

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO FOCADA
NA MELHORIA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

*PROJECT FOR IMPLEMENTING A COMMUNICATION TOOL FOCUSED ON
IMPROVING OPERATIONAL EFFICIENCY IN A FINANCIAL INSTITUTION*

HUGO RENATO ARAUJO DOS SANTOS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VALMIR RAFACHINE FELIX
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO FOCADA NA MELHORIA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Objetivo do estudo

Investigar a comunicação interna e a gestão de stakeholders na implementação de uma nova ferramenta de comunicação em uma instituição financeira, visando melhorar a eficiência operacional e a confiança nas informações transmitidas.

Relevância/originalidade

Preenche lacuna na literatura ao explorar a influência da gestão de stakeholders e da comunicação interna no desempenho organizacional, especialmente em projetos de implementação tecnológica em instituições financeiras.

Metodologia/abordagem

Estudo de caso único, com análise documental, observações diretas e registros eletrônicos, incluindo cinco etapas propostas por Yin (2009) para garantir uma compreensão holística do fenômeno.

Principais resultados

A implementação da ferramenta de comunicação resultou em melhorias na eficiência das comunicações internas e na confiabilidade dos dados extraídos, graças à gestão eficaz de stakeholders e à comunicação clara.

Contribuições teóricas/metodológicas

Demonstra a importância da gestão de stakeholders e da comunicação interna eficaz como fatores críticos para o sucesso de projetos de implementação tecnológica em grandes organizações financeiras.

Contribuições sociais/para a gestão

A implementação da ferramenta de comunicação interna contribuiu para o aumento do engajamento dos colaboradores, fortalecendo a transparência e a confiança, elementos essenciais para a eficiência operacional e a cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Gestão de stakeholders, Comunicação interna organizacional, Gestão de comunicação

*PROJECT FOR IMPLEMENTING A COMMUNICATION TOOL FOCUSED ON
IMPROVING OPERATIONAL EFFICIENCY IN A FINANCIAL INSTITUTION*

Study purpose

Investigate internal communication and stakeholder management during the implementation of a new communication tool in a financial institution, aiming to enhance operational efficiency and trust in transmitted information.

Relevance / originality

Fills a gap in the literature by exploring the influence of stakeholder management and internal communication on organizational performance, particularly in technology implementation projects within financial institutions.

Methodology / approach

Single case study, employing document analysis, direct observations, and electronic records, following five steps proposed by Yin (2009) to ensure a comprehensive understanding of the phenomenon.

Main results

The implementation of the communication tool led to improvements in internal communication efficiency and data reliability, attributed to effective stakeholder management and clear communication.

Theoretical / methodological contributions

Highlights the critical role of stakeholder management and effective internal communication as key factors for the success of technology implementation projects in large financial organizations.

Social / management contributions

The implementation of the internal communication tool increased employee engagement, reinforcing transparency and trust, essential elements for operational efficiency and organizational culture.

Keywords: Project Management, Stakeholder Management, Organizational Internal Communication, Communication Management

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO FOCADA NA MELHORIA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

1. Introdução

A comunicação interna organizacional é essencial para garantir que os membros de uma organização estejam informados e engajados, promovendo uma maior coordenação e colaboração entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos (Tourish & Hargie, 2004). Estudos realizados por Robbins e Judge (2013) destacam que a comunicação organizacional eficaz melhora a transparência e constrói um ambiente de confiança.

Welch e Jackson (2007) apontam que a comunicação interna é influenciada pela cultura corporativa, o que impacta os canais de comunicação. Nesse mesmo sentido, a cultura da empresa Brasil Finanças (nome fictício dado à Instituição Financeira considerada neste relato) reforça a importância de dissolver os valores de ética, orientação a resultados, diversidade e inclusão, foco no cliente, trabalho em equipe e reconhecimento da ausência do saber. Dessa forma, para disseminar esses valores entre os colaboradores da empresa destrinchou a área de Marketing, em áreas menores como a de “Endomarketing”, a fim de garantir a eficiência e eficácia no processo de comunicação interna da organização.

Com base em Freeman (1984), os funcionários também são considerados como partes interessadas pelo sucesso de uma organização, ao passo que podem afetar ou ser afetados pela mesma. Conforme identificado por Weiss (2001), quando essas partes interessadas entendem os objetivos e as estratégias da organização, eles são mais propensos a apoiar e contribuir para o seu sucesso. Isso implica na importância de uma abordagem estratégica para identificar, compreender e responder às necessidades e expectativas dos funcionários (Freeman, 1984).

