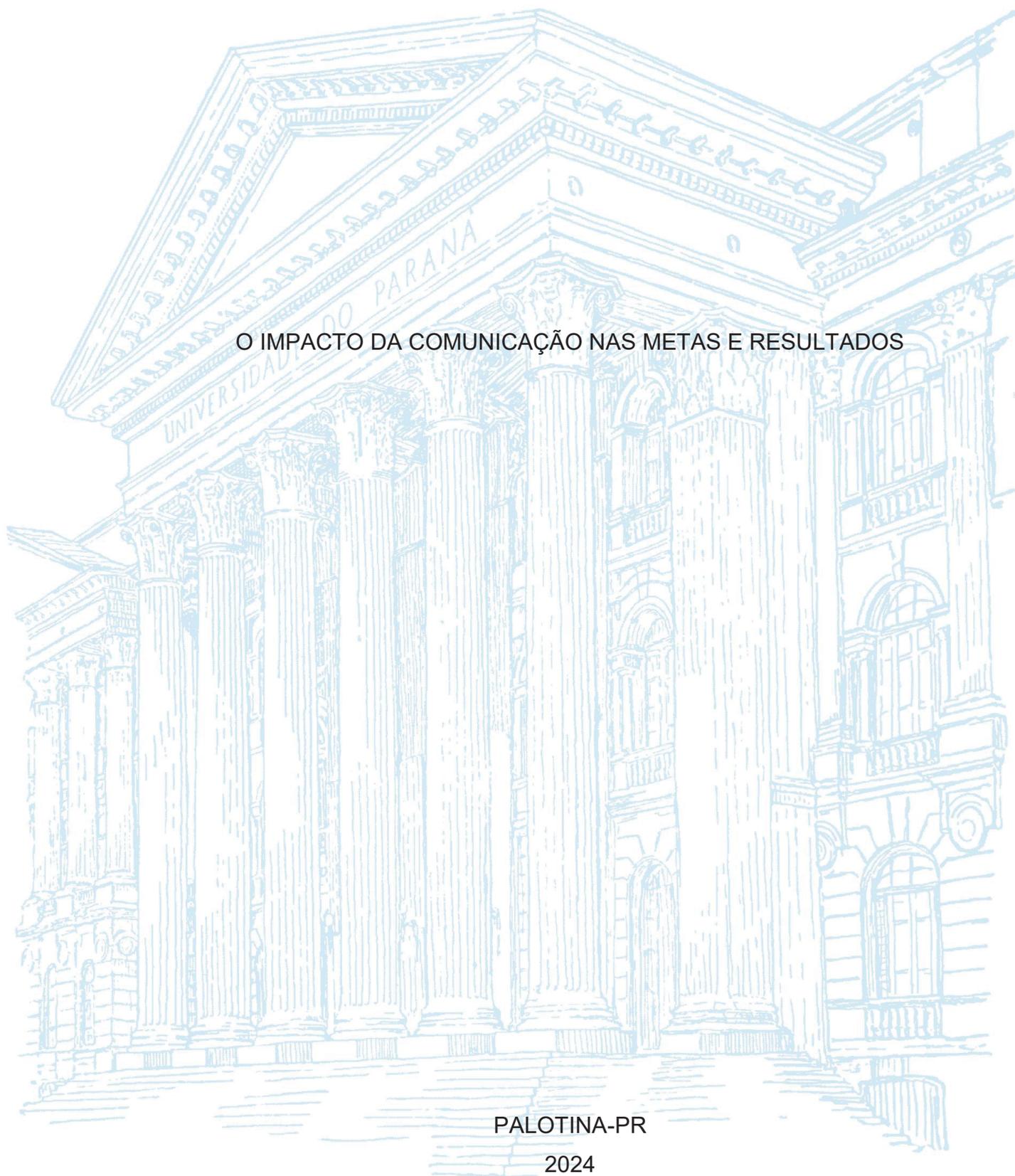


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WILLIAN QUEIROZ

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NAS METAS E RESULTADOS



PALOTINA-PR

2024

Willian Queiroz

O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NAS METAS E RESULTADOS

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio, Setor de Palotina, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica do Agronegócio.

