

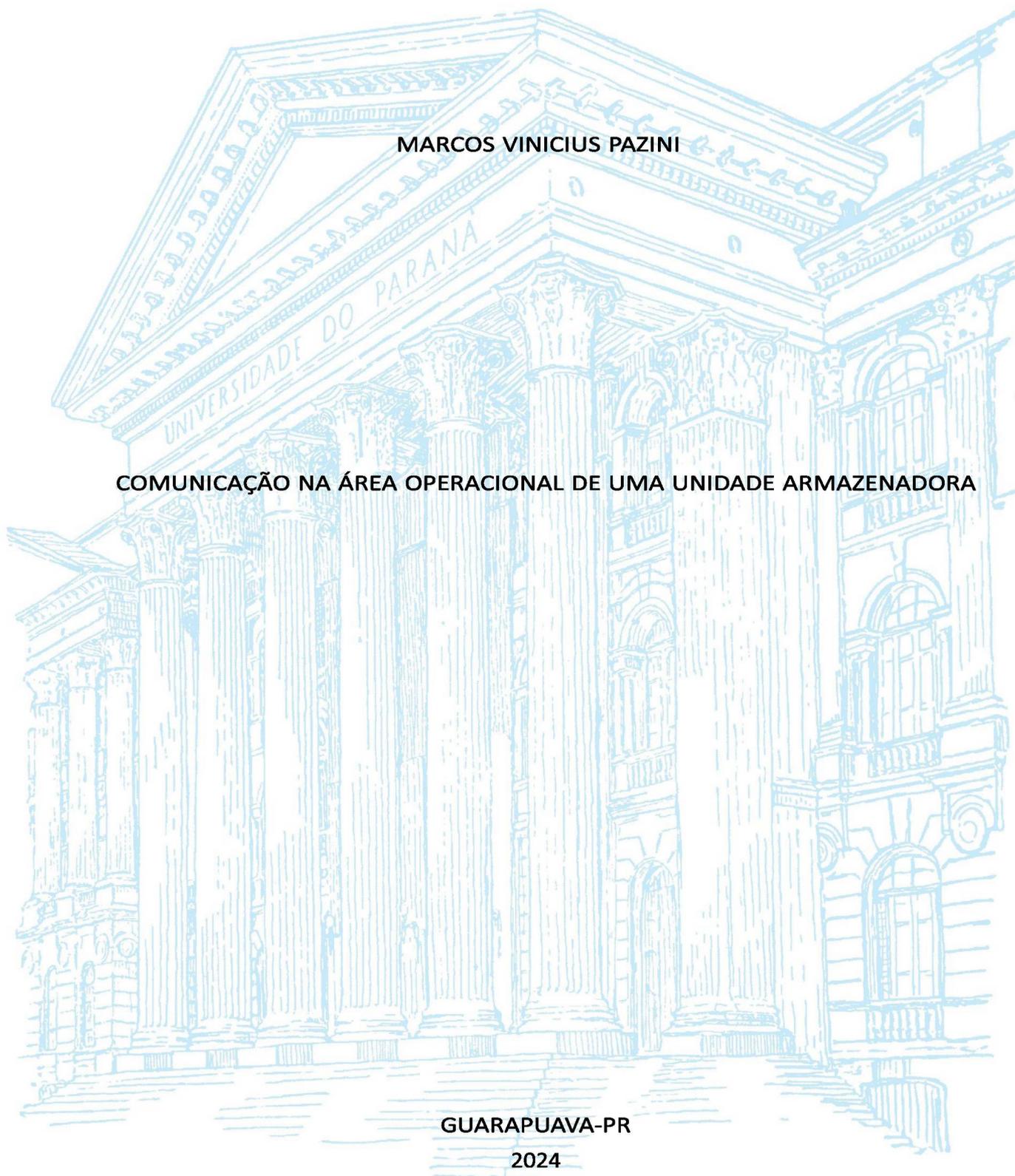
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS VINICIUS PAZINI

COMUNICAÇÃO NA ÁREA OPERACIONAL DE UMA UNIDADE ARMAZENADORA

GUARAPUAVA-PR

2024



MARCOS VINICIUS PAZINI

COMUNICAÇÃO NA ÁREA OPERACIONAL DE UMA UNIDADE ARMAZENADORA

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, no curso de MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Dr. Gustavo Abib