A fim de garantir essa abordagem estratégica, a Brasil Finanças foi ao mercado para adquirir uma ferramenta de apoio, ao passo que também buscou receber o suporte necessário para esta implementação. Dessa forma, a empresa contratou os serviços de uma consultoria, Cloudtrooper (nome também fictício para preservar a empresa prestadora de serviços), especializada em serviços de tecnologia “em nuvem” para iniciar um projeto. Essa contratação de serviços pode ser observada em Hartman (2003), uma vez que em determinadas situações, algumas empresas não dominam por completo a tecnologia e, necessitam de suporte de outras que possuem mais conhecimento. Nesse sentido, um projeto de implantação da nova ferramenta foi iniciado e exigiu que algumas áreas da Brasil Finanças somassem esforços ao longo do ciclo de vida do projeto. A partir dessa contextualização, tem-se como questões do estudo: “*Como a gestão de stakeholders influenciou no resultado do projeto?*” e “*Como a comunicação efetiva com as partes interessadas contribuiu para o desempenho da organização?*”

Para investigar essas questões, utilizamos um estudo de caso único conforme descrito por Yin (2009), envolvendo a análise detalhada de um projeto de implementação tecnológica na empresa fictícia Brasil Finanças. Nesse mesmo contexto, foram consideradas na pesquisa as cinco etapas propostas por Yin (2009): formulação da pergunta da pesquisa, proposições, identificação do caso, estabelecimento da lógica de ligação e definição de critérios para interpretar os achados.

Apesar das evidências sobre os benefícios da comunicação interna, há uma lacuna significativa na literatura sobre como a gestão de stakeholders e a comunicação efetiva com as partes interessadas influenciam o desempenho organizacional, especialmente em projetos de implementação tecnológica em instituições financeiras. Dessa forma, os resultados deste estudo contribuem para essa lacuna, uma vez que indicam que a gestão eficaz de stakeholders e uma comunicação interna robusta podem melhorar o desempenho organizacional em projetos de implementação tecnológica.

As seções deste relato técnico estão organizadas, de acordo com as oito etapas principais indicadas por Biancolino et al. (2012). Dessa forma, a estrutura construída seguiu as etapas: Introdução; Referencial Teórico; Método da Produção Técnica; Contexto do Projeto (Caracterização da Organização e Caracterização do Projeto/Problema Analisado); Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados; Resultados Obtidos e Análise, Conclusão e Referências.

2. Referencial Teórico

Esta sessão abordará a temática da gestão de *stakeholders* em projetos, assim como da importância da comunicação efetiva com *stakeholders*.

2.1 Gerenciamento de *stakeholders* em projetos

Stakeholders, ou partes interessadas, são definidos como indivíduos, grupos ou instituições que têm interesse no projeto e que podem afetar ou serem afetados por seus resultados (Littau et al., 2010). O gerenciamento de stakeholders é o processo no qual a equipe do projeto identifica, coleta expectativas, negocia acordos e garante que os objetivos das partes interessadas sejam alcançados (Rajablu et al., 2015). Eskerod (2014), com base em Freeman (1984) e Andersen (2008), define um stakeholder como "qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelo processo do projeto ou pelos resultados do projeto". Cleland (1986) destaca que o sucesso de um projeto está intimamente ligado à habilidade da equipe de projeto em gerenciar as expectativas dos stakeholders e em minimizar os impactos negativos que possam surgir devido a conflitos de interesse ou falta de alinhamento.

Para Carvalho e Rabechini Jr. (2011), a gestão das partes interessadas envolve processos que impactam significativamente os resultados do projeto. Segundo o PMBOK (PMI, 2021), a gestão de stakeholders compreende quatro processos principais: identificar, planejar o engajamento, gerenciar o engajamento e monitorar o engajamento das partes interessadas. Esses processos ajudam a garantir que os interesses dos stakeholders sejam considerados e que suas expectativas sejam geridas de maneira eficaz.

