

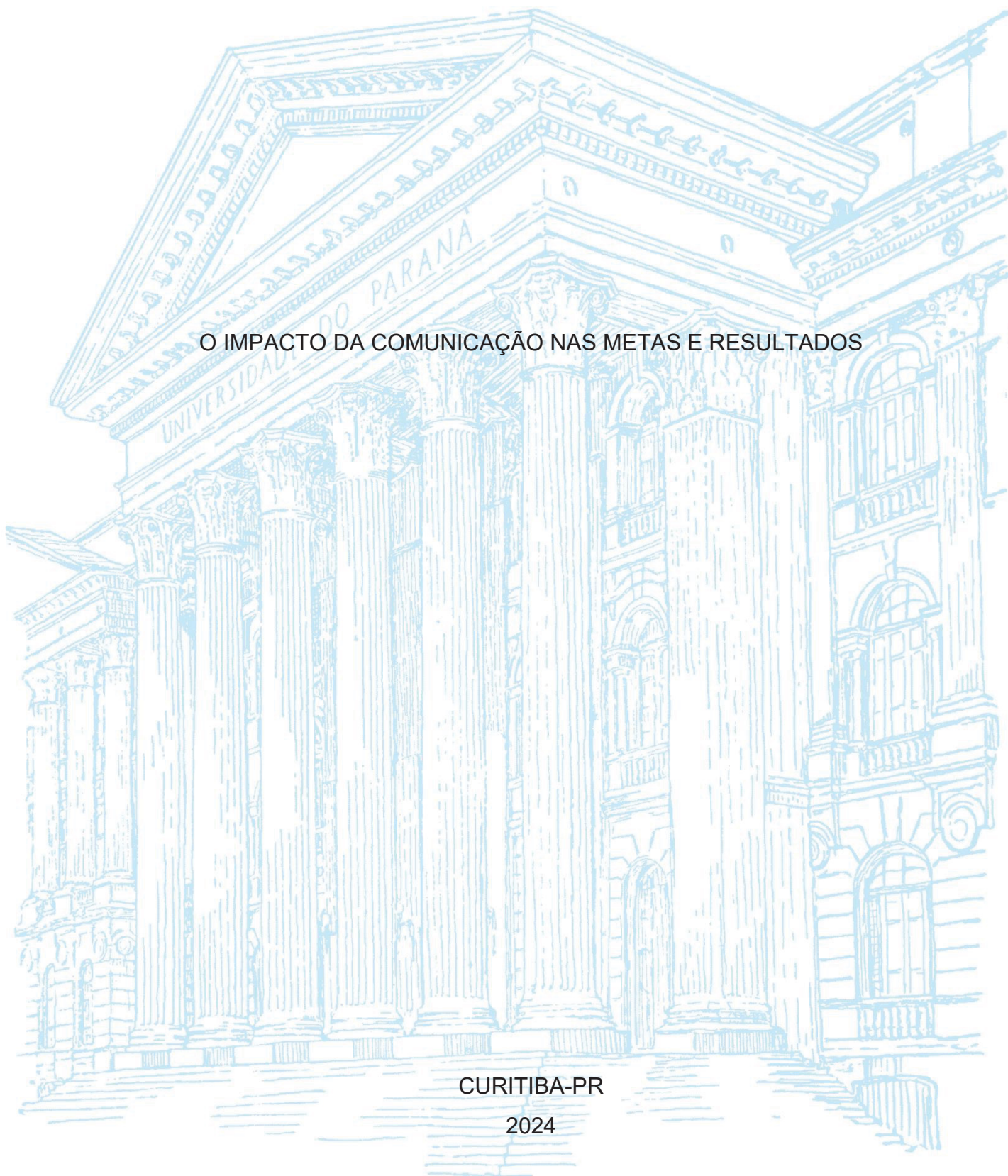
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA MAYER