Orientador: Prof. Dr Gustavo Abib

PALOTINA-PR

2024

RESUMO

O mundo corporativo atual tem acelerado os processos e as pessoas. A busca constante por resultados muitas vezes está passando por cima de alguns pontos que são fundamentais para a eficácia do trabalho. Entre esses pontos, a comunicação clara e assertiva dos processos, metas e objetivo tem sido destacada constantemente como um dos principais motivos dos fracassos no atingimento dos resultados da empresa. Sem uma comunicação onde todos os envolvidos no processo estejam sobre o mesmo alinhamento, cada um acaba fazendo do seu próprio jeito e o resultado final é um desalinhamento das metas. Este trabalho traz um resumo de algumas dessas falhas na comunicação e possíveis ações que podem ser tomadas dentro das empresas para que se tenha um melhor alinhamento da comunicação das pessoas, mostrando um olhar diferente para a análise dos indicadores.

Palavras-chave: Comunicação; Pessoas; Metas; Objetivos; Indicadores.

ABSTRACT

The current corporate world has accelerated processes and people. The constant search for results often overlooks some points that are fundamental to the effectiveness of the work. Among these points, clear and assertive communication of processes, goals and objectives has been constantly highlighted as one of the main reasons for failures in achieving the company's results. Without communication where everyone involved in the process is on the same alignment, everyone ends up doing it their own way and the end result is a misalignment of goals. This work provides a summary of some of these failures in communication and possible actions that can be taken within companies to better align people's communication, showing a different perspective on the analysis of indicators.

Keywords: Communication; People; Goals; Objectives; Indicators.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVO GERAL	7
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 O QUE É A COMUNICAÇÃO?.....	9
2.2 O QUE SÃO METAS PRODUTIVAS?.....	11
2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO	12
2.4 GESTÃO DO PROCESSO	12
2.5 INTERFERÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA PRODUTIVIDADE	13
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA	16
3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	16
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	19
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	19
4.3 RECURSOS	21
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	21
4.5 RESULTADOS ESPERADOS: METAS E INDICADORES QUANTITATIVOS PARA ACOMPANHAMENTO DO SUCESSO DA IMPLANTAÇÃO	26
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	27
5 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a busca por resultados e eficiência produtiva tem ganhado destaque nas discussões de lideranças, sócios, acionistas ou cooperados das grandes empresas. Isso porque é comum que resultados insatisfatórios sejam apresentados e essa ineficiência causar pânico ou então a descontinuidade das atividades de uma empresa.

O crescimento da importância dos ativos intangíveis, como fator decisivo na obtenção da vantagem competitiva, caracteriza o final do século XX, levando as organizações a buscar como melhor medi-los e apresentá-los aos administradores e aos investidores. O seu valor depende do ambiente organizacional e da estratégia e não pode ser isolado dos processos que os transformam em resultados financeiros (PACE, 2003).

Neste cenário, o entendimento dos porquês do resultado negativo causa um nível elevado de estresse na maioria das companhias e cooperativas. Em grande parte das análises o fator humano surge como principal fator do insucesso dos resultados, sendo possível destacar a falha na comunicação como a causa raiz que tira os processos dos trilhos.

Uma das características da realidade organizacional contemporânea é a intensa variação dos ambientes onde as diferentes organizações atuam. Esse ambiente de mudança constante sugere um modelo organizacional de comunicação que tenha, ao mesmo tempo, a propriedade de organizar o processo de comunicação, e a possibilidade de permitir que esse processo seja continuamente aperfeiçoado em linha com as mudanças (BITTENCOURT, 2012).

O homem sempre teve a necessidade de se expressar, a humanidade criou mecanismos de comunicação, com o propósito de facilitar o convívio social e alavancar a integração dos mais variados povos (TEIXEIRA, 2020).

Assinala-se a necessidade da promoção de um aprimoramento nos meios de comunicação interno, para realização das tarefas de trabalho, sejam em razão de novidade na execução ou para correção dos meios empregados, obtendo-se agilidade e efetividade, com a adoção de práticas eficazes e mecanismos tecnológicos, esta evolução comunicacional pode ser alcançada, conforme se pretende expor (TEIXEIRA, 2020).

Comunicar-se não é apenas transferir uma informação, vai muito além disso. A mensagem precisa ser repassada, processada, calculada e executada, mas ainda assim não garante que o resultado sairá conforme o desejado. O entendimento de cada pessoa pode ser diferente para uma mesma mensagem, por isso além de transmitir é necessário monitorar.

