



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



Rodolfo Arns

MODELO DE GESTÃO APLICADO EM EMPRESA
PRODUTORA DE GRÃOS

Porto Alegre

2013

Rodolfo Arns

MODELO DE GESTÃO APLICADO EM EMPRESA
PRODUTORA DE GRÃOS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles professores da UFRGS que buscaram ensinar dando seu melhor e que transformaram o curso de administração um dos melhores do país, entre eles um agradecimento especial a Stefano Florissi, Aida Maria Lovison e Claudia Simone Antonello. Agradeço principalmente ao Professor e Orientador Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré por todo o apoio e conhecimento dado durante a realização desse trabalho e durante suas aulas, mostrando ser muito mais que um professor, mas sim uma referência para toda vida.

Agradeço ao Aquiles Pio Franceschette, não só pela disponibilidade e abertura dada para a realização do presente projeto em sua empresa produtora de grãos, mas também pelos ensinamentos práticos em gestão que compartilhou durante o período que estive em sua empresa, desenvolvendo este projeto.

Agradeço aos meus pais que sempre me apoiaram tanto financeiramente quanto emocionalmente durante toda minha trajetória acadêmica até então. Sou grato também aos meus irmãos que sempre me deram bons conselhos e me apoiaram nos momentos de dificuldades.

De modo geral, agradeço também a todos colegas e amigos que fizeram parte da minha vida até o presente momento e que me acompanham na minha jornada.

RESUMO

Na conjuntura atual, situações como a abertura econômica, a desregulamentação dos mercados e a formação de blocos econômicos são as principais mudanças estruturais que trouxeram a globalização e a necessidade de incrementar a competitividade para o cotidiano do agronegócio brasileiro. Para tornar as empresas desse setor mais competitivas um dos fatores mais importantes que devem ser repensados é o modo como é feita a gestão delas, haja vista que atualmente essas estão passando por diversas mudanças estruturais, mas que, por outro lado, apresentam modelos de gestão extremamente defasados. Tendo isso em vista, o presente projeto visa a identificar os principais problemas de gestão de uma empresa produtora de grãos e fornecer sugestões de melhorias para eles. O trabalho constou de uma pesquisa exploratória descritiva, na qual é realizada forte busca de conhecimentos na literatura sobre teorias relacionadas aos assuntos da área, tais como: agronegócio, lavoura, gestão de pessoas, gestão de empresas familiares, dentre outros. Nesse trabalho desenvolve-se também um estudo de caso descritivo com foco nos problemas apontados pelos funcionários de uma empresa produtora de grãos e na elaboração de soluções/estratégias para o desenvolvimento da mesma. A pesquisa foi qualitativa, baseada em entrevistas com todos os funcionários e o gerente, para as quais foi utilizado um roteiro semi-estruturado com perguntas exploratórias. Além das entrevistas, foram realizadas observações espontâneas presenciais no cotidiano de trabalho dos funcionários buscando identificar os processos e as dificuldades que ocorrem dentro da organização. Por fim, após analisados e esquematizados todos os dados levantados a partir dessas duas fontes, elaboram-se sugestões de melhorias para os problemas na gestão da empresa, sendo feitas diversas estratégias com seus respectivos planos de ação que as sustentem. Essas estratégias englobam desde a parte de recursos humanos e processos, até sugestões na parte técnica agrícola da empresa.

Palavras chave: Agronegócio, empresa produtora de grãos, problemas de gestão, sugestões de melhorias.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Preços das Commodities de 1990 a 2014	13
Figura 2: Crescimento da Produção x Área Cultivada	25
Figura 3 - Diagrama de ações de aprendizagem em ambientes organizacionais	27
Figura 4 - Sistema de TD&E	28
Figura 5 - Formato da Avaliação 360 Graus	31
Figura 6 - O Recrutamento e seleção como partes do processo de agregar pessoas..	32
Figura 7 - As três fases do planejamento do recrutamento	33
Figura 8 - Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.....	35
Figura 9 - Distribuição de Funções dos Funcionários na Empresa	42
Figura 10 - Trabalhos Antigos dos Funcionários.....	43
Figura 11 - Tempo de Empresa	44
Figura 12 - Competências Importantes para os Funcionários.....	45
Figura 13 - Escolaridade dos Funcionários	46
Figura 14 - Pontos Positivos da Empresa	47
Figura 15 - Implemento sem arrumar	50
Figura 16 - Pinos não originais.....	50
Figura 17 - Sacarias desorganizadas.....	60
Figura 18 - Peças desorganizadas.....	60
Figura 19 - Modelo de porta do almoxarifado.....	68
Figura 20 - Modelo de mesa do almoxarifado	69
Figura 21 - Modelo de organização de almoxarifado	70
Figura 22 - Modelo de armário para funcionários.....	71

Figura 23 - Modelo de separação de lixo em galpão.....	72
Figura 24 - Modelo de separação de lixo em dormitório	72
Figura 25 - Lista de Ferramentas Obrigatórias.....	77
Figura 26 – Modelo de Controle de Ferramentas.....	79
Figura 27 - Modelo de Caixa de Ferramentas.....	80
Figura 28 - Modelo de Rádio Amador	81
Figura 29 - Modelo de Ficha de EPI's	84
Figura 30 - Rastro Descontrolado na Fazenda Floresta.....	98
Figura 31 - Orientação para fazer a antecipação	100
Figura 32 - Faixas diferenciadas pela quantidade de adubo na Fazenda Floresta	103

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Funcionários.....	48
Tabela 2 - Supervisores	53
Tabela 3 - Trabalho em si	56
Tabela 4 - Estrutura.....	57
Tabela 5 - Organização.....	59
Tabela 6 - Refeitório.....	62
Tabela 7 - Dormitório.....	63
Tabela 8 - Controle de Horas Extras	88
Tabela 9 - Ensaios de Densidade de Semeadura	105

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	PROBLEMA	14
1.2.	OBJETIVOS.....	17
1.2.1.	Objetivo Geral	17
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	17
1.3.	JUSTIFICATIVA	17
2.	REVISÃO TEÓRICA	20
2.1.	GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	20
2.2.	O AGRONEGÓCIO.....	22
2.3.	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO & EDUCAÇÃO	25
2.4.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
2.5.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	31
2.5.1.	Recrutamento.....	32
2.5.2.	Seleção	34
3.	METODOLOGIA.....	38
3.1.	NATUREZA E ESTRATÉGIA DA PESQUISA	38
3.2.	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	39
3.3.	SUJEITOS DA PESQUISA	39
3.4.	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISES DOS DADOS.....	40
3.5.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	40
4.	RESULTADOS E ANÁLISES	41
4.1.	DADOS DA EMPRESA.....	41
4.2.	FUNCIÓNÁRIOS.....	48
4.3.	SUPERVISORES.....	52

4.4.	TRABALHO EM SI	55
4.5.	ESTRUTURA	57
4.6.	ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO	58
4.7.	REFEITÓRIO	61
4.8.	DORMITÓRIO.....	63
5.	DISCUSSÃO E SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	65
5.1.	ADMINISTRAÇÃO DA FAZENDA FLORESTA	65
5.1.1.	Organizar a sede	65
5.1.1.1.	Estabelecer um funcionário responsável pela sede	66
5.1.1.2.	Construir um novo galpão	67
5.1.1.3.	Criar oficina mecânica.....	67
5.1.1.4.	Criar almoxarifado.....	67
5.1.1.5.	Comprar armário dos funcionários para galpão novo	70
5.1.1.6.	Separação de lixos e venda desses	71
5.1.1.7.	Estabelecer local para guardar óleos.....	73
5.1.1.8.	Construir rampa para lavar e trocar óleos das máquinas.....	73
5.1.2.	Gerente	74
5.1.2.1.	Delegar parte de suas tarefas.....	74
5.1.2.2.	Aumentar o grau de ensino dos funcionários.....	74
5.1.2.3.	Anotar em bloco de notas todas tarefas que precisa fazer	75
5.1.2.4.	Dialogar mais com os funcionários	76
5.1.3.	Disponibilizar ferramentas para funcionários.....	76
5.1.3.1.	Comprar caixas de ferramentas	76
5.1.3.2.	Criar controle sobre as caixas de ferramentas.....	78
5.1.4.	Melhorar a comunicação da empresa	81
5.1.4.1.	Equipar toda a empresa com rádios amadores	81
5.1.4.2.	Criar reuniões mensais.....	81
5.1.5.	Melhorar as condições de trabalho.....	82
5.1.5.1.	Acabar com ratos dos galpões e casas.....	82
5.1.5.2.	Disponibilizar EPI's e controlar uso	83
5.1.5.3.	Implementar um sistema de avaliação interna	84

5.1.5.4. Criar uniforme e torná-lo obrigatório.....	86
5.1.5.5. Fornecer transporte para os funcionários.....	86
5.1.5.6. Horas extras	87
5.1.6. Melhorar refeitório	89
5.1.6.1. Reestruturar o refeitório	89
5.1.6.2. Avisar quantas pessoas irão almoçar	90
5.1.6.3. Melhorar a higiene	90
5.1.6.4. Estabelecer horário para as refeições	90
5.1.7. Melhorar o dormitório e a área de descanso.....	91
5.1.7.1. Reformar o dormitório.....	91
5.1.7.2. Colocar bancos na frente do dormitório.....	91
5.2. GESTÃO DOS FUNCIONÁRIOS	92
5.2.1. Propostas de melhorias de gestão dos funcionários	92
5.2.1.1. Estabelecer horários e cobrar presença.....	92
5.2.1.2. Disponibilizar treinamentos técnicos	92
5.2.1.3. Trocar peças estragadas por peças originais	93
5.2.1.4. Limpar embalagens de defensivos agrícolas na lavoura	93
5.2.1.5. Proibir crianças de trabalhar ou mexer nas máquinas.....	94
5.2.1.6. Fixar responsabilidades sobre as máquinas	94
5.2.1.7. Obrigar os funcionários a usar capacete ao dirigir moto.....	95
5.3. SEDE DOS SILOS	95
5.3.1. Melhorias na sede dos silos.....	95
5.3.1.1. Colocar placas informativas	95
5.3.1.2. Estabelecer controle de agrotóxicos	96
5.3.1.3. Deixar o ambiente mais bonito	96
5.3.1.4. Estabelecer almoxarifado pequeno	97
5.4. ESTRUTURA OPERACIONAL	97
5.4.1. Melhorar a Qualidade Técnica do Maquinário	97
5.4.1.1. Comprar autopropelido para ter rastro controlado	98
5.4.1.2. Colocar corrente de segurança entre tratores e implementos de grande porte	99
5.4.1.3. Realizar antecipação das rodas dos tratores	100
5.4.1.4. Colocar GPS e piloto automático nas máquinas	101

5.4.1.5. Comprar pneus radiais para tratores grandes	101
5.4.2. Melhorar Implementos	102
5.4.2.1. Comprar reboque tratador de sementes	102
5.4.2.2. Colocar cano de plástico na rosca de adubo.....	102
5.4.2.3. Reduzir a quantidade de sementes no plantio de trigo	104
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
ANEXO A: ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS ENTREVISTADOS	113

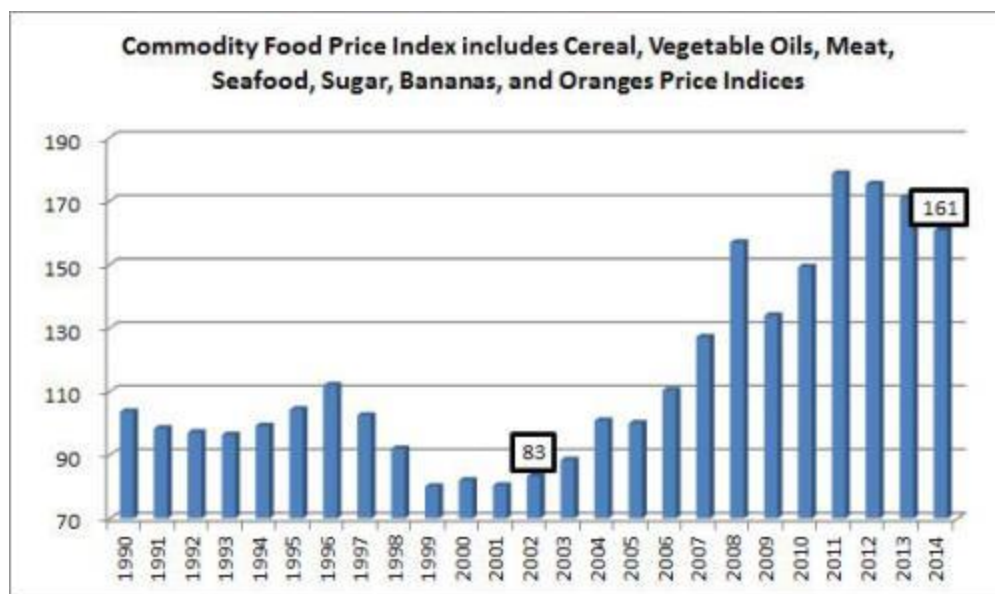
1. INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual valoriza-se um meio de vida no qual o enfoque paira sob a modernidade e as suas conseqüências; a atenção das pessoas volta-se para as grandes tecnologias, as grandes lojas, os novos carros, os grandes espetáculos, dentre tantos outros meios de consumo gerados e mantidos pela sociedade moderna. Todavia, a maior parte desses meios de consumo não são de real necessidade para as pessoas viverem; de fato, muitos desses produtos facilitam muito o nosso cotidiano, mas mesmo assim não são essenciais para nossa sobrevivência.

A maior prova da desnecessidade desses produtos e serviços que estão em moda atualmente está nas crises econômicas, haja vista que durante o acontecimento dessas a população não só reduz drasticamente o gasto com esses bens de consumo, como muitas vezes não os consome mais. Isso faz com que diversos setores da economia sofram muito com as crises econômicas, uma vez que seus produtos só são consumidos enquanto fruto de um desejo das pessoas e não como uma necessidade.

De outro lado, estão os produtos essenciais para a manutenção da vida, onde o setor da agricultura se encaixa perfeitamente. Esse setor, diferentemente dos demais setores que estão em moda na atual conjuntura, recebe menor influência de crises mundiais, uma vez que as pessoas não podem deixar de se alimentar. O que pode acontecer, mesmo que dificilmente, é a mudança de hábitos alimentares, dando-se preferência a alguns alimentos em detrimento de outros; todavia, a alimentação é uma necessidade fisiológica de todo organismo animal e as pessoas jamais vão deixar de se alimentar. Nota-se tal efeito durante a última crise financeira mundial, já que enquanto a maioria dos países estava com sérios problemas financeiros, nesses mesmos o agronegócio continuava em grande desenvolvimento, tendo em vista que o preço de suas commodities cresceu de forma veemente. O gráfico a seguir disponibilizado pelo Fundo Monetário Internacional demonstra esse aumento das commodities agrícolas desde 1990 até a atualidade.

Figura 1 : Preços das Commodities de 1990 a 2014



Fonte: Fundo Monetário Internacional (2013)

Isso demonstra claramente certa estabilidade do setor do agronegócio no sentido macroeconômico, pois mesmo em momentos avessos ao progresso, a agricultura jamais perderá seu mercado consumidor. Mas se o agricultor dispõe de toda essa estabilidade em relação ao consumo de seus produtos, por que existem tantas notícias sobre agricultores que vão à falência e acabam deixando de produzir? Possivelmente, a principal resposta para essa pergunta é a falta de gestão e planejamento. Para exemplificar de forma bem sucinta esse problema faz-se uso do que acontece repetitivamente com o agricultor no Brasil: os produtores rurais, em sua grande maioria, quando tem uma série de anos chuvosos e, por consequência, de boas safras, gastam todo seu capital, tanto em bens de uso próprio, quanto investindo no próprio negócio; assim, acabam imobilizando seu capital e não deixam reservas para capital de giro em caso de secas, tendo que recorrer a financiamentos bancários que normalmente não são financeiramente bons. Obviamente, as mudanças climáticas ocorrem e ao mesmo tempo que existem anos chuvosos há os anos com escassez de chuva. Nesse último caso, os agricultores apresentam déficits na produção, ou seja, ficam sem receita no seu caixa para arcar com os investimentos feitos nos anos anteriores. Esse exemplo sintetiza um problema aparentemente simples de gestão inadequada e de ausência de visão de longo prazo que poderia ser sanado, por

exemplo, fazendo-se uso de um fluxo de caixa no qual evidencia-se quanto de fato pode ser utilizado em caso de um cenário pessimista para o ano seguinte. Apesar de parecer simples para muitas pessoas, essa prática, assim como tantas outras de extrema importância, é utilizada por raros agricultores brasileiros.

Sendo assim, a intenção deste projeto é aplicar diversas práticas de administração em uma empresa produtora de grãos que, não muito diferente das demais empresas desse ramo, carece desses conhecimentos e acaba não só sofrendo diversas consequências negativas, mas também perdendo oportunidades de diferenciação em um setor pouco dinâmico.

1.1. PROBLEMA

Desde o surgimento do Brasil Colônia, a agricultura sempre teve papel primordial no desenvolvimento do país. Os principais produtos agrícolas produzidos em cada época da história dessa nação ditavam a situação econômica de todo país; começando com a exploração do Pau-Brasil, logo em seguida pela produção de açúcar, borracha e cacau, depois, durante a República Velha, o café, e, por fim, desenvolveu-se a agricultura familiar, onde as lavouras passaram a se diversificar consideravelmente em todo território brasileiro.

Na conjuntura atual, o agronegócio do Brasil não só continua tendo grande relevância para o mercado interno, como também se tornou um dos maiores provedores de alimentos para todo o mundo. Para se ter uma noção da importância da agricultura no Brasil, pode-se citar que esse setor da economia representa de 24 a 30% do PIB nacional, de 38 a 43% das exportações do país e quase 40% dos empregos existentes no país (CEPEA-USP / CNA, MAPA e IPEA, 2009). Internacionalmente, o Brasil vem crescendo no agronegócio de forma tão acelerada que já é o segundo maior exportador de alimentos do mundo.

Apesar de todo esse histórico de crescimento do setor tanto nacional quanto internacionalmente, o Brasil ainda precisa melhorar muito para poder ser considerado um país de agricultura eficiente. Os principais problemas existentes na agricultura brasileira

estãorelacionados com logística, câmbio e falta de conhecimentos em gestão por parte dos agricultores. Os dois primeiros representam questões macroeconômicas que dizem respeito ao governo, ou seja, são questões que dificilmente serão solucionadas rapidamente. Todavia, o último, apesar de também não ser fácil de ser solucionado, se analisado de forma microeconômica, podem sim serem buscados meios a curto prazo para que seja solucionado ou tenha seus efeitos reduzidos.

Apesar de nos últimos tempos o Brasil ter apresentado grandes evoluções em diversos setores de sua economia quando o assunto é gestão, na agricultura, por outro lado, a manutenção desse tema tem evoluído de forma muito lenta. A principal justificativa que se pode citar é que o setor é bastante conservador quanto as suas práticas de gestão e, portanto, possui grande rejeição a mudanças. Um artigo escrito por Antônio Canuto publicado pela revista Nera expõe muito bem essa ideia:

“Os avanços tecnológicos aplicados ao agronegócio são a expressão da modernização do campo. Com eles a produtividade tem crescido, as safras tem apresentado números cada vez maiores, as receitas econômicas têm crescido. (...) Todo este avanço não representou de fato qualquer mudança substancial na estrutura agrária brasileira e nas relações de produção e de trabalho no campo. (Canuto, 2004, p.3)”

Dentro desse setor, explicitando especificamente as empresas produtoras de grãos, essa usualmente tem a prática de se focar muito mais em acréscimo na produtividade através de novas variedades de sementes, novos defensivos agrícolas e novas máquinas, quando na verdade pecam em outros quesitos primários que deveriam ter tanta ou mais relevância que esses três primeiros. Obviamente que esses três pontos são, de fato, muito importantes para o setor; entretanto, outro foco deveria ser desenvolvido: o de gestão dessas empresas. Nessa parte poderiam ser colocados em prática diversos conhecimentos de administração, como: gestão de funcionários, melhoramento de processos, prevenção de desperdícios, entre tantos outros.

Um exemplo simples que pode ilustrar muito bem a magnitude do problema e do quanto custoso é o desperdício causado por falta de gestão nesse setor foi descrito pelo estudo do IBGE:

“entre 1996 e 2002, apenas por conta das perdas ocorridas entre o plantio e a pré-colheita, nas culturas de arroz, feijão, milho, soja e trigo, o País deixou de colher cerca de 28 milhões de toneladas de grãos (IBGE, 2005, p.1)”

Outro problema que decorre da falta de gestão nas empresas produtoras de grãos está ligado ao modo como o empregado é visto e tratado pelos seus superiores. Os agricultores veem seus funcionários não como parceiros ou colaboradores, e sim como “peões” – terminologia utilizada informalmente pelos agricultores para fazer referência aos trabalhadores do campo. Sendo assim, é raramente utilizado qualquer tipo de prática de recursos humanos nesse setor, haja vista que devido ao conservadorismo e ao tradicionalismo por parte dos agricultores, essas práticas têm difícil aceitabilidade e sofrem com a descrença. Essa ausência de qualquer prática de gestão de pessoas causa uma série de problemas em relação aos funcionários dessas empresas, dentre esses estão a desmotivação, as intrigas, as injustiças, a ausência de melhorias, o individualismo, a desqualificação dos funcionários, entre tantos outros.

