

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA

MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

Ênfase em Gestão de Pessoas

ALUNO PRISCILA PRAZERES TSCHANNERL

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES
AUTOMATIZADOS PARA GESTÃO DE PESSOAS**

Curitiba/PR

2020

ALUNO PRISCILA PRAZERES TSCHANNERL

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES
AUTOMATIZADOS PARA GESTÃO DE PESSOAS**

Plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.
Prof. Orientador Romulo Pimentel.

Curitiba/PR

2020

CARTA DE ABERTURA

Aos senhores examinadores da banca avaliadora do plano de negócios e a Cooperativa de Crédito Cresol Baser, o presente trabalho de conclusão de curso visa apresentá-los uma forma automatizada para apresentação dos indicadores da área de Gente & Gestão.

Considerando que em todas as temáticas das empresas envolvem pessoas, e estas sendo colaboradores geram custos ou investimentos, de acordo com o ponto de vista, as informações sobre gestão de pessoas se tornam essencial, pois em qualquer decisão a ser tomada, o ser humano está envolvido.

Em outro aspecto, também é necessário mensurar os resultados obtidos para assegurar que o planejamento estratégico seja seguido e cumprido, onde novamente é necessário pessoas para realizá-lo.

Se os indicadores precisam estar alinhados com a estratégia da empresa e com o seu planejamento estratégico, essas informações devem ser de fácil acesso e estarem constantemente atualizadas, para que possam ser analisadas sempre que necessário.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo mostrar a necessidade da implantação de *dashboards* para os indicadores, que nada mais é do que um painel visual e gráfico das informações importantes para o negócio da empresa, de forma automatizada, visando a redução do tempo gasto com a confecção de planilhas e montagem de apresentações, a qual apresentam a mesma informação, porém com a necessidade da disponibilidade de um colaborador específico para a execução. Com essa automatização, a alimentação dos dados será automática por meio das informações constantes no banco de dados do sistema utilizado de gestão de pessoas, sistema Sênior, e a geração dos gráficos em tempo real permitirão que em qualquer momento, os líderes tenham acesso as informações necessárias para a tomada de decisão.

FOLHA DE ROSTO

CENTRAL CRESOL BASER

ENDEREÇO: Rua Ernesto Sanderson, 101 Bairro Industrial. CEP: 85601-657.
Francisco Beltrão/PR

TELEFONE: (46) 3520-1981

PROJETOS E/OU PRODUTOS E/OU SERVIÇOS E/OU OUTROS: soluções financeiras bancárias, como conta corrente, investimento, crédito no geral e demais produtos financeiros.

RAMO DE ATIVIDADE: Cooperativa do ramo Crédito

PESSOA RESPONSÁVEL: Katiuce Piuna Duque Ferrari

LOCAL E DATA: Curitiba, 22 de maio de 2020

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	2
2 A CENTRAL CRESOL BASER E O USO DOS INDICADORES	4
3 O PROJETO	5
3.1 Características Gerais	5
3.2 A Análise de Mercado	9
3.3 Tamanho e Localização	10
3.4 Aspectos Tributários do Projeto	11
4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL	11
5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO	12
5.1 Demonstração de Resultados	12
5.2 Análise de Viabilidade Econômica	14
6 OBSERVAÇÕES FINAIS	15
7 REFERÊNCIAS	16

1 RESUMO EXECUTIVO

O capital humano sempre foi essencial para o sucesso de qualquer empresa, porém com o passar do tempo, essa importância foi reconhecida pelos executivos e pesquisadores, afinal de contas, o sucesso das organizações está diretamente ligado ao bom trabalho executado pelos seus colaboradores, assim como, com a satisfação dos seus clientes, que é reflexo do primeiro item citado. Por isso é imprescindível a mensuração da performance das equipes.

Atualmente existem muitos estudos que nos trazem diversas formas numéricas de analisarmos as pessoas, formas essa chamada de indicadores.

Takashina e Flores (1996, p.19) afirmam que “indicadores são formas de representações, quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo”.

Esses indicadores tem por finalidade apontar se a alta gestão está rumo aos objetivos assumidos no planejamento estratégico, e ainda são capazes de medir os processos, despesas e até o aumento da produtividade.

