



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA "MINISTRO RALPH BIASI"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Josiane Kelle Lima da Silva

RELATÓRIO TÉCNICO DE PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA
EMBRACON ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA

Americana, SP

2025

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Josiane Kelle Lima da Silva

**RELATÓRIO TÉCNICO DE PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA
EMBRACON ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Sílvia Ap. José e Silva.

Área de concentração: Estudos Organizacionais.

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

SILVA, Josiane Kelle Lima da

Relatório técnico de projeto de melhoria na empresa Embracon Administradora de Consórcio LTDA: análise do impacto da comunicação interna na eficácia operacional e satisfação do cliente. / Josiane Kelle Lima da Silva – Americana, 2025.

37f.

Relatório técnico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Sílvia Ap. José e Silva

1. Comunicação empresarial. I. SILVA, Josiane Kelle Lima da II. SILVA, Sílvia Ap. José e III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 659.3

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

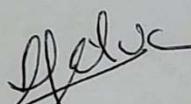
Josiane Kelle Lima da Silva

RELATÓRIO TÉCNICO DE PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA EMBRACON ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO LTDA

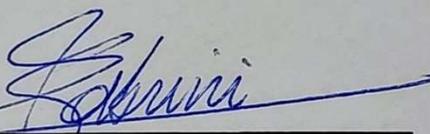
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Estudos Organizacionais

Americana, 24 de junho de 2025

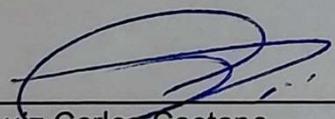
Banca Examinadora:



Prof. Dra. Silvia Aparecida José e Silva (Presidente)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Sérgio Luiz Cabrini
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Luiz Carlos Caetano
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedico este trabalho

À minha mãe, Lindinalva, por ser minha fonte de força, honestidade e inspiração diária.

Às minhas irmãs, Janayna, Juliany e Juliélen, exemplos vivos de coragem, união e determinação.

E ao meu esposo, Renan, cuja presença constante me fortalece com apoio, amor e compreensão.

Agradecimentos

Aos meus amigos Ariana, Arielly e Jair Junior, que insistiram quando eu já havia desistido. Foram eles que me convenceram a seguir em frente e tentar, e graças a esse incentivo, tudo deu certo.

E às professoras Silvia e Cristine, pela generosidade em acolher este trabalho mesmo fora do tempo ideal, com empatia e compreensão que jamais esquecerei.

RESUMO

Este trabalho analisa o impacto da comunicação interna na eficácia operacional e na satisfação dos consorciados na Embracon Administradora de Consórcio LTDA, focando no setor de atendimento ao cliente. A metodologia incluiu observação direta, análise descritiva de fluxos de trabalho e levantamento de indicadores operacionais, evidenciando aumento do tempo médio de resposta e crescimento de incidentes de comunicação, refletidos nas reclamações dos clientes. Com base nesses dados e em fundamentação teórica sobre comunicação interna e gestão de processos, a autora propõe a implantação de um Sistema de Gestão de Comunicação de Processos (SGCP) para centralizar, padronizar e monitorar o fluxo de informações entre departamentos. Os resultados esperados englobam redução de retrabalho, diminuição dos atrasos no atendimento e melhoria na experiência do cliente. As considerações finais ressaltam a importância de investimentos em cultura organizacional, identificação de multiplicadores internos e realização de pilotos efetivos para validar o sistema. A autora conclui que, embora o estudo tenha se limitado à proposta conceitual e à análise qualitativa, a adoção do SGCP tem potencial de elevar os indicadores de desempenho da Embracon, sugerindo estudos futuros que envolvam implementação prática, avaliação longitudinal dos resultados e integração com sistemas de gestão de relacionamento com o cliente.

Palavras-chave: comunicação interna; eficácia operacional; satisfação do cliente.

ABSTRACT

This work analyzes the impact of internal communication on operational efficiency and customer satisfaction at Embracon Administradora de Consórcio LTDA, focusing on the Customer Service sector. The methodology included direct observation, descriptive analysis of workflows and a survey of operational indicators, which showed an increase in the average response time and an increase in communication incidents, reflected in customer complaints. Based on this data and a theoretical foundation on internal communication and process management, the author proposes the implementation of a Process Communication Management System (PCMS) to centralize, standardize and monitor the flow of information between departments. The expected results include a reduction in rework, a reduction in service delays and an improvement in the customer experience. The final considerations highlight the importance of investing in organizational culture, identifying internal multipliers and carrying out effective pilots to validate the system. The author concludes that, although the study was limited to a conceptual proposal and qualitative analysis, the adoption of the SGCP has the potential to raise Embracon's performance indicators, suggesting future studies involving practical implementation, longitudinal evaluation of results and integration with customer relationship management systems.

Keywords: *internal communication; operational efficiency; customer satisfaction.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modalidades e objetivos de Consórcio.....	19
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico tempo médio de resposta (janeiro a maio 2025).....	25
Gráfico 2 - Gráfico incidentes de comunicação vs reclamações de clientes.	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Organograma do Departamento Comercial da Embracon.....	20
Figura 2 - Fluxograma do processo de venda de consócio.....	21
Figura 3 - Organograma da Diretoria de Relacionamento da Embracon.....	23
Figura 4 - Fluxograma do atendimento ao cliente.	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAC: Associação Brasileira das Administradoras de Consórcios

BPM: Business Process Management (Gestão de Processos de Negócios)

CRM: Customer Relationship Management (Gestão do Relacionamento com o Cliente)

CSAT: Customer Satisfaction Score (Pontuação de Satisfação do Cliente)

FAQ: Frequently Asked Questions (Perguntas Frequentes)

GRC: Gerenciamento de Riscos e Compliance

LTDA: Sociedade Limitada

PCA-10: Certificação para Profissionais de Consórcio

SGCP: Sistema de Gestão de Comunicação de Processos

VS: Versus

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema e delimitação da área pesquisada	14
1.2	Objetivos	15
1.3	Justificativa	16
1.4	Metodologia	17
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	19
2.1	Área ou Setor do Problema Observado	22
2.2	Situação atual	24
2.2.1	Indicadores de Desempenho Operacional	25
2.2.2	Incidentes de Comunicação e Reclamações de Clientes	25
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
3.1	Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica	27
3.2	Comunicação Interna e Qualidade Operacional	28
3.3	Desafios e Ruídos no Fluxo de Informações	29
3.4	Indicadores de Eficácia Comunicacional	29
4	PROPOSTA DE SOLUÇÃO OU MELHORIA	31
4.1	Estrutura e Funcionalidades do SGCP	31
4.1.1	Canal único e centralizado de comunicação	31
4.1.2	Painel de publicações padronizadas	31
4.1.3	Notificações automáticas e confirmação de leitura	31
4.1.4	Histórico e versionamento de processos	31
4.1.5	Integração com software de gestão de processos (BPM)	31
4.1.6	Módulo de relatórios e indicadores	32
4.2	Plano de implantação e implementação	32
4.2.1	Diagnóstico e customização	32
4.2.2	Piloto no atendimento ao cliente	32
4.2.3	Implantação gradual	32
4.2.4	Comunicação interna da mudança	32
4.2.5	Capacitação e suporte contínuo	32
4.3	Monitoramento e Avaliação de Resultados	33
4.4	Benefícios Esperados	33
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Este relatório técnico de melhoria tem como objetivo analisar o impacto da comunicação interna na eficácia operacional e na satisfação do cliente, tendo como foco de estudo a empresa Embracon Administradora de Consórcio LTDA. A área administrativa em que se concentra o ponto de melhoria é o setor de atendimento ao cliente, responsável pela linha de frente no relacionamento com os consorciados e diretamente afetado por falhas de comunicação entre os departamentos internos da organização.