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NAS METAS E RESULTADOS

CURITIBA-PR

2024



BRUNA MAYER

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NAS METAS E RESULTADOS

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão estratégica no agronegócio, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O aprimoramento da gestão de indicadores de desempenho é fundamental para otimizar a tomada de decisões e monitorar resultados de uma cooperativa. Nesse contexto, a comunicação eficaz desempenha um papel crucial na prevenção de falhas. Este estudo propõe uma análise das ferramentas de gestão disponíveis para aperfeiçoar os processos produtivos, com foco na identificação e solução de problemas de comunicação. O diagnóstico realizado destaca o não cumprimento de metas como um desafio crítico, atribuído à falta de familiaridade com os indicadores e práticas adequadas. A proposta contempla mudanças organizacionais, como o mapeamento de processos, a definição de indicadores e o treinamento da equipe para uma comunicação mais efetiva. O plano de implantação delineia estratégias, atribui responsabilidades e estabelece mecanismos de monitoramento do processo. A análise de viabilidade econômico-financeira considera os investimentos necessários em relação aos benefícios esperados, tais como a melhoria dos resultados e o aumento da competitividade. Entre os resultados esperados, destacam-se uma gestão mais eficiente do tempo, o incremento da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos. Em síntese, a gestão de indicadores e a comunicação organizacional emergem como elementos essenciais para impulsionar os resultados da cooperativa. A implementação de mudanças organizacionais e o aprimoramento da capacitação da equipe são cruciais para assegurar a competitividade da cooperativa.

Palavras-chave: indicadores; resultados; comunicação.

ABSTRACT

Enhancing performance indicator management is essential to optimize decision-making and monitor results within a cooperative. In this context, effective communication plays a crucial role in preventing failures. This study proposes an analysis of available management tools to improve productive processes, focusing on identifying and solving communication issues. The diagnosis highlights the failure to meet goals as a critical challenge, attributed to unfamiliarity with indicators and appropriate practices. The proposal includes organizational changes such as process mapping, defining indicators, and training the team for more effective communication. The implementation plan outlines strategies, assigns responsibilities, and establishes monitoring mechanisms for the process. The economic-financial feasibility analysis considers necessary investments relative to expected benefits, such as improved results and increased competitiveness. Expected outcomes include more efficient time management, increased productivity, and enhanced product quality. In summary, indicator management and organizational communication emerge as essential elements to drive cooperative results. Implementing organizational changes and enhancing team training are crucial to ensuring the cooperative's competitiveness.

Keywords: indicators; results; communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
2. REFERENCIAL TEÓRICO	07
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	09
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
5. CONCLUSÃO	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:

Segundo Santos e Santos (2016) devido ao crescimento da globalização e competitividade do mercado, as organizações necessitam cada vez mais promover um novo padrão de produção de bens e serviços que garanta um resultado satisfatório, sendo assim, essas empresas estão buscando desenvolver medidas de desempenho para que consigam monitorar seus resultados tornando-as mais competitivas.

Os indicadores de desempenho são implantados para que se possa evidenciar se os objetivos e metas estão sendo atingidos, por consequências, os mesmos também demonstram se é necessário aplicar intervenções que aperfeiçoem os resultados atuais (Motta; Almeida, 2019).

Apesar dos indicadores de desempenho auxiliarem na tomada de decisão, Bueno (2003 *apud* Rocha; Luz, 2020) reforçam a importância do papel da comunicação, visto que esta dentro da empresa configura um sistema integrado de gestão, com planejamento das estratégias, programas e projetos comunicativos, enfatizando que isso deve partir de um estudo do ambiente para evitar que erros possam afetar a comunicação no ambiente, visto que, muitos problemas vivenciados em uma empresa são resultado de falhas na comunicação.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:

Este trabalho tem como objetivo analisar algumas ferramentas de gestão que podem auxiliar nos processos produtivos para monitoramento e tratativas dos desvios.

Os objetivos específicos são:

- i) mapear os problemas de comunicação
- ii) Identificar os treinamentos necessários para a capacitação
- iii) preparar as pessoas para lidar com as ferramentas e principalmente, comunicar-se de maneira efetiva.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO:

O sucesso de uma cooperativa depende da gestão eficaz de indicadores de desempenho e de uma comunicação eficiente. Neste estudo, foram identificados desafios como a falta de familiaridade com indicadores e problemas de comunicação, que afetam diretamente a capacidade de atingir metas e operar com eficiência. Para superar esses obstáculos, são propostas mudanças organizacionais, como mapeamento de processos, definição de indicadores-chave e treinamento da equipe, visando melhorar a comunicação interna e externa.