GUARAPUAVA-PR

2024

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a comunicação operacional em uma unidade de armazenamento, avaliando seu impacto na colaboração entre os departamentos e na eficiência no processo de expedição. O foco está na busca pela excelência nos processos e no atendimento tanto aos cooperados quanto aos clientes internos e externos. Pretende-se identificar lacunas na comunicação entre os setores e propor medidas para aprimorar sua interação, visando uma melhoria substancial na qualidade dos processos e dos serviços oferecidos. A solução proposta implica na aplicação de estratégias e técnicas de comunicação, tais como estabelecer metas claras para as discussões, envolver ativamente os colaboradores, demonstrar respeito ao escutar suas perspectivas e fazer perguntas para compreender melhor suas visões. A implementação dessas estratégias pode elevar consideravelmente a qualidade das interações, fomentando um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais, bem-estar dos colaboradores e satisfação dos clientes internos e externos.

Palavras-chave: Comunicação, processos.

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze operational communication in a storage unit, assessing its impact on collaboration between departments and efficiency in the shipping process. The focus is on the search for excellence in processes and in service to both cooperative members and internal and external customers. The aim is to identify gaps in communication between the sectors and propose measures to improve their interaction, with a view to substantially improving the quality of the processes and services offered. The proposed solution involves applying communication strategies and techniques, such as setting clear goals for discussions, actively involving employees, showing respect by listening to their perspectives and asking questions to better understand their visions. Implementing these strategies can considerably increase the quality of interactions, fostering a more collaborative and productive work environment, and contributing to the achievement of organizational goals, employee well-being and internal and external customer satisfaction.

Keywords: Communication, processes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxo Expedição Atual	13
Figura 2 – Fluxo Expedição Reformulada	19
Figura 3 – Janela de Carregamento	20
Figura 4 – Janela de Recepção	20
Figura 5 – Tempo de Tráfegos	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recursos para Implantação	16
Tabela 2 – Viabilidade econômica	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivo geral do trabalho	7
1.2 Objetivos específicos do trabalho	8
1.3 Justificativas	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 Descrição geral da cooperativa	11
3.2 Diagnóstico da situação-problema	12
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.1 Desenvolvimento da proposta	14
4.2 Plano de implantação	14
4.2.1 Equipe PCP	15
4.2.2 Janela de Expedição	15
4.2.3 Gestão à vista	15
4.3 Recursos	15
4.4 Viabilidade econômico-financeiro	16
4.5 Resultados Esperados	18
4.6 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas	21
5 CONCLUSÃO	22
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1 INTRODUÇÃO

A comunicação desempenha um papel essencial para o êxito de qualquer organização. Pois refere-se a um processo de troca de informação, envolvendo todos os membros de uma empresa, desde os níveis mais altos da administração até os funcionários de linha de frente.

Embora o conceito de comunicação empresarial e sua relevância sejam temas discutidos há considerável tempo na literatura, observa-se uma lacuna na efetividade desta ferramenta em muitos ambientes corporativos. A subvalorização da importância desta aparentemente simples e antiquada ferramenta é notável, revelando uma discrepância entre seu reconhecimento teórico e sua aplicação prática.

Para Chiavenato (2022), a comunicação empresarial é vista como um processo de interação e de entendimento mútuo que ocorre entre as pessoas que participam da empresa e que pode influenciar e ser influenciado pelo ambiente externo à organização.

O objetivo desse trabalho é destacar a importância da comunicação empresarial como um processo estratégico e contínuo. Nessa perspectiva compreendemos que, essa ferramenta vai além da simples transmissão de informações e está intrinsecamente aos objetivos e sucesso dentro da organização.

Para Peter Drucker (1975), a maior parte dos problemas de comunicação ocorre porque não ouvimos para entender. Ouvimos para responder.

Blanchard (1982), traz de forma sucinta e clara um conceito simples, porém se colocado na prática facilitaria o alcance de êxito organizacional, mas também se revelaria como uma medida preventiva diante de eventuais contratemplos, antecipando-se a potenciais adversidades. “A maior falha na comunicação é a ilusão de que ela foi realizada com sucesso.”

Ao pesquisarmos os diversos autores e seus conceitos, até mesmo estudos de casos baseados nesse tema, percebemos que é muito enfatizado a importância de transmitir informações essenciais em todos os níveis hierárquicos, também de garantir que toda mensagem seja compreendida de maneira clara e sem distorções. Então é fato de que exista o cuidado para que não surja interpretações equivocadas, falta de clareza ou qualquer falha.

1.1 Objetivo geral do trabalho

Investigar os impactos da comunicação entre os departamentos de uma Unidade Armazenadora na eficiência organizacional, com foco nos processos de atendimento aos cooperados e clientes (internos e externos).