Tabela 1. Processos e descritivos da área de gestão de stakeholders

Processo	Descrição
Identificar as partes interessadas	Identifica, analisa e documenta informações relativas a todas as partes interessadas (stakeholders), além de verificar o nível de engajamento, interdependências, influência e seu impacto potencial no sucesso do projeto

Planejar o engajamento	Desenvolve o plano (estratégias, políticas, procedimentos e documentação) de gerenciamento para engajar os stakeholders de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise de suas necessidades, interesses e impacto potencial no sucesso do projeto
Gerenciar o engajamento das partes interessadas	O processo de comunicar e trabalhar com os stakeholders para atender suas expectativas e necessidades, além de gerenciar conflitos e questões à medida que elas ocorrem e de incentivar o engajamento nas atividades do projeto ao longo do ciclo de vida
Monitorar o engajamento	O processo de monitorar os relacionamentos dos stakeholders e ajustar estratégias e planos para seu engajamento

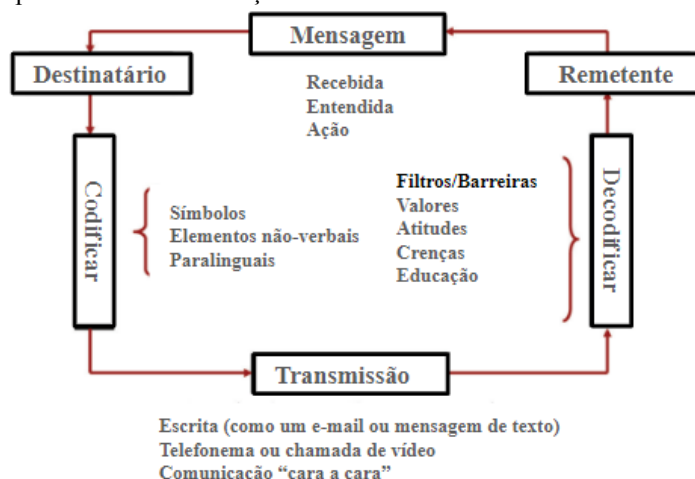
Fonte: Adaptado de Carvalho e Rabechini Jr. (2011)

Eskerod (2014) afirma que a gestão eficaz de stakeholders agrega valor ao projeto, gerando confiança, facilitando a comunicação, promovendo relacionamentos amigáveis e aumentando a probabilidade de sucesso do projeto. Uma breve descrição desses processos são ilustradas na Tabela 1, que foi elaborada de acordo com o guia PMBOK (PMI, 2021) e adaptada de Carvalho e Rabechini Jr. (2011).

2.2 A importância da comunicação efetiva com os stakeholders

De acordo com Lukas (2015), entende-se como comunicação todo o processo em que uma mensagem é enviada e recebida. Neste processo existem três tipos de elementos chave: o remetente, a mensagem e o destinatário. O primeiro elemento diz respeito à capacidade de transmitir informações de maneira clara e completa. Já o segundo, refere-se ao conteúdo/contexto da comunicação. Por fim, o receptor ou destinatário tem a responsabilidade de compreender a mensagem enviada e decodificá-la. A seguir, a Figura 1 apresenta ilustração do fluxo do processo de comunicação.

Figura 1. Fluxo do processo de comunicação.



Fonte: Adaptado de Project Communications Chapter 18 of the AACE International Skills & Knowledge of Cost Engineering, 6th Edition (2015).

A comunicação com stakeholders, por sua vez, envolve a troca de informações entre a organização e seus diversos públicos, incluindo clientes, funcionários, fornecedores, investidores, comunidades locais e autoridades regulatórias. Segundo Freeman (1984), a teoria dos stakeholders destaca a importância de gerenciar as relações com todos os grupos que podem afetar ou ser afetados pela organização. Isso implica a necessidade de uma abordagem estratégica para identificar, compreender e responder às necessidades e expectativas desses grupos (Freeman, 1984).

No contexto de projetos, de acordo com o PMBOK (PMI, 2021), a comunicação é o fator mais importante para um engajamento eficaz com as partes interessadas. Estudos de Kerzner (2017) corroboram essa visão, afirmando que a comunicação eficaz é fundamental para o sucesso do projeto, pois permite a coordenação das atividades, a resolução de conflitos e a mitigação de riscos. Kerzner também ressalta que a falta de comunicação ou a comunicação inadequada pode levar a mal-entendidos, atrasos e até ao fracasso do projeto.

Adicionalmente, Bourne (2016) destaca que a comunicação deve ser adaptada ao público-alvo, reconhecendo que diferentes stakeholders têm necessidades e interesses variados. Isso exige a criação de uma estratégia de comunicação que seja tanto abrangente quanto específica, utilizando canais e técnicas adequadas para cada grupo. Cleland (1986) argumenta que sem uma comunicação adequada, os stakeholders podem não se sentir suficientemente informados ou envolvidos, o que pode levar a mal-entendidos, resistências e, eventualmente, ao fracasso do projeto.