Essas iniciativas não só abordarão as deficiências atuais, mas também fortalecerão a competitividade e permitirão alcançar objetivos estratégicos de longo prazo. Além disso, será possível melhorar resultados financeiros, aumentar a produtividade e aprimorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um mundo cada vez mais competitivo e diversificado, as organizações tendem a buscar diferenciar-se e inovar-se para atrair um volume maior de clientes e acionistas e não ficarem obsoletas ou serem ultrapassadas por suas concorrentes, sendo cada vez mais necessárias atividades eficientes dando suporte à gestão. Para evitar a obsolescência, é necessário ter um planejamento estratégico alinhado com o mercado e atento aos anseios dos consumidores. Porém, de nada adianta ter atenção aos movimentos do mercado e não ter a organização norteada para obtenção dos resultados desejados (Curvelo; Andrade, 2022).

A principal finalidade de se analisar o desempenho das empresas é identificar a eficiência das políticas, estratégias e diretrizes adotadas por estas. Com base nas informações passadas e correntes, pode-se prever o desempenho futuro da empresa, indicando possibilidades de alteração ou incremento de estratégias a fim de se alcançar o objetivo organizacional (Healy; Palepu, 2007 *apud* Silva *et al.*, 2019).

A contabilidade gerencial necessita que os gestores tenham informações úteis para a tomada de decisão. No entanto, a prática gerencial demanda a utilização de ferramentas de controles gerenciais para melhorar a gestão das organizações. Sendo assim, a medição de desempenho através de indicadores auxilia no gerenciamento (Schmidt *et al.*, 2022).

Um indicador consiste em um parâmetro de medida, que possui uma fórmula de cálculo e tem uma aplicação útil. Trata-se de um elemento informativo que visa auxiliar no acompanhamento da execução de processos em termos de eficiência, eficácia ou grau satisfação. Este tem a função de avaliação do desempenho e visa medir o resultado tendo, portanto, sentido de ser possível agir sobre a causa do desvio (Moura *et al.*, 2020).

Além disso, segundo Ramos *et al.* (2017 *apud* Schmidt *et al.*, 2022), os indicadores mostram oportunidades de melhoria dentro das organizações, pois fornecem valores que representam informações racionais e objetivas, que quantificam o desempenho e eliminam o nível de subjetividade das medidas.

Dutra (2003 *apud* Nascimento *et al.*, 2011) reforça que, sem as medidas de desempenho, os gestores de uma organização não têm embasamentos consistentes para:

- informar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização;
- conhecer o que está acontecendo em cada área de atuação da organização;
- identificar aspectos deficientes ou eficientes que afetam o desempenho da organização, gerando oportunidades de melhoria;
- dar feedback aos colaboradores que demonstrarem um desempenho superior do planejado pela organização;
- verificar os aspectos que apresentam desempenho superior;
- basear decisões em informações sólidas, transparentes e com justificativas.

Além disso, saber determinar quais mecanismos de controle gerencial são necessários é essencial para auxiliar os profissionais nas decisões de alocação de esforços, principalmente quando há um volume muito grande de informações e tarefas que eles precisam gerenciar (Merchant; Otley, 2020 *apud* Oyadomari, 2023).

Entre os desafios que ocorrem durante a transformação e implantação de novas iniciativas e estratégias, está a resistência imposta pelos membros de uma organização, que está relacionada com suas percepções dos ganhos e perdas decorrentes da mudança e como a cultura corporativa irá desencadear uma resposta. Uma cultura que desencoraja a exposição ao risco e à inovação é um obstáculo essencial à mudança que visa à implantação de um sistema de mensuração de desempenho (Pace *et al.*, 2003).

Com base nas referências apresentadas, entende-se que além da gestão do desempenho, a comunicação organizacional é um recurso essencial para a busca dos objetivos da empresa. As empresas buscam cada vez mais melhorar a comunicação entre seus colaboradores visto que esta afeta diretamente os resultados dos processos e serviços, refletindo assim, na qualidade dos produtos elaborados pela empresa (Garcia; Viana, 2019).