A escolha da Embracon como objeto de análise se deu pela experiência direta da autora como colaboradora da empresa, o que proporciona uma visão aprofundada dos processos internos e das dificuldades enfrentadas no dia a dia. Observou-se, em especial, que alterações em procedimentos operacionais são frequentemente implementadas por setores diversos sem o devido repasse, de forma clara e tempestiva, ao time de atendimento. Isso tem resultado em orientações inconsistentes aos clientes, aumento de retrabalho, desgaste na rotina de trabalho e queda na qualidade do atendimento prestado.

Dessa forma, o presente trabalho busca compreender como está estruturada a comunicação interna na organização, identificar as principais dificuldades e propor uma solução viável: a implementação de um Sistema de Gestão de Comunicação de Processos (SGCP), capaz de centralizar, padronizar e agilizar o fluxo de informações entre os setores. O intuito é contribuir não apenas para o aprimoramento da eficácia operacional, mas também para a construção de uma experiência mais positiva e confiável para os clientes da empresa.

1.1 Problema e delimitação da área pesquisada

A Embracon apresenta um desafio significativo relacionado à comunicação interna entre seus departamentos. O problema central observado localiza-se na área de atendimento ao cliente, setor responsável por orientar, esclarecer dúvidas e conduzir os consorciados em diversos tipos de processos administrativos.

Identifica-se que, frequentemente, as mudanças implementadas por áreas técnicas e administrativas não são comunicadas de forma clara, estruturada e imediata ao time de atendimento. Tais atualizações, muitas vezes, só são percebidas após a ocorrência de falhas no atendimento, gerando orientações incorretas, retrabalho, atrasos e aumento da insatisfação do cliente. Em determinados casos, são os próprios consorciados que informam sobre alterações ocorridas, evidenciando a falta de alinhamento interno.

A ausência de um canal oficial, padronizado e acessível para o repasse dessas informações contribui para um modelo de comunicação fragmentado, baseado em e-mails dispersos e mensagens informais que dificultam o controle, a rastreabilidade e a atualização das informações. Isso resulta na desorganização da rotina operacional e no comprometimento da eficácia dos atendimentos prestados.

Assim, este trabalho delimita-se à análise da comunicação interna entre os setores da Embracon, com foco no impacto direto que a falta de integração entre os departamentos causa na área de atendimento ao cliente. O estudo busca propor uma solução que atenda à necessidade de agilidade, confiabilidade e clareza no repasse de informações internas, promovendo melhorias tanto na operação quanto na experiência do cliente.

1.2 Objetivos

Este relatório técnico tem como objetivo principal propor uma solução estruturada para o problema de falhas na comunicação interna entre os departamentos da Embracon Administradora de Consórcio LTDA, especificamente no que se refere ao impacto dessas falhas na atuação da área de atendimento ao cliente.

A proposta visa garantir mais clareza, agilidade e padronização no fluxo de informações, assegurando que as atualizações processuais sejam comunicadas de forma eficaz ao time responsável pelo contato direto com os consorciados. Como objetivos específicos, este trabalho:

- Analisa a estrutura atual da comunicação interna da empresa e identifica os principais obstáculos que comprometem a operação;
- Investiga de que forma essas falhas impactam o desempenho da equipe de atendimento e a satisfação dos clientes;

- Propõe a implantação de um Sistema de Gestão de Comunicação de Processos (SGCP), que centralize e registre as atualizações operacionais de forma padronizada e acessível;
- Aponta os benefícios esperados com a adoção da proposta, tanto na redução de retrabalho quanto na melhoria do atendimento prestado;
- Contribui para o fortalecimento da cultura organizacional por meio de uma comunicação interna mais eficaz e integrada.

1.3 Justificativa

A comunicação interna é um fator essencial para o funcionamento eficaz de qualquer organização, especialmente em empresas com processos interdependentes entre múltiplos setores, como é o caso da Embracon. Resolver as falhas de comunicação que ocorrem entre os departamentos e a área de atendimento ao cliente é fundamental para assegurar a qualidade dos serviços prestados, reduzir retrabalho e melhorar a experiência do consorciado.

A ausência de um sistema padronizado e centralizado para o repasse de atualizações operacionais tem provocado orientações incorretas, atrasos no atendimento e, conseqüentemente, insatisfação por parte dos clientes. Além disso, essa fragilidade na comunicação contribui para o desgaste da equipe, perda de produtividade e impacto negativo na imagem institucional da empresa.

De acordo com Nassar (2005), a comunicação interna desempenha um papel fundamental ao estreitar a relação entre a empresa e seus colaboradores, promovendo a execução das atividades de forma alinhada aos objetivos e negócios da organização, e incentivando a atuação coletiva.

Além disso, Carvalho et al. (2017) ressaltam que a comunicação interna constitui uma estratégia essencial para empresários que almejam a efetividade em suas empresas, destacando sua importância na produtividade empresarial.

A importância de abordar este tema reside na possibilidade de otimizar os processos internos, fortalecer a integração entre os setores e garantir que as informações cheguem de forma clara e tempestiva aos profissionais que atuam diretamente com o público. Ao adotar uma solução como o Sistema de Gestão de Comunicação de Processos (SGCP), a organização poderá:

- Minimizar falhas e ruídos na comunicação entre as áreas;

- Aumentar a eficácia operacional e a produtividade das equipes;
- Melhorar a qualidade do atendimento ao cliente;
- Promover maior engajamento e segurança entre os colaboradores;
- Valorizar a imagem da empresa diante dos consorciados e do mercado.

Assim, justificar a elaboração deste trabalho técnico está diretamente relacionado ao seu potencial de impactar positivamente os resultados organizacionais, tanto no aspecto operacional quanto no relacional, contribuindo para uma cultura corporativa mais sólida, transparente e orientada à excelência no atendimento. Portanto, investir na reestruturação da comunicação interna é também investir na sustentabilidade e crescimento da empresa no médio e longo prazo.