Pinto (2006) menciona que os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos organizacionais, pois estabelecem medidas verificadoras do alcance das metas e objetivos, sinalizam o rumo que a organização está seguindo e oferecem melhor respaldo para tomada de decisão da gerência.

Com essa facilidade de informação, as empresas cada vez mais estão optando por investir nesses dados, afim de monitorar os indicadores de recursos humanos.

Segundo Pomi (2002) é muito importante para os profissionais de gestão de recursos humanos possuir um conjunto de indicadores que permitam conhecer e medir seu próprio desempenho, comparar seus resultados, identificar pontos de melhora e subsidiar ações de transformação.

Citando indicadores e automatização, se faz necessário emprestarmos alguns termos da área de tecnologia de informação, a qual torna possível essa automatização em que falamos e necessitamos.

Hoje em dia, todas as informações constantes nos sistemas ficam registradas em um banco de dados, o que é de fácil acesso aos profissionais da área de

tecnologia, e com esses dados, é possível a geração dos indicadores que citamos anteriormente.

Os *dashboards* proporcionam exibições visuais de informações importantes, que são consolidadas e organizadas em uma tela para serem absorvidas de maneira fácil, rápida, e fácil de ver se todos os *Key Performance Indicators* (KPIs) estão dentro dos padrões de desempenho esperados (Turban, Sharda, Aronson, & King, 2009).

Trazendo o conceito de dados e informação, os dados são apenas números e letras, que separadamente, podem não nos dar uma ideia real do que seja, já a informação, são esses dados tratado, juntamente com o conhecimento estatístico de um indivíduo, transformando em informação. A melhor forma de visualização desses dados transformados em informação são os *dashboards* dos indicadores, que nada mais são do que gráficos visuais com os dados.

Condensando, a área de tecnologia é capaz de captar dados dos bancos de dados da instituição, e juntamente com as fórmulas existentes para cálculo dos indicadores, criar um sistema capaz de mostrar em tempo real, os indicadores de uma forma visual, semelhante as apresentações criadas por aplicativos como Power Point.

Hoje em dia, a área de Gente & Gestão da referida cooperativa já trabalha com os seguintes indicadores: Turnover, cotas legais, tempo médio de empresa, custos com desligamento e demografia.

A proposta apresentada no presente trabalho é sistematizar esses indicadores já trabalhados, visando redução de tempo do colaborador, podendo este o utilizar em outras tarefas, e conseqüentemente o custo de sua hora trabalhada, sem citarmos a facilidade para os líderes em terem as informações, sem precisar solicitar com antecedência à área de Gente & Gestão.

Ressaltamos que é crucial à alta liderança das cooperativas o acesso a essas informações para acompanhar a performance de suas equipes e facilitar a tomada de decisões, com maior eficiência.

O departamento de tecnologia da Central Cresol Baser conta com profissionais capacitados para desenvolver esse aplicativo, o que não geraria custo adicional à empresa, considerando a hora já paga a estes colaboradores que estariam envolvidos.

2 A CENTRAL CRESOL BASER E O USO DOS INDICADORES

A Cooperativa de Crédito Cresol Baser está no mercado há 25 anos, fornecendo serviços financeiros com foco principal em crédito para o agronegócio, atendendo em 2019 cerca de 200 mil famílias com seus produtos e serviços, possuindo ao final do referido ano 246 agências, espalhadas por 10 estados brasileiros e em 641 municípios, possuindo 1.963 colaboradores.

Com o passar desses anos, o sistema Cresol se tornou mais que um fornecedor de crédito, mas também atua propondo iniciativas de educação financeira, levando conhecimento para o seu quadro social, tanto de colaboradores como para a comunidade no geral.

Crescendo mais a cada dia, o sistema trabalha com foco nas pessoas, considerando a individualidade como algo determinante para ser a instituição financeira capaz de atender as necessidades do cooperado com sensibilidade e eficiência, para que todos realizem seus sonhos, propósito e negócios.

Com isso, a cooperativa possui a missão, isto é, o objetivo de “Fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade”.

Já como Visão, que nada mais é do que como quer ser vista em um futuro, o sistema almeja “Ser uma instituição financeira cooperativa de referência que desenvolve seus cooperados”.

Para que a missão seja cumprida e a visão seja alcançável, é necessário trabalhar de forma coerente. Com isso, a cooperativa possui como valores institucionais a Ética, Excelência, Sustentabilidade, Simplicidade, Credibilidade.