3. Método da Produção Técnica

O método utilizado na elaboração do presente relato é o estudo de caso único, que pressupõe uma investigação detalhada e intensiva de um único "caso" - que pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização, um evento ou um fenômeno específico (Yin, 2009). Ainda à luz de Yin, este tipo de estudo é escolhido quando o caso em questão oferece uma oportunidade única ou rara para observar e analisar um fenômeno específico em profundidade.

A escolha do estudo de caso único para analisar a implantação de uma ferramenta de comunicação interna em uma instituição financeira com mais de 90 mil colaboradores e agências internacionais é justificada por diversas razões. Primeiro, a instituição representa um exemplo de grandes organizações multinacionais do setor bancário, permitindo que os *insights* sejam generalizáveis para contextos similares. Segundo, a complexidade e a diversidade da organização proporcionam uma oportunidade única de observar a implementação da ferramenta e, por consequência, seus impactos. Terceiro, o estudo de caso único possibilita uma análise detalhada, acompanhando a implantação ao longo do tempo. Finalmente, a coleta de dados ricos e variados por meio de documentos internos, observações diretas e registros eletrônicos, garante uma compreensão holística e robusta do fenômeno em análise.

A pesquisa também envolveu uma coleta de dados baseada em análise documental, uma vez que, segundo Creswell (2007) em muitos estudos qualitativos, os investigadores utilizam inúmeras formas de dados. A partir dessa colocação, os documentos podem variar

em dois tipos, públicos, como por exemplo jornais, atas de reunião, relatórios oficiais, e também privados, como registros pessoais, diários, cartas e e-mails. Nesse mesmo contexto, foram utilizadas reportagens disponibilizadas em páginas de notícias na internet, assim como de um vídeo contendo uma entrevista com os principais participantes do projeto, pela empresa Brasil Finanças, hospedada na plataforma Youtube. Como documentação privada, foram considerados para este presente relato, documentos do projeto coletadas com a Cloudtrooper, além de apresentações executivas dos principais resultados proporcionados pela implantação da nova ferramenta para a Brasil Finanças. Neste mesmo contexto, também foram considerados Registros de Arquivo como dados históricos, registros financeiros e registros organizacionais como parte da etapa de coleta de dados (Yin, 2009).

Na etapa de análise de dados, as informações foram condensadas com apoio da ferramenta Excel, que possibilitou a estruturação e uma maior compreensão do caso único analisado. Com isso, foi possível construir tabelas que auxiliaram na interpretação sequencial das etapas relevantes no projeto de implantação da ferramenta de comunicação.

Como limitação desse método, pode-se comentar acerca da interpretação dos dados, que pode ser influenciada pelas expectativas e percepções pessoais do pesquisador, afetando a objetividade dos resultados. Outro fator limitador é referente aos resultados, uma vez que para um estudo de caso único eles são altamente dependentes do contexto específico em que o estudo foi conduzido. Dessa maneira, fatores contextuais únicos podem influenciar os resultados de maneiras que não seriam relevantes em outros contextos.

4. Contexto do projeto

Nesta seção serão apresentadas as características das duas organizações, assim como as características técnicas da ferramenta de comunicação implantada a partir do projeto.

4.1 Características das organizações

A organização responsável pela contratação dos serviços de consultoria foi a Brasil Finanças, uma empresa privada do setor bancário e de grande porte, que possui mais de 90.000 colaboradores espalhados pelo mundo, em sua totalidade. Do outro lado, a Cloudtrooper é uma empresa de consultoria de pequeno porte, que possui cerca de 120 colaboradores, com foco em tecnologia e que proporciona, por meio de projetos, soluções customizadas para os clientes.

4.1.1 Breve histórico

O presente relato aborda a necessidade de uma das principais áreas responsáveis pela comunicação do Brasil Finanças, Endomarketing, em garantir a eficiência e eficácia, uma vez que no processo de comunicação para os colaboradores, a comunicação é o fator mais importante para um engajamento eficaz com as partes interessadas (PMI, 2021), a comunicação é o fator mais importante para um engajamento eficaz com as partes interessadas. Visando a garantia desses dois elementos, a área de Endomarketing utilizou de uma ferramenta interna desenvolvida pela própria empresa e que suportava o envio de comunicações institucionais para otimizar o processo com os mais de 90.000 colaboradores. Entretanto, a ferramenta não recebia sustentação adequada que garantisse o desenvolvimento

tecnológico necessário para atender às novas demandas do time e, dessa forma, a cúpula executiva da empresa optou por buscar uma ferramenta no mercado que atendesse essas expectativas.