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A C.Vale é uma cooperativa agroindustrial com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai. Possui 188 unidades de negócios, mais de 26 mil associados e 13 mil funcionários. Destaca-se na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, frango, peixe e suínos, e atua na prestação de serviços, com mais de 429 profissionais que dão assistência agrônômica, veterinária, comercial e operacional aos associados. Para manter os cooperados atualizados tecnologicamente, a C.Vale desenvolve cursos, palestras, treinamentos e dias de campo.

A C.Vale também financia a produção, garantindo crédito aos cooperados, especialmente os pequenos produtores. A empresa comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas, assegurando preços mais competitivos aos associados. Também produz semente de soja em Santa Catarina, que é comercializada em todo Brasil. Além disso a cooperativa mantém uma rede de supermercados. São 10 lojas espalhadas no estado do Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

No segmento industrial, a C.Vale produz amido modificado de mandioca e rações. Neste mesmo segmento, a cooperativa mantém um complexo avícola com capacidade de abate de 615 mil frangos/dia. É o primeiro sistema de integração avícola brasileiro, em escala comercial, a utilizar processos automatizados para o controle de ambiente.

Devido a falta de locais para armazenar a produção, as dificuldades para o escoamento da safra e a ausência de crédito e assistência técnica levaram um grupo de 24 agricultores a fundar, em 7 de novembro de 1963, a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda (Campal).

Em 1969 aconteceu o início efetivo das atividades da cooperativa com o recebimento de trigo em armazém de um moinho de Palotina. Em 1970 teve início a construção do primeiro armazém da cooperativa, que ficou pronto no início do ano seguinte.

O rápido crescimento da produção levou a Campal a iniciar a fase de estruturação física com a construção de unidades para recebimento de cereais no

município de Palotina. Com a divisão territorial da região oeste entre as cooperativas, a Campal expandiu-se para além das fronteiras de Palotina, o que levou os associados a modificar a razão social da empresa, em 1974, para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda (Coopervale). Em 1981, a Coopervale passou a atuar no Mato Grosso e, em 1984, no estado de Santa Catarina.

No início dos anos 90, a Coopervale montou um Plano de Modernização. A largada desta etapa aconteceu em outubro de 1997, quando foi inaugurado o complexo avícola C.Vale. A industrialização ampliou-se em 2002 com início das operações de uma amidonaria em Assis Chateaubriand.

Em 2003 uma alteração estatutária mudou a razão social de Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda (Coopervale) para C.Vale - Cooperativa Agroindustrial.

A partir de 2004, a C.Vale iniciou a ampliação da capacidade de processamento do abatedouro de frangos e a construção da indústria de termoprocessados de aves.

Nos anos seguintes a C.Vale fechou acordos com a Coopermibra, Marasca, Agropar, Pluma Agroavícola e Cooatol, ampliando sua área de atuação pra outras regiões do estado do Paraná e também nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A C.Vale no Brasil está entre as duas maiores cooperativas singulares do Brasil, com uma produção total recebida em 2022 de 4,2 milhões de toneladas e faturamento de R\$ 22.693 bilhões.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Inicialmente fizemos um diagnóstico da Cooperativa buscando entender quais seriam problemas críticos ou oportunidades que poderiam passar por ajustes ou melhorias buscando um melhor desempenho.

Dentre os problemas levantados, observamos que o não atendimento de metas trata-se de um problema crítico que muitos setores, áreas ou ainda, unidades vem enfrentando e que tem relação direta com o desempenho e operação da Cooperativa.

Fizemos o levantamento das hipóteses buscando as causas raízes que poderiam estar ocasionando este problema. Entre as possibilidades levantadas,

verificamos que muitas vezes o problema vinha sendo causado por desconhecimento dos indicadores e das práticas ideais para geração de resultado.

Com a priorização deste problema e a definição de sua causa raiz, conseguimos levantar os usuários, hipóteses, riscos, possíveis soluções, resultados e benefícios com isso, estabelecer um plano de ação com os próximos passos.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS (PROCEDIMENTOS, ESTRUTURAS, MÉTODOS E TÉCNICAS A SEREM IMPLANTADAS)

Inicialmente foi identificado o seguinte problema: o funcionário não consegue acompanhar ou atender as metas propostas para as atividades as quais ele faz parte pois desconhece quais são essas metas e não tem conhecimento de quais são as práticas que devem ser implementadas para seu atendimento e a devida geração de resultado.