Na sua estrutura, as agências são divididas por áreas de abrangência, e cada área desta, é chamada de Singular. Mesmo compondo um único sistema e trabalhando com o mesmo objetivo, em cada singular, existem suas próprias diretrizes e órgãos de administração, com suas próprias diretorias, conselhos, entre outros. Para padronizar algumas situações, existe ainda a Central, que tem como objetivo unificar todas essas Singulares.

A Central, que é situada na cidade de Francisco Beltrão – PR, possui alguns serviços de centralização, sendo um desses, a área de Gente & Gestão, que popularmente também é conhecido como Recursos Humanos (RH) ou Gestão de

Pessoas (GP). Esse departamento atua como apoio aos líderes e aos colaboradores de todas as singulares.

Mesmo com toda essa abrangência, a área de Gente & Gestão é responsável por diversos serviços com Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, assim como suporte para os líderes quanto a promoções e movimentações dos colaboradores.

Diante do exposto, fica claro que a prática de mensuração dos indicadores de forma manual e sob demanda é uma tarefa bem morosa, considerando a quantidade e segregação necessária, pois cada singular quer os seus indicadores próprios, e a Central precisa de todos do sistema.

É investido muitas horas de trabalho da equipe gerando esses números e as apresentações para os líderes mensalmente, quando essas horas poderiam estar sendo utilizadas para outros projetos da área.

3 O PROJETO

Como já exposto, viemos por meio deste propor a automatização para os indicadores da área de Gente e & Gestão, afim de apoiar os líderes na tomada de decisão. A seguir iremos detalhar esta proposta.

3.1 Características Gerais

É importante termos a ciência de que se os resultados das ações realizadas em uma determinada empresa não for medida, o planejamento estratégico pode ser desperdiçado. Os indicadores tem por finalidade esse objetivo: apontar se a gestão está perto ou longe do seu objetivo traçado, além de apoiar em qual ponto desse planejamento está o GAP (disparidade) e precisam ser ajustadas.

Diante disso, podemos resumir a análise dos indicadores como uma busca por melhorias para todas as rotinas de trabalho de uma empresa.

Como muito se tem discutido e defendido referente à essas informações dos indicadores, os líderes comumente já utilizam essas métricas para suas tomadas de decisão, além de acompanhar o desempenho das equipes como nível de satisfação, engajamento, entre outros.

A cooperativa Cresol já vem trabalhando com os indicadores de Demografia (idade média dos colaboradores, gênero e demais dados pessoais) *turnover*, cotas legais, tempo médio de empresa, custo com desligamento e representatividade da folha de pagamento, porém de forma manual, o qual faz com que o colaborador responsável perca em média 6 horas mensais com a atividade.

Com a automatização desses cálculos, essas horas trabalhadas poderão ser redistribuídas para outras atividades.

Analisando a questão de custo, após a automatização, considerando que hoje são necessários 12 profissionais para a realização dos cálculos e apresentações, estimamos uma economia de R\$12.920,73 anual.

Como já citamos, toda ação gera uma reação. Dessa forma, essa automatização também poderá trazer alguns riscos, que apresentamos pela análise SWOT no quadro 1.

Quadro 1 – Análise SWOT do projeto

	fatores positivos	fatores negativos
fatores internos	<p>S (FORÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Redistribuição de hora trabalhada * Aumento de eficiência dos índices * Rapidez da informação * Descentralização da informação 	<p>W (FRAQUEZA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Informação incorreta no banco de dados * Parametrização de permissões erradas * A análise dos indicadores pela área de Gente & Gestão apenas conforme demanda
fatores externos	<p>O (OPORTUNIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Melhoria do sistema * Otimização dos processos * Enquadramento com o praticado pelo mercado 	<p>T (AMEAÇAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Vazamento da informação * Surgimento de novos indicadores

Fonte: A autora (2020)

O quadro 1 apresenta os fatores negativos e positivos da análise SWOT, sendo cada item explicado a seguir.