Ferramentas de gestão e controle são fundamentais para os processos e gestores, com elas é capaz de saber o andamento e também possíveis desvios para que possam ser tratados antes de causar prejuízos. Mas para isso, as pessoas precisam de treinamento e capacitação para executar esse processo com maestria.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor um sistema de divulgação dos indicadores e metas da cooperativa para aumentar o engajamento.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dentre os objetivos específicos destaca-se:

1. Identificar ferramentas para gerenciar e divulgar os indicadores;
2. Elaborar um plano de comunicação dos indicadores e das ferramentas
3. Elaborar uma proposta de plano de capacitação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A correlação da comunicação organizacional com a comunicação estratégica é fulcral. A estratégia não deve estar presente apenas quando mencionamos objetivos mensuráveis, mas também deve ser utilizada à escala humana. Dentro de uma organização, a comunicação interna passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas – que, quando combinados, são estratégia (OLIVEIRA, 2018).

Não é pelo fato de existir uma comunicação interna formalizada que todos os problemas internos quanto ao fluxo de informações serão resolvidos, contudo será uma boa comunicação interna que torna possível a disseminação de informações de

maneira eficaz, fortalecendo os propósitos e os objetivos finais das organizações (SOUZA, 2009).

Compreende-se que a comunicação das pessoas é fundamental para que os processos alcancem os resultados planejados, mas que sem uma etapa de capacitação e definição clara dos métodos de gestão o atingimento das metas se torna algo intangível.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O atingimento de metas tem se tornado um fantasma na vida dos gestores e proprietários/associados de grandes companhias e cooperativas atualmente. Apesar delas serem estipuladas e traçadas por eles próprios, o resultado muitas vezes não tem sido como o projetado e vem causando frustração nas expectativas dessas lideranças. São vários os fatores que podem interferir no resultado final de um processo produtivo como: pessoas, máquinas, variáveis climáticas, tecnologia, recursos financeiros, recursos hídricos e elétricos, disponibilidade de tempo, gestão dos processos e pessoas, processo de definição das metas, comunicação, entre outras

Entre as possíveis causas de falhas nos resultados da companhia, a comunicação entre as pessoas envolvidas no processo tem tomado destaque significativo. No momento da escolha das metas, o papel é capaz de aceitar todos os números e ideias propostas, mas sem dúvidas serão as pessoas que irão buscar e executar o que foi proposto, e sem uma comunicação adequada entre todos envolvidos o resultado pode ser diferente ao projetado.

É preciso que as mensagens sejam entregues de forma muito precisa, para que nenhuma das etapas, tanto de orientação quanto de execução sejam prejudicadas. Para que assim não haja falha ou mal-entendido, ou até mesmo que o resultado seja não seja a baixa produtividade (FRANCISCO, 2020).

Diante desses enfoques, a comunicação tornou-se peça chave nessa gigantesca engrenagem, sendo importante aliada na execução das rotinas de trabalho. Desafiada pelo *modus operandi*, horário e local de execução das rotinas de trabalho, a comunicação tradicional, realizada por memorandos, e-mails ou reuniões presenciais, beira o obsoletismo (TEIXEIRA, 2020).

2.1 O QUE É A COMUNICAÇÃO?

A comunicação é a maneira utilizada para transferir uma ideia ou conhecimento a outra pessoa e permiti-la que a mesma possa colocar em prática aquilo que lhe foi dito.

Comunicar é uma das necessidades básicas, pois é um ato de transferir informações. A palavra comunicação vem do latim *communis* e significa tornar comum, pertencer a todos. Portanto, entende-se que a comunicação só é efetivada se todos os envolvidos compreenderam a mensagem (COSTA, 2012).

O ato de se comunicar pode ocorrer verbalmente, por gestos, pelo corpo ou escrita. A comunicação verbal transmite informações de forma oral, pela linguagem falada, através de sons e palavras (NOGUEIRA, 2019).

Para ser ter uma boa comunicação verbal, não depende de uma voz agradável, mas das mensagens claras e objetivas que devem ser passadas, sem precisar de um vocabulário rico, com a finalidade de nos fazer entender pelos demais (DANCINI 2012).