Investigar e analisar os impactos da comunicação entre os departamentos de uma Unidade Armazenadora na eficiência organizacional, com foco na busca pela excelência nos processos e atendimento aos cooperados e clientes internos e externos. O estudo visa identificar falhas e obstáculos na comunicação entre departamentos, propondo estratégias e práticas que

possam otimizar a interação entre setores, contribuindo para a melhoria significativa da qualidade dos processos e atendimento oferecido aos diferentes públicos da organização.

1.2 Objetivos específicos do trabalho

- a) Analisar o atual cenário de comunicação entre os departamentos da Unidade Armazenadora, identificando as principais práticas e canais utilizados;
- b) Investigar as percepções e expectativas dos colaboradores em relação à eficácia da comunicação entre os departamentos na Unidade Armazenadora;
- c) Identificar eventuais falhas e obstáculos na comunicação entre os departamentos, evidenciando situações que impactam negativamente nos processos internos;
- d) Avaliar os impactos das falhas na comunicação nos processos internos da Unidade Armazenadora, destacando áreas específicas que demandam melhorias;
- e) Propor estratégias e práticas que visem otimizar a comunicação entre os departamentos, considerando as especificidades da Unidade Armazenadora, com o objetivo de superar os obstáculos identificados;
- f) Desenvolver um plano de implementação das estratégias propostas, considerando a viabilidade e os recursos disponíveis na organização

1.3 Justificativas

Muito se fala sobre a importância da comunicação, porém é evidente as falhas e ruídos que impedem que a mensagem seja passada corretamente, dependendo de como o locutor se posiciona e como o receptor recebe. Grande parte dos problemas de uma empresa tem origem na inexistência ou em falhas de comunicação. É fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer; do contrário, ele não entenderá que sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas.

Diante de um cenário de grande competitividade no mercado, para um maior comprometimento dos funcionários exige-se um comportamento de maior envolvimento do colaborador em relação ao funcionamento da organização. Neste contexto, as organizações e as suas estratégias são socialmente construídas, legitimadas e institucionalizadas nas práticas sociais e interações. Assim, a comunicação é uma realidade inerente ao processo de estratégia enquanto uma prática nas organizações contemporâneas (MARCHIORI et al., 2010).

A dificuldade de solução para os problemas ligados à comunicação está exatamente na falta de uma educação norteada pela cultura do diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com

espírito de compartilhamento, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou grupo, para consolidar um ambiente de convivência das diferenças.

A identificação de falhas na comunicação é crucial para compreender desafios nos processos internos e avaliar reflexos negativos no atendimento a cooperados e clientes. Este estudo propõe estratégias adaptáveis para otimizar a interação entre setores, visando uma cultura organizacional centrada na comunicação eficiente e na melhoria significativa da qualidade dos serviços oferecidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação interna empresarial é um ponto fundamental no sucesso e na eficiência de uma organização. Se refere a troca de informações envolvendo todos os níveis hierárquicos e departamentos.

Curvello (2012,) traz que hoje a comunicação interna pode ser definida como um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhado por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Nessa mesma perspectiva, Capellano (1973) afirma que “[. . .] a comunicação eficaz é aquela que propicia exatamente o engajamento almejado, respeitando a individualidade e o interesse de cada grupo que compõe o público interno” (CAPELLANO apud BELMIRO NETO).

Assim como Torquato (1986), considera a comunicação de grande relevância citando como um dos maiores investimentos que a organização possa possuir,

A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-la como investimento, não como despesa (TORQUATO, 1986).

Nessa perspectiva, podemos pontuar os benefícios que traz a organização a comunicação de maneira clara e eficaz, sem ruídos. Dentre eles o alinhamento estratégico e direcionamento dos colaboradores para metas e objetivos comuns, o desempenho de um papel importante na construção da cultura organizacional, resoluções de conflitos e tomadas de decisões com base em informações concretas. Outros pontos importantes são em processos de inovação dentro da organização e melhoria na eficiência empresarial tanto nos cargos de liderança como operacional.

Clemen (2005), cita que talvez o mais difícil seja as organizações perceberem a função estratégica da comunicação interna para a geração de resultados. Com essa percepção identificamos que embora o conceito de comunicação interna esteja presente, as organizações não consideram de fato a real importância tendo em vista que grande parte não possui um setor voltado para essa ferramenta.