Apesar da aquisição da nova ferramenta, alguns problemas antigos permaneceram, como o tempo de implantação e a demora na entrega de comunicações via *e-mail*, uma vez que exigia uma duração mínima de 03 horas. Ademais, novos problemas surgiram como: ausência de confiança nos dados e relatórios que eram extraídos dessas comunicações, assim como a ausência de garantia de entregabilidade e consolidaram-se como fatores determinantes para uma nova procura no mercado de uma ferramenta que pudesse substituir a que estava em vigor.

Dado o histórico de problemas relacionados ao tempo de implementação de outras ferramentas, ausência de confiabilidade de dados, a área optou pela implementação do Numarketing, uma ferramenta com foco em CRM (*Customer Relationship Management*), fornecida pela empresa Cloudev Solutions. O nome da ferramenta, assim como da fornecedora foram substituídos para preservar os dados oficiais.

4.2 Caracterização do projeto

O projeto de implantação da nova ferramenta não foi o primeiro realizado na Brasil Finanças, uma vez que essa empresa já tinha contratado os serviços da Cloudtrooper em outro momento para realizar a mesma implantação, mas para outra área, focada em gestão de investimentos para o cliente final. Nesse contexto, o projeto com a área de Endomarketing se diferenciou do anterior, pois a comunicação era dedicada apenas para os colaboradores internos da instituição financeira.

Em relação a duração, o projeto teve aproximadamente 04 meses no total, sendo 01 mês para planejamento e 03 meses para a execução. Relacionado ao ciclo de vida, o projeto enfrentou diversos desafios desde a etapa de planejamento, que foram mitigados e eliminados ao longo da etapa de execução. A partir de um ambiente com muitas incertezas, os principais desafios incluíram a limitação de envio de mensagens por *IP (Internet Protocol)* que exigia uma configuração específica na ferramenta, além de questões relacionadas à camadas de segurança da informação na proteção de dados. Caso a ferramenta não se adequasse a esse ambiente de requisitos de segurança tecnológica da empresa, o projeto seria inviabilizado. A partir dessas considerações, observou-se a necessidade de integração das áreas de Endomarketing, Segurança de Dados e Infraestrutura de TI, responsáveis pelo desenvolvimento da melhor solução, ou seja, a gestão de stakeholders, ou partes interessadas se fez presente durante todo o projeto.

Na etapa de planejamento, as três empresas envolvidas (Brasil Finanças, Cloudtrooper e Cloudev Solutions) reuniram-se em alguns encontros para que pudessem discutir a melhor forma de realizar a implantação do Marketing na Brasil Finanças. Diferentemente do projeto realizado anteriormente pela instituição financeira, havia uma diferença de requisitos para a implantação, uma vez que a empresa possuía uma série de limitações internas de segurança e proteção de dados nos servidores internos da organização. Nesse mesmo contexto, se fez presente a identificação dos principais stakeholders envolvidos no projeto, uma vez que era preciso entender exatamente quais eram os requisitos para que a implantação pudesse ser realizada pela empresa. Com isso, as áreas de Endomarketing, Segurança de Dados e Infraestrutura de TI foram consideradas e puderam ser interpretadas como partes interessadas

primárias, uma vez que essas áreas podem ser incluídas no grupo dos principais interessados no resultado do projeto (Carvalho & Rabechini Jr., 2011, p.234).

4.3 Caracterização da ferramenta de comunicação implantada

O Numarketing é uma plataforma, em nuvem, robusta voltada para o marketing digital, oferecendo uma gama diversificada de ferramentas e recursos para gestão de campanhas, automação de marketing, análise de dados e engajamento de clientes. Esta solução integrada tecnológica permite criar, gerenciar e otimizar estratégias de marketing omnicanal, incluindo e-mail marketing, mídias sociais, publicidade móvel e personalização de experiências digitais. Com capacidades de segmentação de audiência e análise preditiva, o Numarketing promove interações entre as organizações com seus clientes em todo o ciclo de vida.

A plataforma, apesar de robusta, não possui um ambiente *sandbox* (termo utilizado para ambientes específicos de testes na área de desenvolvimento), ou seja, todos os testes realizados precisam ser feitos com usuários de teste ou ainda, envio de comunicações genéricas para uma porcentagem específica da audiência real que se deseja comunicar.

