutura de planejamento até a sua concepção, podemos considerá-lo de forma positiva quanto ao item (b) se apresentando como parte integrante de uma comunicação estratégica, pensado e desenvolvido dentro de um conceito comunicacional e estratégico da campanha. O evento se manteve fiel e vinculado ao mote de premiação da campanha e ao apresentado aos públicos de interesse. Dessa maneira o evento como parte do processo de comunicação estratégica vai ao encontro de Marchiori e Casali (2010) ao apontar o processo interativo-comunicacional como responsável pela construção de sentido conforme mencionado no item 3.2.

A UR (c) que se refere a troca de experiências entre os colaboradores também se mostra de maneira positiva ao possibilitar o encontro de colaboradores de unidades de negócio e diferentes cooperativas em um evento, cujo contexto se propõe a conceituá-lo além de uma confraternização, mas como um fechamento de etapas de desenvolvimento de unidades e cooperativas em prol de um mesmo objetivo.

Sobre a UR (d), ainda que o evento tenha como participação das Unidades de Negócio apenas os gerentes e responsáveis pelas equipes participantes da

campanha, a comunicação como fator motivacional possibilita atingir parte desse público essencial do qual a organização necessita para a sua existência, conforme definição de França (2008) apresentada no item 3.4.

O UR (a) por sua vez não foi observada relação direta com os princípios cooperativistas.

<b>Lançamento Campanha Superação 2018</b>	
<b>Unidades de Registro</b>	<b>Presença</b>
a) Natureza cooperativa	Não
b) Comunicação estratégica	Sim
c) Incentivo a troca de experiências entre os colaboradores	Sim
d) Comunicação como fator motivacional.	Sim

**Quadro 5 – Análise de Conteúdo Evento de Premiação Campanha Superação 2018**  
Fonte: Dados do autor

## **5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CAMPANHA SUPERAÇÃO 2019**

Da mesma forma como foi realizada apresentação e análise das ações e peças da comunicação na primeira campanha, neste item a Campanha Superação 2019 também será dividida em duas fases, de modo a avaliar as estratégias de comunicação e se atendem aos pontos destacados na tabela de Unidades de Registro. Na fase inicial será apresentado as estratégias de lançamento da Campanha, e na segunda fase, as ações de comunicação e relacionamento trabalhadas durante a campanha de acordo com a mudança nas métricas no regulamento.

### **5.2.1 Campanha Superação 2019 – Fase 1: Lançamento da campanha**

Nesta edição da Campanha Superação, de acordo com o regulamento ocorreram mudanças nas métricas, premiações e etapas da campanha. Uma das

mudanças representativas no regulamento da campanha foi a definição de que, além da premiação final para as Unidades e cooperativas vencedoras, nesta edição houve a inclusão de duas premiações quadrimestrais às Unidades de Negócios com melhores posições dos seus grupos, ou seja, no fechamento de metas dos meses de abril e agosto as unidades vencedoras dos grupos 1, 2 e 3 recebem um cheque-presente no valor de R\$3.000,00. Além disso, ao final desses quadrimestres foi definido o sorteio de um vale-viagem no valor de R\$ 5.000,00 entre os gerentes de relacionamento das unidades com melhor resultado no quadrimestre.

Sendo assim, para lançamento da campanha 2019, o Marketing e Comunicação da Unicred Central RS deu início à comunicação da campanha através do envio de um e-mail marketing (Figura 13) com destino aos colaboradores do Sistema RS, conforme figura abaixo:



Figura 14 – E-mail marketing de lançamento Campanha Superação 2019.  
Fonte: Arquivo Unicred

Como estratégia de lançamento, o e-mail marketing acima disponibilizou um hiperlink com direcionamento para *timeline* do Sintoniza (canal de comunicação interna apresentado no item 4.2.1) e ao abrir a página apresentou-se um vídeo de lançamento da Campanha Superação 2019 (figura 4)