1.4 Metodologia

Para o desenvolvimento deste relatório técnico e a proposição de uma solução eficaz ao problema identificado, adotou-se uma abordagem qualitativa e aplicada, com foco na análise prática da realidade organizacional da Embracon.

A metodologia utilizada baseia-se na observação direta do ambiente de trabalho, aliada à experiência da autora como colaboradora da área de atendimento ao cliente, o que permitiu o levantamento de dados relevantes sobre os fluxos de comunicação, os tipos de falhas recorrentes e os impactos causados pela ausência de um sistema estruturado de repasse de informações entre departamentos. Isto é, a coleta de dados foi baseada em observações e indicadores reais da rotina operacional do setor.

Além disso, foi realizada uma análise descritiva dos processos internos, com foco nas rotinas de atendimento e nas interações com outras áreas administrativas, como setores técnicos, operacionais e de serviços. A identificação dos obstáculos de comunicação partiu da avaliação de situações reais enfrentadas pela equipe de atendimento, evidenciadas por retrabalho, orientações equivocadas e reclamações de clientes.

Também, apresenta-se também a fundamentação teórica que embasa a proposta de implantação do Sistema de Gestão de Comunicação de Processos (SGCP), organizada em quatro eixos principais: comunicação interna como

ferramenta estratégica, comunicação interna e qualidade operacional, desafios e ruídos no fluxo de informações, e indicadores de eficácia comunicacional.

Com base nas informações levantadas, propôs-se como solução a implantação de um Sistema de Gestão de Comunicação de Processos (SGCP), desenvolvido de forma conceitual dentro do relatório. A proposta foi estruturada com base em princípios de clareza, padronização, acessibilidade e rastreabilidade da informação, utilizando ferramentas de comunicação corporativa viáveis e compatíveis com a realidade da organização.

Por fim, definiu-se uma projeção de resultados esperados, considerando os ganhos operacionais, o impacto na satisfação dos clientes e a valorização da cultura interna da empresa. A proposta poderá ser validada futuramente com a implementação-piloto do sistema sugerido, viabilizando ajustes e melhorias com base no retorno dos usuários.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa analisada neste relatório técnico é a Embracon Administradora de Consórcio LTDA, conhecida pelo nome fantasia Embracon. Fundada em 1988, a administradora atua no setor financeiro, especializada na administração de consórcios, sendo autorizada e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil.

A sede administrativa (matriz) da Embracon está localizada em Santana de Parnaíba, São Paulo. A empresa possui uma estrutura nacional composta por mais de 3 mil colaboradores, cerca de 90 filiais próprias e mais de 600 parceiros de negócios, incluindo varejistas, instituições financeiras, montadoras e cooperativas de crédito. A Embracon oferece uma variedade de produtos de consórcio, atendendo a diferentes necessidades dos clientes conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Modalidades e objetivos de Consórcio.

Modalidade de Consórcio	Objetivo
Imóvel	Para aquisição de imóveis residenciais, comerciais, rurais, terrenos, construção, quitação de financiamento
Automóvel	Para compra de carros novos ou usados
Moto	Para aquisição de motocicletas de diversas cilindradas
Veículo Pesado	Voltado para caminhões, ônibus e máquinas agrícolas
Serviço	Destinado à contratação de serviços diversos, como viagens, festas, cursos e procedimentos estéticos

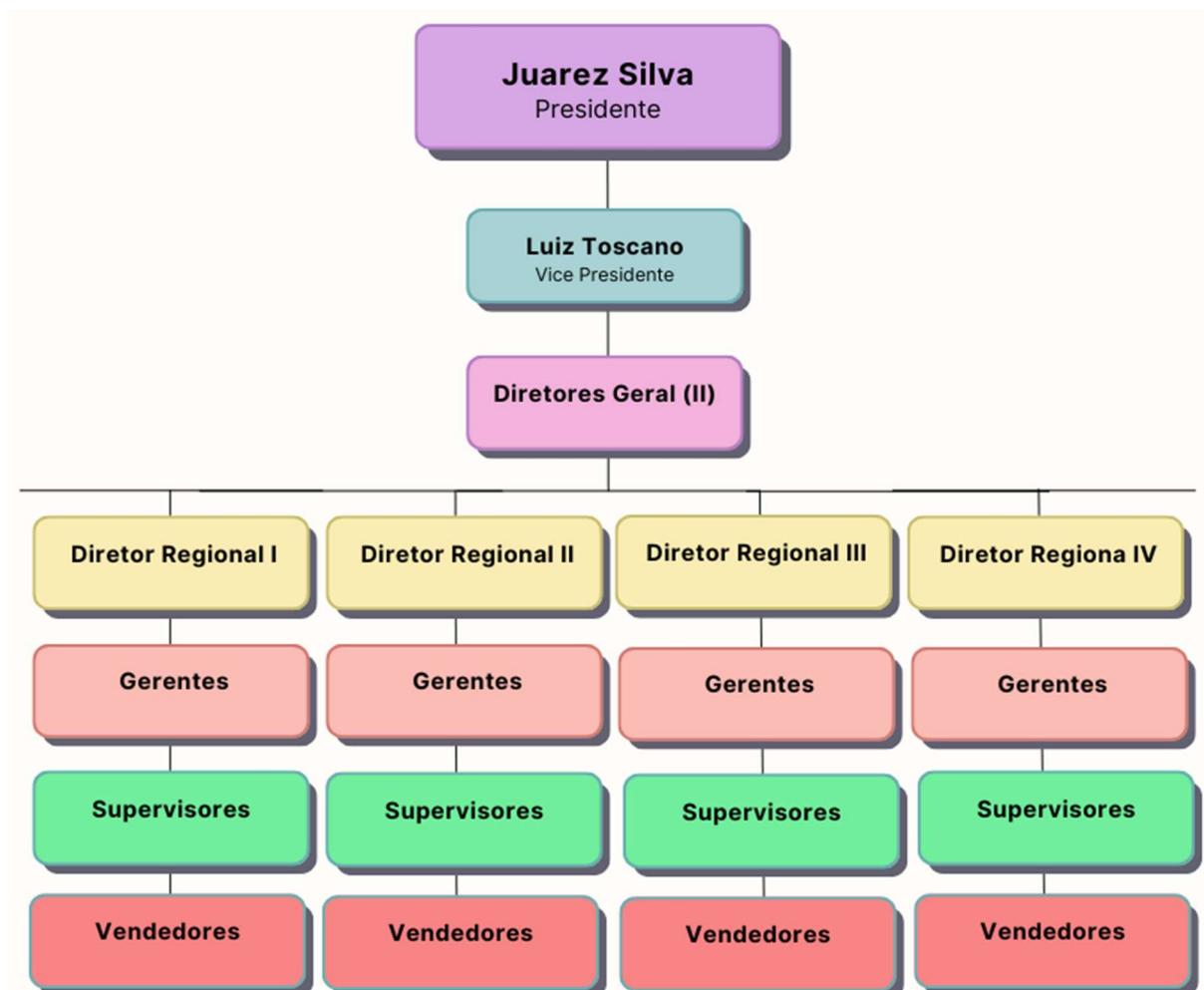
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os clientes da Embracon são pessoas físicas e jurídicas que buscam uma forma planejada e econômica de adquirir bens ou contratar serviços, sem a incidência de juros, característica marcante do sistema de consórcio.