Além dos desperdícios e dos problemas de gestão de pessoas, pode-se citar que os agricultores carecem de conhecimentos no setor administrativo da empresa. Existe um antigo ditado na agricultura: *o agricultor é muito bom na manutenção de sua lavoura, porém quando está para fora da porteira de sua fazenda, ele se sente perdido*. Esse ditado expõe um problema que praticamente todo agricultor tem: ele não possui controles financeiros - como fluxo de caixa ou orçamento-, não sabe planejar a longo prazo e muito menos desenvolve processos que otimizem sua empresa.

Inserida nesse contexto está a empresa produtora de grãos Fazenda Floresta. Essa apresenta não só esses problemas básicos de gestão, mas também outras questões administrativas que precisam ser solucionadas. Essa empresa está localizada em Lagoa Vermelha-RS, empregando em torno de 17 funcionários, e fazendo uso de, aproximadamente, 2000 hectares de lavoura para produção de Soja, Milho, Trigo e Aveia.

Dadas estas condições, o presente trabalho se propõe a desenvolver um estudo de caso no qual será aplicado um modelo de gestão em uma empresa produtora de grãos visando ao melhoramento e ao desenvolvimento de sua gestão e,

por conseguinte, criando soluções para seus principais problemas administrativos. Assim, a pergunta que o projeto busca responder é: de que forma os conhecimentos em administração podem ajudar a solucionar os problemas de gestão de uma empresa produtora de grãos?

1.2. OBJETIVOS

Visando a um melhor entendimento do trabalho como um todo, os objetivos foram divididos em objetivo geral e específicos:

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é: criar um modelo de gestão para uma empresa produtora de grãos.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que irão contribuir para que o geral seja atendido são:

- Identificar os principais problemas de gestão da empresa produtora de grãos;
- Sugerir novas práticas de gestão de forma a minimizar/eliminar os problemas identificados.
- Propor mecanismos de controle que otimizem a gestão dos processos da empresa.

1.3. JUSTIFICATIVA

A agricultura brasileira tem contribuído significativamente não somente com o desenvolvimento econômico e social do Brasil, mas para a produção de alimentos para toda a humanidade, tornando-se a cada dia mais responsável pela alimentação mundial. Ela tem crescido e se modernizado muito nos últimos anos fazendo com que

sua produtividade e rentabilidade também crescessem; com isso, aumentou-se a competitividade não só interna, entre os agricultores brasileiros, mas também externamente, haja vista que o Brasil passou a ser um dos maiores produtores de diversas commodities agrícolas.

Mas se as empresas produtoras de grãos vêm crescendo muito nos últimos anos em termos de área plantada, produtividade e tecnologia de seus maquinários, por que quando o assunto é gestão dessas empresas elas não parecem ter apresentado muito desenvolvimento? Será pela descrença dos agricultores para com os conhecimentos existentes em administração? Ou por que esse setor não consegue se adaptar a um modelo de gestão mais eficiente? Ou será pelo fato desse conhecimento nunca ter sido amplamente aplicado em uma empresa produtora de grãos?

Um dos pontos interessantes e que exemplifica bem essa precariedade do modelo de gestão utilizado nas empresas produtoras de grãos está no processo de modernização tecnológica, que, apesar de estar sendo amplamente realizado nas empresas desse setor, essa não foi acompanhada pela melhoria do gerenciamento dos processos produtivos e dos recursos. A adoção de formas de gestão mais racionais e modernas acompanhadas das recentes tecnologias têm sido apontadas como uma maneira da organização enfrentar a sazonalidade e riscos inerentes a este tipo de negócio, garantindo sua sobrevivência e perenidade.

Pode-se notar também que o gestor agrícola normalmente não registra dados sobre desempenho e resultado de seu negócio, o que acaba fazendo com suas decisões muitas vezes baseem-se em análise subjetivas e dados informais. Isso faz com os agricultores façam más escolhas que acabam tendo consequências ainda piores. Apesar de parecer simples fazer registros, o agricultor tem ainda um modo de gestão atrasado que não se baseia em dados para tomada de decisões.

Uma observação importante que deve ser feita dos agricultores que também não é colocada em prática seria a de analisar os recursos empregados na atividade produtiva, ou seja, ter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos que a empresa

possui. Assim ela poderia saber o que melhorar e o que pode usar como vantagem para com seus concorrentes.

E assim como esses três problemas expostos acima, há diversos outros que são decorrentes da falta de um modelo de gestão apropriado e que fazem as empresas desse ramo serem muito menos competitivas internacionalmente. Nesse sentido, a presente pesquisa busca não só responder no mínimo parcialmente todas as perguntas feitas anteriormente, mas também criar um modelo de gestão que melhore e desenvolva a empresa em questão para que essa sirva de exemplo a tantas outras que sofrem com os mesmos problemas de administração. Através desse estudo de caso, no qual serão aplicadas várias técnicas administrativas, será possível também desenvolver um modelo para se adequar conhecimentos administrativos a um setor tão peculiar como o do agronegócio, viabilizando assim a utilização desses conhecimentos em outras empresas desse ramo, uma vez que essas outras já terão um modelo de gestão a se espelhar.

Devido ao agronegócio e, mais especificamente, às empresas produtoras de grãos serem a área de estudo do autor, e também pelo fato de o mesmo, através da empresa que sua família possui nesse segmento, ter experiências nessa área desde muito jovem até a atualidade, o encerramento do curso é oportuno com um trabalho realizado nesse setor. Visando a, de um modo geral, não só criar um modelo de gestão eficaz para a Fazenda Floresta, mas também concluir a etapa acadêmica da graduação.

2. REVISÃO TEÓRICA

Na revisão teórica são demonstradas reflexões teóricas e conceitos importantes para compreender, sob a visão acadêmica, as situações encontradas na empresa estudada. Os seguintes assuntos serão abordados: Gestão de Empresas Familiares, Agronegócio, Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E), Avaliação de Desempenho, e Recrutamento e Seleção.

2.1. GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

O conceito de empresa familiar poderia ser simplesmente definido de forma genérica como aquela de propriedade familiar que é controlada e gerenciada por uma família. Todavia, esse conceito por ser, demasiadamente simplista, podendo desconsiderar diversas variáveis importantes para o esclarecimento do tema. Sendo assim, a empresa familiar pode ser traduzida por meio de vários conceitos diferentes, dependendo das variáveis, das dimensões e dos aspectos que o autor deseja enfatizar. Segundo Allouche e Amann (2000), na conceituação de empresa familiar, diversas questões desafiam o escopo e a amplitude de definição que os conceitos requerem para se ter valor. Dentre essas questões pode-se citar: Quais são as fronteiras da família? O conceito de empresas familiares deve-se limitar à existência de uma única família controladora ou pode considerar várias? Existe um limite de famílias proprietárias para caracterizar uma empresa familiar? A partir de que momento histórico é possível começar a falar em empresa familiar? Já na primeira geração ou somente a partir da segunda geração? O que se entende por controle? É o controle do capital? Dentro de quais proporções?

Dentre os vários conceitos existentes, há aqueles que buscam quantificar a participação da família na empresa para definir se ela é ou não familiar; tal como *Davis e Tagiuri* (2004) argumentam, a propriedade é controlada por apenas uma família, sendo que deve haver pelo menos dois membros da mesma na alta Gerência e os empregados não podem fazer parte da família. Por outro lado, *Donelley* expõe uma definição mais abrangente:

“Uma empresa é considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é iniciada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) o relacionamento familiar é um fator, entre outros, para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no Conselho de Administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; 4) a posição do membro da família influencia na sua posição familiar. (Donelley, 1964)”

Essa pluralidade de conceitos para caracterizar uma empresa como familiar demonstra a dificuldade de se identificar uma única definição a ser adotada por uma pesquisa sobre empresas familiares. Assim, visando à busca por um conceito mais aceito, optou-se pela adoção dos critérios sugeridos como básicos por *Silva, Fischer e Davel* (1999) para a caracterização de uma empresa como familiar. Para eles, a família deve: possuir propriedade sobre a empresa; influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; definir os valores da empresa; e, por fim, determinar o processo sucessório da empresa.

De acordo com o estudo de *Campos, Bertucci e Pimentel* (2008), uma empresa familiar bem sucedida usualmente é caracterizada por ter sido criada por um empreendedor visionário que fez a empresa crescer por um longo espaço de tempo e depois diversificou seus investimentos para outros negócios; ao longo desse tempo, a família fundadora manteve o controle acionário do negócio e desejou manter essa posição para as gerações seguintes. O estudo também mostrou que as empresas familiares longevas provavelmente conseguiram sobreviver ao desafio da sucessão ao longo das diversas gerações porque mantiveram um nível de diálogo e maturidade intergeracional diferenciados, ou seja, apesar das diferenças existentes entre as gerações, essas empresas buscaram integrar a diversidade afim de trazer um *output* melhor para a empresa.

Segundo dados do SEBRAE (2005), há registradas no Brasil entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Sejam grandes, médias

ou pequenas, tais empresas têm um papel muito significativo no desenvolvimento econômico, social e até político do país. Apesar dessa relevância, devido à necessidade de maior competitividade entre as empresas familiares, nos últimos anos diversos problemas tornaram-se muito visíveis nesses tipos de organizações. Essas dificuldades são tão grandes que fazem com que a cada 100 empresas familiares brasileiras, apenas 30% sobrevivam até a segunda geração e 5% até terceira geração.

Com base nos estudos de *Casillas, Sanchez e Fernandez*, as principais dificuldades e, conseqüentemente, fatores limitantes para o sucesso das empresas familiares estão em um conjunto de acontecimentos:

“(...) sobreposição entre família e empresa, as dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização, as dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional, as dificuldades para planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e gestão, a gestão do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança da empresa, principalmente do conselho de administração e uma gestão inadequada. (*Casillas, Sanchez e Fernandez, 2007*)”

Logo, não se pode atribuir a não longevidade das empresas familiares, conforme sugerido pelos dados do SEBRAE expostos acima, somente por causa única, mas sim um conjunto de problemas os quais empresas familiares devem enfrentar para continuar existindo.

2.2. O AGRONEGÓCIO

Com a evolução da economia brasileira, sobretudo devido aos avanços tecnológicos, a fisionomia das propriedades rurais no país modificou-se bastante principalmente nos últimos 50 anos. A população começou a migrar do campo e a dirigir-se para as cidades, passando, nesse período, de 20% para 70% a taxa de pessoas residentes no meio urbano. Por outro lado, o avanço tecnológico foi intenso no meio rural e provocou grandes saltos nos índices de produtividade agropecuária,

permitindo que o produtor rural proporcionasse a subsistência alimentícia da crescente população urbana, apesar de estar com sua mão de obra reduzida.

De acordo com *Araújo (2007)*, na atual conjuntura o agronegócio brasileiro está caracterizado por vários fatores, entre eles estão: menor autosuficiência; maior dependência de insumos de terceiros; especialização em poucas atividades; geração de excedentes de consumo e abastecimento de mercados distantes; recebimento de informações externas; necessidade de estradas, armazéns, portos, aeroportos, softwares, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes e novas técnicas; e, por fim, enfrentar a globalização e a internacionalização da economia.

Para esse mesmo autor, a produção na agricultura é caracterizada por especificidades que a diferenciam da produção de outros bens manufaturados. Dentre essas diferenças pode-se citar: sazonalidade da produção, influência de fatores biológicos e a rápida perecibilidade.

Na produção agropecuária, a sazonalidade ocorre devido especialmente às condições climáticas de cada região, apresentando períodos de safra e de entressafra. Pensando pelo lado do consumidor, de modo geral, não há grande variação ao longo do ano nas quantidades demandadas. Porém, se analisado pelo lado do produtor rural, durante os períodos de safras, há abundância dos produtos no mercado e o preço tende a diminuir, e, durante a entressafra, esbelece-se a ausência de produção e o conseqüente aumento do valor das mercadorias.

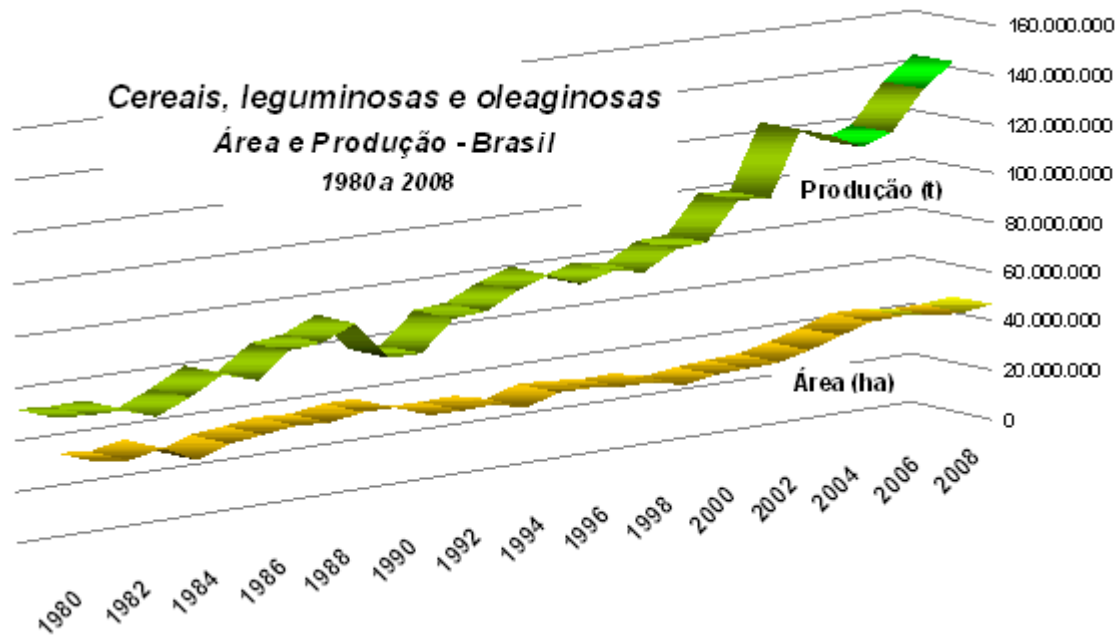
O agronegócio é também influenciado por fatores biológicos. Tanto ao longo do desenvolvimento do produto no campo, como após a colheita, os produtos agropecuários estão sujeitos ao ataque de pragas e doenças que podem diminuir a quantidade produzida e a qualidade dos mesmos, podendo inclusive ocasionar à perda total da produção. Além disso, o combate às pragas e às doenças implica o uso de agrotóxicos (inseticidas, fungicidas e herbicidas), cuja aplicação resulta na elevação dos custos de produção, em riscos para os operadores e para o ambiente, e na possibilidade de resíduos tóxicos nos produtos, que serão levados até os consumidores.

A atividade biológica dos produtos agropecuários, mesmo após a colheita, continua em ação. Tendo isso em vista, a vida útil desses produtos tende a ser diminuída de forma acelerada após a colheita, e para conseguir retardar essa ação, são necessários diversos cuidados específicos de logística.

Araújo (2007) sistematiza a agricultura em três partes essenciais: “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “após porteira”. A primeira diz respeito a toda parte de fornecimento, que engloba: fornecedores de insumos e serviços, máquinas e implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes e financiamentos. A segunda está relacionada ao fazer de fato, ou seja, envolve o preparo e manejo dos solos, os tratamentos culturais, a irrigação, a colheita, as criações, entre outras. Finalmente, a terceira e última etapa refere-se às atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagem, distribuição, consumo de produtos alimentares, e fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa.

Um dado interessante analisado por esse autor diz respeito a expansão da agricultura do Brasil. A tendência, ao imaginar o aumento da produção agrícola, remete ao pensamento de que mais áreas estão sendo exploradas; todavia, o que ocorre é que a produtividade nas últimas décadas é que tem representado a maior influência na produção total do país. O gráfico a seguir mostra bem essa ideia:

Figura 2: Crescimento da Produção x Área Cultivada



Fonte: SEBRAE (2008)

Sendo assim, pode-se observar que a produtividade vem crescendo substancialmente e que os produtores rurais na parte de “dentro da porteira” estão obtendo sucesso. Porém, na conjuntura atual brasileira, os principais problemas encontrados estão relacionados ao “antes e após porteira”, mais especificamente com os altos custos de produção, falta de logística e falta conhecimento em gestão por parte dos agricultores.

2.3. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO & EDUCAÇÃO

A área de TD&E tem crescido substancialmente nas últimas décadas devido a diversos fatores macroeconômicos como, por exemplo, o rápido desenvolvimento da tecnologia e a grande competitividade do mercado globalizado. No entanto, essa área ainda sofre não só da desconfiança sobre o real retorno que propicia por grande parte

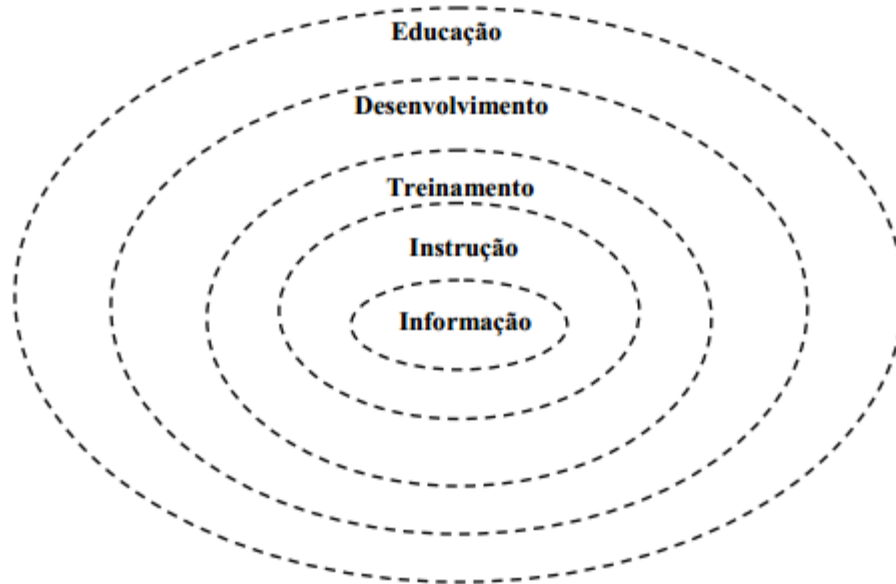
das empresas, mas também pela dificuldade em elaborar técnicas de qualificação que realmente agreguem valor humano para as empresas.

Segundo *Freitas e Brandão* (2006, p.100), a aprendizagem pode ser traduzida no processo pelo qual se adquire competência, do mesmo modo em que a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Essa aprendizagem está intimamente ligada a mudanças e pode ser proporcionada através de ações de TD&E.

Para esclarecer conceitualmente o significado de Treinamento, Desenvolvimento & Educação, poderia-se usar várias definições. Todavia, segundo a definição de TD&E de *Borges-Andrade, Abbad e Mourão* (2006), o Treinamento está ligado a eventos de curta ou média duração que visam a melhorar o desempenho individual através da criação de situações que facilitem tanto a aprendizagem quanto a transferência do conteúdo aprendido para o trabalho. Já o Desenvolvimento refere-se aos aprendizados, normalmente fornecidos pela organização, que apóiam o crescimento profissional e pessoal do funcionário de forma não específica. Esse compreende certas ferramentas de apoio e estímulos a programas de desenvolvimento, como, por exemplo, gestão de carreira e qualidade de vida. Por fim, pode-se considerar a Educação como um dos meios mais abrangentes para promover a aprendizagem, tendo um contexto que vai muito além do ambiente de trabalho. Alguns tipos de programas e conjuntos de ações educacionais de médio e longo prazo que busquem a qualificação profissional e a formação dos seus funcionários podem, de forma exemplar, caracterizar a Educação.