**Figura 15 – Sequência de cenas - Vídeo de lançamento Campanha Superação 2019.**  
**Fonte: Arquivo Unicred**

O vídeo de 1 minuto e 30 segundos, inicialmente abordou a possibilidade de todos os colaboradores participantes desta edição serem recompensados (e não apenas o nível gerencial), após apresentou as fases da campanha discorrendo sobre os prêmios, na sequência discorreu sobre as etapas de sorteio e premiações a serem realizadas trimestralmente e, por fim informou a disponibilidade de acesso em um ambiente localizado no Sintoniza sobre todos os materiais de auxílio para a campanha, tais como: regulamento, guia rápido, wallpaper, apresentações entre outros. Para auxiliar na compreensão das informações, o vídeo foi desenvolvido com narração que acompanhou todo o roteiro informativo.

Referente à identidade visual, notamos que houve a construção de um conceito visual que desdobrou-se na comunicação da campanha. Vemos também a utilização de elementos de iconografia e cores como forma representação de movimento em todos os materiais. No logotipo abaixo (Figura 16) observamos a identificação da "Campanha Superação 2019" como segundo plano, dando destaque à palavra "inovar" na frase: "inovar para prosperar". A palavra "inovar" ainda se apresenta com as letras "i" e "r" em minúsculo, dando margem para que o "NOVA" em maiúsculo seja compreendido como uma nova fase da campanha, com novos objetivos, públicos e prêmios.





**Figura 16 – Logotipo Campanha Superação 2019.**  
Fonte: Arquivo Uniced

Referente às URs em estudo, assim como no lançamento da Campanha Superação 2018, na edição de 2019, a UR (a) Natureza cooperativa também se faz efetiva sobre o princípio Educação, informação e formação, pois além do Regulamento, Guia Rápido, o próprio vídeo lançamento pode-se exemplificar em uma outra forma de informação. Outro princípio de destaque é a Intercooperação, de modo que ao utilizar uma campanha sistêmica ainda que a haja premiações individuais, há cooperação mútua entre Central, cooperativas singulares e Unidades de Negócios para o atingimento de metas e resultados positivos para o todo o sistema.

Também atende à UR (b) Comunicação estratégica, no que tange a interpretação das mudanças nesta edição e às necessidades dos públicos envolvidos, tendo em vista as alterações como: métricas, premiações e públicos, puderam ser avaliadas em conjunto à outras áreas e a partir destes pontos desenvolver uma campanha de comunicação alinhada a um planejamento maior, esse alinhamento entre áreas vai ao encontro de Bueno (2003) ao dizer que a comunicação passa a ser estratégica quando deixar de ser desenvolvida de maneira fragmentada e constitui-se num processo integrado.

A UR (c) também se apresenta de modo que a troca de experiências através da cooperação entre áreas e equipes das unidades através das metas coletivas.

E a UR (d) pode ser exemplificada através da proposição de novos canais e formatos de mídias como estratégia de motivação, bem como uma comunicação mais atrativa e de fácil compreensão.

<b>Lançamento Campanha Superação 2019</b>	
<b>Unidades de Registro</b>	<b>Presença</b>
a) Natureza cooperativa	Sim
b) Comunicação estratégica	Sim
c) Incentivo a troca de experiências entre os colaboradores	Sim
d) Comunicação como fator motivacional.	Sim

**Quadro 6 – Lançamento da Campanha Superação 2019**  
Fonte: Dados do autor

### **5.2.2 Campanha Superação 2019 – Fase 2: Ações de Premiações Quadrimestrais**

Assim como apresentado no item anterior, a Campanha Superação 2019 teve como um dos principais diferenciais desta edição, a premiação quadrimestral para os grupos das Unidades de Negócios, de acordo com o ranqueamento do período. Como estratégia de comunicação, a Unicred Central RS definiu, que além da utilização do Sintoniza como ferramenta de comunicação dos resultados a todo o Sistema RS, iria realizar uma ação para estreitar o relacionamento com as Unidades de Negócios vencedoras do primeiro quadrimestre e assim realizar a premiação de forma presencial nas Unidades de Negócios.