Como “Força”, considerando que são fatores positivos e internos, determinamos os seguintes itens:

- Redistribuição de hora trabalhada: Com a retirada dos cálculos mensais e apresentações do analista responsável, essas 72 horas que foram economizadas em outros processos, pois os analistas da área de Gente & Gestão é multitarefas.
- Aumento de eficiência dos índices: Sabemos que o fator humano pode ocasionar em alguns erros sistêmicos involuntários ou imperceptíveis. Quando trazemos a automação para o processo, considerando que será uma máquina quem irá realizar, minimizamos em quase 0 esses possíveis erros.
- Rapidez da informação: Há hoje uma rotina para os analistas responsáveis realizarem os referidos cálculos, porém quando é necessária a informação de forma mais personalizada e fora da data previamente agendada por esse funcionário, é necessário um tempo para que o mesmo realize os cálculos e apresentações. Com a automação, essa informação seria imediata, sem necessitar a espera.
- Descentralização da informação: Como os cálculos e apresentações hoje são feitas por alguns colaboradores específicos, apenas estes e o destinatário possui a informação. Com a automação, seria possível liberar a informação para outros colaboradores que também necessitam dos indicadores, porém atualmente acabam por não receber de forma automática, como exemplo os supervisores de área.

Outro ponto importante a ser analisado para a implantação são as Fraquezas, considerando os Fatores negativos internos, ou seja, o que pode dar errado no processo. Para esse, elegemos os seguintes:

- Informação incorreta no banco de dados: Caso o sistema seja alimentado de forma errônea, independente da intenção do colaborador, os indicadores serão gerados de forma também errônea, e será mais difícil a identificação deste erro, pois não terá um colaborador analisando o dado.
- Parametrização de permissões erradas: Como citado em “Força”, será possível a liberação de acesso aos indicadores para outras pessoas, porém caso seja atribuída essa permissão para o colaborador equivocadamente, alguém poderá ter acesso à informação sem a necessidade.

- Análise dos indicadores pela área de Gente & Gestão apenas conforme demanda: Atualmente, os analistas responsáveis acabam prestando atenção aos índices quando os preparam para a apresentação. Com a automatização, eles só teriam acesso aos dados quando acessassem em si o sistema, e apenas quando acharem conveniente, quando deveria ser analisada constantemente.

Também pela metodologia *SWOT*, devemos ponderar as oportunidades existentes, considerando os fatores positivos e externos, os quais apontamos:

- Melhoria do sistema: Quanto mais informação uma empresa possua, em especial quando a mesma é a responsável pela geração, os seus sistemas internos ficam melhor alimentados, sendo mais efetivos.
- Otimização dos processos: Com as evoluções constantes que todas as empresas passam, é necessário estar sempre otimizando os processos para atender à essa evolução. Com a automatização proposta, iria agilizar o processo, otimizando-o.
- Enquadramento com o praticado pelo mercado: A maioria das grandes empresas atualmente possuem sistemas automatizados que realizam os cálculos e apresentações necessárias para os indicadores, e com a implantação do referido projeto, estaríamos em alinhamento com o praticado.

Por fim, também é necessário analisar as ameaças existentes, que derivam de fatores negativos e externos. Para isso, citamos:

- Vazamento da informação: Com o avanço da tecnologia, também observamos pessoas mal intencionadas que buscam se apropriar de informações alheias a fim de benefício próprio. Tendo os indicadores automatizados, corre o risco de o banco de dados ser acessado por terceiros e os mesmos se apropriarem dos indicadores.
- Surgimento de novos indicadores: Como estamos em um mundo de constante evolução, é possível o surgimento de novos indicadores. Caso isso ocorra, o sistema ficaria desatualizado, gerando uma nova demanda para a área de tecnologia em atualizar a mesma.

Diante do exposto, percebe-se que o projeto tem fatores positivos e que facilitarão as atividades corriqueiras dos usuários dos indicadores, porém também existem fatores que devem ser avaliados, pois são riscos, mesmo que pequenos.

Para a execução do processo, seria necessário a disponibilização de 3 colaboradores: Analista da área de Gente & Gestão, desenvolvedor da área de Tecnologia, e um supervisor do projeto, com a finalidade de garantir a qualidade do sistema criado.

3.2 A Análise de Mercado

Para constatar a eficiência ou não deste modelo de indicadores, foi feita uma entrevista telefônica com 3 empresas do mesmo ramo da Cresol, ou seja, instituições financeiras, para averiguarmos se o mercado tem de fato utilizado essa ferramenta e neste formato. As respostas obtidas foram que 2 delas já utilizam e 1 que não possui. Para preservar essas empresas, utilizaremos o termo “EMPRESA A” e “EMPRESA B” para as que responderam de forma positiva, e “EMPRESA C” para a que ainda realiza os cálculos de forma manual.