Visando a demonstrar de forma integrada o processo de aprendizagem, *Borges-Andrade, Abbad e Mourão* (2006) elaboraram um diagrama que expõe a relação e a abrangência das ações de aprendizagem em ambientes organizacionais. Nele estão incluídos também dois outros termos: instrução e informação. O primeiro envolve a definição de objetivos e a aplicação de procedimentos instrucionais. Já o segundo refere-se a módulos e unidades organizadas de informação e conhecimento que são disponibilizadas em diversos meios. Logo, assim como demonstrado no diagrama elaborado pelas autoras, esse tema pode ser dividido de forma integrada em 5 partes:

Figura 3 - Diagrama de ações de aprendizagem em ambientes organizacionais

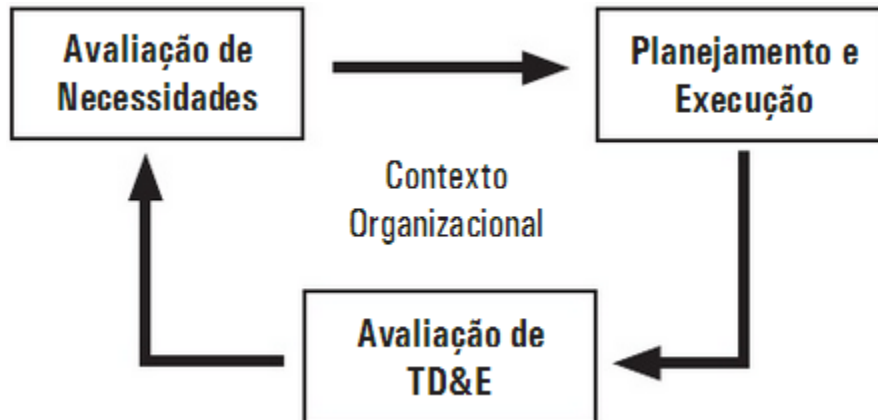


Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

Ao fazer tal diagrama, os autores visaram evidenciar as duas seguintes premissas: a relação entre esses conceitos é hierárquica, de modo que o conceito mais abrangente conterá sempre o menos abrangente, e os limites entre esses conceitos são tênues, justificando assim as linhas pontilhadas entre eles.

Segundo *Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006)*, o TD&E pode também ser visto tanto na literatura quanto na prática como um sistema dividido em três subsistemas: avaliação das necessidades, planejamento e execução e avaliação de treinamento. Para melhor abordar esse assunto e esquematizar o fluxo de informações entre esses subsistemas, o autor criou a seguinte figura:

Figura 4 - Sistema de TD&E



Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006)

O primeiro subsistema trata do processo de diagnóstico das necessidades de treinamento, causadas pela falta de conhecimentos, habilidade e atitudes por parte dos profissionais da empresa. Para *Freitas* (2005), a função da Avaliação de Necessidades nas organizações pode ser resumida da seguinte forma:

“(...) atribuir valor ao treinamento em termos de suas contribuições para o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização, bem como identificar as condições necessárias para que um evento de treinamento gere os resultados esperados e os procedimentos que precisam ser modificados para a promoção de melhores resultados no futuro (Freitas, 2005, p.33)”

Após fazer esta avaliação, as informações coletadas são utilizadas para o próximo subsistema de Planejamento e Execução, que busca elaborar os planejamentos instrucionais e a colocar o treinamento em prática. Por fim, o último subsistema - Avaliação das Ações de TD&E - expõe todas as informações necessárias para o melhoramento dos dois subsistemas anteriores; viabilizando, assim, uma retroalimentação e um aperfeiçoamento de todo sistema.

2.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A gestão do desempenho dos funcionários nas organizações sempre foi um tema muito controverso. Isso se deve, especialmente, ao fato de que as distorções e as subjetividades existentes nos vários instrumentos de avaliação do desempenho se contrapõem às necessidades de mensuração de resultados, gerando, por conseguinte, inúmeros conflitos no ambiente de trabalho.

De acordo com *Bergamini e Beraldo* (2008, p.36), Desempenho pode ser definido como “ação, atuação e comportamento”. Todavia, quando avaliado o desempenho no trabalho, os autores acreditam que essa ação de avaliação define a adequação ou não do funcionário e também atribui uma qualificação para o mesmo. Para esses dois autores a Avaliação de Desempenho pode ser resumida da seguinte forma:

“(...)é um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente de seu próprio comportamento. (Bergamini e Beraldo, 2008, p.13)”

Já para *Pontes* (2005), a Avaliação de Desempenho pode ser considerada como um método que busca o estabelecimento de contato entre o patrão e o empregado, e que, além de visar ao acompanhamento do processo de trabalho e fornecer *feedbacks* constantes a ele, também deve estar sempre estabelecendo os resultados que se pretende atingir. Sendo assim, para esse autor, Avaliação de Desempenho origina-se no planejamento estratégico, em seguida vem a definição de metas, a combinação dos resultados esperados pela equipe de trabalho, o acompanhamento do processo, e, por fim, a avaliação dos resultados.

Avaliar o desempenho dos membros e grupos das organizações pode ser considerado fundamental para o sucesso das mesmas. Dentro da atual conjuntura organizacional, torna-se importante formular uma ferramenta de avaliação que compare o desempenho real com o desejado pelos gestores, podendo-se sugerir quais as necessidades de mudanças no comportamento dentro do CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. *Pontes* (2005) expõe uma frase que reflete bem essa ideia da importância de avaliar o trabalho:

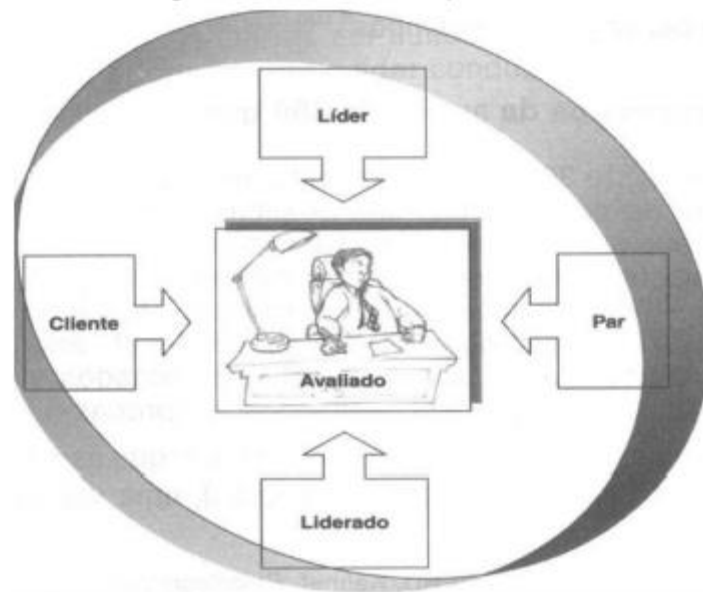
“Em tudo o que pensarmos o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito alterar a história de uma organização” (Pontes, 2005, p.19)”

Ainda conforme esse autor, existem diversas metodologias para avaliar o desempenho de trabalho; todavia, o mais importante é que essas estejam adaptadas a características, particularidades e objetivos das empresas. *Chiavenato* (2004) complementa argumentando que o método escolhido deve sempre atender às seguintes premissas: não deve avaliar apenas o desempenho dentro do cargo, mas também o alcance de metas e objetivos; deve concentrar-se em uma análise objetiva de desempenho e não em impressão a respeito dos hábitos pessoais; deve ser aceita pelo avaliado e pelo avaliador e trazer benefício para ambos; e, por fim, deve ser utilizada como forma de melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o melhor equipado para produzir com eficiência e eficácia. *Bohlander, Snell e Sherman* (2005) complementam esse tema expressando que a elaboração do programa tem que ser sempre de forma participativa, uma vez que quando as pessoas estão envolvidas no desenvolvimento de um projeto, estas estão mais propensas a aceitar e a ficar satisfeitas com o mesmo.

Assim, como ressaltado anteriormente, os métodos de avaliação do trabalho são diversos; entretanto, dentre todos eles, os mais encontrados na literatura estão: Escala Gráfica, Escolha Forçada, Método de Pesquisa de Campo, Método de Incidentes Críticos, Método de Frases Descritivas, Medidas de Produtividade, Método de Avaliação por Resultados, Avaliação Participativa por Objetivos e Avaliação 360 Graus. Atualmente, esse último método citado tem sido considerado como um dos mais modernos e prestigiados dentro das organizações.

A avaliação 360 Graus é definida, segundo *Nassif* (2008), como uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente avaliações de seus superiores, pares, subordinados e clientes; viabilizando, assim, o desenvolvimento de lideranças dentro da organização, o desenvolvimento profissional, o autoconhecimento e a melhoria de desempenho. *Pontes* (2005) representa na seguinte figura o formato de método.

Figura 5 - Formato da Avaliação 360 Graus



Fonte: Pontes (2005, p.132)

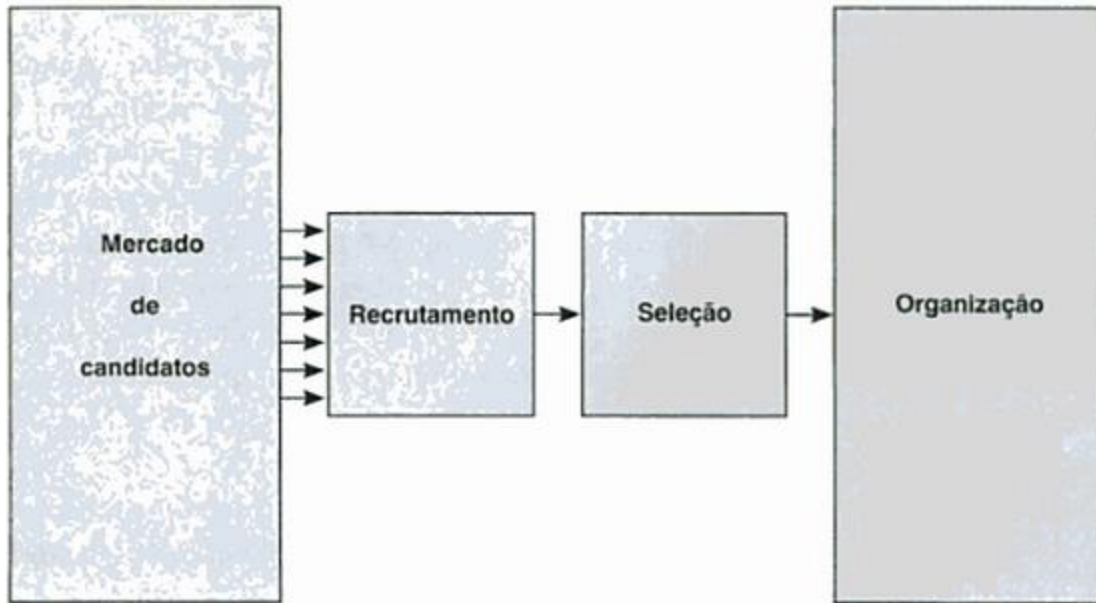
Logo, esse sistema de avaliação pode ser considerado também como um dos mais democráticos, haja vista que envolve várias pessoas no processo. Por outro lado, ele tem como principal crítica o fato de que nem sempre as pessoas que vão dar o feedback estão preparadas para fazê-lo, pois essas podem ter medo de criticar, de receber punições devido a sua avaliação, ou, até por não terem muito conhecimento da pessoa para fazer tal avaliação.

2.5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O setor de Recrutamento e Seleção das empresas brasileiras tem ganhado grande atenção nos últimos anos devido a dificuldade de se encontrar mão de obra qualificada no país. Como está mais difícil de encontrar mão de obra para as empresas, essas passam a ter que se esforçar cada vez mais para buscar candidatos e desenvolver métodos de seleção para encontrar as pessoas que irão ter sucesso dentro das mesmas.

O Recrutamento e Seleção pode ser demonstrado de forma simplificada na seguinte figura:

Figura 6 - O Recrutamento e seleção como partes do processo de agregar pessoas



Fonte: Chiavenato (2006, p. 200)

2.5.1. Recrutamento

Para *Marquis e Huston* (2005), o recrutamento é pura e simplesmente um processo de busca ativa ou de atração de candidatos para cargos existentes nas empresas. Essa definição não parece estar incorreta, mas de certa forma está incompleta e simplifica demais um processo de extrema importância para a empresa.

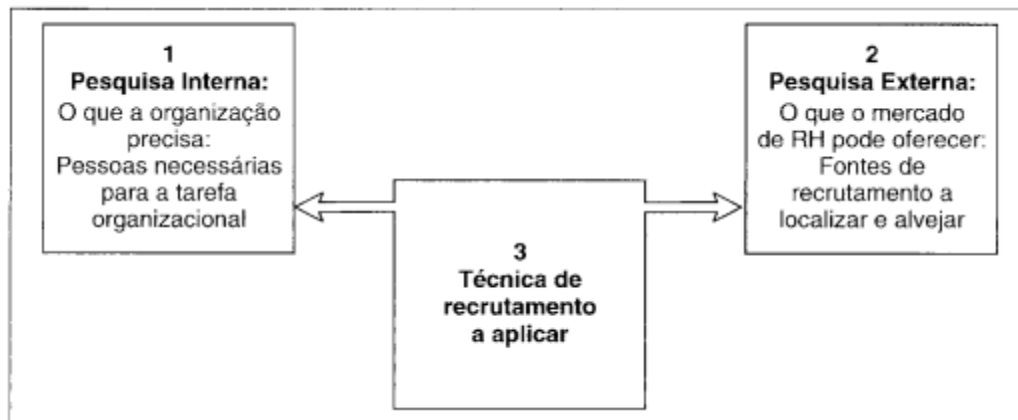
Tendo em vista isso e a busca por uma definição mais complexa sobre Recrutamento:

“(...)conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos o suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função do

recrutamento é de suprir a seleção de matérias-primas básicas (candidatos) para seu funcionamento (Chiavenato, 2002, pg. 197)”

Segundo Chiavenato (2002), o Recrutamento constitui uma sequência de três fases:

Figura 7 - As três fases do planejamento do recrutamento



Fonte: Chiavenato (2002, p.198)

A Pesquisa Interna é uma verificação das necessidades da organização com relação aos recursos humanos para o futuro de curto, médio e longo prazos. Esse levantamento interno deve ser contínuo e constante, e deve envolver todas as áreas e níveis da organização, pois só assim irá retratar as reais necessidades de pessoal e perfil que esses novos participantes deverão possuir e oferecer. Em muitas empresas essa pesquisa interna é substituída pelo chamado Planejamento de Pessoal, que é o processo de decisão dos recursos humanos necessários para atingir, dentro de um determinado tempo, os objetivos da organização.

A Pesquisa Externa é baseada na pesquisa de mercado de Recursos Humanos no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo visando a facilitar a análise e, por conseguinte, sua abordagem. Logo, um aspecto muito importante na Pesquisa Externa é a segmentação de mercado de Recursos Humanos (RH), uma vez que somente tendo decomposto o mercado em diversos segmentos ou classes de candidatos com características específicas será possível analisá-lo e abordá-lo claramente. Outro aspecto importante é saber onde buscar os candidatos pretendidos, ou seja, saber

diagnosticar e localizar onde estão as fontes supridoras de RH que interessam à empresa, para que assim possa concentrar seus esforços de comunicação e atração, evitando o desperdício de recursos e o surgimento de pessoas que não estão dentro do perfil esperado.

O autor resume o processo de recrutamento da seguinte forma:

“(..) começa com a emissão da requisição de empregado: o órgão requisitante (linha) é quem toma a decisão de recrutar candidatos. O órgão de recrutamento (staff) é quem escolhe os meios, o recrutamento interno, externo ou misto, no sentido de obter as maiores vantagens no processamento e os melhores candidatos. (Chiavenato, 2002, pg. 219)”

Como visto nesse resumo, o recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O primeiro ocorre quando há uma vaga disponível que a empresa pretende preencher remanejando seus empregados, promovendo-os verticalmente, transferindo-os horizontalmente ou como promoção diagonalmente. Já o segundo utiliza candidatos vindos de fora da empresa, que podem ser encontrados pelos seguintes meios: arquivo de candidatos, indicação de candidatos pelos empregados, cartazes na portaria, contatos com sindicatos, associações de classe, escolas e universidades, cooperativas de recrutamento, viagens de recrutamento, anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, dentre tantos outros. O último tipo de recrutamento trata dos casos onde são cogitados tanto membros internos da organização quanto externos a ela.

2.5.2. Seleção

De acordo com *Chiavenato (2006)*, a Seleção de Pessoas pode ser definida da seguinte forma:

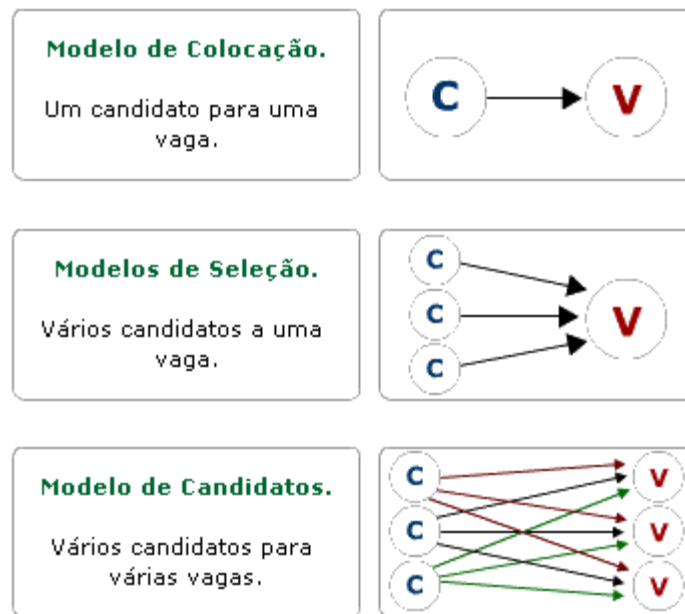
“(...) a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (Chiavenato, 2006, p.200)”

Visto isso, a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas - preferencialmente, aquelas que apresentam características desejadas pela organização - possam ingressar na mesma.

Esse autor faz também uma análise que propõe o seguinte argumento: se não houvessem diferenças individuais entre as pessoas, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Logo, a função primordial do processo de seleção é justamente analisar a enorme variabilidade humana, tanto no plano físico quanto no psicológico, existente entre os candidatos e selecionar aqueles que apresentem as características mais relevantes para organização.

Conforme a figura a seguir, dentro do processo de seleção, podem ocorrer três modelos de seleção:

Figura 8 - Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos



Fonte: Chiavenato (2006, p. 204)

O modelo de colocação ocorre quando há apenas um candidato para uma vaga, não tendo, conseqüentemente, hipótese de rejeição desta pessoa. Já o modelo de seleção, o mais usado atualmente, acontece quando vários candidatos concorrem a

apenas uma vaga. Nesta hipótese, se o candidato for reprovado ele é eliminado do processo seletivo, mas, caso aprovado, é admitido na organização. O último é o Modelo de Classificação. Nesse existem várias vagas para diversos candidatos, sendo que o candidato pode ser reprovado em uma vaga mas aprovado para outra.

O processo seletivo abrange um conjunto de constatações e, para isso, são utilizadas ferramentas para se avaliar o candidato em todos os sentidos, também chamadas de técnicas de seleção. Dentre as principais técnicas estão: Entrevista de Seleção, Prova de Conhecimentos ou de Capacidade, Testes Psicométricos, Testes de Personalidade e Técnicas de Simulação.

- Entrevista de Seleção: *Chiavenato* (2004) assegura que embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de Seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.
- Prova de Conhecimentos ou de Capacidade: segundo *Marras* (2002), avaliam o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigido pelo cargo a ser preenchido.
- Testes Psicométricos: de acordo com *Marras* (2002), os testes psicométricos focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar o quanto elas estão presentes em cada pessoa com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho.
- Testes de Personalidade: para *Chiavenato* (2004) esses testes podem ser ou psicodiagnósticos - quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global - ou testes específicos - quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade. Em ambas as formas, os testes possuem a função de identificar e possibilitar o conhecimentos de capacidades e caráter dos candidatos em uma seleção.
- Técnicas de Simulação: também segundo *Chiavenato* (2004), essas simulações deixam de lado o tratamento individual para centrar-se no

trabalho em grupo e substituem o método verbal ou de execução pela ação social.

De modo geral, os autores defendem que o ideal não é fazer uso de apenas uma técnica na empresa, não só porque cada uma possui suas vantagens e defeitos, mas também porque cada projeto de seleção vai requerer quesitos diferentes dos demais.

3. METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa auxilia na identificação dos instrumentos que serão utilizados para o entendimento e a compreensão deste estudo, bem como na definição de sua estrutura, e na exposição em detalhes de todas as etapas que serão seguidas. Sendo assim, este capítulo trata da forma com que a problemática será abordada, definindo a modalidade e tipo de pesquisa, coleta de dados para análise e, posteriormente a proposição de um modelo.

3.1. NATUREZA E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

De modo geral, o presente estudo foi uma pesquisa aplicada, ou seja, visou a gerar conhecimento para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Esse possuiu natureza qualitativa exploratória-descritiva e foi desenvolvido sob a forma de um estudo de caso único, tendo como base para análises um estudo de caso na empresa Fazenda Floresta. Gil (2002) caracteriza as pesquisas exploratórias da seguinte maneira:

“[...] estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Gil (2002, p.1)”

A pesquisa descritiva caracteriza-se por permitir observar, registrar, analisar, correlacionar fatos ou fenômenos sociais e estabelecer relações entre as variáveis sem manipulá-las. Além disso, ela também viabiliza o maior detalhamento dos acontecimentos, situações e depoimentos que enriquecem a análise das informações de forma mais ampla. (Gil, 2008).