Desse modo, após o fechamento dos resultados do primeiro quadrimestre da campanha em abril de 2019, o Departamento de Marketing e Comunicação em parceria com a área de Negócios da Unicred Central RS reuniu 3 equipes de colaboradores e se deslocou até as Unidades vencedoras, com objetivo de fazer uma ação surpresa às equipes das Unidades e assim realizar uma entrega simbólica do cheque-presente no valor de R\$3.000,00.

No primeiro quadrimestre a entrega foi alinhada previamente com os diretores das cooperativas e gerentes das Unidades vencedoras, que organizaram uma reunião com os colaboradores da Unidade em horário que antecederia a abertura da Unidade

de Negócios para início de atendimento ao público. Ao iniciar a reunião, as equipes das Unidades receberam os colaboradores da Unicred Central que adentraram as Unidades com os cheques-presente.

Nesta ação foi utilizada apenas o cheque-presente de tamanho 70 x 40 cm como peça comunicacional, conforme apresentado na figura 17, cuja identidade visual seguiu o conceito da campanha com a aplicação do logotipo e cores utilizadas nas peças iniciais.



Figura 17 – Cheque-presente Campanha Superação 2019.  
Fonte: Arquivo Unicred

No segundo quadrimestre foram realizadas ações semelhantes nas Unidades de Negócios, porém com outros objetivos que incluíram dinâmicas de gamificação na participação dos colaboradores. Em algumas Unidades os colaboradores foram convidados a participar de jogos e enigmas que, ao término das atividades se revelaria como Unidade vencedora, ação foi denominada Invasão Superação (figura 18). Após essas ações, também foram gravados depoimentos das equipes vencedoras para veiculação no Sintoniza como forma de incentivo às outras unidades participantes.

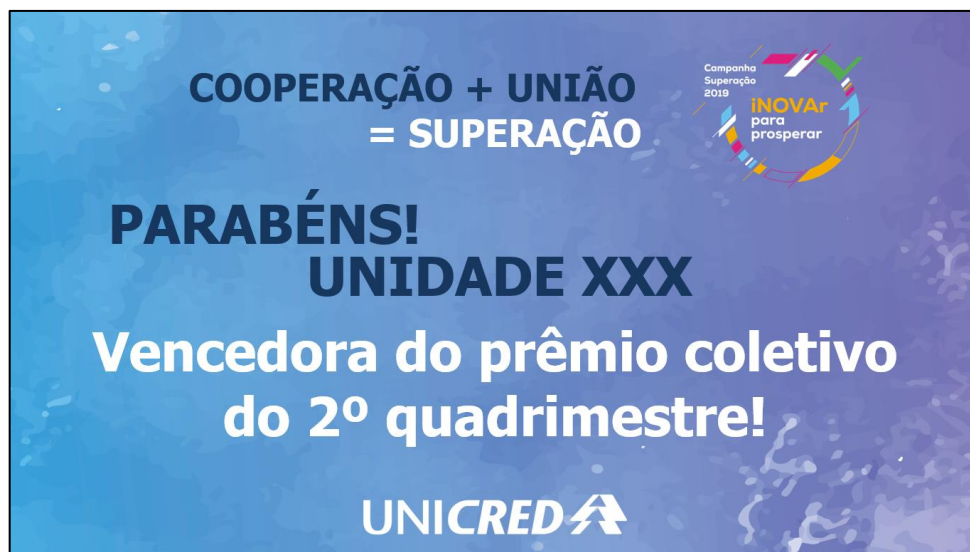


Figura 18 – Ação Campanha Superação 2019.  
Fonte: Arquivo Unicred

Analisando a fase 2 das ações realizadas como complemento da Campanha, a UR (a) natureza cooperativa se faz presente pelo conceito de intercooperação onde a ajuda mútua entre diferentes Unidades e cooperativas pode ser representada. O incentivo à troca de experiências (c) também deve ser considerada por oportunizar que colaboradores de diferentes Unidades participem e desenvolvam de ações em conjunto.