5. Tipo de Intervenção e mecanismos adotados

Relacionado ao tipo de intervenção e mecanismos adotados neste presente relato, pode-se observar a presença de dois modelos, conforme apresentado por Biancolino et al. (2012): “projeto em vistas de solucionar a situação-problema”, complementado pela ação de consultoria de uma empresa contratada para a implantação do Numarketing. Dessa forma, seguiu-se as etapas descritas na **Tabela 2**.

Tabela 2. Etapas da Implantação

<i>Etapas</i>	<i>Descrição</i>	<i>Equipes envolvidas</i>
Planejamento	A etapa de planejamento contemplou as reuniões feitas para discussão da aplicabilidade da plataforma Numarketing em um cenário organizacional com requisitos de segurança de dados	Cloudtrooper, Cloudev Solutions e Brasil Finanças
Configuração da plataforma	A etapa de configuração da plataforma é o momento inicial da implantação, ao qual a ferramenta é disponibilizada e configurada de acordo com as informações da Brasil Finanças	Equipe Endomarketing e consultores Cloudtrooper
Testes	Nesta etapa, as configurações da plataforma foram testadas inicialmente e, em seguida, a execução do planejamento de envios de comunicação foi realizada	Equipe Endomarketing, Segurança de Dados, Infraestrutura de TI e consultores Cloudtrooper

Monitoramento e otimização	A etapa de monitoramento e otimização contemplou a validação dos testes realizados, assim como da implementação de melhorias técnicas e de usabilidade na plataforma	Equipe Endomarketing, Segurança de Dados, Infraestrutura de TI e consultores Cloudtrooper
Encerramento	Etapa de finalização do projeto após a validação da implantação contempla um repasse de conhecimento e a apresentação final da Cloudtrooper além da assinatura do termo de encerramento pela Brasil Finanças	Equipe Endomarketing e consultores Cloudtrooper

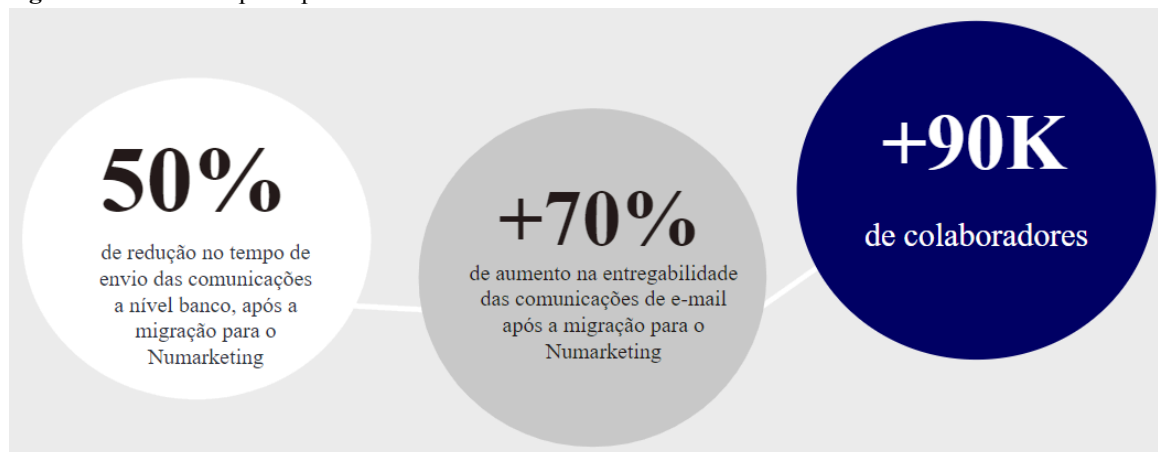
Fonte: Elaborada pelos próprios autores

As intervenções e mecanismos aplicados durante o processo de implementação foram essenciais para garantir um resultado positivo para a Brasil Finanças. A abordagem em etapas, como ilustrado na Tabela 2, facilitou o desenvolvimento e a implantação sistemática da plataforma Numarketing. Cada fase, desde o planejamento até a finalização, envolveu equipes interdisciplinares que trabalharam de forma colaborativa para superar desafios potenciais. Esse método não apenas aprimorou o alinhamento da plataforma com as necessidades organizacionais, mas também garantiu o envolvimento dos principais stakeholders ao longo do processo, resultando em uma maior eficiência na comunicação e maior confiabilidade dos dados.