Já a comunicação feita através dos gestos é uma forma de comunicação não verbal. As gesticulações podem ser utilizadas juntamente com a linguagem verbal, porém ambas devem estar em sintonia com o que está sendo transmitido, para não falar uma coisa e os gestos transmitirem outra (NOGUEIRA, 2019).

A comunicação por gestos depende de uma clareza na movimentação principalmente dos braços e mãos, mas é necessário garantir que estes gestos sejam de conhecimento universal e não regionalizado para que se tenha a transmissão de uma mensagem assertiva ao receptor.

Em relação a comunicação corporal, outra forma não verbal de se comunicar, o corpo é o responsável por transferir a mensagem através de olhares, expressões faciais, postura (NOGUEIRA, 2019).

Tem-se ainda a comunicação escrita, que envolvem meios como mensagens de celular, e-mail, carta, aplicativo de comunicação corporativa, entre outros que usam palavras para transmitir aquilo que gostaria de ser dito a outra pessoa.

Nos dias atuais, a comunicação escrita tem ganhado preferência nos meios de comunicação, a maneira fácil de escrever a outra pessoa através dos recursos disponíveis, a agilidade no envio da mensagem e também o registro de que a comunicação foi transmitida, fazem com que as pessoas estejam optando cada vez mais por este meio de comunicação.

Entretanto, um cuidado especial deve ser tomado quanto a este último método de comunicação, pois é comum ocorrerem erros de interpretação da mensagem pelo destinatário e o resultado executado não ser aquele como o esperado (DANCINI 2012).

Hoje, as relações com a mídia ultrapassam os limites locais e regionais. Empresas globalizadas significam também comunicação globalizada. O que acontece aqui na sede da empresa pode repercutir imediatamente nos acionistas que estão do outro lado do mundo. E a comunicação deve ser tão ágil como eficiente, usando todos os meios disponíveis, até mesmo o produtor de conteúdo daquele blog especializado cuja leitura é uma das fontes de informação de milhares de pessoas entre as quais, por acaso, estão alguns grandes acionistas da empresa (BITTENCOURT, 2012).

2.2 O QUE SÃO METAS PRODUTIVAS?

Meta é algo muito importante na vida das pessoas, pois são através delas que serão determinados quais os esforços necessários e talvez até o caminho a ser seguido para alcançar um sonho ou futuro pessoal.

Porém, primeiramente é necessário diferenciar metas de objetivos. O objetivo pode ser definido como aquelas diretrizes que fornecem uma direção (DE PAULA, 2016).

Já as metas são objetivos quantificados. Nada mais é que uma posição no futuro relacionada a tempo e valor, que exige algum grau de esforço e dedicação para ser alcançada (DE PAULA, 2016).

Com base nessa diferenciação, o ser humano precisa entender qual dos adjetivos está executando no momento, podendo ainda resumir de forma mais ágil o objetivo como algo momentâneo e a meta como um planejamento de longo prazo.

No mundo corporativo ou cooperativista as metas são fundamentais para determinar o futuro da companhia, por isso o período de definição das metas geralmente ocasiona um nível de estresse elevado nos gestores, pois se neste momento as metas não forem bem estudadas e definidas, muito provavelmente o sucesso do negócio pode estar comprometido.

Formular uma estratégia não é bem como um plano, trata-se de uma sequência de etapas que permite a organização refletir, decidir, e debater seus

propósitos para assegurar suas táticas fundamentais, de acordo com seus interesses organizacionais (OLIVEIRA, 2020).

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

A etapa de definição das metas é fundamental no sucesso de uma empresa, mas se não houverem os indicadores de desempenho para avaliar como está o andamento do processo e o caminho para alcançar a metas, ficará mais difícil de atingi-la. Os indicadores de desempenho são estimativas úteis para as empresas ao colocar em uma mesma métrica expectativas, retornos, recursos e capacidades, sendo importantes ferramentas para o planejamento operacional e a implementação de estratégias (ARRUDA, 2020).

O monitoramento dos indicadores traz um panorama das atividades do processo, e esses dados podem trazer informações que auxiliam na identificação de problemas ou desvios que podem atrapalhar a meta e conseqüentemente avalia alternativas e soluções para a resolução desse problema (ARRUDA, 2020).