Ainda segundo Gil (2008), um estudo de caso trata-se da exploração de situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, mas aonde é preservado o caráter unitário do objeto estudado. Esse tipo de pesquisa busca descrever a situação do

contexto em que está sendo feita determinada investigação, explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos, para depois formular hipóteses ou desenvolver teorias.

3.2. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Assim como visto anteriormente, um dos objetivos do presente trabalho foi encontrar problemas ou aspectos que poderiam ser desenvolvidos dentro da Fazenda Floresta. Visando a cumprir com esse objetivo, a etapa de coleta de dados foi realizada através de diversas pesquisas bibliográficas e entrevistas em profundidade com integrantes da empresa.

Para que as entrevistas tivessem sucesso, foi importante que estivessem muito bem organizadas. Em vista disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, que segundo *Santos e Gandeloro (2006)*, são aquelas que tem um roteiro de perguntas semi-estruturadas que cria uma confluência de perguntas previamente elaboradas com outras pautadas a partir das respostas e elocubrações dos entrevistados. Para fim dessa pesquisa, foi criado, primordialmente, um roteiro semi-estruturado para fazer entrevistas com os diversos membros da organização, o qual está disposto no anexo do projeto.

3.3. SUJEITOS DA PESQUISA

Alguns aspectos devem ser seguidos para que não haja problemas durante a realização das entrevistas. Um deles é o critério para a seleção dos entrevistados, que nesse estudo foi por conveniência, ou seja, foram selecionados conforme a disponibilidade momentânea dos funcionários durante a etapa de entrevistas. Todavia, buscou-se não só entrevistar a todos os 17 empregados, mas também o gerente e o proprietário da empresa.

Outro fato importante é que normalmente as pessoas que trabalham no campo não estão acostumadas com estranhos conversando com elas. Para que essas se sentissem mais a vontade, o local de realização das entrevistas foi em um ambiente fechado, onde o

entrevistado pode se sentir confortável para expor suas opiniões. As entrevistas foram gravadas e transcritas, com a prévia autorização dos entrevistados, além de terem sido realizadas algumas anotações durante a sua realização.

3.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISES DOS DADOS

Após coletados todos os dados através das entrevistas em profundidade, eles foram agrupados para avaliação através de uma análise de blocos. Esse tipo de análise permite ter uma visão tanto global quanto específica das respostas, pois essas são colocadas em blocos de forma conjunta através do *software* Excel.

Finalizadas as análises em blocos, foi possível elucidar quais foram as principais dificuldades e os aspectos que deveriam ser melhorados na empresa produtora de grãos. Desse modo, proseguiu-se então à busca de sugestões de melhorias nos diversos conhecimentos em gestão da literatura que se adaptassem ao meio rural, bem como, por conveniência, sugeridas novas práticas e melhorias que ainda não existem no meio acadêmico, mas que possam se adaptar bem a esse tipo de empresa.

3.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O objetivo do presente trabalho é de identificar problemas e dificuldades de gestão de uma empresa produtora de grãos, sugerindo práticas que a melhorem. Como o estudo de caso foi aplicado em apenas uma empresa e essa sendo produtora de grãos (Fazenda Floresta), pode-se tornar claro que os resultados obtidos estão limitados a somente este contexto, ou seja, não pode-se julgar de total validade para usá-lo como base para qualquer outra organização da agricultura. Logo, vista à especificidade da organização em estudo, as conclusões deste estudo não são recomendadas a serem estendidas a outras organizações com características diferentes.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Do total de vinte funcionários empregados na Fazenda Floresta, dezessete participaram da pesquisa e responderam à entrevista. As respostas e as análises serão expostas a seguir. Primeiramente apresenta-se dados gerais sobre a empresa e seus funcionários e, posteriormente, expõe-se críticas, por exemplo, aos colegas de trabalho ou ao funcionamento da empresa em geral, que foram citadas nas entrevistas.

4.1. DADOS DA EMPRESA

O trabalho foi desenvolvido na Fazenda Floresta, uma empresa produtora de grãos localizada no interior de Lagoa Vermelha – norte do Rio Grande do Sul -, possuindo, aproximadamente, 2000 hectares de lavoura. Dentre as cultivares que são produzidas na empresa estão: soja e milho no verão, e trigo e aveia no inverno.

Apesar de não ter CNPJ, a organização é chamada informalmente de Fazenda Floresta, devido ao antigo proprietário da terra que era fazendeiro. Há 22 anos essa fazenda foi comprada pelo atual proprietário, Aquiles Pio Fransceschette, que logo em seguida passou a produzir grãos na propriedade. A empresa começou com uma área não muito grande, porém, com o passar dos anos foram adquiridas outras propriedades que ficavam nas redondezas.

Visando facilitar o entendimento e a compreensão do contexto no qual o projeto foi aplicado, considerou-se importante contextualizar detalhadamente a empresa, pois assim o leitor poderá compreender melhor o motivo de diversas situações e reclamações existentes na organização.

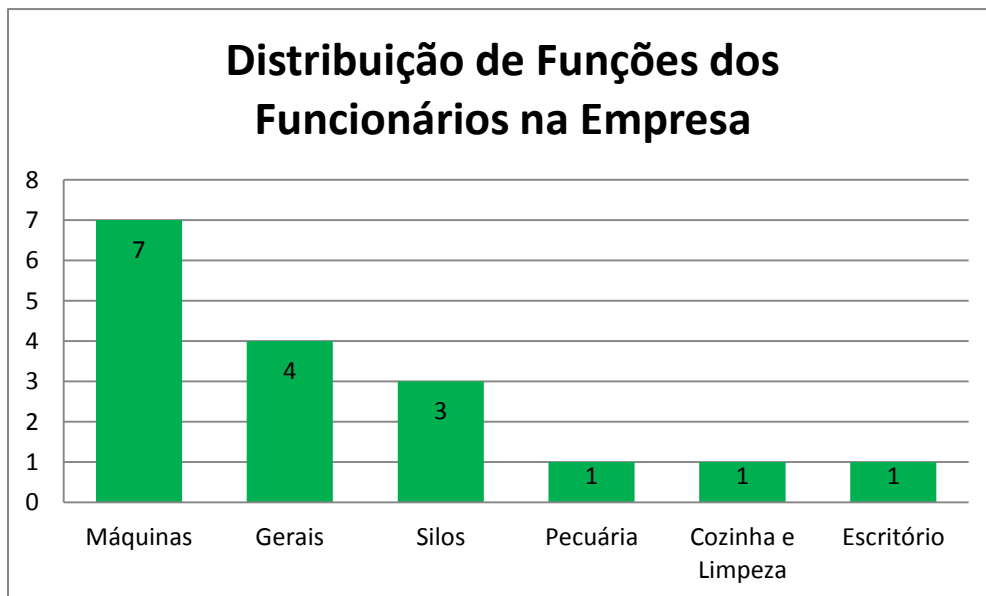
Assim como citado anteriormente por *Campos, Bertucci e Pimentel (2008)*, uma empresa familiar bem sucedida usualmente é caracterizada por ter sido criada por um empreendedor visionário que fez a empresa crescer por um longo espaço de tempo e depois diversificou seus investimentos para outros negócios. A Fazenda Floresta é um

caso claro da empresa em questão, haja vista que trata-se de uma dessas opções de investimentos alternativos que o dono resolveu investir para buscar a diversificação.

Estruturalmente, a empresa é dividida em duas sedes centrais: uma delas onde localiza-se o escritório da empresa e onde também ficam os silos - locais para armazenagem de grãos -, tanto o montante produzido e proveniente da própria lavoura quanto o recebido de terceiros; e uma outra sede destinada a depósito de implementos e maquinários da lavoura, onde também está localizado o dormitório e o refeitório dos funcionários. Atualmente, a empresa possui 17 empregados que trabalham tanto nos silos quanto nas lavouras. Devido ao fato de o proprietário não ser muito presente devido a outros negócios que possui, a fazenda é gerida por um gerente que assume as funções operacionais e a distribuição de tarefas dos funcionários.

Buscando fazer relações entre as críticas e sugestões dadas aos funcionários, esses foram questionados a despeito de dados gerais da empresa ou do próprio funcionário, tais como: tempo de empresa, funções atuais, escolaridade, dentre outros. Um desses dados coletados está no gráfico a seguir que demonstra a distribuição das funções dos funcionários dentro da empresa:

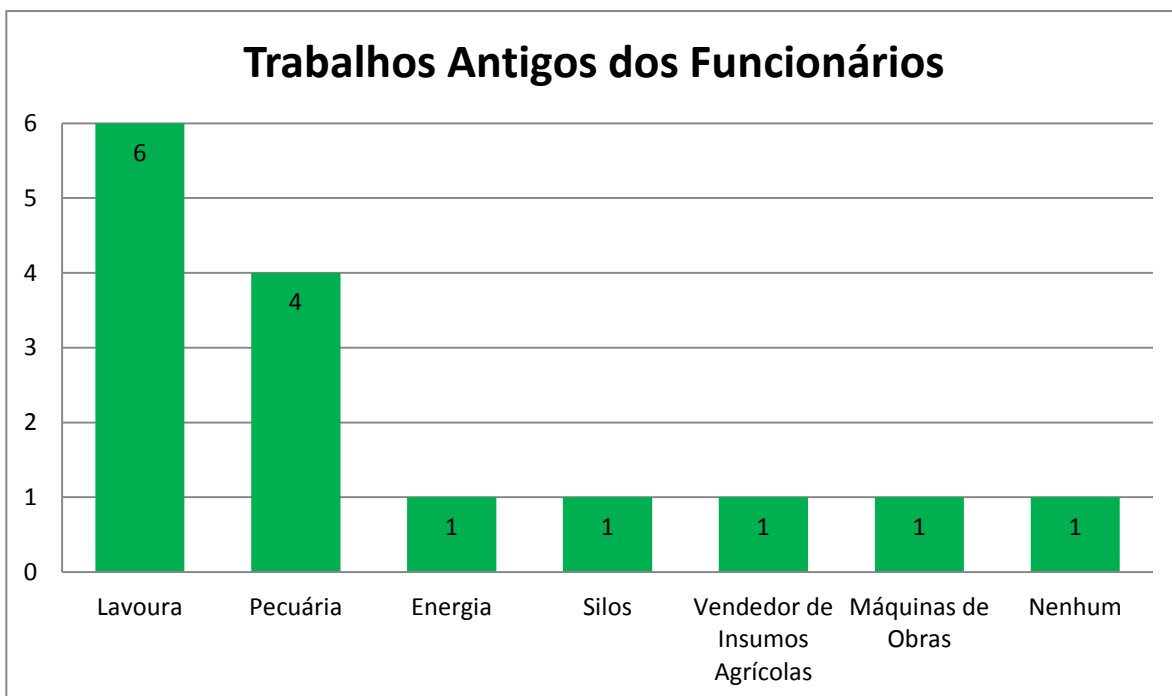
Figura 9 - Distribuição de Funções dos Funcionários na Empresa



Assim como pode ser observado no gráfico acima, a maioria dos funcionários da empresa assume a função de máquinas ou de funções gerais. A primeira lidando diretamente com o maquinário, em plantação ou colheita, e a segunda refere-se a pessoas que dão suporte aos outros funcionários, auxiliando na atividade que for necessária, como por exemplo juntar pedras do meio da lavoura, construção de cercas para delimitar as áreas, dentre outras. A seguir, observamos três funcionários trabalhando na sede dos silos, os quais recebem os grãos e realizam a manutenção desses reservatórios. As demais funções, possuindo apenas uma pessoa cada, estão distribuídos entre a pecuária, que envolve cuidar dos animais utilizados para consumo próprio da fazenda; a cozinha, que abrange a produção de alimentos para os funcionários; e o escritório, onde é feita a parte administrativa da empresa.

Tentando-se traçar um comparativo com as funções dos funcionários em seus antigos empregos antes de serem contratados pela empresa estudada foi questionado durante a entrevista em que atuavam ou qual a função que exerciam anteriormente. Na figura 9, tem-se um panorama das antigas atribuições.

Figura 10 - Trabalhos Antigos dos Funcionários

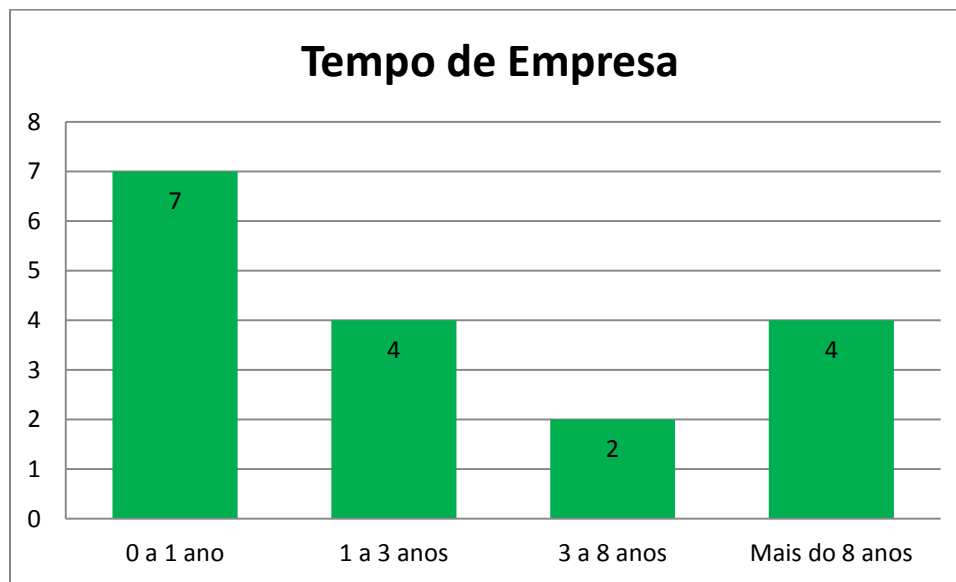


Analisando o gráfico acima, pode-se notar que uma grande parte dos funcionários trabalhavam com lavoura antes de serem contratados pela Fazenda Floresta. Outra parte relevante é que quatro dos funcionários atuais são provenientes de fazendas que trabalhavam com pecuária. Os demais trabalhos antigos, porém somente com uma citação cada, são instalação de energia elétrica, manutenção de silos, venda de insumos agrícolas, operação de máquinas de obras e uma pessoa que nunca havia trabalhado antes.

Através da análise conjunta desses dois últimos gráficos, pode-se observar que há uma tendência migratória de pessoas que trabalhavam com pecuária, mas que hoje trabalham com empresas produtoras de grãos. Isso pode refletir a atual redução da área de pecuária no estado do Rio Grande do Sul que está perdendo espaço para lavouras, especialmente de soja e milho, em virtude de maior rentabilidade dessa atividade quando comparada à pecuária, devido ao elevado preço das *commodities* no mercado.

Visando a saber qual a rotatividade de funcionários na empresa e o tempo de empresa de cada funcionário, foi questionado aos funcionários há quanto tempo trabalham na Fazenda Floresta. A figura 10 demonstra os dados erguidos para ter ciência desses dados:

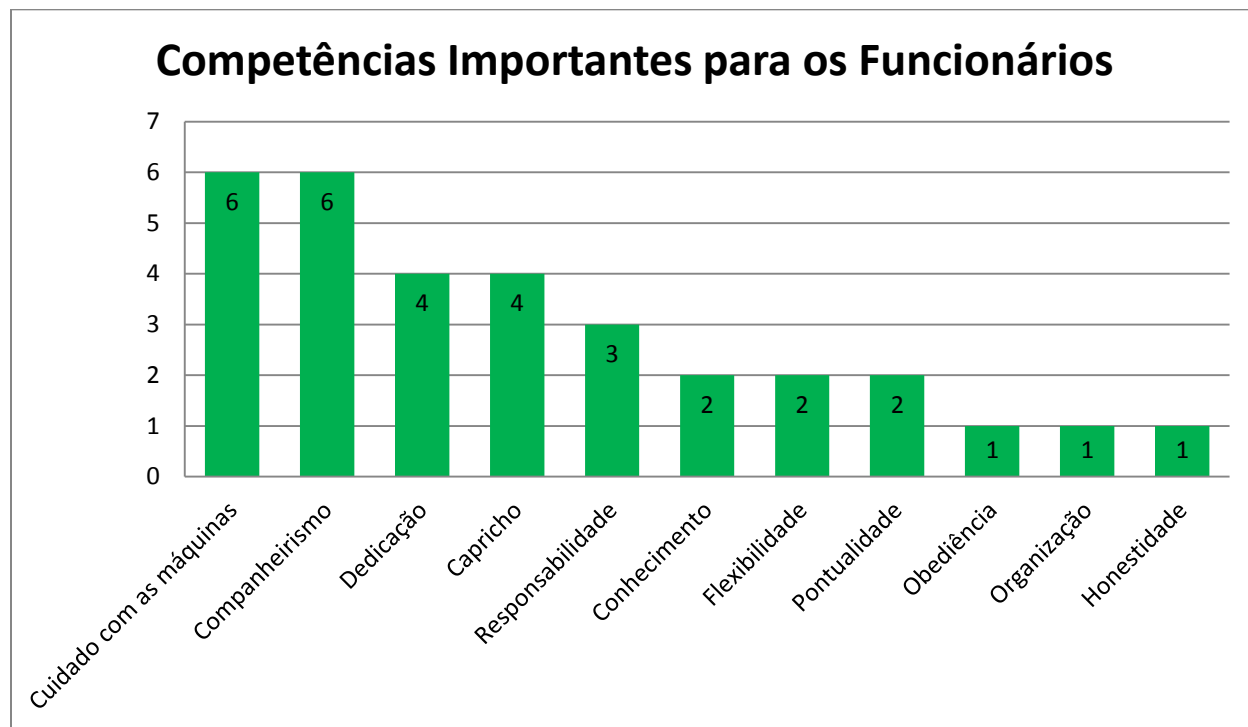
Figura 11 - Tempo de Empresa



Através do gráfico acima, pode-se notar que a maioria dos funcionários está na empresa há menos de três anos, sendo que desses a maior parte está há um período inferior ou igual a um ano na empresa. Observa-se ainda que apenas quatro dos funcionários entrevistados trabalham na fazenda há mais de oito anos.

Visando a descobrir quais valores os funcionários consideram importante para um trabalhador do meio rural, foi perguntado durante as entrevistas quais competências ele deve ter para obter sucesso profissional e agregar de fato valor a empresa. Assim como pode ser visto no gráfico a seguir, os entrevistados citaram múltiplas competências:

Figura 12 - Competências Importantes para os Funcionários

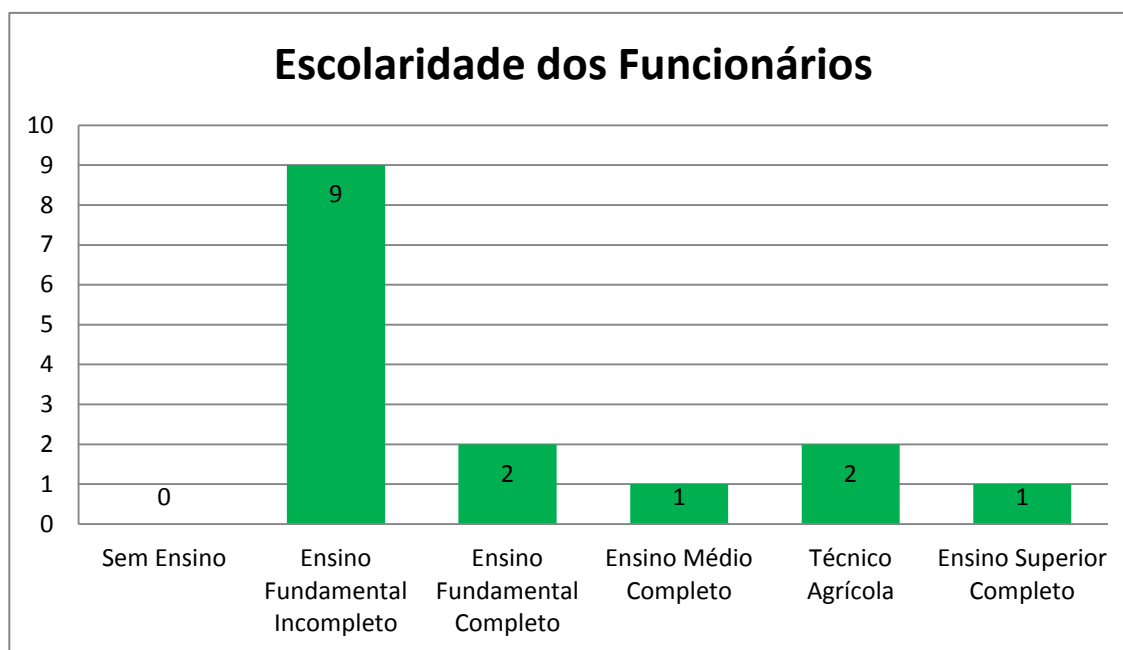


Observando o gráfico acima nota-se que dentre as competências mais importantes estão o cuidado com as máquinas e o companheirismo. A seguir estão dedicação e capricho seguidas de responsabilidade. Dentre as demais citadas, tendo somente uma ou

duas citações estão: conhecimento, flexibilidade, pontualidade, obediência, organização e honestidade.