A EMPRESA A está situada na cidade de Cascavel-PR, conversamos com a analista de Gestão de Pessoas, a qual nos informou que dentro de seus sistemas internos, já foi realizada a migração dos controles manuais para sistematizados no ano de 2019. Ela nos informou que antes desse período, também eram utilizadas planilhas do Excel para realizar os cálculos, no início de cada mês, porém quando havia uma demanda específica, era necessário realizá-los conforme essa demanda.

Já para a EMPRESA B, que está situada na cidade de Toledo-PR, conforme repassado pela supervisora da área de Recursos Humanos, a migração ocorreu já a alguns anos, sendo que a mesma foi proposta pela Confederação do sistema, ou seja, o órgão máximo na hierarquia que fiscaliza e padroniza as ações internas. Também o processo antes disso era por meio de planilhas, e a mesma comentou que após a mudança, houve uma grande otimização nas atividades dos responsáveis.

Para a EMPRESA C, que possui sua sede em Londrina-PR, comentou que é feito o processo de forma manual, mas não possui uma grande demanda para tal, pois os órgãos de administração acabam focando mais em números de resultado do que nos de gestão de pessoas, porém após o compartilhamento de que outras empresas do mesmo ramo já estão sistematizadas, informaram que irão pesquisar para fazer a

implementação também. Após essa sinalização de intenção, questionamos se poderiam compartilhar até que valor seria viável para eles, e a resposta obtida foi que um foco da instituição são projetos tecnológicos de melhorias, e por isso, o orçamento deles para essa finalidade é grande, não podendo me passar um valor específico. Essas informações foram repassadas pela pessoa responsável pelo Financeiro, que atua também com as atividades de departamento pessoal.

Diante dessa pesquisa de mercado, constatamos que a sistematização realmente é uma prática utilizada, porém na sua grande maioria, o próprio sistema em que a empresa está inserida faz o projeto de implantação, não gerando custos adicionais em contratação de empresa terceirizada, considerando que em sua estrutura, possui funcionários capacitados em desenvolvimento de melhorias e sistemas.

Essas informações da pesquisa estão alinhadas à proposta deste plano, considerando que não haverá custo adicional, e sim, apenas a hora trabalhada dos colaboradores, que iremos detalhar adiante.

3.3 Tamanho e Localização

Considerando que a Cresol Baser é a Central de diversas cooperativas singulares em seu sistema, fundamentamos a importância da mesma ser a criadora e administradora deste novo programa, pois assim, todas as singulares que compõe o sistema teriam acesso, nivelando em grande escala a otimização dos processos e a melhoria da informação compartilhada para a tomada de decisão.

Como a Cresol já é detentora de sistemas que são utilizadas pelas suas cooperativas vinculadas, a proposta é criar um novo programa, que seja apenas de consulta para os usuários, onde será resgatada as informações necessárias no banco de dados para gerar os cálculos, relatórios e *dashboards*, não tendo um colaborador responsável para alterações no sistema. Os dados seriam extraídos do sistema de gestão de pessoas já existente hoje, sistema este que as analistas de Gente & Gestão possuem acesso para edições e inclusões de informações.

Devido a ser um sistema interno, não teria custo para sua distribuição nas agências, apenas mais algumas horas de trabalho de um dos colaboradores envolvidos no projeto para apresentação e criação de manual de navegação.

3.4 Aspectos Tributários do Projeto

Para este projeto, não visamos faturamento, pois é uma melhoria sistêmica. Com essa melhoria, esperamos uma otimização nas atividades e economia de tempo das analistas responsáveis, que poderão dispor este tempo em novos projetos que visam o desenvolvimento das equipes e auxílio aos líderes sobre essas equipes. Devido a isso, é inexistente a apresentação de aspectos tributários.

Adiante nesta pesquisa iremos detalhar a economia financeira que a cooperativa terá hoje com a implementação do projeto, porém considerando que a mesma vem crescendo exponencialmente, e de acordo com a pesquisa de mercado feita com outras empresas que já passaram pelo processo de implementação, longo prazo onde será necessário uma equipe de Gente & Gestão ainda maior para atender às cooperativas singulares, essa economia será ainda relevante.