6. Resultados obtidos e análise

O início da utilização da ferramenta Numarketing pela Brasil Finanças foi marcado pela etapa de testes, que foram realizados ainda durante a fase de execução do projeto. Os primeiros envios de comunicações foram destinados a um seletivo grupo de usuários teste, porém, para que o total de colaboradores da empresa fossem comunicados era importante que os testes seguintes fossem feitos com a audiência completa. Dessa forma, foram criadas comunicações de baixo impacto, sem informações sigilosas, que foram segmentadas de acordo com a volumetria de funcionários da empresa.

Figura 1. Resultados principais



Fonte: Elaborada pelos próprios autores

6.1 Resultados Principais

Ainda na etapa de testes, os resultados proporcionados pela ferramenta já podiam ser percebidos pela equipe do projeto e a área de Endomarketing, uma vez que as comunicações organizacionais estavam sendo enviadas, com sucesso, para todos os colaboradores da empresa em aproximadamente 1h30min, ou seja, 50% mais rápida que no cenário anterior, em comparação a outra ferramenta.

Outro fator percebido ainda na etapa de testes foi a confiabilidade nos indicadores de envio e entregabilidade das comunicações, que eram extraídos na própria ferramenta, ao passo que eram validados pela área de Endomarketing com o apoio do time de Infraestrutura de TI e Segurança de Dados. Vale ressaltar que a ferramenta anterior era caracterizada pela incerteza quanto aos dados, uma vez que os relatórios extraídos contabilizavam, em diversos casos, o recebimento de uma única comunicação via *e-mail* para um mesmo funcionário por pelo menos 6 vezes.

Após a implantação do Numarketing, fez-se necessário realizar o acompanhamento e monitoramento da mesma, visando garantir o pleno funcionamento e a performance da plataforma implementada. Um resultado observado nesta etapa pelos próprios colaboradores da Brasil Finanças foi o aumento de 70% na entregabilidade das comunicações, indicador coletado no módulo relatórios nativo da própria ferramenta e que foi comparado com os indicadores da antiga plataforma. Nesse sentido, a empresa ganhou mais segurança ao garantir que as informações corporativas como por exemplo os comunicados sobre benefícios, adequação a leis e regimentos, chegassem a todos os colaboradores.

6.2 Análise de Impacto

A escala de impacto do projeto de implantação pode ser compreendida tanto em nível nacional como internacional. Essa escala, por sua vez, é reforçada na fala de um dos colaboradores envolvidos no projeto, uma vez que *“o projeto contempla, na verdade, todos os colaboradores do Brasil inteiro e também de algumas unidades internacionais”*.

O impacto da implantação da ferramenta também pode ser observado na otimização do trabalho da equipe que opera o envio das comunicações, visto que, segundo outro colaborador *“o funcionário não perde muito tempo enviando as comunicações, pois ele pode simplesmente segmentar e mandar para um público menor”*, proporcionando, ainda na visão dele *“evitar que o colaborador receba uma comunicação que talvez ele não devesse receber, possibilitando-o de dar mais atenção para as comunicações que de fato ele devesse receber”*.

6.3 Melhorias e Otimizações

O projeto também possibilitou melhorias e otimizações para a plataforma, logo após os testes realizados e o *“go-live”* (termo muito utilizado em desenvolvimento de softwares para elencar a transição entre as etapas de homologação/testes e a produção) da implantação: a unificação do processo de *login* dos usuários na plataforma, via SSO (*Single Sign On*). Esse processo garante que todos os funcionários que estejam devidamente cadastrados na

plataforma, consigam acessá-la de forma simplificada, utilizando apenas o e-mail corporativo.

Outra melhoria que foi implementada durante o projeto foi a estruturação de um processo de higienização de contatos na plataforma, com o objetivo de automatizar as bases de contatos salvas na plataforma, tendo em vista a saída e entrada constante de novos colaboradores, que acontece em larga escala, uma vez que a instituição financeira possui mais de 90.000 colaboradores.

Uma otimização debatida durante o projeto, mas que não chegou a ser implementada e poderia proporcionar resultados positivos a empresa foi a de compreender e mapear o perfil dos colaboradores, a partir dos envios de comunicações realizadas com o Numarketing. Nesse sentido, a Brasil Finanças conseguiria aperfeiçoar as comunicações de acordo com o engajamento dos funcionários, segmentando da forma mais eficiente.

7. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo relatar o projeto de implantação do Numarketing na Brasil Finanças, uma das maiores empresas do setor financeiro que buscava aperfeiçoar a eficiência e eficácia da comunicação interna na organização. Esse relato pautou-se nas etapas de implantação da ferramenta, ao qual foi necessário uma gestão integrada dos stakeholders envolvidos no projeto para que os resultados esperados fossem alcançados.