Além disso, foi perguntado também qual era a escolaridade dos funcionários. Os dados podem ser observados a seguir:

Figura 13 - Escolaridade dos Funcionários



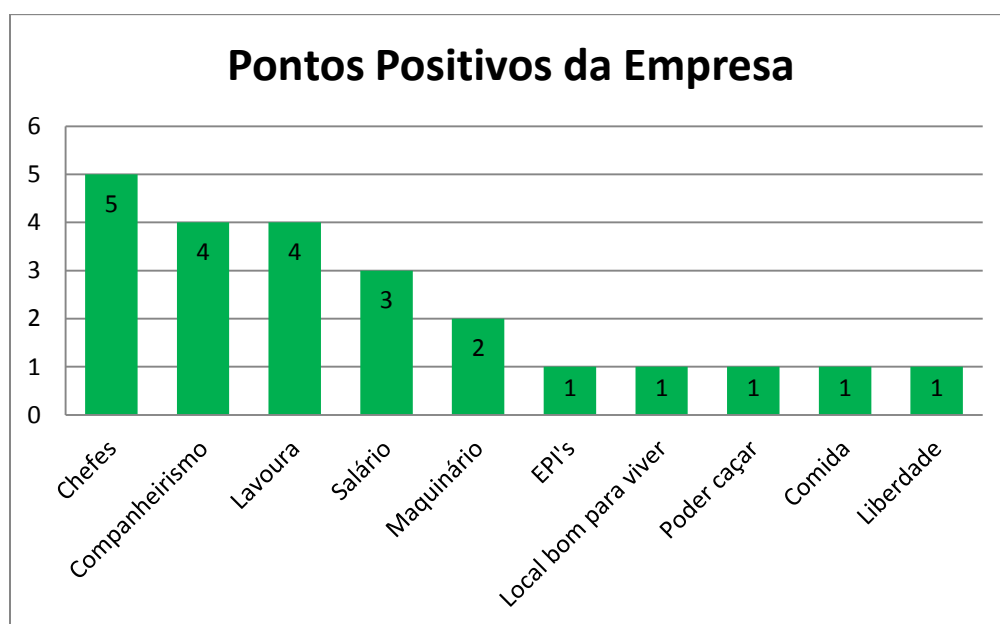
A grande maioria - nove funcionários - não possui o ensino fundamental completo, tendo ido somente no máximo até a quinta série do ensino básico. Dentre os outros seis, dois completaram o ensino fundamental, um tem ensino médio completo, dois são técnicos agrícolas e um tem ensino superior. Ao analisar esses dados, nota-se que a média de escolaridade dos funcionários é baixa, algo comum entre empresas desse ramo, mas que, devido à grande modernização tecnológica do maquinário desse setor tende a mudar exigindo maior qualificação da mão-de-obra.

Analisando a situação da empresa demonstrada nesses dois últimos gráficos através do Diagrama de Ações de Aprendizagem em Ambientes Organizacionais criado por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), pode-se observar que de fato querer resolver a carência de mão-de-obra qualificada na empresa somente através de treinamento não é a solução. Na Fazenda Floresta, treinamentos são ocasionalmente

realizados para pessoas com baixa educação, para tal deveria-se pensar em âmbito mais global, ou seja, levando-se em consideração a parte de formação escolar, educação e desenvolvimento cultural dos empregados.

Durante as entrevistas os funcionários foram perguntados sobre aquilo que consideravam aspectos positivos da empresa. As respostas para essa pergunta são importantes pois deixam explícito a razão pela qual eles permanecem na empresa. Elas estão divididas no gráfico a seguir:

Figura 14 - Pontos Positivos da Empresa



Foram citados diversos pontos positivos da empresa, demonstrando que os funcionários gostam de trabalhar lá devido a esses aspectos. Dentre eles estão principalmente os chefes, o companheirismo, o cuidado na lavoura, o salário e o maquinário. Outros pontos positivos citados apenas uma vez foram: disponibilidade de Equipamentos de Proteção ao Indivíduo, local bom para viver, disponibilidade para caçar, qualidade da comida e a liberdade para trabalhar. Observa-se que houveram muitos elogios à empresa, o que demonstra que os funcionários a veem, de certa forma, como um bom local para trabalhar.

4.2. FUNCIONÁRIOS

No quesito funcionários foram agrupadas as reclamações e a insatisfação dos trabalhadores em relação aos seus colegas de trabalho. A análise desse tópico é de extrema importância, pois com ela é possível compreender a causa de diversos problemas existentes na empresa. Assim como ocorrerá nas seguintes tabelas, cada bloco da tabela reproduz o que foi falado por cada funcionário, podendo então aparecer a mesma crítica mais de uma vez.

Tabela 1 - Funcionários

Funcionários
Deveriam cuidar mais da manutenção das máquinas e economizar diesel. Deveriam usar mais os EPI's.
Funcionários usam os tratores e deixam todo sujo. Alguns saem na sexta-feira e voltam somente segunda-feira depois do meio dia.
Alguns funcionários deveriam se preocupar mais com a lavoura e menos com dinheiro.
Alguns funcionários vão embora cedo.
Falta união, pois tem dias que tem uns que estão trabalhando enquanto outros vão caçar. Falta horário definido para trabalhar, cada um chega a hora que quer.
Funcionários devem cuidar o trabalho deles e não dos outros. "Aqui tem muita fofoca". Os funcionários perdem as poucas ferramentas que tem.
Os funcionários que trabalham na lavoura enxergam que um funcionário precisa de ajuda e não vão ajudar.
O funcionário X é auxiliar administrativo mas nunca exerce esse função na empresa.
Serem mais responsáveis e não perderem as ferramentas e peças. Não tem cuidado com as máquinas. O funcionário Y anda armado de noite e fica espiando os outros.
Falta trabalho em grupo. Falta vestir a camisa da empresa. Falta pontualidade. Deveriam arrumar logo que estraga (prevenção). Deveria ter camionete grande para transportar os funcionários, isso solucionaria os atrasos e os funcionários não teriam que gastar com isso. Difícil de achar gente boa.
Salário é baixo. Não ganha transporte para ir trabalhar.
Andam de trator como meio de transporte. Salário é baixo.
Plano de saúde (bem básico) e auxílio transporte.
O filho do funcionário Y anda com todos tratores nos finais de semana (liga e acelera tudo). Não dão transporte para os funcionários.

Ao observar a tabela acima pode-se notar que existem diversas reclamações e sugestões de melhorias para o relacionamento com os demais funcionários. Uma dessas críticas diz respeito a falta de pontualidade por parte dos empregados, haja vista que, assim como citado nas entrevistas, alguns funcionários chegam ao trabalho mais tarde ou vão

embora mais cedo, enquanto outros faltam ao trabalho sem fornecer justificativa. Esse é um problema grave, pois demonstra a falta de disciplina existente na empresa, uma vez que os empregados não demonstram comprometimento ou sequer respeito com os demais, que muitas vezes ficam esperando pelos outros para irem trabalhar, causando intrigas dentro da Fazenda.

Outro problema observado nas entrevistas diz respeito à falta de cuidado e à prevenção para com as máquinas. Foi citado que os funcionários estragam o maquinário e não arrumam após; que não realizam a manutenção ou que fazem certas adaptações que comprometem o funcionamento das mesmas. Além disso, citou-se a questão de limpeza das máquinas, pois como vários funcionários trabalham com as mesmas máquinas, eles acabam as deixando sujas para os demais colegas de trabalho que as usarão depois. Todos esses aspectos causam um grande custo para empresa, pois as máquinas permanecem inoperantes por má-conservação durante períodos importantes para o sucesso da lavoura, como no período de colheita e de planta. Foi observado, ainda, que muitas vezes os funcionários percebem que algo está errado, mas não avisam para não receber advertências por parte dos chefes. Além disso, foi comentado que os empregados não são orientados a economizar diesel, e acabam desperdiçando muito combustível o qual poderia ser economizado.

A primeira imagem a seguir (figura 14) demonstra um caso de um implemento que quebrou e ficou sem ser remontado por semanas, sendo que essa demora não decorreu da falta de recursos da empresa ou da falta de tempo dos funcionários, mas sim do descaso dos mesmos para com seus instrumentos de trabalho. A figura 15 mostra um caso claro das más adaptações que os funcionários fazem com as máquinas, pois como pode ser visto na imagem, há pinos não originais que podem quebrar e causar futuros acidentes.

Figura 15 - Implemento sem arrumar



Figura 16 - Pinos não originais



Um aspecto importante no trabalho rural é o EPI (Equipamento de Proteção ao Indivíduo). Segundo documento apresentado pela Universidade Federal do Tocantins (2005):

“O EPI é todo produto utilizado como ferramenta de trabalho, de uso individual, destinado à proteção do trabalhador, minimizando riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. O uso de EPI é uma exigência da legislação trabalhista brasileira (...) O não cumprimento poderá acarretar em ações de responsabilidade cível e penal, além de multas aos infratores.” (Universidade Federal do Tocantins, 2005, p. 5)”

Assim, foi citado pelos funcionários que alguns deles não usam os EPI's ou, muitas vezes, esses equipamentos nem mesmo são disponibilizados pelo gerente. O não uso desses equipamentos é muito perigoso, já que ao acontecer qualquer acidente, os funcionários podem sofrer lesões ou moléstias. Além disso, em casos em que o empregado sofre qualquer tipo de acidente no trabalho e não houver sido disponibilizados os equipamentos adequados de proteção para ele exercer sua função, ele terá o direito de criar um processo trabalhista contra o empregador.

Outro ponto apontado como grande problema da empresa foi a falta de união entre os trabalhadores. Há diversos argumentos dados pelos funcionários que embasam essa afirmação, tais como: se um funcionário precisa de ajuda os outros não dão suporte; há muitas fofocas que acabam desvirtuando os bons funcionários; enquanto uns estão trabalhando outros vão caçar ou nem vão ao trabalho; alguns empregados andam armados para se proteger de outros que não gostam; dentre outros acontecimentos frequentes que pioram ainda mais a situação.

Segundo pesquisa realizada pela empresa LinkedIn (2011), o que mais irrita os brasileiros no ambiente de trabalho é a fofoca, pois 83% dos entrevistados citaram esse como sendo um dos principais problemas das empresas brasileiras. Assim como já demonstrado acima, na Fazenda Floresta a situação não é diferente. O problema é que essas atitudes podem causar diversas consequências negativas, são essas: desconfiança entre colegas e chefes, perda de comunicação interna, desmotivação, brigas, e até demissões.

Um ponto destacado pelos funcionários foi o descaso dos mesmos para com as ferramentas e peças da empresa, uma vez que esses perdem a maioria do que lhes foi entregue. Esse descaso causa grandes prejuízos para a empresa, porque essa tem que comprar por diversas vezes peças para máquinas que já estão na fazenda, porém ninguém sabe aonde estão, ou tendo que comprar ferramentas que os empregados quebraram ou perderam e não pediram para repor. Além do custo de ter que comprar várias vezes as mesmas peças e ferramentas, a falta delas na empresa faz com que serviços que poderiam ser executados em minutos demorem horas ou até dias.

O salário também foi um tópico levantado por alguns funcionários da empresa, pois na visão desses a remuneração que recebem está abaixo do que merecem. Em contrapartida, como observado anteriormente, um dos pontos positivos da empresa está relacionado justamente com o bom salário que recebem. Ao analisar esse contraponto, pode-se notar que possivelmente há grandes diferenças salariais dentro da organização, fazendo com que uns invejem os demais que recebem um valor superior. Além disso, foi citado por alguns funcionários que gostariam de receber alguns benefícios, como plano de saúde e transporte, uma vez que gastam do próprio dinheiro quando precisam ir ao médico e também para ir e voltar do trabalho.

Dentre outros pontos menos citados dentro das reclamações existentes sobre os demais colegas de trabalho, estão: "a falta de vestir a camisa da empresa", pois, como justificado pelo gerente, os funcionários não tem muita vontade de trabalhar e parece que sempre tem que ser empurrados para realizar os serviços; o uso das máquinas por parte dos filhos dos funcionários, o que pode gerar acidentes e processos trabalhistas para a empresa; e empregados que não exercem os serviços que teoricamente deveriam realizar.

4.3. SUPERVISORES

Foi separado um espaço somente para que os funcionários falassem o que pensam a respeito dos seus supervisores. Esse quesito é importante para os chefes saberem no que eles podem melhorar na gestão da lavoura. A seguir estão todas as críticas e sugestões feitas aos supervisores.

Tabela 2 - Supervisores

Supervisores
Gerente deveria ser mais presente na lavoura. Alguém deveria fazer as compras para ele ter mais tempo.
Gerente é bom, mas é ausente.
Gerente é um pouco desorganizado. Gerente deveria vir e perguntar para os funcionários o que precisa melhorar.
Gerente é muito ausente na lavoura e os funcionários acabam fazendo o que querem. "tem funcionários que quando o gerente está presente trabalha, se não fica sem fazer nada o dia inteiro"
Em outros lugares que trabalhou funcionava melhor porque os chefes eram mais presentes. Já que o gerente sabe mandar e é humilde, ele poderia dizer para os funcionários o que eles poderiam melhorar.
'Gerente é o melhor gerente que já viu'
Gerente deveria ser bem mais presente, pois assim tudo poderia ser mais organizado. Gerente esquece muito das coisas. "Aquiles deveria conversar particular com os funcionários, pois em grupo ninguém fala nada"
Ele não xinga os funcionários, o que é muito bom.
Gerente é muito ausente na lavoura. Gerente deveria conversar com todos funcionários uma vez por semana para planejar o que cada um tem a fazer, para depois que alguém terminar o outro pode ajudar. "Falta comunicação entre o gerente e os funcionários". O gerente deveria ser mais aberto para ideias novas e melhorias. Deveriam valorizar mais os funcionários que já trabalham na empresa.
'Como o gerente tem que autorizar tudo e ele dificilmente está presente, as tarefas vão acumulando e o trabalho não rende'. Gerente nunca aceita as coisas na hora.
Gerente é muito grosso e impaciente. As pessoas pedem para o gerente e ele ou não faz ou demora muito para fazer. Ele está sempre correndo atrás do tempo. Deveria cuidar ou só do silo ou só da lavoura. "Se o gerente ficasse só nos silos teria o dobro dos clientes, pois o cliente gosta de ver o chefe e não só por telefone"

Dentre todas as críticas feitas aos supervisores, nota-se facilmente que a principal está relacionada a ausência do gerente. Assim como justificado pelos próprios funcionários, o gerente tem muito mais funções do que deveria caber a ele, ficando sobrecarregado e, por conseguinte, não realizando de forma adequada nenhuma das suas obrigações. Dentre suas funções estão: a gestão dos funcionários, a compra de peças, a gestão dos silos, a compra de grãos e a venda de fertilizantes. Em vista disto, os empregados citaram nas entrevistas que a ausência dele faz com que os funcionários não trabalhem como deveriam e com que a lavoura e a sedes fiquem desorganizadas.

Pode-se observar que grande parte dos demais problemas estão muito relacionados com o problema citado acima. Um desses é a desorganização do gerente e o fato de ele ser esquecido. Foi muito citado pelos trabalhadores que o superior deles não faz o que eles

solicitam, ou porque esquece ou por não dar retorno sobre o que foi pedido. Uma das principais causas de ele ser esquecido é porque a lavoura é muito dinâmica e, por consequência, são muitas informações e pedidos que são feitos durante o dia, sendo necessário anotar tudo que lhe é falado para não esquecer de nada, algo que normalmente não é feito.

Um ponto importante dentro de qualquer empresa é a comunicação interna, pois a comunicação precária pode reduzir a produtividade dos funcionários, gerar conflitos, desmotivar, aumentar custos, aumentar a repetição de tarefas, dentre outros . O SEBRAE ressalta bem essa importância para o sucesso da uma empresa:

“Existem diversos instrumentos para veicular a comunicação interna, que vão desde a informação fornecida informalmente pelos colegas e superiores hierárquicos, até as reuniões, seminários e comunicados formais. O importante é que a empresa transmita aos funcionários a ideia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento do negócio, criando um clima de parceria e confiança. (SEBRAE, 2013, pg.1)”

Outro problema que também está relacionado a ausência do gerente na lavoura e que foi recorrentemente citado pelos funcionários foi a falta de diálogo entre o gerente e os funcionários. Essa falta de comunicação foi citada de várias formas, dentre elas o fato de o gerente nunca ir perguntar para os funcionários o que podem melhorar na empresa, de que forma podem se autodesenvolver, a falta de planejamento coletivo do que falta ser feito ou do que deve ser feito nas próximas semanas e a dificuldade de ligar para o gerente, pois esse está sempre ocupado ou sem sinal no celular.

Um quesito que foi tanto citado pelos funcionários quanto notado através da observação, foi que o gerente é um pouco fechado a sugestões e dificilmente aceita opiniões diferentes das dele. Isso pode ser considerado grave, haja vista que os funcionários são quem trabalham diariamente na lavoura e sabem tudo o que pode melhorar no seus trabalhos, e ao ter um gerente que não está aberto a novas ideias, a empresa acaba limitando seu desenvolvimento. Assim como já citado, segundo Chiavenato (2002), existem duas pesquisas que devem ser feitas na hora de recrutar funcionários, a Pesquisa Interna e a Pesquisa Externa. Visto isso, pode-se notar que a

empresa está se esquecendo de fazer a primeira, haja vista que os funcionários dificilmente crescem na empresa, e sim, normalmente, já contratam funcionários mais velhos para assumirem as funções mais desejadas.

Segundo um entrevistado, os chefes deveriam valorizar mais os empregados que já trabalham na empresa e não simplesmente contratar outros externos toda vez que surgir uma oportunidade. Um exemplo disso é quando é comprado um trator novo, a empresa tende a contratar um funcionário com mais experiência para pilotá-lo ao invés de valorizar aquele funcionário que já está fazendo um bom trabalho.

Para Chiavenato (2006), o recrutamento interno privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o recrutamento externo busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização. O que pode-se notar é que na Fazenda Floresta, está sendo usado em demasia a pesquisa externa, fazendo com que os próprios funcionários não fiquem motivados para ganhar qualquer tipo de promoção, haja vista que sabem que sempre será buscado pessoas externas a organização quando aberta uma vaga melhor.

4.4. TRABALHO EM SI

Visando à melhora da qualidade de trabalho dos funcionários e à otimização dos processos realizados pelos mesmos, foi perguntado o que poderia melhorar ou facilitar o trabalho que eles realizam. Na tabela 4 constam as respostas de cada funcionário para a pergunta:

Tabela 3 - Trabalho em si

Trabalho em si
Fixar mais as funções de cada funcionário para assumirem compromissos.
Não possuem as ferramentas para trabalhar (tem que usar chaves, pás, cavadeiras, entre outros dos próprios funcionários)
Tem que usar a própria caixa de ferramenta. Os chefes não disponibilizam todas ferramentas que precisam para trabalhar.
Deve ter mais EPI's e as ferramentas que precisamos.
Compressor de ar novo, aparelho de solda maior e aparelho de oxigênio.
Não são dadas funções específicas para os funcionários. Não é dada ferramenta para os funcionários trabalharem.
Deveria ter mais liberdade para a tomada de decisão nos silos. Falta recursos para trabalhar (máscara errada no veneno).
Falta diálogo na empresa para ver os problemas e o que pode melhorar.

Para melhorar a qualidade do trabalho dever-se-ia, segundo grande parte dos funcionários, disponibilizar as ferramentas necessárias para o trabalhador rural que trabalhe com máquinas. A falta de instrumentos para realizar o trabalho foi muito citado, pois os funcionários não possuem as ferramentas para fazerem suas tarefas e as poucas que existem são as compradas pelos próprios empregados. Além disso, foram citados outros equipamentos necessários para realizar o trabalho, tais como: compressor de ar novo, aparelho de solda maior, aparelho de oxigênio, pás, cavadeiras, dentre outros.

Ademais, assim como citado anteriormente, há um descaso com os maquinários. Para tal problema foi sugerido por alguns funcionários que fossem estabelecidas as funções e as responsabilidades dos empregados dentro da empresa, pois com isso seria possível evitar o descuido, haja vista que quando se é responsável por algo ninguém quer ver aquilo sob sua responsabilidade, sejam suas máquinas ou seus implementos, em mal estado, especialmente, quando se compara com os demais.