No entanto, atualmente para se atingir as metas não basta apenas ter o aprimoramento das atividades internas da empresa. É fundamental que exista um alto nível de integração entre os parceiros de uma mesma cadeia. Para isso os indicadores tornaram-se tão populares para controlar a qualidade da manufatura (ANGELO, 2005).

Um bom administrador controla o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade com a ajuda de medidas de desempenho. Como esses sistemas se desenvolveram e como evoluíram pode ser mais bem compreendido por meio do conhecimento das forças que os moldaram, sendo raro encontrar-se um único fator como responsável por determinada ação. Normalmente, ocorre uma combinação de fatores e forças que levam a organização a dirigir-se para determinada direção (PACE, 2003).

2.4 GESTÃO DO PROCESSO

A gestão de processos pode ser conceituada como um esforço gerencial em buscar vantagens competitivas sustentáveis, por meio da avaliação e contínuo

aperfeiçoamento dos seus processos organizacionais e da forma com que os recursos possuídos pela empresa são utilizados (LACERDA, 2012).

A adoção da prática de gestão de processos tem sido vista por alguns autores como uma forma de apoio ao processo gerencial na busca por melhores resultados, o que tem justificado a incorporação do tema no ambiente das organizações (PRADELLA, 2013).

No meio empresarial diversas são as metodologias adotadas para gerenciar os resultados das organizações, neste trabalho não caberá descrever e aplicar o uso de cada ferramenta, apenas será ressaltada a importância que se tem em adotar alguma delas para gerenciamento da companhia.

Estas ferramentas permitem que as organizações funcionem e criem valor através do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos. Dessa forma, todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos.

2.5 INTERFERÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA PRODUTIVIDADE

O processo produtivo de grandes empresas é bastante dinâmico e rápido, isso faz com que a busca por resultados positivos seja fundamental na manutenção da vida produtiva desta indústria, visto que resultados negativos podem levar a descontinuidade da atividade. Neste cenário, a comunicação é extremamente importante para tudo aquilo que foi projetado e almejado pela companhia seja colocado em prática de forma correta e traga os resultados esperados.

No ambiente corporativo, existe um grande fluxo de informações que deve ser organizado para evitar ruídos e garantir o bom funcionamento da empresa, assim como manter o ambiente disciplinado e bem-informado para a realização eficaz das tarefas na organização (MIRANDA, 2023).

A comunicação empresarial deve se relacionar com todas as atividades da empresa, tanto na comunicação interna como externa, pois elas têm papel fundamental na gestão estratégica da organização, construindo uma boa imagem da companhia e alcançando os dois públicos, interno e externo (MIRANDA, 2023).

Grande parte dos problemas de ineficácia dos resultados podem estar relacionados a falhas na comunicação entre os setores produtivos, pois é claro que

nem todas as pessoas tem o mesmo entendimento de uma mensagem recebida, ainda mais se esta mensagem vem de forma escrita.

Estudos apontam que pouco mais de 60% dos problemas das empresas estão relacionados a falha de comunicação. Entre os principais motivos de falhas na comunicação três são os mais recorrentes: a comunicação interna é subestimada pelos executivos e líderes. Saber se comunicar com sua equipe, disponibilizar informações em canais de comunicação de forma assertiva para os colaboradores para que não haja nenhuma sobrecarga de mensagens e dar feedbacks, é um desafio para as organizações (MIRANDA, 2023).

Não é possível deixar de falar sobre o uso de palavras estrangeiras que tem sido utilizada atualmente no meio corporativo. É conhecido que com a globalização se torna mais comum o uso de termos estrangeiros na linguagem cotidiana. Todavia, o uso inadequado e exagerado pode favorecer o mau entendimento e a anticomunicação (SILVEIRA, 2010).

Usar palavras de língua estrangeira deve ser evitado e a linguagem deve ser clara, objetiva e simples caso o objetivo final seja alcançar o maior número de receptores que compreendem a mensagem. Sem uma boa compreensão, o resultado final dos indicadores poderá não sair conforme descrito na etapa de elaboração das metas.

Além do mais, é comum encontrar no meio corporativo um diferenciado grau de escolaridade e níveis de graduação dos gestores e executores dos processos, o que pode levar a pensar que a falta de capacitação em ferramentas de gestão e análise de processo também podem tornar-se um ponto de atenção quando o assunto é não atingimento das metas.