Kunch (2003) aborda uma característica importante da comunicação interna:

[. . .] é preciso considerar que a comunicação interna não substitui os vários níveis de comunicação, ela seria um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica endomarketing e marketing interno. (KUNSCH, 2003)

Considerando todos os conceitos sobre o tema abordado, um ponto fundamental sobre a comunicação interna é a reciprocidade das informações entre os colaboradores da organização, desde parte de gestão a área operacional. Para Zanuso (. . .), essa abordagem é prioridade para o fluxo correto das informações.

Em se tratando de comunicação, pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber.

Torquato (2002), também nos traz uma abordagem importante sobre o fluxo da comunicação

Os fluxos da comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo. São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação. Sua complexidade depende do tipo de organização, podendo-se aduzir que companhias complexas, com graus variados de hierarquia, apresentam mais ruídos no processo comunicativo. A recíproca é verdadeira. (TORQUATO, 2002, p.39).

Muitos conflitos e mal-entendidos, bem como incidentes e questões de gestão, podem ser atribuídos à comunicação deficiente ou a ausência dela em organizações.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa. (RUGGIERO, 2002).

A ausência da comunicação entre os colaboradores de uma empresa pode resultar em contratempos, levando a perda de tempos na busca de soluções para desfazer desentendimentos causados por boatos e informações errôneas. Essa situação pode tanto comprometer a produtividade como agravar conflitos.

Outro ponto importante, que impacta bastante no fluxo correto das informações são os ruídos na comunicação organizacional. Para Kunsch (2003), barreiras são problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São ruídos que prejudicam sua eficácia.

De maneira geral, a comunicação interna desempenha um papel crucial na manutenção de uma boa relação entre a empresa e seus funcionários. Seu propósito é transmitir de maneira clara e objetiva os objetivos da organização. É essencial que os profissionais estejam integrados à instituição, compreendam a relevância de seu trabalho e, acima de tudo, sintam que são valorizados pela empresa. Esses elementos são fundamentais para o êxito de qualquer empreendimento.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A Cooperativa X é uma cooperativa agroindustrial estabelecida na região Centro Sul do Paraná. Reconhecida pela sua tradição, história e excelência em gestão, a Cooperativa se destaca na produção agrícola e industrial, abrangendo culturas como soja, milho, trigo e cevada. Além disso, possui unidades de negócios especializadas que agregam valor aos produtos. Contando com um quadro de mais de 1500 funcionários e mais 600 cooperados, a cooperativa tem um faturamento anual expressivo, consolidando-se como uma das principais referências no setor. Comprometida com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da comunidade, a Cooperativa investe em educação, preservação cultural e saúde.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Desafios de comunicação são frequentemente encontrados em vários ambientes profissionais, podendo resultar em equívocos, discordâncias e até mesmo no insucesso de projetos. Por essa razão, é essencial detectar e resolver essas questões de maneira rápida e eficaz.

A solução dos problemas de comunicação demanda a identificação das causas principais. Isso requer uma análise minuciosa dos indícios apresentados, como equívocos frequentes, falta de clareza nas orientações e discrepâncias nas expectativas. É igualmente importante iniciar um diálogo transparente com os integrantes da equipe para compreender suas percepções sobre a comunicação interna. Utilizar questionários ou realizar pesquisas pode oferecer informações valiosas nesse processo diagnóstico.

O grupo de trabalho formado dentro da Cooperativa conduziu um diagnóstico detalhado, analisando cada etapa do processo de Expedição na Unidade de Armazenagem, no qual foram identificados vários elos entre os departamentos, conforme demonstrado na Figura 1. Essa interconexão entre os departamentos revelou alguns pontos de desvio causados por falhas na comunicação interna e na gestão direta o que resulta em atrasos no carregamento, informações desatualizadas, insatisfação de clientes e motoristas.

Figura 1 – Fluxo Expedição Atual

EXPEDIÇÃO

DESIGN PROCESS



4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

Durante o processo de expedição, foram identificados gargalos em algumas etapas, resultando em atrasos no tempo de carregamento, informações desatualizadas, reclamações frequentes de motoristas e, conseqüentemente, insatisfação direta de clientes e cooperados.

Para abordar essa questão, um grupo de trabalho foi formado, envolvendo todos os departamentos e equipes responsáveis pelo processo de expedição. Este grupo propôs mapear os processos e garantir a melhor performance, visando a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes.

4.2 Plano de implantação

A partir do diagnóstico realizado e tendo como foco o aprimoramento do processo de expedição nos diferentes gargalos encontrados, foram propostas melhorias nos processos de expedição.