Foi falado também dentro desse tópico que os funcionários não tem liberdade para tomada de decisões e ao somar a isso o problema já citado que o gerente não é muito presente, os funcionários explicaram que acabam por não fazer muitas coisas por precisar

de autorizações que demoram a acontecer. Isso gera vários problemas, dentre eles estão: os empregados ficam ociosos aguardando a autorização do gerente, atrasa os processos da empresa, gera custo para a mesma, demora em atender os clientes, desmotivação da equipe pela pouca participação nas decisões e nos rumos do negócio, incapacidade de aproveitamento de todo o potencial das pessoas (porque elas ficam privadas da tomada de decisões e do aprendizado decorrente) e a falta de criatividade (as mesmas pessoas tomam as mesmas decisões).

4.5. ESTRUTURA

Os funcionários foram questionados sobre o que poderia melhorar quanto a infraestrutura da fazenda. A tabela a seguir demonstra os resultados obtidos:

Tabela 4 - Estrutura

Estrutura
Falta um galpão bem estruturado.
Galpão para trabalhar com as máquinas.
Cascalhar melhor a sede (inclusive dentro dos galpões). Deveriam mudar o lugar do tanque de diesel. Reformar a mangueira dos animais.
Fazer oficina fechada e bem organizada com todas ferramentas que precisa.
Construir um galpão grande.
Reformar o galpão do gado.
Deveria-se construir rampa para lavar e trocar os óleos das máquinas, pois sem isso a gente não consegue fazer nosso trabalho direito. Construir um galpão maior.
Deveria ter um almoxarifado para peças dos silos.
Colocar mais câmeras de segurança nos silos e nos venenos.
Falta vida (não tem árvores nem jardinagem) na sede dos silos.
Falta galpão com oficina.
Falta lugar para ser organizado. Falta galpão.

A principal crítica diz respeito a falta de espaço físico. Dentro dessa estão a falta de um galpão grande, de almoxarifado e de oficina mecânica bem equipada. A falta dessas

estruturas tem causado grandes prejuízos à empresa, uma vez que a ausência de um galpão grande tem desgastado as máquinas que ficam no ambiente externo expostas aos intemperes climáticos e a ausência de um almoxarifado tem feito a empresa desperdiçar peças e deixar máquinas inoperantes por carência de peças. A oficina mecânica é essencial para poder ter o material necessário e o espaço físico para realizar a manutenção das máquinas e implementos agrícolas.

Outra reclamação feita pelos empregados trata sobre a falta de uma rampa para realizar a troca de óleos e para lavar as máquinas. Essa reclamação é de fato bem fundamentada, haja vista que não há local para trocar óleo das máquinas, fazendo com que o ambiente fique sujo com óleos. Outrossim, o fato de não ter rampa faz com que os funcionários não consigam limpar direito o trator e acabem se sujando.

Foram citadas outras sugestões por um entrevistado que são mais específicas e que não cabem serem aprofundadas no projeto, são elas: cascalhar a sede, mudar o lugar do tanque de diesel para não atrapalhar a entrada de máquinas no galpão novo e reformar a mangueira.

Apesar de a administração dos silos não estar totalmente no foco do trabalho, esse setor está muito integrado com a lavoura, misturando os processos da empresa. Sendo assim, foram aceitas no projeto as críticas também para a estrutura sede dos silos. Uma delas está relacionada a falta de câmeras de segurança, já que como o valor das mercadorias nos silos é alta, dever-se-ia tornar o lugar mais seguro. Outra sugestão é a de tornar o ambiente um pouco mais bonito e atrativo aos clientes, uma vez que o local não tem nenhuma jardinagem ou árvore. Por fim, sugeriu-se também criar um pequeno almoxarifado para controlar as peças dos silos, pois essas ficam jogadas pelo pátio e acabam sendo perdidas.

4.6. ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

A organização da empresa é muito importante para o sucesso da mesma, pois a desordem gera muitas ineficiências dentro dela. Para descobrir no que a fazenda pode

melhorar no quesito organização, os funcionários foram questionados sobre o que poderia ser melhorado nesse ponto, tendo as respostas na seguinte tabela:

Tabela 5 - Organização

Organização
Galpão é sempre desorganizado, e não é por falta de espaço.
Deveria ter responsáveis pela organização da sede, pois é tudo "atirado".
Deixar as coisas limpas e não atiradas pela sede.
Os galpões são muito desorganizados. Nunca se acha o que precisa. Deixam tudo atirado.
O galpão de baixo deveria ser organizado, pois assim caberia todos tratores lá.
As chaves são muito desorganizadas e causam brigas entre funcionários, pois não são bem cuidadas.
"O galpão de baixo está com várias peças atiradas, não vai adiantar fazer outro galpão se continuarem deixando tudo atirado". Tem que estabelecer o lugar de tudo.
Tinha que ter alguém na sede só para deixar tudo organizado e para fazer mecânica.
Os silos deveriam ter placas informativas. O escritório da balança precisaria de móveis novos para ficar mais arrumado e poder receber mais gente.
Tem lixo atirado em todo pátio.

De modo geral, observa-se que a empresa carece muito de uma organização eficiente, fato esse facilmente notado pela observação e pelas repetitivas reclamações feitas através das entrevistas com os empregados. Uma das principais reclamações comentadas foi a respeito da desorganização no pátio e, especialmente, dos galpões. Apesar de a fazenda não estar desorganizada devido a falta de espaço físico, a criação de um galpão novo irá facilitar a organização, porque assim será possível estabelecer o local de cada máquina, implemento, ferramenta, peça, dentre outros.

Todavia, vale citar a ressalva feita por um entrevistado: "(...) não vai adiantar fazer outro galpão se continuarem deixando tudo atirado". A prova disso está nas imagens abaixo, que mostram como os galpões são muito mal organizados, o que obviamente faz piorar o problema da falta de espaço físico. Na primeira imagem nota-se que há sacos de *Big Bag's* – sacaria usada para transportar e armazenar grandes volumes de fertilizantes e sementes – que ficam atirados no chão ou até em cima de outros materiais, já na segunda observa-se como as peças são mal cuidadas, uma vez que são simplesmente atiradas para dentro do galpão.

Figura 17 - Sacarias desorganizadas



Figura 18 - Peças desorganizadas



Outra reclamação feita é que há lixo, peças e ferramentas espalhados por toda sede, fazendo a sede parecer sempre suja e desorganizada. O fato de as peças estarem sempre espalhadas e sem um lugar específico faz com que as peças e ferramentas, quando necessárias, nunca sejam encontradas. Uma sugestão feita por um funcionário seria colocar responsabilidades sobre tudo, ou seja, um empregado poderia cuidar de um almoxarifado, enquanto outro de uma máquina, e assim por diante. Assim, as ferramentas – citadas como um dos motivos de intrigas dentro da empresa-, por exemplo, que ficam na sede não seriam perdidas, pois alguém as estaria controlando. Ainda dentro dessa idéia de estabelecer responsabilidades, uma sugestão dada por um funcionário para organizar a sede seria a de fixar uma pessoa como responsável pela organização de toda ela. Tendo isso feito, essa pessoa poderia se responsabilizar pelo lixo, pelo almoxarifado, pela oficina mecânica, pela otimização de espaço no galpão, dentre outras funções que a fazenda precisa para se manter organizada.

Foram dadas também sugestões para a sede dos silos. Um deles diz respeito a falta de placas informativas para orientar os visitantes e caminhoneiros, fazendo esses ficarem perdidos ao entrar na sede sem saber aonde ir. Além disto, foi sugerido que o escritório da balança precisaria de móveis novos para ficar mais arrumado e poder receber maior número de pessoas, haja vista que a estrutura do local não está muito boa.

4.7. REFEITÓRIO

Para saber o que pode melhorar no refeitório, incluiu-se no roteiro uma pergunta que fizesse referência à alimentação e ao local onde as refeições são feitas. Para tal, as respostas dos funcionários seguem na tabela abaixo:

Tabela 6 - Refeitório

Refeitório
É muito pequeno, com frequência os funcionários tem que sentar do lado de fora para comer.
Ninguém avisa quantas pessoas vão comer no refeitório, assim às vezes tem muito desperdício e outras falta comida. Deveria ter térmicas maiores, pois faltam leite e café. Faltam xícaras.
Não tem ninguém que diga quantas pessoas vem para almoçar, às vezes sobra causando desperdício e às vezes faltando comida.
A comida da cozinheira antiga era bem melhor que agora.
Está muito apertado, tem gente sentando no chão. Ambiente mal lavado.
Poderia aumentar o espaço físico (pessoal come no chão). Touca para a cozinheira, tem cabelo na comida.
A água do buffet é nojenta e fede de restos de comida. O lugar é apertado e não tem onde sentar. Falta xícara e a louça é mal lavada. Café da manhã deveria ter horário certo.

Como observado na tabela acima, surgiram críticas bem importantes sobre as condições das refeições na empresa. Dentre essas está o fato de o espaço físico do refeitório ser pequeno para o número de pessoas que fazem refeições no local. Por conseguinte, alguns funcionários acabam tendo que comer no chão do lado de fora do refeitório, o que não é considerado justo nem digno para com os mesmos. Outro problema estrutural observado é que faltam louças na cozinha, tais como: talheres, xícaras, copos e térmicas, fazendo com que os funcionários não tenham como usufruir de todas as comidas e bebidas disponibilizadas.

Foi reclamado tanto pela cozinheira quanto pelos empregados que a primeira não é avisada sobre o número de pessoas que irão fazer a refeição na sede e na lavoura. Devido a isso, por diversas vezes a cozinheira acaba fazendo comida para um certo número de pessoas e vem o dobro, faltando comida; assim como, há dias que ela faz a mesma quantidade e só vem a metade, resultando em um grande desperdício.

Ademais, houveram reclamações também a respeito da falta de higiene da cozinheira, dentro dessas reclamações estão: cabelo na comida, louças mal lavadas, água do buffet com mal cheiro e os ambientes internos das casas são mal lavados. Essas

reclamações também foram notadas através das observações feitas, e realmente pode-se notar que a cozinheira não é muito cuidadosa com a higiene.

Por fim, foi comentado por um funcionário que seria melhor se o horário das refeições fossem mais precisos e que a presença nesses horários fosse respeitada e cobrada pelos chefes. O problema dessa falta de horário pode ser visto especialmente no café da manhã, uma vez que os empregados chegam muitas vezes bem mais tarde, o que acaba atrasando os demais que querem ir logo para o trabalho.

4.8. DORMITÓRIO

Como há funcionários que residem na própria sede, foi inserida uma pergunta sobre o dormitório para que os funcionários possam sugerir melhorias sobre o local. A seguir está a tabela com os resultados:

Tabela 7 - Dormitório

Dormitório
A casa deveria ser reformada, pois apesar de ter lareira, existem muitas frestas que entra vento.
As madeiras das paredes estão podres em alguns lugares.
O pessoal que mora lá morre de frio por causa do vento.
Precisava ser forrado, tapar os buracos nas paredes e alaga quando chove.
Falta armário para o dormitório do silo.
Para trabalhar bem de dia, tem que ter lugar para descansar bem de noite. Tem que forrar o teto e colocar reboco nas frestas. Tem rato dentro do dormitório.
Deveriam comprar uns bancos para que os funcionários pudessem sentar depois do almoço (deitam na grama).

As condições físicas do dormitório, segundo os funcionários, não é muito boa, pois há diversos problemas na casa, são esses: há frestas grandes e madeiras velhas na parede, o teto não é forrado, a entrada da casa alaga em dias de chuva, com frequência aparecem ratos dentro da casa e não há bancos para sentar em frente ao dormitório, fazendo os funcionários sentarem no chão. Dentre esses problemas, o que mais incomoda

os funcionários, apesar de ser algo fácil de ser arrumado, está relacionado ao frio e ao vento que passam pelas frestas e pelo teto da casa.

5. DISCUSSÃO E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Com base em todas as observações feitas durante o período na empresa e através de todos os dados levantados nas entrevistas em profundidade com todos os funcionários da empresa, pode-se fazer diversas sugestões de melhorias para a empresa. Essas sugestões foram divididas em 4 partes: administração da Fazenda Floresta, gestão dos funcionários, melhorias técnicas e sede dos silos. Cada uma dessas partes está subdividida em diversas estratégias compondo planos de ações que as sustentem.

Para tornar todas essas sugestões mais visíveis e fáceis de organizar foi criado um documento usando *software* Excel. Através de uma visão global das estratégias ligadas a seus planos de ação, demonstra-se todas as sugestões de forma mais compacta para uma futura aplicação dessas ideias na empresa. Além disso, foi criada nesse mesmo documento uma agenda evidenciando as prioridades e as datas de implementação de cada plano de ação. Por motivos de organização do projeto, preferiu-se deixar esse arquivo para ser visualizado nos anexos.

5.1. ADMINISTRAÇÃO DA FAZENDA FLORESTA

Essa parte das sugestões está ligada a sanar tanto os problemas citados pelos funcionários da Fazenda Floresta, como as dificuldades observadas na empresa pelo autor do trabalho nesse local. Poder-se-á observar, de forma geral, que dentro dessa parte há diversos problemas já citados anteriormente, porém agora serão sugeridas melhorias e ideias que solucionem os problemas dessa parte da empresa.

5.1.1. Organizar a sede

Durante as análises feitas sobre a organização da sede da Fazenda Floresta, pode-se observar que esse aspecto foi sobre o que surgiram as maiores reclamações por parte dos funcionários, uma vez que, de fato, a sede é muito desorganizada. Apresenta lixos

atirados, falta de espaço físico para guardar as ferramentas de trabalho, óleos espalhados pelo pátio, dentre outros problemas já citados anteriormente. Para solucionar esse problema criou-se um conjunto de planos de ação para organizar a sede.

5.1.1.1. Estabelecer um funcionário responsável pela sede

Não só por pelas frequentes frases ressaltadas pelos funcionários durante as entrevistas, tais como *“Galpão é sempre desorganizado, e não é por falta de espaço”* ou *“(…) não vai adiantar fazer outro galpão se continuarem deixando tudo atirado”*, dentre outras que também fazem referência a desorganização da sede, mas também pelas diversas vezes em que foi observado ineficiências causadas pela desorganização da sede que sugere-se que seja estabelecido um funcionário responsável por manter esse local organizado.

Essa pode ser considerada como a primeira e mais importante sugestão para manter a sede organizada, tendo em vista que os motivos para isso são que assim alguém será responsável por tudo que fica na sede e terá que responder por qualquer problema que acontecer lá, sendo obrigado a manter tudo limpo e organizado. Além disso, esse empregado poderá assumir diversas responsabilidades importantes para a empresa, tais como: ser mecânico e cuidar da oficina mecânica, revisar as máquinas estragadas, organizar e manter as peças e ferramentas da empresa organizadas, manter o pátio e os galpões limpos, fazer a manutenção dos lixos e, por fim, ser um centro de informações para a empresa, pois ele estará sempre informado sobre tudo que acontece na sede.

Para poder fazer isso sugere-se a contratação de uma pessoa que tenha as seguintes competências: organização e capricho, conhecimento em mecânica e facilidade de comunicação para receber visitas e para dialogar com os demais colegas de trabalho. É válido ressaltar que esse funcionário precisará de treinamento sobre a mecânica dos maquinários da empresa e em computação para poder ter controle sobre os estoques de peças da empresa.

5.1.1.2. Construir um novo galpão

Foi citado diversas vezes pelos entrevistados que deveria-se *“construir um galpão grande”*. Isso se justifica pelo fato de que as máquinas e implementos da empresa ficam sempre em ambiente aberto, fazendo-as sofrer com as intempéries. Ademais, falta espaço físico para se trabalhar em dias de chuva, fazendo com que os funcionários sejam dispensados nesses dias. Para sanar esses problemas sugere-se a construção de um galpão grande o suficiente para que as máquinas caibam dentro desse e também com espaço reservado com piso nivelado de cimento para fazer a revisão das máquinas.

5.1.1.3. Criar oficina mecânica

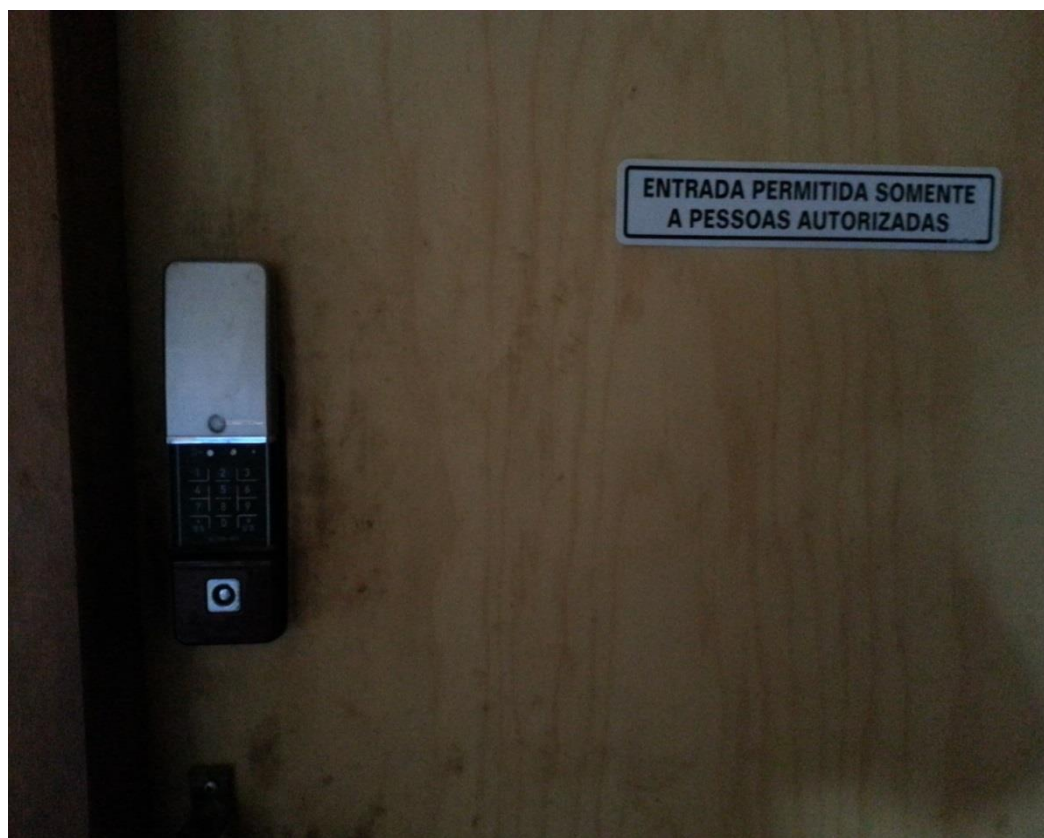
Sugere-se pelos empregados *“fazer uma oficina fechada e bem organizada com todas as ferramentas que precisam”*, pois assim eles tem um espaço com estrutura para fazer a manutenção das máquinas corretamente. Assim, dentro do novo galpão deveria ser criado uma oficina mecânica, haja vista que não existe nem lugar para armazenar, nem ferramentas adequadas para fazer manutenção das máquinas atualmente. Importante ressaltar a ressalva feita pelos próprios funcionários a respeito da criação dessa oficina, pois para eles essa tem que ser bem estruturada, ou seja, ter todas as ferramentas e equipamentos necessários para a perfeita manutenção dos maquinários e implementos. Dentre esses estão: chaves com numerações especiais, pás, enchadas, cavadeiras, compressor de ar novo, aparelho de solta maior, aparelho de oxigênio transportável, lixadeira, prensa, mesa grossa, morsa, dentre outros.

5.1.1.4. Criar almoxarifado

Visando a evitar não só o desperdício de peças e ferramentas existente na conjuntura atual da empresa, mas também evitar que o gerente desperdice tempo comprando peças diariamente e que as máquinas não fiquem muito tempo inoperantes até aquelas chegarem da cidade, propõe-se a criação de um almoxarifado. Dentro desse local seriam guardados todas as peças de grande fluxo de compras na empresa e todos os EPI's e ferramentas reservas dos funcionários.