Os benefícios da implantação da ferramenta ficaram claros à empresa, como por exemplo o aumento de 70% na entregabilidade das comunicações, comparado à plataforma anterior que apresentava incertezas de dados. Outro benefício observado neste estudo de caso único foi em relação a melhora na eficiência ao unificar o processo de login de usuários via SSO e automatização do processo de higienização de contatos na plataforma, facilitando o acesso e gestão de dados para mais de 90.000 colaboradores do banco. Os *feedbacks* positivos dos stakeholders destacou a importância da comunicação clara e transparente, conforme sublinhado por Kerzner (2017) e Bourne (2016), que reforçaram a confiança nos processos e na nova ferramenta.

A gestão eficaz de stakeholders, fundamentada na teoria de Freeman (1984), foi essencial para o resultado positivo do projeto de implantação da nova ferramenta de comunicação na Brasil Finanças. Ainda nesse contexto o gerenciamento de stakeholders, conforme abordado por Rajablu et al. (2015), envolveu processos críticos de identificação, engajamento, gerenciamento e monitoramento, os quais foram cruciais para mitigar riscos e garantir a aceitação e suporte dos envolvidos. A coordenação entre as áreas de Endomarketing, Segurança de Dados e Infraestrutura de TI exemplificou a aplicação prática destes princípios, resultando em uma implantação bem-sucedida e na superação dos desafios iniciais.

Além disso, a importância da comunicação eficaz com as partes interessadas, sublinhada por autores como Kerzner (2017) e Bourne (2016), se mostrou de suma importância ao longo de todo o projeto. A clareza, transparência e adaptação das comunicações aos diferentes públicos internos permitiram uma melhor compreensão e alinhamento com os objetivos do projeto. Isso reforçou a confiança nos processos e na nova ferramenta, que demonstrou melhorias consideráveis na eficiência e confiabilidade das comunicações organizacionais.

Relacionado às limitações do estudo é possível afirmar que este caso único inclui a potencial influência das expectativas e percepções pessoais do pesquisador na interpretação dos dados, o que pode comprometer a objetividade dos resultados. Além disso, vale ressaltar que os resultados são dependentes do contexto específico em que o estudo foi conduzido. Fatores contextuais únicos podem afetar os resultados de maneiras que não seriam relevantes em outros cenários, limitando assim a generalização dos achados para diferentes contextos.

Por fim, o caso da Brasil Finanças ilustra como uma gestão de stakeholders bem estruturada, aliada a uma comunicação interna efetiva, pode levar a resultados positivos para uma organização, por meio de projetos. A implementação da ferramenta Numarketing não só resolveu problemas técnicos anteriores, como também aprimorou a interação entre os colaboradores e a organização, refletindo diretamente na eficiência operacional. Esses resultados confirmam a relevância da teoria de Freeman (1984) e a necessidade de uma abordagem estratégica contínua na gestão de stakeholders e na comunicação organizacional.

8. Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*. Gower Publishing, Ltd.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi:10.3316/ORJ0902027>
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cleland, D. I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44.
- Creswell, J. W. (2007) In: *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, v. 2, cap. 9, p. 189-190.
- DiCicco-Bloom, B.; Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Wiley Online Library. Medical Education*, Volume 40, Issue 4/314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Eskerod A, Pernille; Larsen, Tina (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. *International Journal of Project Management* 36 161–169.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Hartman, F.T., (2003). Chapter 13: The role of trust in project management. In: Pinto, J.K., Cleland, D.I., Slevin, D.P. (Eds.), *The Frontiers of Project Management Research*. Project Management Institute, Inc, Four Campus Boulevard.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.

Littau, Paul & Jujagiri, Nirmala & Adlbrecht, Gerald. (2010). 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009). *Project Management Journal*. 41. 17 - 29. [10.1002/pmj.20195](https://doi.org/10.1002/pmj.20195).

Oliveira, G. F. De, & Rabechini, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>

PMI (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Rajablu, Mahmoud & Marthandan, Govindan & Wan Yusoff, Wan Fadzilah. (2015). Managing for Stakeholders: The Role of Stakeholder-Based Management in Project Success. *Asian Social Science*. 11. 10.5539/ass.v11n3p111.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. Routledge.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Weiss, J. W. (2001). *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. South-Western College Publishing.

Yin, Robert K. (2009). "Case Study Research: Design and Methods": Um guia abrangente para a condução de estudos de caso, detalhando os componentes do design de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.