Para avançar com este projeto, foram realizadas as ações necessárias para o planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa envolve o mapeamento das ferramentas utilizadas na comunicação interna da expedição, pois é através delas que podemos avaliar quais ferramentas estão gerando resultados, quais necessitam de mudanças ou mesmo eliminação. A equipe responsável por esta etapa será composta pelo departamento de Tecnologia da Informação, em colaboração com o setor administrativo e o líder do processo de expedição, utilizando entrevistas presenciais para conduzir o levantamento.

A segunda etapa consistirá em mapear os atores envolvidos nos processos críticos e avaliar o nível de conhecimento de cada um sobre o processo. Esta etapa é de extrema importância para determinar se os participantes compreendem a relevância de suas atividades no processo ou se as executam apenas por obrigação, sem pleno entendimento do impacto de suas ações. Esta ação tem uma dupla finalidade: identificar os processos críticos e avaliar o nível de conhecimento e aprendizado de cada envolvido. Essa análise nos permitirá direcionar ações específicas para cada processo e identificar as necessidades de treinamento da equipe.

A terceira etapa consistirá em mapear os processos críticos de interação, desde a originação até o faturamento. Por meio desta etapa, será possível identificar as principais dificuldades e desvios do processo. O mapeamento será conduzido de forma online, utilizando formulários que serão preenchidos por todos os envolvidos no processo, permitindo assim uma análise detalhada e a proposição de ações em cada etapa. A equipe encarregada será liderada pelo gestor da equipe de expedição, em colaboração com os líderes de cada processo, garantindo a elaboração e implementação de ações para a melhoria desses processos..

A quarta etapa consistirá em compilar os dados coletados nos processos anteriores. Após essa compilação, será possível realizar as ações necessárias para a execução do projeto e monitorar as mudanças que serão implementadas. Esta compilação será realizada em conjunto com o gestor e os líderes de cada processo, juntamente com a equipe de T.I., para que seja possível começar a trabalhar imediatamente nas ações necessárias.

A quinta etapa consistirá em definir procedimentos e ferramentas para os processos de comunicação interna. Nesta fase, serão detalhados todos os procedimentos e ferramentas a serem implementados no projeto. Inicialmente, ficou estabelecida a criação de uma equipe de PCP (Planejamento e Controle da Produção), a implementação de janelas de expedição e a adoção de práticas de gestão à vista.

4.2.1 Equipe PCP

Um dos pontos observados foi a dificuldade de obter a informação a respeito do espaço de armazenamento disponível na unidade para as atividades de recebimento e expedição. A informação era obtida por meios informais e sem uma consolidação formal, que fornecesse dados atualizados de maneira confiável.

Desta forma, propôs-se a criação de uma equipe dedicada para o Planejamento e Controle da Produção (PCP) com o papel de verificar a previsão de recebimento de produtos, seja de cooperados, importações ou compras nacionais, bem como as saídas, seja para transferência para as indústrias e vendas externas.

4.2.2 Janela de Expedição

Com o objetivo de aprimorar a comunicação entre as áreas a partir de informações confiáveis, propôs-se a implementação de uma metodologia de Janela de Expedição, que indica a disponibilidade da unidade em realizar as expedições necessárias, de maneira visual e de fácil compreensão.

4.2.3 Gestão à vista

Considerando que a comunicação é fator primordial para a eficiência de um processo produtivo, a gestão à vista se apresenta como uma ferramenta chave. Desta forma, entendese que a implantação de informações gerenciáveis, que fiquem à disposição dos envolvidos no processo, é uma etapa imprescindível para o projeto em questão, assim dando mais visibilidade e transparência nos processos.

4.3 Recursos

Diante dos pontos analisados e afim de aprimorar o processo de expedição, foi levantando as necessidades conforme quadro abaixo.

Tabela 1 – Recursos para Implantação

Descrição	Valor
Contratação de 2 colaboradores para atividade de PCP	R\$ 17.000,00
Aquisição de 4 TV para monitoramento a vista	R\$ 8.000,00
Treinamento de equipe	R\$ 5.000,00
Total	R\$ 30.000,00

Os próprios autores (2024)

4.4 Viabilidade econômico-financeiro

A viabilidade econômico-financeira desempenha um papel integral e crucial em qualquer projeto, pois é por meio dela que podemos analisar os recursos e custos necessários para dar continuidade ao planejamento estabelecido.