A estrutura organizacional da empresa é composta por diversos departamentos, incluindo: Atendimento ao Cliente, Comercial, Operações, Gerenciamento de Riscos e Compliance (GRC), Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Financeiro, Jurídico e Marketing. O Departamento Comercial da Embracon

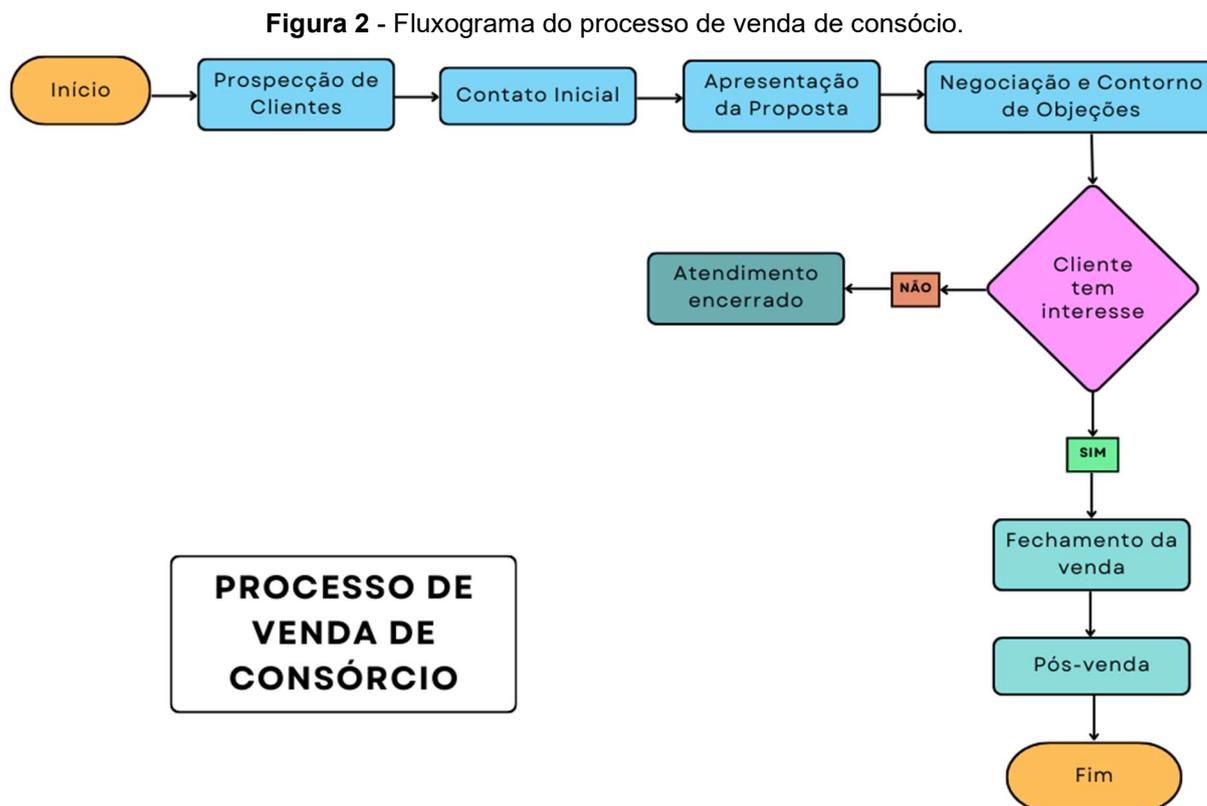
é responsável pela captação de clientes, desempenhando um papel fundamental na geração de receita da empresa. Apresenta-se o organograma dessa área estratégica, que estrutura e orienta as atividades de prospecção e vendas, Figura 1:

Figura 1 - Organograma do Departamento Comercial da Embracon.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O fluxo de processos na Embracon envolve etapas como: captação de clientes, formalização da cota de consórcio, pós-vendas, acompanhamento da cota ativa, contemplação, liberação do crédito, quitação do contrato e desalienação do bem. Cada uma dessas etapas demanda a atuação coordenada de diferentes setores, o que reforça a necessidade de uma comunicação interna eficaz e bem estruturada. Na figura 2, apresenta-se o fluxograma do processo de venda de um consórcio:



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Embracon é reconhecida por sua solidez, tradição e busca constante por inovação. Está presente há mais de 35 anos no mercado de consórcios e já entregou mais de meio milhão de bens. A empresa é autorizada e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil e associada à Associação Brasileira das Administradoras de Consórcios (ABAC). Comprometida com a realização de sonhos, a Embracon tem como missão "gerar encantamento", buscando superar as expectativas de seus clientes por meio de ações e resultados que materializem seus objetivos. Seus valores fundamentais incluem "Ser Íntegro", "Ser Simples", "Construir Juntos" e "Inovar Sempre", refletindo uma cultura organizacional pautada na ética, simplicidade, colaboração e inovação.

Esse compromisso com a excelência tem sido reconhecido por diversas premiações. De acordo com a Embracon (2022), a instituição foi vencedora no segmento "Serviços Financeiros" na 23ª edição do Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, destacando-se por sua liderança, organização e inovação no atendimento ao cliente. Além disso, segundo a Embracon (2021), a empresa tem sido consistentemente classificada entre as "100 Melhores Empresas para Trabalhar" em diversas regiões do Brasil, incluindo Barueri, Ceará, Minas Gerais, Paraná e Centro-Oeste, evidenciando seu compromisso com a gestão de pessoas e

um ambiente de trabalho positivo. Esses reconhecimentos reforçam a posição da Embracon como uma das principais administradoras de consórcio do país, consolidando sua reputação de confiança, inovação e excelência no atendimento ao cliente. Esse destaque também se reflete no comprometimento da empresa com a qualificação de seus profissionais, sendo líder em certificações PCA-10 (Certificação para Profissionais de Consórcio) entre as administradoras de consórcio em 2020, conforme apontado pela ABAC (2021).