A capacitação profissional dos trabalhadores torna-se uma estratégia importante e necessária as organizações, para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia, resultando num melhor desempenho profissional (COLET, 2016).

Em estudos mais minuciosos dos motivos das falhas de não atingimento de metas, verifica-se que os profissionais não executam a tarefa com perfeição por uma falta de capacitação na atividade, sendo que muitas vezes, demonstram conhecer das tarefas para não se sentirem constrangidos em dizer que não sabem como fazer, e assim acabam por fazer a tarefa da maneira que ele entende que deveria ser.

Os programas de treinamento além de visarem capacitar trabalhadores para o desempenho das tarefas, incluem também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização (FERREIRA, 2011).

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.

Ela 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 Cooperativa produz amido modificado de mandioca e rações. Neste mesmo segmento, 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 à 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, iniciou-se a ampliação da capacidade de processamento do abatedouro de frangos e a construção da indústria de termo processados de aves.

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

No Brasil, ela 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 realizou-se um diagnóstico da Cooperativa buscando entender quais seriam problemas críticos ou oportunidades que passando por ajustes e melhorias poderiam melhorar o desempenho.

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

Foram levantadas hipóteses, buscando as causas raízes que poderiam estar ocasionando este problema. Entre elas, verificou-se que muitas vezes o problema

pode ser ocasionado por desconhecimento dos indicadores e das práticas ideais para geração de resultado.

Com a priorização deste problema e a definição da causa raiz, levantou-se os usuários, hipóteses, riscos, possíveis soluções, resultados e benefícios para 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

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 também 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 dos mesmos. 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 os mesmos.

4.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

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 “tartaruga”, 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:

RECURSO PARA IMPLANTAÇÃO	VALOR
Custo de horas/funcionário para criação do mapa de processo;	4h por funcionário, com custo variando conforme o número de pessoas a serem utilizadas nos setores;
Custos de 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;
Custo para capacitação dos funcionários;	Custo médio de R\$ 400 por funcionário/ano;
Custo de 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.

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 variam 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

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 o 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	Os	Custo	

<p>o investimento de horas de trabalho da equipe de gestão para determinar metas e indicadores que servirão de base para os demais funcionários da indústria.</p>	<p>benefício da definição das metas é a redução dos custos operacionais e aumento da produtividade, visando aumento da lucratividade da cooperativa.</p>	<p>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.</p>	
<p>- Aquisição de quadros para criação dos “quadros de gestão a vista” em diferentes locais do setor produtivo</p> <p>- Horas de</p>	<p>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</p>	<p>Custo médio de R\$ 400/quadro;</p>	<p>O número de quadros pode variar conforme o número de setores;</p>

trabalho de funcionário para atualização dos dados no "quadro de gestão a vista"	busca desta metas, tornando assim a informação clara a todos os funcionários.		
- Contratação equipe externa de capacitação para realizar treinamentos com equipe de lideranças que irão atuar nos processos produtivos - 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;	

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 elas 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 das ações propostas espera-se os seguintes benefícios para os setores da empresa: 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

Ficou claro que muitos são os fatores que impactam no resultado final de uma empresa, sem dúvidas que o centro de tudo são as pessoas. Tendo isso em mente, a comunicação torna-se algo fundamental em todo esse processo produtivo desde o início até o resultado final, onde muitas vezes os meios são negligenciados por falhas nas etapas que não foram claramente comunicadas a todos.

Ao longo dos tempos, a comunicação sofreu várias alterações de como a mensagem é transmitida de uma pessoa a outra, sendo ela desde a maneira mais clássica como uma conversa verbal até as formas digitais muito presentes nos dias atuais. Isso não quer dizer que essas mudanças trouxeram apenas melhorias na comunicação.

Metas são dados, números ou informações que servem para determinar um caminho para alcançar os objetivos da cooperativa. Entretanto elas não são conhecidas por todas as pessoas envolvidas no processo e isso acaba levando a um desalinhamento dos resultados. Algumas das falhas mais comuns foram discutidas ao longo do trabalho e de maneira clara evidenciou-se que são necessárias ações para tornar essas metas conhecidas por todos os funcionários, para que assim caminhem na mesma estrada e em acordo com os objetivos traçados pela gestão.