Tabela 2 – Viabilidade econômica

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEM	A:		Elaborado em: 31/10/2023
Falha na comunicação que afetam a eficiências dos processos de uma Unidade Armazenadora.			
SOLUÇÃO PROPOSTA: Melhorar a comunicação entre colaboradores envolvidos nos processos.			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES

<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação e treinamento em Comunicação; • Melhoria Software ERP; • Capacitação em Liderança e Trabalho em equipe; • Contratação de 2 colaboradores; • 4 TV 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução custo de Mão-de-Obra; • Redução de energia elétrica; • Melhoria Eficiência Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Deslocamento da equipe de trabalho; • Alimentação; • Workshop Interno; • Benchmarking 	<p>O plano não necessita de grandes investimentos e/ou custos, pois está conectado na conscientização da equipe interna sobre comunicação assertiva nos processos.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Os próprios autores (2024)

Os investimentos são essenciais e alinhados com o modelo de excelência que buscamos alcançar:

Capacitação Treinamento em comunicação/Capacitação Liderança e Trabalho em equipe:

Essas capacitações são fundamentais para melhorar e agilizar o processo, demonstrando os pontos-chave e a importância em estar capacitado e realizando a comunicação de forma correta e assertiva. Nesta etapa será demonstrado tanto a liderança quanto aos colaboradores a importância de trabalhar em equipe e em prol de um objetivo e/ou estratégia em comum.

Melhoria de Software ERP: Faz necessário a melhoria do software de ERP visando a automatização dos processos, unificando dados e melhorando a visualização dos resultados, impactando também diretamente no resultado da equipe de trabalho que poderá agilizar os processos e assim gerar uma melhor integração tanto de processos quanto de informações.

Contratação de 2 colaboradores: a criação de uma equipe dedicada para o Planejamento e Controle da Produção (PCP) com o papel de verificar a previsão de recebimento de produtos, seja de cooperados, importações ou compras nacionais, bem como as saídas, seja para transferência para as indústrias e vendas externas.

Televisores: Eles irão ajudar para que as informações cheguem ao mesmo tempo em diferentes setores e assim todos podem ajudar nos desvios em tempo real. Esta ferramenta oferece uma gama de possibilidades para fortalecer campanhas de endomarketing, divulgação de avisos importantes, realização de treinamentos e outras iniciativas de engajamento interno. Eficiente para transmitir informações por meio de textos, imagens e vídeos.

Após esse mapeamento de investimentos a serem realizados estima-se um gasto inicial de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais).

As receitas que a empresa terá com esses investimentos será redução do custo de mão de obra, redução de energia elétrica e melhoria da eficiência operacional, o ganho que a cooperativa

terá com essas receitas está atrelada a rapidez das informações, a correta tomada de decisão, aumento de produtividade e assertividade, com menos retrabalho e assim gerando uma grande satisfação aos usuários finais.

Os custos com deslocamento de equipe, alimentação, workshop interno e Benchmarking irão fortalecer o projeto para sua solidez nos processos e conscientização dos indivíduos da sua importância para a organização. Buscar compreender as perspectivas e sentimentos dos colegas, colocando-se no lugar deles, fortalece os laços interpessoais e facilita a resolução de conflitos. Por fim, é importante utilizar diferentes canais de comunicação de maneira adequada, escolhendo a melhor forma de transmitir uma mensagem de acordo com o contexto e o tipo de informação.

Após levantamento dos investimentos, receitas e custos este projeto se mostrou viável para execução, pois os objetivos finais incluem conquistar uma comunicação sólida, aumentar o reconhecimento e respeito entre as áreas e conseqüentemente melhorar a performance. Assim podemos impulsionar os negócios e ampliar a competitividade, contribuindo assim para o sucesso organizacional.

4.5 Resultados Esperados

A partir do diagnóstico e das ações propostas foi realizada a contratação de dois funcionários com o foco em atuar diretamente na atividade de PCP, realizando as análises de recebimentos e expedições previstas, espaço disponível nas unidades bem como a capacidade de movimentação das unidades armazenadoras. A Figura 2 demonstra o fluxo do processo após esta alteração.

Figura 2 – Fluxo Expedição Reformulada

EXPEDIÇÃO

DESIGN PROCESS



Com o desenvolvimento destas atividades, a metodologia proposta de Janelas de Expedição foi implementada. Para isso foram vinculadas à capacidade de fluxo de cada caixa de expedição, gerando informações individuais e possibilitando o melhor planejamento e organização das expedições necessárias. As Figuras 3 e 4 exemplificam o funcionamento deste método.