Para o problema relatado acima, desenvolveu-se uma proposta visando capacitar as equipes quanto as metodologias para o estabelecimento de indicadores e metas. Além da capacitação, estes colaboradores terão a oportunidade de participar do desenvolvimento dos mapas de processos e definição dos indicadores permitindo maior proximidade com o tema e auxiliando na gestão e atendimento deles. Também serão implementados quadros de gestão a vista que permitirão o acompanhamento visual dos resultados, bem como, reuniões semanais que auxiliarão na compreensão dos desvios e busca de soluções para eles.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO: ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO, ETAPAS, ATRIBUIÇÕES DE RESPONSABILIDADES PELA IMPLANTAÇÃO E FORMA DE MONITORAMENTO

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende analisar o mapa de processos dos setores, utilizando a ferramenta Diagrama de Tartaruga, que é uma ferramenta visual que detalha, de maneira precisa, todos os elementos de um determinado processo. É altamente adequado para aumentar a orientação geral dos processos da organização, entre eles os processos de gestão da qualidade facilitando a descrição e a análise de quais os recursos humanos, materiais e quais procedimentos são necessários para que o processo seja executado da melhor maneira possível e estabelecendo indicadores para monitorar.

Finalizado o processo, monitoramos os resultados. Serão listados os meios de avaliar o que foi feito. Com base nisso é estabelecido um grupo de indicadores. Se essas medições já são realizadas, elas devem estar listadas no seu processo, do contrário, se não há necessidade de avaliá-lo, é muito provável que ele não seja importante para a empresa, afinal, não precisa de atenção alguma. Diante disso avaliamos o impacto do resultado individual no resultado coletivo, verificando o realizado no ano anterior e desafiando a meta para o ano seguinte.

Definido os processos que serão gerenciados, serão incluídos na gestão à vista. O quadro precisa ser de fácil visualização, logo é preciso ser pontual e prático, escolhendo processos específicos e relevantes. No caso específico como o gerenciamento é de vários processos, serão necessários diversos quadros, para que a visualização não fique confusa.

Os indicadores escolhidos serão de relevância e que demonstrem de forma simples o sucesso ou insucesso das operações e terão responsáveis “donos”, que são responsáveis por coletar informações, atualizar os dados e garantir a integridade, verificando-os periodicamente, caso contrário, confusões podem acontecer e a qualidade das informações é comprometida. Além de formalizar um método de coleta de dados, para que não seja de forma diferente, levando em conta fatores diferentes, será impossível acompanhar a evolução dos indicadores.

Com mercado de trabalho cada dia mais competitivos, a capacitação e motivação de colaboradores acaba se tornando algo imprescindível para empresas que desejam se destacar. Diante disso, a empresa consegue impulsionar o seu desempenho e atingir resultados mais satisfatórios em diferentes aspectos do negócio, realizando treinamentos com os colaboradores sobre gestão de indicadores e metodologia de tratativa de desvios, conseguiremos alta performance e com total domínio sobre suas atividades. Tendendo a ser mais eficientes em seu processo e conseguem alcançar metas mais ambiciosas.

Nesse sentido, é fundamental para o gerenciamento eficaz e a tomada de decisões no negócio, identificando possíveis melhorias e monitorando o progresso ao longo do tempo. Determinando a frequência com que cada indicador deve ser monitorado, que pode variar de acordo com a natureza e a dinâmica da empresa. Alguns poderão exigir acompanhamento diário ou semanal, enquanto outros podem ser monitorados mensalmente ou trimestralmente.

Subsequentemente, reuniões periódicas (semanal, mensal, trimestral, anual) são essenciais para acompanhamento das metas do planejamento. Iremos conseguir analisar o que foi feito, que resultado gerou e o que vem pela frente. As reuniões também têm um papel essencial no alinhamento e engajamento da equipe de trabalho. Reuniões que serão subdivididas, não apenas com o “alto escalão”, vamos tratar também das reuniões de equipe, normalmente realizadas, com horário determinado para iniciar e terminar, se afetar o processo.