Ações Campanha Superação 2019	
Unidades de Registro	Presença
a) Natureza cooperativa	Sim
b) Comunicação estratégica	Não
c) Incentivo a troca de experiências entre os colaboradores	Sim
d) Comunicação como fator motivacional.	Sim

Quadro 7 – Análise de Conteúdo Ações Campanha Superação 2019  
Fonte: Dados do autor

### **5.3 EDIÇÕES DAS CAMPANHAS SUPERAÇÃO E OLHAR PARTICIPANTE DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS**

Neste item será apresentado algumas considerações e principais pontos comparativos das edições de 2018 e 2019 da Campanha Superação. Juntos a esses fatores serão pontuados os retornos obtidos na entrevista realizada com um(a) gerente de uma Unidade de Negócios, do qual teve participação das duas edições da Campanha.

Avaliando inicialmente o lançamento das Campanhas das duas edições, bem como as propostas de comunicação e informações sobre a campanha em vigência, notamos que a campanha de 2018 teve um caráter inicial muito mais atrelado a informação para as Unidades de Negócios e Cooperativas Singulares de forma pontual. Tendo em vista que o regulamento e o guia rápido de consulta dos indicadores são peças de cunho técnico, a forma como é apresentada a comunicação por meio dos canais e conceito visual são representativos para identificação dos públicos essenciais (França , 2008), para que se crie uma visão de processos e fluxos comunicacionais, visto que se houver uma proximidade com os canais de comunicação e materiais disponíveis, a possibilidade de compreensão e multiplicação da comunicação pode ser evoluída.

Referente ao conceito visual da Campanha 2018, definiu-se um padrão alusivo ao evento de premiação com destaque na viagem ao Caribe que permaneceu sobre os demais materiais apresentados. Notou-se a intenção da instituição em ressaltar o prêmio apenas como motivação ao atingimento das metas.

Para a edição de 2019, além do conceito visual, podemos observar uma outra proposta de comunicação quanto às ferramentas utilizadas para o fluxo da comunicação. A partir das mudanças do regulamento, notou-se a intenção da instituição em comunicar de forma segmentada as etapas, novas premiações, datas dos sorteios e públicos participantes de cada premiação. Informações estas que apenas dispostas no regulamento talvez não tivessem a efetividade de atingimento dos públicos conforme desejado.

Desse modo, nota-se que a utilização de dois canais iniciais (e-mail e Sintoniza) para lançamento da comunicação e os formatos que foram trabalhados, possibilitaram maior aderência. Na entrevista realizada, o(a) entrevistado(a) apresentou como um

fator positivo a utilização do Sintoniza como plataforma central de publicações e armazenamento das peças comunicacionais. De acordo com o(a) gerente, a nova forma de comunicação instigou a mobilização da sua Unidade de Negócios, de modo que sempre que constava uma nova publicação ou peça da campanha no ambiente previsto no Sintoniza, os multiplicadores de Marketing das cooperativas reforçavam com as unidades a importância dessas informações.

Na edição de 2018 foi apresentada o evento de premiação da Campanha, neste item em virtude da campanha em 2019 não ter sido concluída no momento deste trabalho, podemos relacionar às ações de premiações quadrimestrais de modo que, avaliando as proporções, se apresentam com o mesmo objetivo de reconhecimento das equipes em destaque.

De modo que o conceito visual da campanha trabalhado na edição de 2018 se valeu do prêmio final sobre uma viagem ao caribe. Questionamos a(o) entrevistado(a) se o evento de premiação e a comunicação sobre caribe serviria como fator motivacional para atingimento das metas e participação na Campanha. Nesse ponto tivemos o retorno que, em parte pode ser considerado motivacional as equipes, pela possibilidade de reconhecimento, porém possibilitaria maior motivação se todos os colaboradores das unidades participantes pudessem comparecer no evento, de modo que o trabalho é realizado em conjunto aos gerentes. Uma sugestão do entrevistado para que as equipes pudessem ter acesso ao momento de premiação seria uma vídeo-transmissão do evento.