Figura 3 – Janela de Carregamento

Programação diária de janelas de embarque																		
Caixa de Expedição	Produto/Qtde	Local	XX/XX/XXXX															
	Cotas	08:00	09:00	10:00	11:00	11:50	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:10	21:00	22:00	23:00	Total de veículos a embarcar
Cliente	→	0	0	0	0	Intervalo almoço		0	0	0	0	0	Intervalo jantar		0	0	0	0
Qtde de Veículos carregados por Janela	→	0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões							
Obs:		Pedidos:																
Cliente	→	0	0	0	0	Intervalo almoço		0	0	0	0	0	Intervalo jantar		0	0	0	0
Qtde de Veículos carregados por Janela	→	0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões							
Obs:		Pedidos:																
Cliente	→	0	0	0	0	Intervalo almoço		0	0	0	0	0	Intervalo jantar		0	0	0	0
Qtde de Veículos carregados por Janela	→	0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões							
Obs:		Pedidos:																

Cooperativa X 2024

Figura 4 – Janela de Recepção

Programação diária de janelas de Recepção																		
PRODUTO	Cotas	Local	XX/XX/XXXX															
	Cotas	08:00	09:00	10:00	11:00	11:50	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:10	21:00	22:00	23:00	Total de veículos a descarregar
Fornecedor	→	0	0	0	0	Intervalo almoço		0	0	0	0	0	Intervalo jantar		0	0	0	0
Qtde de Veículos descarregados por Janela	→	0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões							
Obs:		Pedidos:																
Fornecedor	→	0	0	0	0	Intervalo almoço		0	0	0	0	0	Intervalo jantar		0	0	0	0
Qtde de Veículos descarregados por Janela	→	0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões							
Obs:		Pedidos:																
Fornecedor	→	0	0	0	0	Intervalo almoço		0	0	0	0	0	Intervalo jantar		0	0	0	0
Qtde de Veículos descarregados por Janela	→	0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões			0 Caminhões							
Obs:		Pedidos:																

Cooperativa X 2024

A adoção de práticas de gestão à vista para um monitoramento efetivo de cada etapa do carregamento serviu para reduzir os ruídos de comunicação no processo, já que as informações constantes na programação diária das Janelas ficam disponíveis para consulta por todos os colaboradores do processo. Desta forma reduziu-se a informalidade, possibilitou o planejamento das atividades e conseqüentemente reduziu-se os erros e atrasos no processo.

Um dos exemplos de informações disponíveis para gestão à vista é o gráfico de tempos de tráfegos de carregamento e descarregamento, conforme Figura 5.



Cooperativa X 2024

A rápida evolução do cenário da comunicação organizacional é um desafio constante que enfrentamos diariamente. Nesse contexto dinâmico, uma das estratégias mais eficazes é acompanhar e analisar dados sobre comunicação, tanto interna quanto externa, dentro das empresas. Os números fornecem insights valiosos e embasam decisões estratégicas em qualquer negócio, investir tempo e recursos para compreender essas estatísticas não é apenas uma atividade interessante, mas sim essencial para manter sua empresa atualizada e altamente competitiva no mercado. Ao monitorar métricas como engajamento dos colaboradores, taxa recepção e expedição, isso pode gerar informações para melhorar os processos internos e externos. Além disso, essa análise contínua permite ajustar e otimizar as abordagens de comunicação, direcionando recursos de forma mais eficiente e maximizando os resultados alcançados.

Portanto, dedicar esforços para coletar, analisar e interpretar essas informações deve ser uma prioridade para qualquer organização que deseje prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. Entretanto, é crucial reconhecer que falhas na comunicação empresarial podem acarretar uma série de contratempos e insatisfações, tanto entre a organização e seus clientes quanto entre os profissionais da equipe. Esses erros podem custar tempo, dinheiro e comprometer o engajamento de todos os envolvidos.

4.6 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas

A comunicação empresarial pode representar um desafio significativo, e ao longo do caminho, vários riscos e problemas podem surgir. Neste processo foi identificado alguns riscos esperados, que são eles: resistência a mudança por parte da equipe, falta de adoção ou uso inadequado das ferramentas de comunicação, falta de comprometimento da liderança em incentivar e promover essa cultura de uma comunicação aberta e transparente e possíveis falhas no software.

A resistência a mudanças é natural dos indivíduos, por isso é necessário treinamentos e programas de engajamento e conhecimento do processo que estão envolvidos, só assim será possível visualizar a real importância em adequar os processos. Pois quando as expectativas não estão alinhadas entre as partes envolvidas, podem ocorrer mal-entendidos e conflitos, é reforça a importância em garantir que todos tenham uma compreensão clara das metas e objetivos.