No meio profissional não há como aumentar a cobrança por resultados se não investir em treinamento e capacitação das pessoas. Fica proposto um ciclo de treinamento para as pessoas alvo responsáveis por colocar em prática o trabalho do dia a dia na busca pelos resultados. Elas deverão conhecer as diversas ferramentas de gestão que podem auxiliá-las durante o processo.

Além do mais, sem uma comunicação assertiva a todas as pessoas o resultado não acontecerá. Implantar um sistema de quadro de gestão a vista pode auxiliar na transmissão das metas, andamentos e principais indicadores realizados, pois assim torna a comunicação mútua.

Após capacitar as pessoas, gerar dados e comunicar necessita ter uma gestão desses indicadores, pois de nada adianta produzir dados se não os monitorar. Com isso, propõe-se que sejam praticadas reuniões semanais, mensais e anuais para desdobramento desses dados e acompanhamento do andamento, e quando houver necessidade, ações podem ser propostas para corrigir desvios ao longo do processo antes que isso cause um prejuízo à meta final.

Sem dúvidas o meio corporativo no qual estamos inseridos atualmente é pouco receptivo a falhas quando busca-se performance e desempenho. Para isso acredita-se que essas alternativas propostas possam auxiliar as pessoas a buscarem a excelência no processo produtivo e com isso trazer grandes resultados a cooperativa.

REFERÊNCIAS

ANGELO, L. B. **Indicadores de desempenho logístico**. Grupo de estudos logísticos Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54710642/indicadoreslibre.pdf?1507915629=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3DEstudos_realizados_GELOG_UFSC_2005_Indic.pdf&Expires=1698001735&Signature=b6vcX8PkyfcFpHaKNtnbhzvCCXFlvPRBHplyf2bF0XytlYltdycpJ0iKvMPnPnV0r8dnQKHmJsRTXpx6o8nrbTEoJpHFqwAH5NtGAqy2sxoGWLbWC7vnBMTisviL1JNvCZb18IEsnzECOeZluFD909MSMD6dLaINKeXkMDnsmgDCuf9GILSrM4aeeXif12qSg03BvEF9X~y1mg514AQslBiM83cU5XIUcyqUd2C3JRtOmjLKBQyjmKDZUjOt8FMCyrobqAkl~bzhhraR6FQEADe8fUI0Fg8mj4SddSy3ZR4UD1BOKPH6pSkM8UWnSEp2DO2wi1HLAHPsw__&KeyPairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA, acesso em 22/10/2023.

ARRUDA, A. G. S.; CANASSA, B. J.; MACIEL, S. A.; COSTA, D. R. M. **Avaliação de Desempenho em Cooperativas de Crédito: Uma Revisão Sistemática**. XX USP International Conference in Accounting, Julho/2020, São Paulo. Disponível em <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2335.pdf>, acesso em 22/10/2023.

BITTENCOURT, L., NOGUEIRA, J. F. **Gestão e qualidade na Comunicação Corporativa**. Revista Espaço Acadêmico, 12(138), 01-07, 2012. Disponível em <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/18702/9945>, acesso em 12/10/23.

COLET, D. S.; LIOTTO, A. M. **A influência da capacitação no desempenho empresarial das micro e pequenas empresas**. Revista de Gestão do Unilasalle, v.5, n.3, nov/2016, Canoas-RS. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Colet/publication/310737227_A_INFLUENCIA_DA_CAPACITACAO_NO_DESEMPENHO_EMPRESARIAL_DAS_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS/links/5861589c08aebf17d392c48b/A-INFLUENCIA-DA-CAPACITACAO-NO-DESEMPENHO-EMPRESARIAL-DAS-MICRO-E-PEQUENAS-EMPRESAS.pdf, acesso em 22/10/2023.

COSTA JUNIOR, E. L. **Gestão em processos produtivos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

DANCINI, W. **Sucesso em dose dupla: empreendedores e colaboradores podem chegar juntos ao topo: uma ferramenta indispensável para empresários, líderes e profissionais emergentes**. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2012.

DE PAULA, G. B. **Definição de metas**. Treasy, Joinville-SC, março de 2016. Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/definicao-de-metas/>, acesso em 22/10/2023.