Foi consultado também o programador da Cresol para averiguar se teria alguma tributação para o desenvolvimento. O mesmo nos informou que ele utiliza o software de desenvolvimento Java chamado ECLIPSE, o qual é conceito *open source*, ou seja, código aberto onde é possível realizar a criação de novos sistemas sem custo de licença, não tendo assim incidência de tributação.

4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

A Cresol Baser, devido a sua forma de constituição e sendo uma empresa sem fins lucrativos, analisa todos os investimentos necessários com muito critério, considerando que qualquer impacto, principalmente negativo, poderá acarretar em prejuízos diretos para os sócios da mesma.

Por esse motivo, a cooperativa não dispõe de valores pré-estipulados de capital para melhorias sistêmicas ou qualquer outro projeto, devendo cada ação proposta, passar por uma bateria de aprovações, variando de acordo com a complexidade do projeto. Essas aprovações podem ser de nível diretoria, conselho de administração ou em casos complexos, assembleia geral ordinária, órgão máximo da cooperativa.

Considerando o baixo custo de investimento, pois são apenas as horas trabalhadas dos colaboradores, esse projeto é de alçada de diretoria. Diante disso, podemos considerar que os diretores serão os investidores.

5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Devido ao projeto proposto não ter investimento financeiro direto para sua realização, tão pouco faturamento estimado previsto, pois é apenas uma melhoria sistêmica, iremos abordar neste capítulo o desdobramento dos valores das horas trabalhadas dos envolvidos no projeto, assim como a otimização de tempo ganho com essa melhoria.

5.1 Demonstração de Resultados

Para iniciar nossa demonstração, é necessário estabelecermos a quantidade de horas dispostas ao projeto dos envolvidos, assim como o custo dessa obra para a empresa. Para isso, apresentamos a Tabela 1, onde é demonstrado o investimento do projeto.

Tabela 1 – Investimento do projeto

Cargo	Salário Mensal (R\$)	Valor da Hora de Trabalho(R\$)	Quantidade de Horas no Projeto	Custo Final(R\$)
Desenvolvedor de Sistemas	3.113,00	14,15	120	1.698,00
Analista de Gente & Gestão	3.290,00	14,95	15	224,32
Supervisor do Projeto	4.859,00	22,09	3	66,26
Total			138	R\$ 1.988,58

Fonte: A autora (2020)

Para definição dos salários, utilizamos a média apresentada no site “vagas.com”, para todos os cargos citados.

Em contrapartida, também haverá uma redução do tempo utilizado atualmente para o analista responsável realizar a atividade. Visando expor essa redução, compartilhamos a Tabela 2:

Tabela 2 – Economia financeira

Cargo	Salário Mensal (R\$)	QTDE Horas (Mensal)	QTDE Hora (1 ano)	QTDE Horas (2 anos)	QTDE Horas (3 anos)	QTDE Horas (4 anos)	QTDE Horas (5 anos)
Analista de Gente & Gestão	3.290,00	6	72	144	216	288	360
Economia por Analista (R\$)	-	89,73	1.076,73	2.153,45	3.230,18	4.306,91	5.383,64
Economia para 12 Analistas (R\$)	-	1.076,73	12.920,73	25.841,45	38.762,18	51.682,91	64.603,64

Fonte: A autora (2020)

Quando falamos em economizar o tempo de apenas um profissional, o investimento pode não válido, porém quando se analisa a economia que atualmente as 12 analistas terão, conseguimos ver um impacto positivo significativo.

Diante do exposto entre o investimento em horas trabalhadas e a economia a médio prazo, apresentamos o demonstrativo de resultado do projeto na tabela 3.

Tabela 3 – Demonstrativo de resultado

Itens	31/xx/2020	31/xx/2021	31/xx/2022	31/xx/2023	31/xx/2024
Receita Líquida (R\$)	12.920,73	25.841,45	38.762,18	51.682,91	64.603,64
Custo com Produção (R\$)	1.988,58	-	-	-	-
Lucro/Prejuízo Operacional (R\$)	10.932,15	25.841,45	38.762,18	51.682,91	64.603,64

Fonte: A autora (2020)

Diante do exposto, nota-se que o investimento feito na criação do programa e implementação terá seu custo suprido com a otimização da hora de trabalho das analistas em apenas 2 meses, e a longo prazo tendo uma economia significativa.