Como dentro do almoxarifado haverá um grande número de peças e ferramentas, para que não haja roubos ou intrigas devido a quem pegou cada peça, somente o funcionário responsável pela sede terá acesso ao almoxarifado. Além disso, sugere-se o não uso de ferradura normal, e sim por código, haja vista que chaves são facilmente copiáveis, já códigos podem ser mudados com frequência. Na figura 18 está um exemplo desse tipo de porta:

Figura 19 - Modelo de porta do almoxarifado



No almoxarifado deve-se criar um controle através do uso de software em computador que demonstre quais e o número de peças disponíveis, bem como onde se registre as entradas e as saídas de cada dia. Com isso, será possível saber quem pediu a peça, quando essa foi retirada, e quanto há atualmente em estoque. Para tornar isso mais visível, em seguida está uma imagem ilustrativa de como poderia ser o escritório do almoxarifado:

Figura 20 - Modelo de mesa do almoxarifado



Dentre as peças e ferramentas que estarão no almoxarifado estão as de plantadeiras, colheitadeiras, implementos, tratores, parafusos, arruelas, polcas, peças especiais e ferramentas especiais, sendo todas essas divididas por prateleira. A seguir estão modelos de organização das peças e ferramentas de um almoxarifado:

Figura 21 - Modelo de organização de almoxarifado



5.1.1.5. Comprar armário dos funcionários para galpão novo

Para evitar que os funcionários deixem em qualquer lugar seus pertences, propõe-se que seja comprado um armário com diversas prateleiras personalizadas para que cada empregado tenha seu espaço para guardar suas ferramentas, EPI's e equipamentos pessoais. Esse armário será fechado por portas cadeadas e terá o nome de cada funcionário em sua respectivas portas, pois assim ninguém poderá roubar do outro. A seguir está um modelo de armário:

Figura 22 - Modelo de armário para funcionários



5.1.1.6. Separação de lixos e venda desses

Foi observado que em toda sede há lixo espalhado, reclamação essa muito recorrente durante as entrevistas, uma dela inclusive em tom de revolta “*Tem lixo atirado em todo pátio*”. A causa disso não só se deve a falta de capricho por parte dos funcionários, mas, principalmente, pelo simples fato de não haver nenhuma lixeira. Logo, sugere-se primeiramente que sejam colocados baldes de grande volume separados pelo tipo de material: papel, plástico, metal, orgânico e vidro, permitindo já coletar o lixo e promover uma reciclagem seletiva. A seguir estão modelos de separação usados em outra empresa produtora de grãos:

Figura 23 - Modelo de separação de lixo em galpão



Figura 24 - Modelo de separação de lixo em dormitório



Porém, somente isso não será suficiente para que a sede fique livre do lixo fora do seu devido lugar. Como uma empresa desse setor produz grande volume de lixo e esse estará dividido, pode-se sugerir que se comercialize esses resíduos na cidade através de coleta seletiva; e, por conseguinte, que todo dinheiro conseguido através dessa venda seja utilizado em benefício dos próprios funcionários através de cursos, viagens a eventos e integrações. Com isso, todos empregados terão um grande incentivo a não só a separar o seu lixo, mas também a cobrar dos demais para que separem o mesmo.

5.1.1.7. Estabelecer local para guardar óleos

Notou-se que não há um local específico para guardar os óleos e nenhuma especificação de em qual máquinas eles devem ser usados. Essa falta de organização causa perdas tanto pelo desperdício de óleos, quanto pelo uso de óleos incompatíveis a algumas máquinas, podendo inclusive fundir o motor ou estragar peças de grande valia.

Buscando a evitar esses problemas recomenda-se estabelecer um local somente para guardar os óleos, uma vez que desse modo o responsável pela sede poderá obter o controle desse lugar, dar as recomendações de quais óleos usar e encomendar mais óleos toda vez que os estoques estiverem baixos. Além disso, para evitar possíveis confusões, sugere-se que todos óleos sejam separados fazendo-se referência aos tratores em que serão usados.

5.1.1.8. Construir rampa para lavar e trocar óleos das máquinas

Normalmente nas empresas produtoras de grãos há uma rampa de cimento criada para facilitar a lavagem do maquinário e trocar os óleos destes. Atualmente, a Fazenda Floresta não possui nenhuma rampa, fazendo com que os funcionários tenham que se sujar para lavar e trocar óleo. Um dos funcionários inclusive ressaltou a seguinte frase *“deveria-se construir rampa para lavar e trocar os óleos das máquinas, pois sem isso a gente não consegue fazer nosso trabalho direito”*. Logo, propõe-se a construção dessa rampa, de modo que haja cimento em toda volta da rampa para que os funcionários não se sujam ao trabalharem nesta.

5.1.2. Gerente

Buscando saber no que o gerente pode melhorar, e, por consequência, como ele pode melhorar para a empresa, os funcionários fizeram algumas sugestões de melhorias para o gerente da empresa.

5.1.2.1. Delegar parte de suas tarefas

Dentre as principais funções atuais do gerente estão: compras de peças, venda de adubo, compra de grãos para os silos, produção de sementes para venda, cuidar da lavoura, gerir funcionários e controlar a armazenagem dos silos. Tendo em vista todas essas funções atuais somado ao fato de que nove dos funcionários entrevistados ressaltaram direta ou indiretamente que o gerente da empresa é ausente, observa-se que o gerente está atualmente sobrecarregado de funções, fazendo-o ou a não realizar todas as suas tarefas ou as fazendo de modo não ideal.

Para solucionar esse problema sugere-se que o gerente delegue parte de suas tarefas. Dentro dessa sugestão há diversos meios de solucioná-los, o primeiro deles seria contratar alguém que assuma algumas de suas funções. Uma das funções que poderiam ser delegadas, por exemplo, é a de compras; uma vez que outra pessoa poderia estar indo fisicamente até a cidade comprar deixando para cargo do gerente somente a função de informar o que deve ser comprado. Outra função que poderia ser delegada está relacionada a gerência da Fazenda Floresta, pois o gerente, assim como citado oito vezes pelos funcionários, é muito ausente na lavoura. Logo, entre ter alguém que fica pouco presente e não consegue gerir corretamente essa parte da empresa, é preferível que se contrate um gerente somente para assumir tal função e que a faça com toda atenção necessária para fazer bem feito. Por fim, sugere-se também que o próprio gerente reflita sobre as suas tarefas e busque delegar para os próprios funcionários tudo que seja mais operacional, já que assim terá mais tempo livre para fazer o que de fato é importante.

5.1.2.2. Aumentar o grau de ensino dos funcionários

As máquinas estão ficando cada vez maiores, mais complexas e tecnológicas, o que tem exigido cada vez mais qualificação por parte dos funcionários. Entretanto, essa

melhora na qualidade dos instrumentos de trabalho não está sendo acompanhada na empresa pela maior qualificação dos funcionários, pois assim como foi visto no gráfico sobre escolaridade dos mesmos, essa é baixíssima; e não há investimento em melhorias ou cursos para os funcionários por parte da empresa. Visando a sanar essa defasagem entre o nível ideal de escolaridade e o nível atual, sugere-se que a empresa busque novos funcionários com maior escolaridade. Para que isso aconteça, propõe-se a criação de uma parceria com alguma escola agrícola da região.

As escolas agrícolas tem como função lecionar aula normal de ensino médio com atividades extracurriculares relacionadas com agricultura. Normalmente, esses alunos são filhos de produtores rurais que procuram trabalhar no campo e saem formados dessa escola agrícola com uma ótima qualificação para ingressar em uma empresa produtora de grãos. No final do curso desses alunos eles são obrigados a realizar um estágio, e muitas vezes têm muita dificuldade de encontrar uma empresa que os receba.

Visto isso, o gerente poderia contratar alguns desses alunos como estagiários e selecionar durante o período de estágio quais são os que tem o perfil da empresa. Ao fazer isso todo ano, a longo prazo a organização elevará muito a qualificação de seus funcionários.

5.1.2.3. Anotar em bloco de notas todas tarefas que precisa fazer

Uma das principais críticas feitas pelos empregados em relação ao gerente está relacionada a frequência em que ele esquece o que foi pedido a ele. Como esses esquecimentos são recorrentes, muitas vezes os funcionários cansam de pedir o que precisam para o gerente ou simplesmente não pedem mais.

Para sanar esse problema sugere-se que o gerente carregue sempre consigo um bloco de notas que caiba dentro do seu bolso, pois assim, independente de estar no meio da lavoura ou no carro, ele sempre poderá anotar tudo que precisa fazer. Conforme ele for fazendo as tarefas anotadas ele vai riscando o que já foi feito, assim só sobra o que ainda falta para fazer. Por conseguinte, ele não vai mais esquecer de nenhum detalhe, pois sempre estará tudo anotado.

5.1.2.4. Dialogar mais com os funcionários

Um dos problemas causados pela ausência do gerente na lavoura é a falta de diálogo dele com os funcionários. Assim como ressaltado pelo próprio gerente, esse tenta não ter muito contato com os funcionários, evitando tanto perguntar sobre possíveis problemas quanto conversar informalmente. Isso tem feito os empregados se distanciarem do seu chefe, causando diversos problemas pela ausência de comunicação interna.

Esse problema já será em boa parte solucionado por outros planos de ação – rádios amadores e gerente mais presente na lavoura. Todavia, o simples fato de o gerente tentar conversar uma vez por mês em particular com os funcionários já seria uma grande melhoria no diálogo interno da organização. Essa conversa poderia ser feita durante o dia do pagamento, que do contrário, hoje é feito com todos os outros empregados juntos. Esse diálogo também poderia ser melhorado de forma informal, ou seja, o gerente poderia chegar e perguntar para os funcionários se está tudo certo no trabalho deles, se eles precisam de algo, ou até se eles estão insatisfeitos com algo.

5.1.3. Disponibilizar ferramentas para funcionários

Atualmente os funcionários que trabalham com máquinas não possuem ferramentas para realizar a manutenção ou até o conserto dessas. Isso prejudica muito o rendimento tanto do funcionário quanto do maquinário, haja vista que o primeiro tem que esperar o gerente trazer as ferramentas ou achar um modo de arrumar a máquina através de enjambrações.

5.1.3.1. Comprar caixas de ferramentas

O que foi muito observado nas entrevistas e já citado nas análises dos dados foi que os funcionários tem que muitas vezes comprar com o próprio dinheiro as ferramentas básicas para realizar o trabalho. Para evitar esse tipo de insatisfação por parte do funcionário e até possíveis recursos trabalhistas, sugere-se que sejam disponibilizadas caixas com todas as ferramentas necessárias para cada trabalhador que faça uso de máquinas. Na figura 24 está uma lista com todas as ferramentas sugeridas:

Figura 25 - Lista de Ferramentas Obrigatórias

Ferramentas Obrigatórias								
Chaves	6	Cachimbo	8	Alicate de Ponta Fina	para abrir			
	7		9		para fechar			
	8		10	Alicate	Normal			
	10 (2)		11		Pressão			
	11		12	Martelo				
	12		13	Marretinha				
	13 (2)		14	Talhadeira				
	14		15	Trena				
	15		16	Facão				
	16		17	Fita Isolante				
	17 (2)		19	Chave Phillips	Fina			
	19 (2)		20		Grossa			
	20		21	Chave de Fenda	Pequena			
	21		22		Grande			
	22		23	Punção	Saca Pino			
	24 (2)		24		Marcadora			
	26		27		4			
	27		28		6			
	28		30	8				
	30		32					
	32		Cabo					
	7\16		Cruzeta					
	1\2		Prolongador Longo					
	5\8		Prolongador Curto					
	9\16		Catraca					
	11\16							
	3\4							
	7\8							
15\16 e 1								

Como pode ser visto na lista, o número de ferramentas utilizadas no trabalho do campo é muito amplo, podendo ter um custo de cada caixa relativamente alto (aproximadamente R\$1.000,00). Porém, comparando-se esse valor com custo do tempo de uma máquina parada, que pode valer R\$ 1.000.000,00, do funcionário inativo, que custa R\$ 4.000,00 por mês, e do atraso em um processo importante na lavoura devido a

falta de ferramentas, o investimento na caixa de ferramentas individual torna-se muito pequeno.

5.1.3.2. Criar controle sobre as caixas de ferramentas

A falta de controle das ferramentas já fez e faria novamente com que os funcionários as perdessem por completo. Para evitar que isso ocorra, sugere-se a implementação de um controle eficiente sobre as ferramentas. Primeiramente, a ficha demonstrada na figura 24 seria fixada em um mural, que poderia ser pregado na parede do refeitório, onde estarão descritas todas as ferramentas obrigatórias que os funcionários devem ter para que eles mesmos possam saber se possuem todas essas. Para que o gerente não precise ficar comprando poucas ferramentas por vez e também para que o funcionário não se sinta constrangido ao pedi-las para o seu chefe, caso as perca ou estreguem, sugere-se também fixar-se junto ao mural a ficha hipotética, apresentada na figura 25, para controle de ferramentas:

Figura 26 – Modelo de Controle de Ferramentas

Controle de Ferramentas

Marque com (O) para ferramentas perdidas ou (X) para ferramentas quebradas ou gastas. Na segunda opção, o funcionário deve **devolver** a ferramenta quebrada ou gasta como prova que não foi perdida.

Ferramentas	Chaves																														
	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	19	20	21	22	24	26	27	28	30	32	7\16	1\2	5\8	9\16	11\16	3\4	7\8	15\16 e 1		
Alexandre																															
André																															
Daniilo																															
Dirceu																															
Fabiano																															
Fernando																															
Gilmar																															
Isaias																															
Marcos																															
Mique																															
Osmar																															
Paulo																															
Rodrigo																															
Rudimar																															
Vanio																															

Ferramentas	Cachimbo																															
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	27	28	30	32	Prolongador		Catraca		Cruzeta	Cabo					
																						Longo	Curto									
Alexandre																																
André																																
Daniilo																																
Dirceu																																
Fabiano																																
Fernando																																
Gilmar																																
Isaias																																
Marcos																																
Mique																																
Osmar																																
Paulo																																
Rodrigo																																
Rudimar																																
Vanio																																

Na ficha acima, observa-se que na horizontal são descritos o nome de todos os funcionários e na vertical estão listadas todas as ferramentas obrigatórias. No topo da ficha há uma orientação que faz a seguinte referência: “Marque com (O) para ferramentas perdidas e com (X) para ferramentas quebradas ou gastas. Na segunda opção, o funcionário deve devolver a ferramenta gasta ou quebrada como prova de que não foi perdida”. Logo, toda vez que o funcionário perder uma ferramenta, ele irá marcar com um círculo na ferramenta e no seu nome; em seguida, o gerente irá comprar esse ferramenta e a mesma será descontada do salário do indivíduo. Caso o funcionário tenha quebrado ou gastado demais a ferramenta, esse marcará com X e devolverá a mesma ao gerente; após

isso feito, o chefe irá comprar outra ferramenta nova para o empregado que não será cobrada do mesmo.

Para evitar que um funcionário roube do outro as ferramentas, cada empregado terá ferramentas marcadas com tinta da sua cor de preferência. Assim, toda vez que alguém encontrar uma ferramenta perdida, esse saberá a quem ela pertence. Além disso, a caixa onde são guardadas as ferramentas terá as iniciais do nome dos funcionários pintadas com a mesma cor das ferramentas. Um exemplo desse esquema está na figura a seguir, em que o funcionário marcou todas ferramentas com a cor amarela:

Figura 27 - Modelo de Caixa de Ferramentas



Finalmente, essas caixas de ferramentas serão conferidas uma vez por ano para ver se os funcionários não perderam nada. Através de todo esse sistema de controle, busca-se não só evitar que os funcionários não tenham as ferramentas que precisam para realizar atividades mecânicas, mas também visando a reduzir o número de perdas das ferramentas, haja vista que nenhum funcionário quer ficar gastando com isso.

5.1.4. Melhorar a comunicação da empresa

Devido aos problemas destacados anteriormente causados pela falta de comunicação interna da empresa, criou-se planos de ação que buscam única e exclusivamente melhorar o diálogo da organização.

5.1.4.1. Equipar toda a empresa com rádios amadores

Esse plano de ação está baseado em equipar toda empresa com rádios amadores. Esses rádios estarão em praticamente todos os lugares da empresa, são esses: todas máquinas, as duas sedes, no caminhão e nas camionetas. A seguir está um modelo desse rádio amador:

Figura 28 - Modelo de Rádio Amador



Como pode ser visto na imagem acima, há uma sequência de números que nada mais são do que a frequência do rádio. Assim, todas os rádios estarão sintonizadas na mesma estação, fazendo com que toda vez que alguém fale todos escutem; com isso, todos estarão situados sobre o que está acontecendo em cada parte da empresa. Logo, os rádios facilitarão muito na comunicação interna da empresa, não só pelo fato de que esse, diferentemente do celular, sempre tem sinal, mas também porque todos sempre estarão cientes das atividades que estão sendo feitas.

5.1.4.2. Criar reuniões mensais

A falta de um momento específico para que os funcionários e o gerente possam dar críticas e sugestões, planejar as tarefas do mês e estabelecer regras, demonstra o quão precária está a comunicação interna da empresa. Um dos planos de ação para melhorar

essa situação está ligado a realizar reuniões mensais. Nessas serão discutidos diversos pontos de essencial importância para a empresa e que ajudarão muito na organização dessa, pois será um momento em que os funcionários poderão falar tudo o que desejam.

Como durante os dias de chuva não há muitas tarefas a serem feitas em uma empresa produtora de grãos, a realização de uma reunião de no máximo uma hora não trará quaisquer prejuízos no andamento do trabalho da empresa. Caberá ao gerente decidir o dia do mês em que será feita a reunião, valendo ressaltar que esse terá que ser bastante flexível para a tomada de tal decisão, uma vez que terá que observar o andamento das tarefas, o clima e a disponibilidades dos empregados.

5.1.5. Melhorar as condições de trabalho

Observou-se certa insatisfação quanto ao bem estar geral dos funcionários na empresa, tanto por questões de higiene e segurança, quanto pela ausência de remunerações mais meritocráticas e específicas. Para sanar esse tipo de problema criou-se um conjunto de plano de ações focados no bem estar dos funcionários.

5.1.5.1. Acabar com ratos dos galpões e casas

‘Tem rato até dentro do dormitório’. Essa foi a reação de um dos funcionários quando perguntado sobre as críticas que tinha em relação a empresa. Foi observado também que há ratos espalhados pelas duas sedes da empresa. Esse animal é muito perigoso, pois transmite doenças como Leptospirose, Peste Bubônica, Tifo Murino e Hantavirose, as quais podem até causar a morte de pessoas. Não só devido a isso, mas também ao fato de que os funcionários podem reclamar seus direitos na justiça alegando condições insalúbres de trabalho, sugere-se que os ratos sejam exterminados e depois sejam mantidos animais que façam o controle natural desses.

Primeiramente, deve-se passar raticida em todas os galpões e casas da propriedade visando a matar todos os ratos. Após feito isso, deve-se colocar gatos em todos esses locais e alimentá-los com ração, pois somente assim eles irão caçar os futuros ratos que aparecerão e fazer o controle dos mesmos. Além disso, nos galpões seria importante

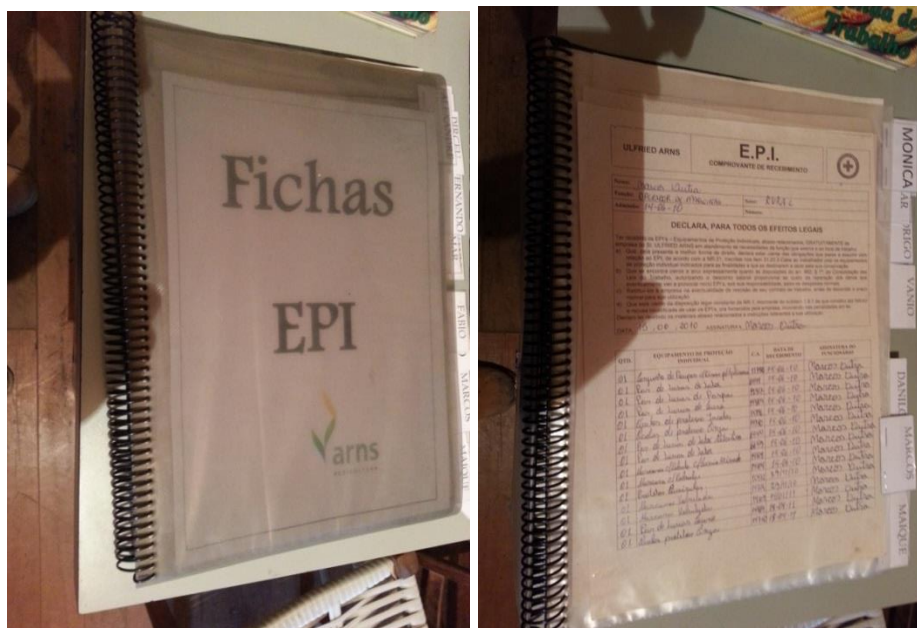
haver entrada para corujas, já que essas também são caçadoras de ratos permitindo a exterminação dos mesmos.

5.1.5.2. Disponibilizar EPI's e controlar uso

Observou-se que a empresa tem começado a disponibilizar alguns EPI's aos funcionários, porém, esses ainda não são todos os necessários para o trabalhador rural poder trabalhar de forma segura. Logo sugere-se que sejam incluídos outros que também são de grande importância, tais como: roupa completa de veneno, luvas para trabalhar com máquinas, uniformes, óculos transparentes e escuros, botinas com biqueira e máscaras de poeira. Ainda para os EPI's que já são disponibilizados pela empresa, pode-se observar que alguns empregados não fazem uso desses equipamentos. Sendo assim, de nada irá adiantar disponibilizar todos os EPI's se eles não serão usados. Para que isso não aconteça o gerente deve passar a cobrar com bastante intensidade o uso desses e também conscientizar os funcionários sobre os riscos do não uso dos mesmos.