FERREIRA, L. B. L. **A importância da capacitação profissional para empresas do agronegócio**. Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UNB), Brasília-DF, 2011. Disponível em https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2619/1/2011_LucindaBotelhoLimaFerreira.pdf, acesso em 22/10/2023.

FRANCISCO, A. M.; BARBOSA, J. S.; PUHL, C. **Falhas de Comunicação dentro das organizações**. Revista Tecnológica da FATEC-PR, v.1, n.11, p. 18-28, jan/dez, 2020. Disponível em <http://chamadosfatecpr.com.br/revista/index.php/fatec/article/view/3/21>, acesso em 12/10/23.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities**. Revista de Administração FACES Journal, vol. 11, núm. 3, julio-septiembre, 2012, pp. 111-134 Universidade FUMEC, Minas Gerais, Brasil. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194024910008.pdf>, acesso em 22/10/2023.

MIRANDA, M. C. A., TANAKA, M. A. **Comunicação empresarial: como a comunicação interna influencia no sucesso da empresa?**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2023. Disponível em https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/13473/1/20231S_Maria%20Carolina%20de%20Andrade%20Miranda_OD1468.pdf, acesso em 12/10/23.

NOGUEIRA, G. F.; CODATO, J. M. **A influência da comunicação na produtividade das organizações**. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 20, n. 1, p. 63-81, jan/jun. 2019. Disponível em <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/6978/3824>, acesso em 12/10/23.

OLIVEIRA, E. J.; DAMIÃO, W. S.; OLIVEIRA, E. D. **Gestão Estratégica**. 1ª Edição, Editora Poisson, Belo Horizonte, 2020. Disponível em https://www.poisson.com.br/livros/individuais/gestao_estrategica/Gestao_Estrategica.pdf#page=11, acesso em 12/10/23.

OLIVEIRA, F. N. S. **Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna**. *Media & jornalismo*, 18(33), p61-74, 09/11/2018. Disponível em HTTPS://DOI.ORG/10.14195/2183-5462_33_4, acesso em 09/03/2024.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. **Indicadores de desempenho como direcionadores de valor**. *Revista de Administração Contemporânea* 7, Mar 2003. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100003>, acesso em 22/10/2023.

PRADELLA, S. **Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional**. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013. Disponível em <http://revistagt.emnuvens.com.br/get/article/view/486/462>, acesso em 22/10/2023.

SILVEIRA, C. A. D. **Estrangeirismos na comunicação corporativa**, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP. Monografia apresentada ao programa de Pós-Graduação (Lato Sensu) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/31115/1/CL%C3%81UDIA%20ALESSANDRA%20DELECRODI%20SILVEIRA.pdf>, acesso em 12/10/23.

SOUZA, B. R.; FANTINI, L. J. Z.; DALLAGNOLI, S.; MORESCO, S. **A importância da comunicação nas organizações**. Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina. Trabalho apresentado para conclusão de curso, 14/12/2009. Disponível em https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31480978/a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes-libre.pdf?1392312026=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAn_artificial_immune_system_based_sensor.pdf&Expires=1710015943&Signature=cpx9Q~k~2ru-31xueCMD2ZEm3m6qTTNhg4umbUJoGZEU51GHhDL85X3Ja8HrStwKcnzbyLtbByJbEXYelrvk1EbZEMkN~dfuh967Eu58im27oSn8jS~P79nZLUSNZj0p0C8Qy62i-k8IJMXUw-H3L2GfobGry~HNnRKmUN5yZMvM~BPS25HoNArqmdLex-1RUmC2gDYMa2MqBo4iJgz3GsJisQ2yCSaDOOEhF9CQselLzQW0CsReeNqlrPCjXpTaAUipNTA0eH07e3fb2p1poCcO-

FHwmF5lpKNMCJOzesUPBYP0wszZf5nHuAD99Gt1qlxEZpGBZYpAzVUFgkxAtg___&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA, acesso em 09/03/2024.

TEIXEIRA, A. A.; SILVA, D. B. **A eficiência da comunicação no ambiente de trabalho e a eficácia organizacional**. Revista de tecnologia aplicada (RTA) v.9, n.3, set-dez 2020, p. 45-61. ISSN: 2237-3713. Disponível em <http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2020v9n3p4561>, acesso em 12/10/23.