2.1 Área ou Setor do Problema Observado

O problema analisado neste relatório técnico foi observado no setor de atendimento ao cliente da Embracon. Este setor ocupa uma posição estratégica na estrutura organizacional, estando diretamente vinculado à Diretoria de Relacionamento e desempenha um papel essencial na jornada do consorciado, desde o pós-vendas até a contemplação e utilização do crédito. Essa área é responsável por assegurar um atendimento humanizado, eficaz e transparente, alinhado aos princípios de ética, responsabilidade e transparência estabelecidos pela empresa. A estrutura organizacional da Diretoria de Relacionamento é projetada para garantir que todas as interações com os clientes sejam conduzidas com diligência e lealdade, promovendo a satisfação e a fidelização dos consorciados. Na Figura 3, o organograma da Diretoria de Relacionamento:

Figura 3 - Organograma da Diretoria de Relacionamento da Embracon.

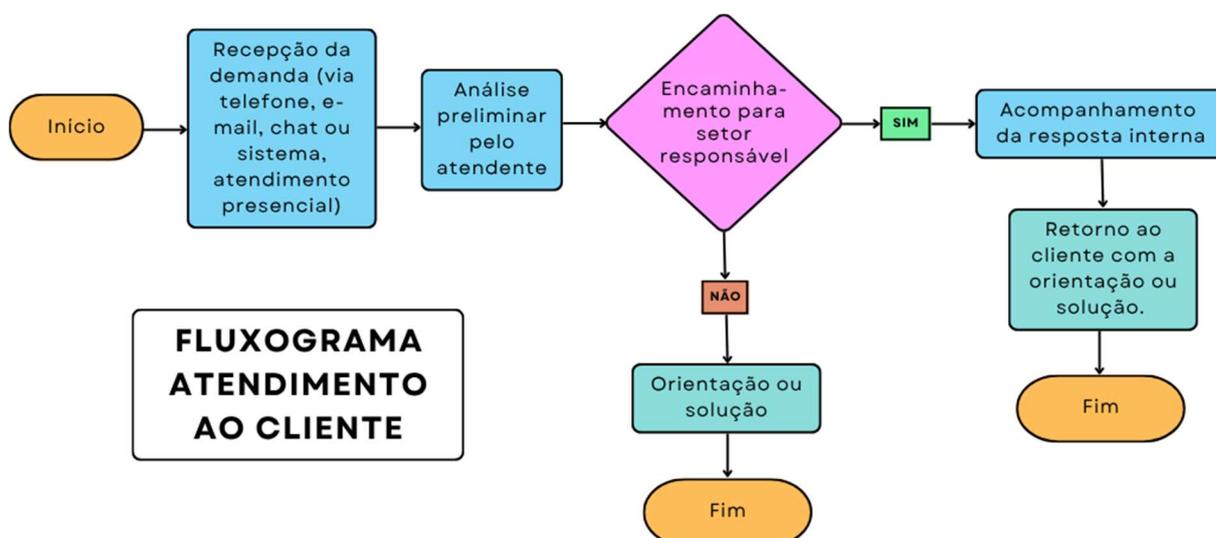


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O setor de atendimento ao cliente tem como atribuição prestar suporte aos consorciados em todas as fases do consórcio, incluindo: esclarecimento de dúvidas, orientação sobre regras e prazos, acompanhamento de contemplações, emissão de boletos, transferências de cotas, solicitações diversas, além da mediação de ocorrências relacionadas à utilização do crédito. Por estar na linha de frente do relacionamento com os clientes, qualquer falha nas informações recebidas pode comprometer diretamente a qualidade do atendimento e a imagem da empresa.

Atualmente, o fluxograma interno do atendimento segue o seguinte modelo:

Figura 4 - Fluxograma do atendimento ao cliente.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No entanto, o fluxo de informações entre o atendimento ao cliente e os demais departamentos ainda é fragmentado e informal, muitas vezes dependente de e-mails, comunicados avulsos ou mensagens em grupos não padronizados. Isso compromete a rastreabilidade da informação, ocasiona orientações desatualizadas ao cliente e resulta em retrabalho, atrasos no atendimento e insatisfação do público.

No organograma funcional, o setor de atendimento figura como um elo operacional essencial entre o cliente e os departamentos internos. Ainda assim, a ausência de um canal oficial e padronizado de comunicação de atualizações processuais gera ruídos que afetam tanto a eficácia interna quanto a experiência do cliente final.

Portanto, esta área foi selecionada como foco do estudo por ser o ponto de contato direto com o consorciado e, conseqüentemente, o setor mais vulnerável aos impactos negativos das falhas na comunicação interna.

2.2 Situação atual

Nesta seção, apresenta-se o diagnóstico quantitativo da comunicação interna entre os departamentos da Embrakon, em especial seu impacto na área de atendimento ao cliente, com base nos indicadores coletados de janeiro a maio de 2025. Os dados comprovam o agravamento dos atrasos e falhas de repasse de

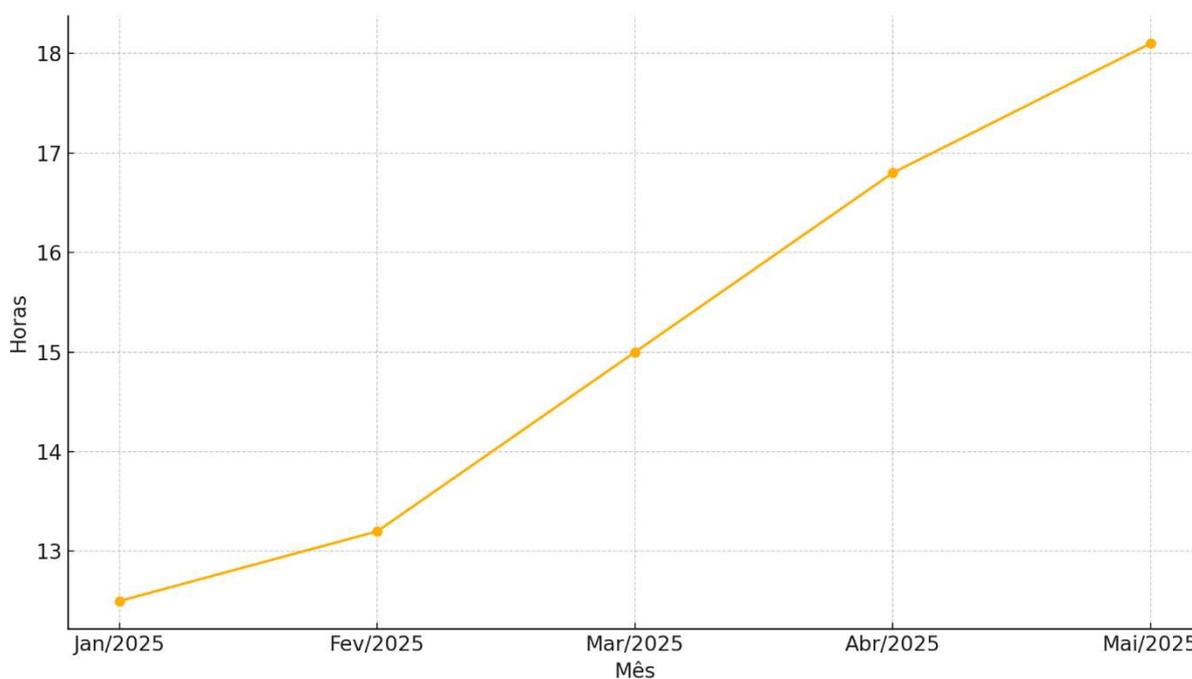
informações, reforçando a necessidade urgente de implantação de uma solução estruturada.