Ressaltando que estes valores discriminados são de economia de valor de hora trabalhada, o que não pode ser incorporado às demonstrações contábeis da cooperativa.

5.2 Análise de Viabilidade Econômica

Na atualidade, existem diversas formas de se calcular a viabilidade econômica de um projeto, como subsídio para a tomada de decisão referente ao investimento. Os mais usuais são: TIR (Taxa interna de retorno) e VPL (valor presente líquido).

A TIR reflete a qualidade de um investimento, e muitas vezes é determinante para que empresas e empresários determinem se irão investir ou não, assim como, também é utilizada para comparar diversos tipos de investimentos. Em ambas situações, seria para investimentos a longo prazo.

Já a VPL traz a diferença entre os pagamentos e recebimentos de um investimento, em valores monetários atuais, considerando os juros praticados no investimento.

No projeto proposto de implementação de funcionalidade em um sistema, considerando que não haverá investimento financeiro real e nem faturamento de retorno, se torna inviável os cálculos de TIR (Taxa interna de retorno) e VPL (valor presente líquido), considerando que não haverá taxa de juros a ser aplicada aos índices, porém, com as análises feitas anteriormente de resultado, observamos que ele é factível o investimento em tempo dos colaboradores envolvidos.

6 OBSERVAÇÕES FINAIS

Após muito descrever sobre o projeto, seus impactos tanto financeiros como de melhoria de rotinas e processos, observamos que o mesmo precisará de muita dedicação dos componentes da equipe, porém não haverá investimento financeiro.

A cooperativa Cresol Baser busca estar sempre atenta as mudanças do mercado e alinhada a ele, visando ser competitiva e ao mesmo tempo, atender às necessidades dos sócios. Analisar as boas práticas do mercado em que atua é a base para gerar as melhorias internas necessárias.

Quando falamos em melhoria de um processo interno e otimização do tempo de trabalho, teoricamente ficamos distante do propósito da cooperativa, mas quando consideramos que esse ganho é para a área de Gente & Gestão, a qual poderá investir o tempo e energia nas equipes, capacitando cada colaborador, desenvolvendo as lideranças, fazendo contratações assertivas, visualizamos quão estratégico é a melhoria, pois com esses outros projetos, as equipes estarão mais preparadas para atender aos sócios da melhor maneira possível.

Frente ao mercado financeiro, é comum as cooperativas estarem um passo atrás de bancos privados, devido aos recursos disponíveis para melhorias, em especial as que envolvem tecnologia, serem mais escasso. É gratificante constatar, por meio da pesquisa de mercado feita, que essa GAP está cada vez menor, e as cooperativas estão aumentando seus investimentos para melhor atender a razão de existir, o cooperado.

Constatamos ainda que diversas empresas do mesmo ramo já estão trabalhando da forma proposta por esse projeto, relatando inclusive diversas melhorias encontradas após o início da utilização da plataforma automatizada dos indicadores de Recursos Humanos.

Diante do exposto, considera-se viável a proposta de desenvolvimento do programa para cálculos e criação de *dashboards* para os indicadores da área de Gestão de Pessoas, devido ao investimento realizado ser suprido a curto prazo, e ainda, para estar em consonância com o praticado pelo próprio mercado em que está inserida.

7 REFERÊNCIAS

Pinto, R. P. das, Jr. **A Necessidade dos Indicadores para a Gestão**. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil, 3, 2006.

Pomi, R. M. **Indicadores de desempenho em gestão do Capital Humano**. São Paulo: Gente, 2002.

Takashina, N. T. & Flores, M. C. X.. **Indicadores de Qualidade e do Desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996.

Turban, E., Sharda, R., Aronson, J. E., & King, D. **Business Intelligence: Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Vagas. **Analista de Recursos Humanos**. Disponível em:
<https://www.vagas.com.br/cargo/analista-de-recursos-humanos>. Acesso em: 30 mai. 2020.

Vagas. **Desenvolvedor de sistemas**. Disponível em:
<https://www.vagas.com.br/cargo/desenvolvedor-de-sistemas>. Acesso em: 30 mai. 2020.

Vagas. **Supervisor de Recursos Humanos**. Disponível em:
<https://www.vagas.com.br/cargo/supervisor-de-recursos-humanos>. Acesso em: 30 mai. 2020.