4.3 RECURSOS

Com base na avaliação de viabilidade do projeto e proposta de solução, estão listados abaixo os principais recursos necessários:

QUADRO 1 – VALORES DOS RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO

RECURSO PARA IMPLANTAÇÃO	VALOR
Horas/funcionário para criação do mapa de processo	4h por funcionário, com custo variando conforme o número de pessoas a serem utilizadas nos setores
Horas/funcionário para realização de reuniões para criação e gestão das metas e indicadores	Variam de 2 a 8h por funcionário, com custo dependendo do número de pessoas envolvidas nas reuniões
Implantação de quadros de gestão a vista nos setores	Custo de R\$ 400 para cada quadro instalado
Treinamento/Capacitação dos funcionários	Custo médio de R\$ 400 por funcionário/ano
Horas/funcionário para realização de reuniões de tratativa dos desvios das metas	2h por funcionário/semana, com custo dependendo do número de pessoas envolvidas no processo

FONTE: Os autores (2024).

Os valores estimados de custo com horas de funcionários para implantação do projeto não foram passíveis de mensuração pois o salário dos funcionários envolvidos neste projeto varia bastante, além do mais, o número de pessoas que podem estar envolvidas também não é fixo, tornando assim o valor bruto difícil de ser calculado. Sendo assim, foram apresentados os dados do número de horas de trabalho necessárias para realizar as tarefas do projeto.

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

QUADRO 2 – VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Não atendimento de metas por desconhecimento dos indicadores e das práticas ideais para geração de resultado.			Elaborado em: 31/10/2023
SOLUÇÃO PROPOSTA: Capacitar equipe para gestão dos resultados e facilitar o acesso as metas.			
PRAZO DE ANÁLISE: 20 meses			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Necessário investimento de horas de trabalho da equipe de gestão para estabelecer mapa de processo de todos os setores produtivos da indústria de processamento de aves	O propósito do mapeamento de processos é melhorar a eficiência de organizações e empresas. Os mapas de processos fornecem informações sobre um processo, ajudam as equipes a discutir ideias para melhorar processos, aumentam a comunicação e oferecem documentação para processos.	Custo de 4h de trabalho para criação do mapa de processo.	O número de funcionários varia conforme a quantidade de setores.
Necessário investimento de horas de trabalho da equipe de gestão para determinar metas e indicadores que servirão de base para os demais funcionários da indústria	Os benefícios da definição das metas é a redução dos custos operacionais e aumento da produtividade, visando aumento da lucratividade da cooperativa.	Custo semanal de 2h/funcionário – reunião de projeção da semana; Custo mensal de 2h/funcionário – reunião de fechamento de indicadores; Custo trimestral de 4h/funcionário – Reunião de análise crítica; Custo anual de 8h/funcionário –	

		Reunião de fechamento anual.	
Aquisição de quadros para criação dos “quadros de gestão a vista” em diferentes locais do setor produtivo Horas de trabalho de funcionário para atualização dos dados no “quadro de gestão a vista”	A instalação de quadros de gestão a vista expõe a todos os funcionários quais são as metas e como está o andamento dos resultados em busca destas metas, tornando assim a informação clara a todos os funcionários.	Custo médio de R\$ 400/quadro.	O número de quadros pode variar conforme o número de setores.
Contratação equipe externa de capacitação para realizar treinamentos com equipe de lideranças que irão atuar nos processos produtivos e materiais para os treinamentos	Capacitar pessoas é um ciclo contínuo que deve fazer parte da evolução dos processos, desta forma pode-se melhorar o grau de entendimento dos funcionários para que a busca pelos resultados seja mais eficaz.	R\$ 400/ano para treinamento e capacitação das lideranças em mapas de processo por funcionário.	O número de funcionários a serem treinados dependerá da necessidade da equipe ou da cooperativa.
Horas de trabalho dos gestores para realização de reunião semanais para tratativas de desvio de metas	Discutir e tratar os desvios semanalmente pode reduzir muito as perdas do processo, pois desta forma o período transcorrido de perda é menor e o resultado pode voltar de forma mais rápida.	Custo semanal de 2h/funcionário – reunião de desvio de metas.	

FONTE: Os autores (2024).