2.2.1 Indicadores de Desempenho Operacional

O Gráfico 1 ilustra a tendência de aumento no tempo médio de resposta das demandas recebidas pelo setor de atendimento ao cliente, decorrente dos atrasos no recebimento de atualizações processuais. É visto que o tempo médio de resposta subiu de 12,5 horas em janeiro para 18,1 horas em maio de 2025, representando um crescimento de 45% em cinco meses.

Observa-se no gráfico de linha que, à medida que crescem os atrasos na comunicação interna, aumenta também o tempo que os atendentes levam para concluir cada solicitação, comprometendo a agilidade esperada pelo cliente.

Gráfico 1 - Gráfico tempo médio de resposta (janeiro a maio 2025).



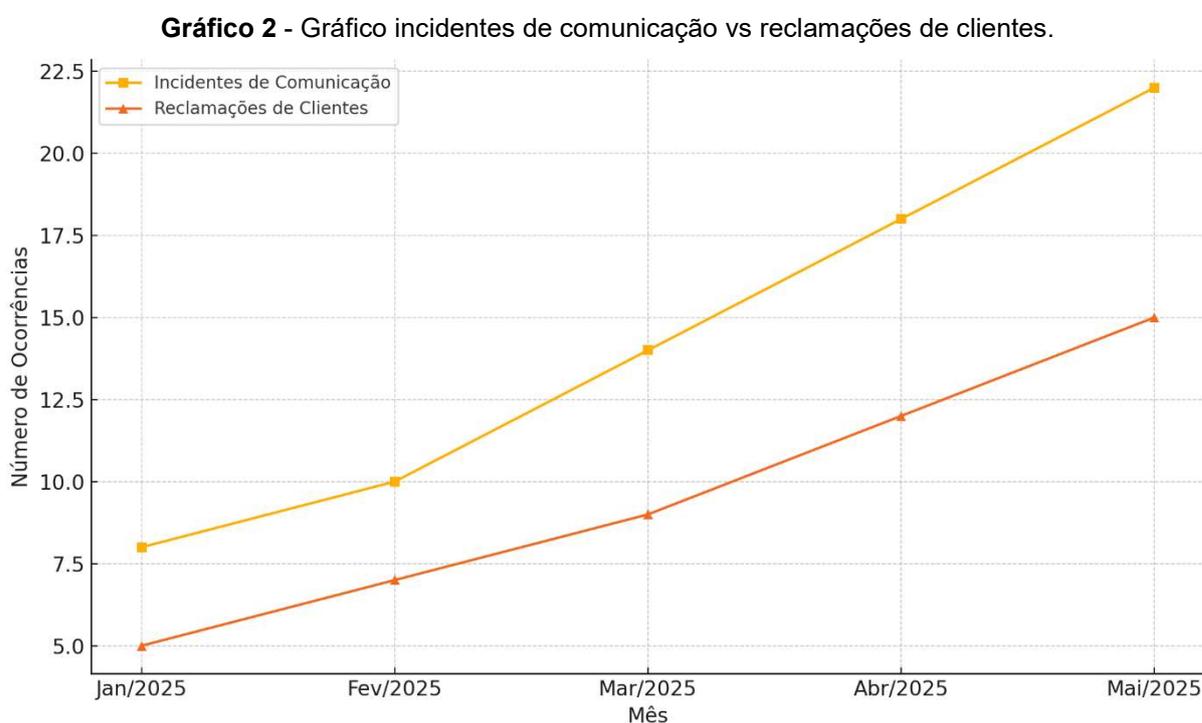
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2.2.2 Incidentes de Comunicação e Reclamações de Clientes

As reclamações de clientes são uma fonte valiosa para identificar incidentes de comunicação. A plataforma Reclame Aqui lista diversas reclamações relacionadas à

Embracon, abrangendo questões como falhas na comunicação, atendimento e problemas contratuais. Essas informações podem ser utilizadas para analisar padrões e implementar melhorias nos processos de comunicação da empresa.

Em paralelo ao tempo de resposta, o número de incidentes relatados de falhas de comunicação (processos repassados de forma incorreta ou fora de prazo) saltou de 8 ocorrências em janeiro para 22 em maio, enquanto as reclamações formais de clientes passaram de 5 para 15 no mesmo período. O gráfico 2 compara esses dois indicadores, mostrando correlação direta entre falhas internas e insatisfação externa:



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Diante desses indicadores: tempo médio de resposta elevado, aumento de incidentes de comunicação e crescimento das reclamações de clientes, é possível comprovar a urgência em implementar o Sistema de Gestão de Comunicação de Processos (SGCP) para reverter essa tendência negativa e otimizar a eficácia operacional e a satisfação dos clientes. Esses dados revelam uma tendência preocupante de sobrecarga operacional, que compromete a capacidade de resposta e a confiança dos consorciados no serviço prestado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, apresenta-se a discussão teórica que embasa a proposta de implantação do Sistema de Gestão de Comunicação de Processos (SGCP), organizada em quatro eixos principais: comunicação interna como ferramenta estratégica, comunicação interna e qualidade operacional, desafios e ruídos no fluxo de informações, e indicadores de eficácia comunicacional.

3.1 Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica

A comunicação interna é reconhecida como uma ferramenta estratégica essencial para o alinhamento organizacional, impactando diretamente na eficácia operacional e na satisfação do cliente. Ao promover a disseminação clara e eficaz de informações entre os colaboradores, ela fortalece a cultura organizacional, melhora o clima interno e contribui para o alcance dos objetivos empresariais.

Segundo Rhodia (1985, apud Kunsch, 2003, p. 154), “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do diálogo, da troca de informações e da participação em todos os níveis”.

Torquato (2002) destaca que uma comunicação interna eficaz é fundamental para a construção de um ambiente organizacional saudável, onde a transparência e o diálogo são valorizados. Isso resulta em colaboradores mais comprometidos e produtivos, refletindo positivamente na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Além disso, Almeida et al. (2010) ressaltam que a comunicação interna atua como um instrumento de promoção da qualidade, sendo determinante para a efetiva implementação de programas de melhoria contínua. Ao assegurar que todos os membros da organização estejam informados e alinhados, a comunicação interna contribui para a redução de erros e retrabalhos, otimizando os processos operacionais.