Um dos pontos positivos ressaltados pelo(a) entrevistado(a) foi a ação de premiação quadrimestral, nesta ação os colaboradores da Unidade se sentiram surpreendidos da forma como a ação foi conduzida, a partir do reconhecimento do empenho naquele período. Nesta ação os diretores e gerentes também tiveram presentes junto aos colaboradores da Unicred Central que se deslocaram até as Unidades. Segundo o(a) gerente entrevistado(a), esse tipo de ação gera o sentimento de pertencimento dos colaboradores na instituição. Outro fator positivo ressaltado foi a veiculação dos vídeos no Sintoniza com depoimentos dos gerentes e equipes, segundo a entrevista, esta foi uma grande evolução da campanha em 2019 sobre a anterior.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou evidenciar as estratégias de comunicação realizadas em um modelo específico de campanha de comunicação. Assim como o modelo de organização apresentado tem suas particularidades em comparação à outras organizações, a comunicação de forma estratégica deve ser compreendida a partir de diversos fatores pelos profissionais da comunicação e, também aos demais níveis organizacionais.

Desse modo, o estudo originou-se do interesse do autor à compreender de forma estruturada o planejamento comunicacional de uma campanha que tem por objetivo impulsionar a comercialização através de metas aos seus colaboradores, porém inserido em um ambiente cooperativista, do qual conforme abordado no capítulo 2, se apresenta com pilares muito fortes baseados em princípios e valores de cooperação. Uma das dúvidas do autor deste trabalho seria como realizar uma campanha que traça fortemente objetivos de maneira mercantil em um modelo de organização cuja filosofia se remete à ajuda mútua e não à competição?

Por outro lado, as campanhas a serem analisadas já tinham uma estrutura de funcionamento e métricas de participação, portanto subentendeu-se que por estar em sua terceira edição, consequentemente as características de uma campanha de incentivo voltada ao cumprimento de metas se relacionaria de alguma forma com o cooperativismo. Assim, o problema de pesquisa se complementou ao viés comunicacional, cuja questão se tornou analisar: qual a importância das estratégias de comunicação em campanhas de incentivo para o alcance de resultados positivos na **Campanha Superação Unicred** realizada no Sistema Unicred RS.

Sendo assim, a partir das análises realizadas em duas fases semelhantes das edições, podemos averiguar a complexidade de cada edição e de que maneira foi projetada e desenvolvida a comunicação em cada uma delas. Sobre este ponto, podemos confirmar que desde a etapa de lançamento de uma campanha, os objetivos devem estar alinhados entre os públicos de organizadores, bem como os públicos a serem impactados. Na edição de 2018, observou-se pontos de desalinhamento sobre as métricas da campanha, os públicos e as ferramentas de comunicação utilizadas, de modo que a estratégia adotada em 2019 foi ressaltada através da entrevista realizada com (o)a gerente de uma Unidade de Negócios como uma evolução.

Referente ao objetivo geral deste estudo, onde se propôs **analisar o processo de comunicação estratégica da Unicred Central RS aplicado em uma campanha de metas para colaboradores** podemos considerar que foi realizado de forma positiva ao compreender as definições, os materiais, conceitos e recursos comunicacionais disponíveis para a execução das duas campanhas, tendo como complemento pontos destacados na método de análise conteúdo do qual se classificam ou não coerentes com o objetivos da campanha em alinhamento ao cooperativismo e comunicação

O primeiro objetivo específico se refere a: **compreender a importância da comunicação no que tange a interação dos colaboradores da Unicred como fator motivacional para a Campanha Superação Unicred.**

A interação dos colaboradores foi analisada como ponto forte principalmente nas ações de relacionamento. Confirmou-se que por mais conceitual que seja uma campanha, se não houver engajamento e multiplicação da comunicação, a interação não se faz positiva.