O uso correto e adequado das ferramentas de comunicação faz com que os processos de comunicação atinjam seus objetivos dentro do âmbito organizacional, fortalecendo as estratégias e a cultura organizacional, pois a falta de uma eficiente comunicação pode trazer prejuízos para o desempenho da organização tanto internamente como externamente, causando impactos a sua imagem, desmotivação de equipes e baixa produtividade

Para lidar com esses desafios, algumas práticas aplicadas têm se mostrado eficazes. Por exemplo, janelas de embarque que envolvem todas as áreas da cooperativa podem melhorar a comunicação e a coordenação entre equipes. Além disso, implementar controles de tempo para medir o atendimento aos cooperadores, clientes externos e internos, pode garantir um serviço mais eficiente e satisfatório para todas as partes envolvidas.

A falta de comprometimento da liderança com seus liderados e comunicação organizacional digital aberta e transparente, pode afetar significativamente as metas e objetivos do projeto e da organização, pois é por meio da comunicação que é possível uma organização se adequar no ambiente digital, que atualmente é o principal instrumento de informação. A comunicação pode ser uma grande vantagem competitiva no mercado se trabalhada corretamente caso contrário pode ser um enorme problema.

As falhas e riscos são constantes no ambiente organizacional, então faz necessário as medidas preventivas que são os acompanhamentos de processos, troca de informações, experiências, workshop, benchmarking, conscientização e importância do uso correto das ferramentas e da comunicação, essas e outras ações são necessárias frequentemente, para não perder o alvo dos processos, metas, objetivos e desempenho organizacional.

5 CONCLUSÃO

Evitar falhas na comunicação empresarial é um desafio significativo para líderes em todas as organizações. O primeiro passo crucial é definir claramente o propósito da empresa e estabelecer meios eficazes para comunicar as visões e metas para o futuro.

A comunicação interna desempenha um papel vital em todas as empresas, promovendo a integração entre departamentos e níveis hierárquicos. É essencial buscar constantemente aprimoramentos nas ferramentas de comunicação interna para garantir que todos os funcionários possam compreender e participar dos processos com excelência.

Concentrar-se apenas na comunicação externa sem atender às necessidades de comunicação interna pode resultar em ruídos e dificuldades para os colaboradores acessarem informações essenciais da empresa. Manter a equipe engajada e motivada requer um

compromisso comum com o propósito da empresa, que deve ser comunicado de maneira transparente pela liderança.

Após a análise dos métodos apresentados, fica claro que o sucesso das atividades está intrinsecamente ligado a soluções simples, porém eficazes, na comunicação, as quais têm o poder de mitigar os obstáculos dentro da organização. Durante esse processo, reorganizamos as informações entre os departamentos e fortalecemos o entendimento da importância de cada etapa do processo de expedição. Como resultado, conseguimos superar as dificuldades na realização das expedições, alinhando-as com as necessidades dos nossos clientes, além de aprimorar a satisfação interna entre os departamentos.

Olhando para o futuro, recomendamos a informatização do processo de Janela de Carregamento para uma abordagem mais sistemática, além da realização de pesquisas de avaliação com os motoristas sobre o processo de expedição. Essas medidas adicionais visam aperfeiçoar ainda mais nossas operações e garantir uma entrega contínua de qualidade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *The One Minute Manager*. New York: HarperCollins.
- CHAPPELL, R. T. e READ, W. L. *Comunicação interna na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.
- Chiavenato, I. (2002). *Comunicação Empresarial: Conceitos e Práticas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Clemen, Paulo. (2005). *Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença*. Edição 1. São Paulo: Mauad Editora Ltda.
- Curvello, V. F. (2010). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Editora Atlas.
- DRUCKER, P. F. *Administração, Tarefa, Responsabilidades, Práticas*. São paulo: Pioneira, 1975
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- Marchiori, M. M., Rodrigues, I. C. M., & Oliveira, M. M. (2010). *Comunicação organizacional e estratégia: um estudo na administração pública*. *Revista de Administração Pública Ruggiero*, Alberto Pirró. (2002). *Qualidade da Comunicação Interna*.
- Torquato, Gaudêncio. (1986). *“Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional”*. Editora Summus
- Torquato, Gaudêncio. (2002). *Tratado de Comunicação Social e Política*. 2ª edição revista e ampliada. Editora Cengage.