Portanto, investir em estratégias de comunicação interna eficazes é imprescindível para as organizações que buscam excelência operacional e satisfação do cliente. A comunicação interna, quando bem estruturada, torna-se um diferencial competitivo, promovendo a coesão interna e fortalecendo a imagem institucional.

3.2 Comunicação Interna e Qualidade Operacional

A comunicação interna é um componente essencial para o sucesso organizacional, desempenhando um papel estratégico na promoção da qualidade operacional. Ela facilita o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos da empresa, promovendo uma cultura de qualidade e eficácia nos processos internos. Além disso, a comunicação interna desempenha um papel crucial na disseminação da cultura organizacional voltada para a qualidade. Ela permite que os colaboradores compreendam e se engajem com os valores e objetivos da empresa, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e orientado para a excelência. Como destacado por Torquato (2002), a comunicação interna deve ser vista como uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de influenciar diretamente o comportamento e o desempenho dos funcionários.

A integração da comunicação interna com os sistemas de gestão da qualidade, como a ISO 9001, também é fundamental para a melhoria contínua dos processos. A norma enfatiza a importância da comunicação eficaz para garantir que os requisitos do cliente sejam compreendidos e atendidos em todos os níveis da organização. Isso reforça a necessidade de canais de comunicação bem estruturados e de uma liderança comprometida com a transparência e o diálogo constante.

De acordo com Almeida et al. (2010, p. 19):

Apesar da ampla adoção pelas organizações de sistemas e modelos de gestão da qualidade mundialmente reconhecidos, pouca atenção ainda tem sido dada às práticas de comunicação interna que podem contribuir para a promoção da qualidade. Para se tornarem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, os membros de uma organização precisam receber informações, que lhes permitam entender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo, exigindo, portanto, comunicação.

Isso demonstra que a qualidade na comunicação é indissociável da qualidade nos processos operacionais.

Em suma, a comunicação interna é um elemento-chave para a qualidade operacional, influenciando diretamente a eficácia dos processos e a satisfação dos clientes. Investir em estratégias de comunicação eficazes é, portanto, indispensável para as organizações que buscam excelência e competitividade no mercado.

3.3 Desafios e Ruídos no Fluxo de Informações

A comunicação interna é essencial para o funcionamento eficaz das organizações, pois promove o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos institucionais. No entanto, diversos desafios podem comprometer esse processo, especialmente os ruídos na comunicação, que são interferências que distorcem ou impedem a transmissão clara das mensagens.

Santos e Silva (2012, p. 16) explicam que “a falta do retorno, os ruídos que ocorrem no meio, fazem que a comunicação seja ineficaz”, esses obstáculos dificultam a compreensão das mensagens e podem gerar desmotivação, retrabalho e conflitos internos, impactando negativamente na eficácia operacional e na satisfação do cliente.

Além disso, a ausência de feedback e a falta de transparência nas informações podem intensificar os ruídos, criando um ambiente organizacional propenso a mal-entendidos e desconfianças. Para mitigar esses desafios, é fundamental que as organizações estabeleçam estratégias de comunicação claras, com canais adequados e uma cultura que valorize o diálogo aberto e a participação ativa dos colaboradores.

A implementação de treinamentos, o uso de tecnologias apropriadas e a promoção de uma liderança comunicativa são medidas que contribuem para a redução dos ruídos e o fortalecimento da comunicação interna. Dessa forma, é possível aprimorar a eficácia dos processos internos e elevar a qualidade do atendimento ao cliente.

3.4 Indicadores de Eficácia Comunicacional

A comunicação interna desempenha um papel estratégico nas organizações, influenciando diretamente a eficácia operacional e a satisfação dos clientes. Para mensurar a eficácia das ações comunicacionais, é essencial estabelecer indicadores que permitam avaliar o desempenho e identificar áreas de melhoria.

Segundo Schmitz (apud Barcellos Neto, 2020, p. 18), “na comunicação interna mede-se o grau de retenção e compreensão das informações, os aspectos tangíveis e subjetivos provocados pela mudança de comportamento e atitudes”. Isso ressalta a

importância de indicadores que vão além da simples transmissão de mensagens, considerando também o impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2004), a produtividade, o engajamento e o clima organizacional são reflexos diretos da qualidade da comunicação interna. A produtividade dos colaboradores reflete a clareza e eficácia das informações transmitidas, impactando diretamente na execução das tarefas e na eficácia dos processos. A motivação e o engajamento avaliam o nível de envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, sendo fortemente influenciados pela forma como a empresa comunica suas metas, valores e decisões. O clima organizacional, por sua vez, indica o ambiente de trabalho e as relações interpessoais, sendo afetado pela transparência, frequência e consistência da comunicação interna.

A utilização desses indicadores permite às organizações identificarem falhas na comunicação, implementar melhorias e alinhar as estratégias comunicacionais aos objetivos corporativos. Assim, a comunicação interna eficaz contribui para a otimização dos processos operacionais e para a elevação da satisfação dos clientes.

Diante do exposto, com base nesses fundamentos, o relatório justifica cada um dos pilares do SGCP, desde a centralização estratégica até o uso de métricas de eficácia, como práticas consolidadas na literatura brasileira, capazes de fundamentar a solução proposta e maximizar sua efetividade na Embracon.

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO OU MELHORIA

Este tópico apresenta a proposta de solução para a Embracon, baseada nos dados levantados e fundamentada na bibliografia específica sobre comunicação interna e gestão de processos. A proposta visa centralizar, padronizar e monitorar o fluxo de informações, reduzindo ruídos e elevando a eficácia operacional e a satisfação dos clientes.

4.1 Estrutura e Funcionalidades do SGCP

4.1.1 Canal único e centralizado de comunicação

Implementar uma plataforma única para todas as atualizações de processo, eliminando e-mails dispersos e grupos informais.

4.1.2 Painel de publicações padronizadas

Adotar um modelo de postagem com campos obrigatórios: título, departamento responsável, descrição da mudança, data de início, impactos e contato para dúvidas.

4.1.3 Notificações automáticas e confirmação de leitura

Configurar notificações automáticas, instantâneas e com rastreabilidade para garantir ampla disseminação e controle das informações enviadas.

4.1.4 Histórico e versionamento de processos

Manter registro cronológico de alterações, permitindo rastrear versões anteriores e comprovar a evolução de cada procedimento.

4.1.5 Integração com software de gestão de processos (BPM)

Utilizar uma ferramenta de BPM para automatizar fluxos de trabalho, atribuir responsáveis e monitorar prazos de validação.