O segundo objetivo específico seria **identificar os benefícios da comunicação estratégica para uma organização cooperativa, bem como aos colaboradores.** Neste objetivo podemos identificar através do recorte analisado alguns pontos benéficos, principalmente na edição de 2019, porém seria necessária uma pesquisa estendida com maior tempo de análise e processos a serem analisados.

E o terceiro objetivo buscou **identificar a efetividade das ferramentas de comunicação utilizadas para o fomento da campanha no contexto cooperativista.** Sobre as ferramentas, acredita-se ter ressaltado na análise sobre a sua efetividade, reforçando a utilização de uma ferramenta interna que se fez estratégica para veiculação das mídias e materiais de comunicação.

Considerando o percurso desenvolvido, compreende-se que o recorte de análise possibilitaria maior gama de informações e outras proposições que poderiam ser discutidas e avaliadas. Desse modo, este trabalho possibilita continuidade para novas pesquisas e abre espaço para diferentes análises.



## REFERÊNCIAS

- Aliança Cooperativa Internacional. Disponível em: <<https://www.ica.coop/es>> Acesso em: 25 out. 2019.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**.2.ed. São Paulo: Summus, 1996.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional e imagem conceito**: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), A comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica p.82 nos processos de comunicação nas organizações, 2017, p.71-87. Braga: CECS,
- BALDISSERA. Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Revista Organicom. 115-120 (2009): Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>> Acesso em: 20 set 2019.
- BALDISSERA. Rudimar. **Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. In I. de L. Oliveira & A.T.N. Soares (Eds.) Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações (p. 149-177). São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cartilha Gestão de Finanças Pessoais – Cooperativismo**. Brasília: BCB, 2016.
- BUENO, Wilson da Costa. **A Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. – Barueri, SP: Manole, 2003.
- BUENO, Wilson da Costa. **A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os contornos de um Conceito**, 2005. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/%20article/viewFile/146/137>. Acesso em: 25 out 2019.
- CANÇADO, Airton Cardoso, TENÓRIO, Fernando Guilherme, SILVA JR, Jeová Torres (Orgs.). **Gestão social**. Aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Unijuí, 2012.
- CERANTOLA, William Antonio. **Comunicação interna**: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In. KUNSCH, Maria Krohling (org.) **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo. Summus, 2016, p.213-224.
- CESCA, Cleuza. G. Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática**. 4.ed. rev. e ampl. – São Paulo: Summus, 2006

CINEGAGLIA, Maria Natalina. **Bases para se refletir sobre o endomarketing e a comunicação interna.** In: FRANÇA, Ana Shirley (org.). Comunicação Empresarial. São Paulo, SP. Atlas, 2014.

DEETZ, Stanley. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios.** In: MARCHIORI, Marlene (org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 83-102.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning. 1997, p. 3-17.

FRANÇA, Fábio. **Públicos:** como identificá-los em uma nova visão estratégica, 2. ed. – São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação Interna e o diálogo nas organizações.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas. 2 Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 140-153.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas, processos, funções, tecnologia e estratégias.** 2. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

GAWLAK, A.: RATZKE, F. **Cooperativismo:** Primeiras Lições. Brasília: SESCOOP, 2004

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Gestão estratégica de eventos.** São Paulo. Cengage Learning, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 .Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GRUNIG, James E. **Relações Públicas nos processos de gestão estratégica,** In: GRUNIG, James E; FRANÇA, Fábio; FERRARI, Maria Cristina. Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos. [S.l: s.n.], 2009.

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

IRION. João Eduardo. **Cooperativismo e Economia Social:** A Prática do Cooperativismo Como Alternativa Para Uma Economia Centrada no Trabalho e no Homem. São Paulo, 1997.

KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Planejamento Estratégico da Comunicação,** In: KUNSCH. Margarida Maria Krohling (org.) Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas. 2 Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 107-121

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

KUNSCH, Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo. Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo, 2006.

LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)> Acesso em: 25 out 2019.

MANICA, Sergio Afonso; SCHMIDT, Carmen Elizabeth Finkler. **O confronto ideológico do Cooperativismo na Economia de mercado**. Revista Reflexão Cooperativista, Porto Alegre, v.1, n.1, p. 05-24, agosto de 2012.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP. Difusão, 2006.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro: Virtudes e Oportunidades. Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo**. Brasília: Confedbras, 2016.

MEINEN, Ênio. e PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: Percorso histórico, perspectivas e desafio**. Brasília: Confedbras, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 21 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994

MOREIRA, Sonia Virginia. **Análise Documental como método e como técnica**, In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, Sonia Virginia. **Análise Documental como método e como técnica**, In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASSAR. Paulo. **A Comunicação como valor estratégico**, In: MARCHIORI, Marlene (org.) Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. 2 Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 239 -248.

NASSAR. Paulo. **Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional**, In: KUNSCH. Margarida Maria Krohling (org.) Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas. 2 Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 61-76.

PANZUTTI, Ralph. **Empreendimento cooperativo: um novo agente econômico**. São Paulo: OCESP/SESCOOP/SP, 2001.

PEREIRA, José Fernandes. **Elos & Correntes: Histórias do cooperativismo de Crédito no Rio Grande do Sul (1902-1930)**, Porto Alegre, 2012.

PEREIRA, Ethel Shiraishi. **Eventos em relações públicas, ferramenta ou estratégia?** In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). *Relações públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

Portal do Cooperativismo Financeiro. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br>> Acesso em: 25 Out 2019.

RAMBO, Arthur Blásio; ARENDT, Isabel Cristina. **Cooperar para prosperar: a terceira via**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2012.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. **A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais**. In: MARCHIORI, Marlene (org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 167-187.

Relações públicas e excelência em comunicação, 1997. Disponível em <[www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)>. Acesso em: 25 out. 2019.

ROSSI, Tito Armando. **Cooperar para competir, competir para cooperar**. Caxias do Sul; Maneco Livr. & Ed., 2006.

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

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: Instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Riegel, 2003.

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

SCHNEIDER, José Odelso. **Educação Cooperativa e suas práticas**, Porto Alegre, 2003.

SESCOOP/PE. Disponível em: <[pecooperativo.coop.br](http://pecooperativo.coop.br)> Acesso em: 25 out. 2019.

SINGER Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

UNICRED. [Unicred]. 2019. Disponível em [www.unicred.com.br](http://www.unicred.com.br). Acesso em 10 out. 2019

UNICRED. Marketing e Comunicação. **Regulamento Campanha Superação 2018.**  
Uso interno. Acesso restrito. 2018.

UNICRED. Marketing e Comunicação. **Regulamento Campanha Superação 2019.**  
Uso interno. Acesso restrito. 2019.

UNICRED. **Unicred: 30 anos.** Unicred Central RS, 2019.

## APÊNDICE 1 - CARTA DE ANUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

### CARTA DE ANUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

- Autorizamos Matheus Cardoso Novo, aluno do curso de Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a realizar pesquisa junto a esta organização, Cooperativa de Crédito Mútuo Unicred, para a elaboração do Trabalho de Conclusão com o tema: A comunicação estratégica em uma Instituição Financeira Cooperativa que tem como objetivo analisar o processo de comunicação estratégica da Unicred Central RS aplicado em uma campanha de metas para colaboradores, orientado pela Profa. Dra. Vera Regina Schmitz. Fomos informados de que os dados serão usados somente para fins acadêmicos.

Porto Alegre, 25 de Novembro de 2019.

Representante da organização.

  
Simona Gracia  
Gerente de Marketing  
Unicred Central RS