Para a solução proposta, se faz necessário que pessoas responsáveis por cada área do abatedouro de aves reúna-se com o supervisor de gestão para a criação do mapa de processo do setor. Esta etapa é importante pois nela serão descritos todas as entradas e saídas de cada processo produtivo, para que essas informações

possam ser utilizadas futuramente pelos gestores para definição das metas e indicadores dentro daquilo que o setor é capaz de entregar.

No entanto, não é possível precisar quantas pessoas estarão envolvidas para a criação de todos os mapas de processo do abatedouro de aves, mas sabe-se que o tempo médio gasto para elaboração é de cerca de 4h. Sendo assim, o investimento necessário para realização desta fase do projeto será o número de pessoas envolvidas, multiplicado por 4h de trabalho e multiplicado pelo valor da hora de trabalho de cada funcionário (valor que também não é igual a todos).

Com o mapa de processo criado, os gestores e diretores poderão definir quais serão as metas e indicadores que serviram de base para as equipes de trabalho. Para isso, algumas reuniões serão realizadas com frequência semanal, mensal, trimestral e até anual para validação desses números.

Assim como para a criação do mapa, a etapa de criação de metas envolve horas de trabalho de diferentes pessoas, em número e salários não padronizados, com isso não é possível chegar a um investimento total.

Entende-se que as metas e indicadores precisam ser claros a todas as pessoas do processo produtivo, e para isso nada melhor que a instalação de quadro de gestão a vista nos setores para que um número maior de pessoas tenha conhecimento dos objetivos. Em média, o custo para instalação de um quadro é de cerca de R\$ 400,00, sendo o valor total calculado em cima do número a ser instalado.

Definidas as metas, tornando-as claras a todos, também é necessário capacitar os funcionários para interpretação, desdobramento e gestão desses indicadores, ou então todo o trabalho das fases anteriores não terá serventia. Para isso é necessário a contratação de empresas externas especializadas em treinamento das pessoas, com um custo aproximado de R\$ 400,00 por pessoa por ano. Serão realizadas diversas turmas ao longo do ano para ter um maior público possível capaz de entender e aplicar a gestão dos indicadores. Ainda, realizar reciclagens periódicas das pessoas já treinadas para mantê-las engajadas no processo.

Por fim, entendemos que metas sem gestão e sem ação corretiva não traz resultado, com isso serão realizadas reuniões semanais com as lideranças para tratativa prematura dos desvios, aumentando assim a probabilidade de sucesso no processo.

O trabalho com pessoas é árduo e contínuo, por isso a comunicação clara e objetiva é fundamental para que todo o trabalho realizado nessas etapas do projeto

tenha um resultado positivo no final e a cooperativa se mantenha competitiva e longeva. Após levantar os custos, entendemos que o projeto tem viabilidade pois grande parte das pessoas já fazem parte do quadro de funcionários da cooperativa e recebem salário para realizar as atividades, não necessitando de ajustes financeiro para tais tarefas.

Em relação a treinamentos de capacitação, a cooperativa possui estrutura pronta (Universidade Corporativa) para realização dos cursos, e a parceria com o SESCOOP também auxiliará na redução dos custos. Com isso, os investimentos a serem realizados serão recompensados pelos resultados alcançados pela cooperativa.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS: METAS E INDICADORES QUANTITATIVOS PARA ACOMPANHAMENTO DO SUCESSO DA IMPLANTAÇÃO

Diante as ações propostas espera-se os seguintes benefícios para os setores da empresa como melhor gestão do tempo, atendimento as legislações pertinentes, melhor atendimento aos procedimentos padrões internos, incentivo para o atendimento das metas dos indicadores propostos pela alta direção e superação das equipes.

Além disso é esperado a melhora dos resultados dos indicadores de pessoas (absenteísmo, índice de desligamento e segurança), melhora das performances de processos e de pessoas através de feedbacks mais produtivos e melhora dos resultados dos indicadores de perdas, custos, rendimento, qualidade, padrão de produtos e ambientais.

Com o atendimento das metas a empresa produz com maior produtividade, melhor qualidade e segurança dos alimentos, atende as certificações, aumenta a lista de clientes e vendas e, portanto, aumenta o faturamento da cooperativa, dos cooperados e melhora os benefícios para os colaboradores.