4.1.6 Módulo de relatórios e indicadores

Gerar dashboards com métricas de taxa de leitura, número de incidentes e tempo médio de resposta, facilitando a mensuração contínua.

4.2 Plano de implantação e implementação

4.2.1 Diagnóstico e customização

Avaliar configurações iniciais da plataforma e mapear as necessidades de cada departamento.

4.2.2 Piloto no atendimento ao cliente

Iniciar implementação em caráter piloto com a equipe de atendimento, ajustando fluxos e notificações conforme feedback.

4.2.3 Implantação gradual

Expandir para outros departamentos em ciclos quinzenais, de acordo com o modelo de “difusão de inovações” para engajar usuários em etapas.

4.2.4 Comunicação interna da mudança

Preparar material de lançamento (e-mail, vídeo tutorial, FAQ) e promover sessões curtas de apresentação da solução.

4.2.5 Capacitação e suporte contínuo

Realizar workshops práticos e disponibilizar plantões de dúvidas nos primeiros dois meses após o lançamento, garantindo a familiarização do time.

4.3 Monitoramento e Avaliação de Resultados

- Taxa de leitura de publicações: meta inicial igual ou superior a 90% no primeiro trimestre
- Redução de incidentes de comunicação: diminuir em 50% nos seis meses seguintes
- Tempo médio de resposta: reduzir de 18 h para 12 h em quatro meses
- Índice de satisfação do cliente: aumentar em 20 pontos percentuais com base em pesquisa CSAT semestral

4.4 Benefícios Esperados

- Consolidação de uma cultura de transparência e agilidade na Embracon
- Maior engajamento e segurança dos colaboradores ao lidar com mudanças
- Otimização de processos, com redução de retrabalho e custos operacionais
- Melhoria contínua, apoiada por dados concretos que alimentam ciclos de ajuste e inovação

Esta proposta, alicerçada em práticas consolidadas de comunicação interna e gestão de processos, oferece à Embracon uma solução robusta e escalável para mitigar os problemas atuais e elevar os padrões de eficácia operacional e satisfação do cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, a autora pôde aprofundar-se na realidade da Embracon Administradora de Consórcio LTDA e vivenciar, na prática, os desafios de repasse de informações entre departamentos, especialmente no setor de atendimento ao cliente. A experiência cotidiana de acompanhar erros operacionais e ouvir a insatisfação dos consorciados reforçou a convicção de que a comunicação interna estruturada é pilar imprescindível para a eficácia e a qualidade do serviço.

Durante a pesquisa e análise de campo, constatou-se que os principais problemas remanescentes, ainda após a proposição do SGCP, estão ligados à cultura organizacional e à resistência inicial de alguns colaboradores em aderir a novos processos. Apesar de todas as vantagens de um canal único e padronizado, alguns usuários demonstraram hesitação em abandonar velhos hábitos de comunicação informal, demandando atenção especial às etapas de capacitação e sensibilização.

A implementação piloto do SGCP, embora não tenha sido efetivamente executada neste estudo, possibilitou identificar lições valiosas: (1) a importância de contar com multiplicadores internos para acelerar a difusão das práticas; (2) a necessidade de flexibilidade no formato das notificações, equilibrando formalidade e simplicidade; e (3) o valor de demonstrar resultados rápidos, como redução de incidentes em pequeno prazo, para manter o engajamento das equipes.

O escopo desta pesquisa limitou-se à análise qualitativa e à construção conceitual da solução. Para futuros estudos, sugere-se:

- Aplicação piloto efetiva, com coleta de dados quantitativos antes e depois da implantação, para aferir o impacto real do SGCP;
- Avaliação longitudinal, acompanhando métricas de comunicação e satisfação ao longo de pelo menos um ano, para analisar sustentabilidade e ajustes necessários;
- Integração com sistemas de CRM, investigando sinergias entre o SGCP e indicadores de vendas e retenção dos consorciados;
- Estudo comparativo entre unidades, verificando como diferentes filiais ou perfis regionais respondem à mesma ferramenta de comunicação.

Por fim, este relatório destacou que, embora a tecnologia e o processo bem desenhados sejam fundamentais, o verdadeiro diferencial reside na cultura de colaboração e na vontade de mudança de todos os envolvidos. Investir em comunicação interna é investir no capital humano, condição essencial para a Embraccon manter-se competitiva e garantir a excelência no atendimento aos seus clientes. Com base nos resultados e reflexões deste estudo, conclui-se que a comunicação interna deve ser tratada como uma competência estratégica, que exige investimento contínuo em ferramentas, pessoas e cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ABAC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIOS. **PCA-10: Top 3 empresas 2020**. São Paulo: ABAC, 2021. Disponível em: <https://blog.abac.org.br/institucional/pca-10-top-3-empresas-2020>. Acesso em: 25 maio 2025.

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação**. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 497–510, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/hSCDRg4fwzwTPTYhmjDyF8b/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 maio 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BARCELLOS NETO, Antônio de. **Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://repositorio.mar.mil.br/bitstream/ripcmb/846107/1/TCC%20-%20Antonio%20Barcellos%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 27 maio 2025.

CARVALHO, Cristiane Silveira de; NEIVA, Delander da Silva; PEREIRA, Maria Luiza Homero; OLIVEIRA, Núbia de Fátima Costa. **A comunicação interna como meio de atingir a eficácia e eficiência na produtividade empresarial**. *Revista UniAtenas*, 2017. Disponível em: https://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/_2_A_COMUNICACAO_INTERNA_COMO_MEIO_DE_ATINGIR_A_EFICACIA_E_EFICIENCIA_NA_PRODUTIVIDADE_EMPRESARIAL.pdf. Acesso em: 18 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

EMBRACON. **Embracon ganha prêmio de excelência em serviços ao cliente**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.embracon.com.br/blog/embracon-ganha-premio-de-excelencia-em-servicos-ao-cliente>. Acesso em: 25 maio 2025.

EMBRACON. **Embracon: melhor empresa para negociar e para trabalhar**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.embracon.com.br/blog/embracon-melhor-empresa-para-negociar-e-para-trabalhar>. Acesso em: 25 maio 2025.

EMBRACON. **Governança**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.embracon.com.br/governanca>. Acesso em: 11 maio 2025.

EMBRACON. **Quem somos**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.embracon.com.br/a-embracon>. Acesso em: 11 maio 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.

RECLAME AQUI. **Lista de reclamações: Consórcio Embracon**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/consorcio-embracon/lista-reclamacoes/>. Acesso em: 11 maio 2025.

SANTOS, José Renato; SILVA, Maria Aparecida. **A comunicação interna como estratégia organizacional: percepção dos colaboradores**. *Revista Científica da Faculdade Cairu*, Salvador, n. 2, p. 1–10, 2012. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf. Acesso em: 27 maio 2025.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial: a comunicação interna como instrumento de gestão**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.