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

É evidenciado que o mau uso das ferramentas de processo, para identificação das causas raiz das anomalias e dos indicadores fora das metas, pode sugerir ações não adequadas para as correções dos problemas e desta forma os indicadores não são atendidos. Assim, as ações propostas não são eficazes gerando perda de tempo, retrabalhos e maiores custos.

Focar nas tratativas das anomalias crônicas, ou seja, priorizar os indicadores que mensalmente não conseguem ser atendidos é uma medida mais assertiva na gestão dos indicadores.

Acompanhar os resultados dos indicadores e verificar a eficácia das ações é essencial para garantir os bons resultados de cada setor e, portanto, atender os resultados da cooperativa.

5 CONCLUSÃO

As informações têm uma importância fundamental para a gestão dos processos e acompanhamento dos resultados de uma empresa. Essas trazem importantes aspectos do processo e auxiliam em uma atuação mais assertiva pois possibilitam uma visão real do desempenho da empresa.

No entanto, os colaboradores e gestores precisam ter ciência e compreensão do que representam essas informações para que seja possível monitorar o desempenho de atividades e processos e identificar os possíveis gargalos.

O objetivo deste trabalho foi melhorar a compreensão dos colaboradores quanto aos indicadores por meio de ferramentas de gestão bem como, prepará-los para uma interpretação e comunicação mais efetiva, permitindo assim, a melhoria dos processos e consequente aperfeiçoamento dos resultados.

A partir da maior compreensão dos colaboradores sobre os indicadores e de seu envolvimento em sua criação, espera-se que haja uma maior compreensão do processo, permitindo o entendimento dos fatores que afetam a produção e como isso reflete em seus resultados.

Esse processo também permitirá que os colaboradores identifiquem possíveis desvios e gargalos que afetam negativamente suas atividades e interferem em seu desempenho.

Todas essas ações permitirão uma visão detalhada do processo produtivo, permitindo seu aperfeiçoamento e a melhoria do desempenho de colaboradores, processos e resultados.

Como próximos passos, sugere-se a implantação de softwares e demais ferramentas automatizadas que possam agilizar e melhorar a comunicação e auxiliar na criação e acompanhamento dos indicadores, metas e seus respectivos resultados.

REFERÊNCIAS

- CURVELO, E.F.S; ANDRADE, A.R. O papel da informação nos indicadores de desempenho E nos processos organizacionais. **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 8, n.2, p. 92-108, mar./ago., 2022.
- GARCIA, T.L.C; VIANA, V.C. Importância da comunicação no ambiente organizacional. **VXI SEGET**, Rio de Janeiro, out. 2019.
- MOTTA, M.C.A.L.; ALMEIDA, J.S. Importância dos indicadores de desempenho nas pequenas empresas. **IX Congresso Brasileiro de Engenharia de produção**, Ponta Grossa, dez. 2019.
- MOURA, R.G. *et al.* A utilização de indicadores para avaliação do desempenho gerencial nas micro e pequenas empresas. **XVII SEGET**, Rio de Janeiro, nov./dez. 2020.
- NASCIMENTO, S. *et al.* Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **R.Adm.**, São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, out./nov./dez. 2011.
- OYADOMARI, J.C.T. *et al.* Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 34, n. 91, 2023.
- PACE, E.S.U. *et al.* Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. **RAC**, v. 7, n. 1, jan./mar. 2003.
- ROCHA, M.M.S.; LUZ, C.N.M. a importância da comunicação nas organizações. **Revista Multidebates**, v.4, n.3, Palmas, ago. 2020.
- SANTOS, J.S.; SANTOS, M.O. Avaliação do uso de indicadores de desempenho para gestão da qualidade total em uma empresa de embalagens no estado de Sergipe. **Simpósio de Engenharia de produção de Sergipe**, São Cristóvão/SE, set. 2016.
- SCHMIDT, J.L. *et al.* Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI. **Revista GeSec**, São Paulo, v.13, n. 3, p. 1489-151, set./dez. 2022.
- SILVA, A. *et al.* Análise exploratória de indicadores de desempenho. **Race**, Joaçaba, v. 18, n. 1, p. 157-176, jan./abr. 2019.