Além de disponibilizar e obrigar o uso, deve-se criar um caderno de fichas de EPI's, tal como o da imagem a seguir:

Figura 29 - Modelo de Ficha de EPI's



Tal caderno com fichas de controle da entrega de EPI's é a única prova concreta que o funcionário, de fato, recebeu os equipamentos, uma vez que, assim como pode ser visto na imagem acima a esquerda, o empregado assina ao lado da descrição do que lhe foi dado, inviabilizando qualquer possibilidade de argumentação do contrário. Para fazer tal controle propõe-se que o funcionário responsável pela sede, como ele será o único que disponibilizará os EPI's, assuma a responsabilidade de cuidar dessas fichas.

5.1.5.3. Implementar um sistema de avaliação interna

A criação de um sistema de avaliação em uma empresa produtora de grãos é algo muito complicado e visto com muita desconfiança por parte dos funcionários. Um dos principais fatores que torna a implementação de uma sistema de avaliação difícil é o simples fato de a maioria dos funcionários não terem escolaridade básica, fazendo-os não saber ler ou entender as perguntas. Outro problema é a capacidade de entender o objetivo da avaliação, já que alguns desses veem essa como uma ameaça ou a seu emprego ou a sua reputação.

Mesmo com essas dificuldades pode-se sim fazer um sistema mais simplificado de avaliação que ajude a empresa a motivar os funcionários, ter um sistema que avalie os funcionários, e, também, criar uma cultura de empresa. Para fazer essa avaliação é preciso primordialmente estabelecer exatamente quais serão os valores que a empresa quer que seus funcionários sigam e melhorem, depois disso deve-se criar e aplicar um questionário simples de avaliação a cada 6 meses, mostrar os resultados individualmente dando *feedback* para cada empregado, e, por fim, remunerando o funcionário com a melhor média.

Ao fazer uma relação entre o gráfico demonstrado na descrição da empresa sobre quais são as competências importantes para os funcionários e os problemas citados pelos funcionários, foi escolhido como os três primeiros valores da avaliação: companheirismo, capricho com as máquinas e ser verdadeiro. O primeiro está relacionado com o fato de ajudar os colegas de trabalho quando eles precisam; o segundo sobre o cuidado em não quebrar e manter as máquinas e o terceiro em ser verdadeiro com os colegas e não fazer fofocas.

Após montado, dar-se-á uma folha do questionário para que cada funcionário possa avaliar todos os demais de forma privativa. Ele irá depositar o questionário preenchido em uma caixa fechada, pois assim ninguém irá saber quais foram suas respostas. Feito isso, será apresentado durante reunião os resultados somente do primeiro colocado para não gerar constrangimento. Como forma de incentivo, esse funcionário que teve melhor desempenho irá ganhar um valor adicional ao seu salário, por exemplo R\$300, por ter sido o melhor colocado e, por consequência, um modelo para os demais se basearem para melhorar nas próximas avaliações.

Por fim, serão entregues os resultados individuais e dados *feedbacks* pessoalmente para cada funcionário para que esses saibam no que precisam melhorar. Com isso, buscar-se-á a melhora nesses três quesitos que foram citados como problemas graves pelos próprios funcionários, mas que também foram citados como de grande importância para ser um ótimo trabalhador rural.

5.1.5.4. Criar uniforme e torná-lo obrigatório

Há duas razões básicas que justificam esse plano de ação: evitar gasto com roupas dos próprios funcionários e criar a imagem de empresa entre os funcionários. Foi citado em entrevista que a maioria dos funcionários *“não veste a camisa da empresa”*, todavia, para que se vista é preciso ter uma. Logo, propõe-se a criação de um uniforme que seja obrigatório para todos funcionários.

Primeiramente para criar o uniforme deve-se decidir qual será o modelo de uniforme utilizado. Para tal serão levados diversos tipos de uniformes para que os funcionários possam ver as opções e através de uma votação escolherem o que mais os agrada. Feito isso, esses serão comprados e a partir do momento que são entregues, os empregados passarão a serem cobrados para que sempre os usem.

Para que os funcionários sempre se lembrem dos valores os quais serão avaliados, estarão escritos atrás de cada camiseta as seguinte frases: “ Eu ajudo”, “Eu cuido” e “ eu sou verdadeiro”. Assim toda vez que eles estiverem trabalhando e olharem para seus colegas, eles se lembrarão dos valores que precisarão avaliar futuramente.

Outra parte do uniforme que será obrigatório são as botinas. Essas serão com biqueiras de ferro para que caso caia algo em seus pés – fato comum de acontecer para o trabalhador rural – o funcionário não se machuque.

5.1.5.5. Fornecer transporte para os funcionários

Assim como citado anteriormente no presente trabalho, a empresa não fornece transporte para o funcionários entre as casas dos mesmos e o local de trabalho. Dentre os problemas que esse descaso com os funcionários causa são os recorrentes atrasos dos funcionários e também a insatisfação dos funcionários que precisam gastar do próprio salário para ir trabalhar.

Entretanto, a compra de um meio de transporte em uma empresa produtora de grãos deve ser útil não somente para transportar grande número de pessoas, mas também para transportar materiais de grande porte. Logo, para sanar essa questão do transporte

sugere-se a compra de uma camioneta de sete lugares a qual possua caçamba atrás para transportar esses materiais.

5.1.5.6. Horas extras

A Fazenda Floresta não paga pelos sábados, domingos e feriados trabalhados, o que não só gera insatisfação por parte do funcionário, mas, principalmente, pode gerar um passivo trabalhista. Por tais motivos, sugere-se que seja pago o que dos funcionários é direito, ou seja, receber hora extra por todo dia não útil trabalhado.

Para haver um controle sobre as horas extras, será usada uma ficha na qual os funcionários irão marcar todas as vezes em que trabalharam nos dias não úteis do mês. Assim, ao chegar no final do mês, esses receberão o valor que lhes é devido. A seguir está o modelo dessa ficha usando de forma ilustrativa o mês de outubro de 2013:

Tabela 8 - Controle de Horas Extras

Horas Extras Outubro 2013										
Funcionário	05 - Sábado	06 - Domingo	12 - Feriado	13 - Domingo	19 - Sábado	20 - Domingo	26 - Sábado	27 - Domingo	02 - Sábado	03 - Domingo
Alair da Silva Pinto										
Airindo de Vargas										
Cristiano Candela										
Domingos Marfion										
Emerson José Ferreira Godinho										
Idinei Vieira da Silva										
Ivan Cesar Multiero										
João Hernandes Aberost										
Mara Cristina Pinto Multiero										
Paulo César Marques										
Pedro Marques										
Valdir Marchiori										

Em uma empresa produtora de grãos é muito complicado controlar exatamente os horários dos funcionários, tendo em vista que as tarefas são extremamente flexíveis e

dificilmente alguém começará ou terminará de trabalhar em alguma hora específica. Normalmente, o que acontece é que os funcionários trabalham quase que por metas, pois eles fazem em um dia tudo que lhe foi destinado, sendo que as vezes antes de fechar 8 horas de serviço, como as vezes trabalham bem mais que isso. Porém, pode-se propor, mesmo que de modo informal, a criação um banco de horas o qual dará compensações aos empregados através de dias de folga pelas horas extras trabalhadas. Essa sugestão não traria prejuizos ao andamento da empresa, uma vez que essa libera seus funcionários em períodos de poucas tarefas ou em dias de chuva, momentos os quais a empresa usualmente não funciona.

5.1.6. Melhorar refeitório

Foi criado um espaço somente para os planos de ações que melhorem o refeitório, pois, como tanto o próprio proprietário valoriza muito esse quesito quanto os funcionários também gostam de comer comida de qualidade, esse acaba recebendo atenção especial dentro da empresa. Sendo assim, o tema alimentação não pode ser deixado de lado no presente trabalho, tendo, por consequência, as seguintes propostas de melhorias:

5.1.6.1. Reestruturar o refeitório

Segundo um funcionário entrevistado, *“o refeitório é muito pequeno, sendo que com frequência os funcionários tem que sentar do lado de fora para comer no chão”*. Logo, o refeitório está com espaço físico limitado, pois falta lugar para sentar durante as refeições. Além disso, estão faltando materiais importantes para fazer a alimentação dos funcionários, assim como citado por um deles: *“Deveria ter térmicas maiores, (...) faltam xícaras e talheres”*.

Para solucionar o primeiro problema, sugere-se a compra de uma mesa com quatro cadeiras para colocar no refeitório, haja vista que, normalmente, são de duas a quatro pessoas que ficam de pé. Infelizmente não há espaço físico para colocar uma mesa maior para mais pessoas, porém havendo esses quatro lugares a mais já soluciona o problema a curto prazo.

O segundo problema está relacionado a falta de materiais para fazer as refeições, uma vez que faltam facas novas com serra, térmicas maiores, xícaras e copos. Para sanar esse problema basta comprar esses utensílios que estão faltando. Todavia, é válido ressaltar que isso deveria ser algo que é trocado e repostado instantaneamente conforme os materiais gastam ou quebram.

5.1.6.2. Avisar quantas pessoas irão almoçar

Como citado outrora nesse trabalho, a cozinheira não sabe para quantas pessoas deve cozinhar, pois ninguém a informa deste número, fazendo com que às vezes sobre muita comida e às vezes até falte. Logo, para evitar a falta ou a sobra de comida durante as refeições, sugere-se que todos os dias às 10:00h da manhã, o funcionário responsável pela sede chame no rádio os funcionários fazendo um levantamento de quantas pessoas irão fazer a refeição na sede ou na lavoura, e depois avise a cozinheira.

5.1.6.3. Melhorar a higiene

Um comentário de um empregado que chamou a atenção foi que *“a água do buffet é nojenta e fede de restos de comida (...) e a louça é mal lavada”*. Esse ponto foi diversas vezes comentado durante as entrevistas como um dos principais problemas do refeitório, pois a cozinheira atual tem pecado muito no quesito higiene. Dentre as reclamações estavam: cabelo na comida, não lava bem os ambiente, louças mal lavadas, e água do buffet suja e com mal cheiro.

A solução proposta seria que a cozinheira use touca para o cabelo, troque a água do buffet diariamente, e lave com mais capricho as louças e os ambientes. Caso isso não funcione, não se poderia deixar de cogitar a hipótese de demissão, pois dificilmente uma pessoa não caprichosa vai melhorar muito seus hábitos de higiene em um curto espaço de tempo.

5.1.6.4. Estabelecer horário para as refeições

Para facilitar o trabalho da cozinheira e também para que todos funcionários possam almoçar no mesmo horário, independentemente de estarem na lavoura ou na sede, propõe-

se que os horários das refeições sejam fixos, ou seja, o café da manhã às 7:30h, o almoço ao meio dia, e a janta às 19:30h. Portanto, os funcionários tenderão a ser mais pontuais no seu trabalho, pois sabem que terão que chegar nesse horário para comer, e também será mais justo com esses, que não terão mais que almoçar muito depois das 12:00, assim como está acontecendo atualmente.

5.1.7. Melhorar o dormitório e a área de descanso

O dormitório atual não só está ruim estruturalmente, como não possui um lugar para que os funcionários descansem um pouco após as refeições, fazendo-os deitar no chão.

5.1.7.1. Reformar o dormitório

Um entrevistado, ao responder sobre o que achava do dormitório falou a seguinte frase *‘para trabalhar bem de dia, tem que ter lugar para descansar bem de noite’*, após ressaltar isso completou: *‘Tem que forrar o teto e colocar reboco nas frestas’*, pois assim como citado por outros, os funcionários que moram ali passam muito frio no inverno e não conseguem descansar a noite. Pode-se observar que de fato há diversas frestas nas paredes e que o teto não é forrado, fazendo com que passe muito vento por dentro da casa. Além disso, um fato que chamou muito a atenção, e demonstra também o descaso com o bem estar do funcionário, é que os funcionários não possuem nem tampa no vaso sanitário do banheiro do dormitório. Para tal, sugere-se urgentemente uma reforma nas paredes da casa, colocando madeiras novas e tapando as frestas. Ademais, deve-se comprar uma tampa para o vaso, já que isso é algo que pode-se considerar como desrespeitoso e insalubre para com os funcionários.

5.1.7.2. Colocar bancos na frente do dormitório

Sugere-se, ainda, que sejam comprados bancos para que nenhum funcionário precise sentar-se no chão após a refeição para descansar. Deve-se comprar, preferencialmente, bancos reforçados e que suportem as mudanças climáticas, pois ficarão do lado de fora do dormitório.

5.2. GESTÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Há diversas práticas na gestão de trabalhadores rurais que deveriam ser melhoradas ou implementadas para que a empresa evite problemas futuros e melhore a sua gestão.

5.2.1. Propostas de melhorias de gestão dos funcionários

Para sanar os problemas de gestão atuais da empresa, estabeleceu-se um espaço somente para propor sugestões de melhorias dentro desse tópico. Contudo, essas propostas diferentemente das demais, são focadas no desenvolvimento do funcionário, estando englobados planos de ações relacionados a treinamentos, regras e prevenção de acidentes.

5.2.1.1. Estabelecer horários e cobrar presença

O gerente colocou como um dos principais problemas a falta de comprometimento em relação ao horário dos funcionários, haja vista que diariamente alguns chegam atrasados para trabalhar enquanto outros vão embora mais cedo do que deveriam. Todavia, não há um horário específico determinado para a chegada e saída dos empregados da empresa, apesar de o gerente pensar que havia, embora nunca tenha explicitado isso para seus subordinados.

Apesar de parecer algo muito simples, não foi exposto aos funcionários uma regra para com os horários da empresa e muito menos alguém foi cobrado para que chegue ou saia da organização em um momento específico do dia. Logo, sugere-se que eles cheguem ao trabalho de forma pontual às 7:30h da manhã e somente parem de trabalhar depois das 18:00h. Obviamente durante os períodos de safras o tempo diário de trabalho é prolongado.

5.2.1.2. Disponibilizar treinamentos técnicos

Contratar funcionários de escola técnico agrícola, como citado antes, é muito importante para elevar o grau de ensino dos funcionários, porém somente ter gente com capacidade de aprender não basta, pois essas pessoas tem que ter meios para aprender.

Baseado nisso e também no fato de a empresa não ter empregados muito qualificados tecnicamente, pode-se fazer a sugestão de que a empresa passe a contratar pessoas para fornecerem treinamentos técnicos.

Esses cursos não só farão os funcionários aprenderem, mas também instigarão o desejo pelo aprendizado, uma vez que os farão ver a grande amplitude de conhecimentos importantes a serem aprendidos. Há hoje uma descrença na empresa sobre a real eficiência desses treinamentos, entretanto, no momento em que essa tiver funcionários com maior capacidade cognitiva, aqueles se tornarão mais úteis.

5.2.1.3. Trocar peças estragadas por peças originais

Deveria-se evitar fazer as adaptações com peças não originais que causam problemas recorrentes durante as operações na lavoura. Isso tem gerado um ônus muito grande para a empresa, pois as máquinas e os funcionários ficam horas parados durante o expediente devido a adaptações mal feitas, as quais deveriam, ao certo, ter peças originais.

Portanto, deveria-se criar uma regra em que os funcionários são obrigados a trocar logo que gastam ou quebram as peças por outras originais, e proibir o uso de enjambrações. Obviamente que, às vezes, essa última será inevitável, pois a peça pode não estar disponível para compra de imediato; porém, deve ser encomendada e logo que chegar deve ser instalada.

5.2.1.4. Limpar embalagens de defensivos agrícolas na lavoura

Atualmente as embalagens dos agrotóxicos não são limpadas na lavoura, fazendo com que muitos funcionários tenham contato com o veneno ao decorrer do trajeto entre lavoura e seu destino final. Para solucionar isso basta que o funcionário que fornece suporte ao pulverizador fure todas as embalagens e lave-as usando todos EPI's necessários na própria lavoura. Como esse empregado só trabalha enquanto o pulverizador está parado, ele fica muito tempo ocioso o qual poderia ser ocupado limpando as embalagens.

Esse plano de ação será bom de vários modos, esses são: evitar ociosidade do funcionário que dá suporte ao pulverizador, embalagens ficam limpas logo depois do uso e

será evitado o contato do veneno com outras pessoas. Sendo assim, apesar de ser uma sugestão bem peculiar, trará benefícios e evitará prejuízos para a empresa.

Além dos danos as pessoas, deve-se ressaltar que grande parte destes produtos são nocivos ao meio ambiente. Sendo assim, o manuseio incorreto de defensivos agrícolas, pode prejudicar os rios, os lagos e as plantas e animais que vivem próximos a ambiente húmidos, tendo em vista que normalmente é nesse ambiente que os funcionários fazem todo processo de calda, pois precisam de água para misturar os produtos dentro do pulverizador.

5.2.1.5. Proibir crianças de trabalhar ou mexer nas máquinas

Na conjuntura atual da empresa, há crianças – filhos de funcionários – que estão dirigindo máquinas da empresa, podendo causar acidentes e gastos com as mesmas. Para evitar que essa imprudência gere qualquer acidente, sugere-se que seja conversado individualmente com os pais das crianças proibindo que seus filhos fiquem próximos do maquinário. É importante ressaltar também que qualquer acidente que acontecer com essas crianças é de responsabilidade da empresa, tanto civil quanto penal, o que pode gerar não só passivo trabalhista, mas também prisão.

5.2.1.6. Fixar responsabilidades sobre as máquinas

Foi diversas vezes citados que o maquinário da empresa, apesar de boa parte ser novo, é muito mal cuidado. Um dos principais motivos desse descuido com as máquinas está relacionado ao fato de ninguém ser responsável pelas mesmas. Em vista disso, será sugerido que sejam definidas responsabilidades sobre máquinas para cada funcionário, ou seja, cada empregado terá que fazer a manutenção diária da máquina pela qual é responsável. Com isso, caso exista alguma reclamação de algum trator, por exemplo, ninguém poderá colocar a culpa no outro, posto que se uma máquina está com problema, o responsável terá que assumir a responsabilidade sobre sua falha.

5.2.1.7. Obrigar os funcionários a usar capacete ao dirigir moto

O meio de transporte mais comum atualmente usado na Fazenda Floresta é a motocicleta, incluindo tanto as dos próprios funcionários quanto as da empresa. Contudo, pode-se observar que nenhum funcionário usa capacete para dirigir, sendo que esses estão sempre dirigindo em estradas não pavimentadas, ou seja, de alto risco para acidentes. Sendo assim, sugere-se que seja criada uma regra que obrigue os funcionários a usar capacete ao dirigir uma moto, buscando assim evitar possíveis danos físicos graves aos empregados em casos de acidentes. É válido lembrar que a moto atualmente é o meio de transporte usado para os funcionários irem e voltarem do trabalho, sendo que em caso de acidentes nesse percurso, a empresa poderá ter que responder como responsável de tal problema.

5.3. SEDE DOS SILOS

É na sede dos silos não só aonde é armazenada toda produção da lavoura, mas também aonde é feita toda parte administrativa da empresa. Essa tem grande influência direta ou indiretamente na gestão da empresa, portanto não pode-se simplesmente excluir esse setor importante da organização.

5.3.1. Melhorias na sede dos silos

Como a sede dos silos está altamente atrelada a lavoura, inclui-se um conjunto de planos de ações somente destinadas a melhoria desse. Já que são poucas sugestões de melhorias para esse local da empresa, optou-se por colocar todos os planos de ação dentro de um só grupo.

5.3.1.1. Colocar placas informativas

Um dos problemas neste local está relacionado com a falta de orientação para caminhoneiros ou visitantes que chegam na sede, pois esses ao entrarem ficam perdidos sem saber para onde devem ir para realizar o que precisam. Visto isso, foi muito bem

sugerido por um funcionário que fossem colocadas várias placas informativas que orientassem qualquer pessoa que chegue ao local.

5.3.1.2. Estabelecer controle de agrotóxicos

Os agrotóxicos estão ficando cada vez mais valorizados e em maior volume, porém, a empresa não está sabendo fazer um controle eficiente sobre esses produtos, já que dificilmente fecha a quantidade que deveria ter em estoque com o que de fato tinha. Para solucionar esse problema, deveria ser estabelecido um controle por um funcionário através de uma planilha de excel, usando um tablet, o qual saberá todas entradas, saídas e volumes disponíveis da sala de agrotóxicos. Outrossim, toda vez que houver qualquer saída, o funcionário irá marcar aonde será aplicado o produto, a vazão, quantos hectares e a data; através desses dados, não haverá mais repetição de aplicação como ocorre atualmente e o consequente desperdício de defensivos agrícolas.

Tendo em vista a implementação desse controle, a empresa terá diversos benefícios, tais como: ter controle das aplicações, saber o volume disponível de agrotóxicos, evitar roubos ou perdas de produto, e reduzir a poluição ambiental devido ao desperdício de produto. Sendo assim, a empresa reduzirá bastante a possibilidade de erros e problemas através desse controle.

5.3.1.3. Deixar o ambiente mais bonito

Foi citado durante as entrevistas que o local parece sem vida e abandonado. Isso é ruim para a imagem da empresa em frente aos clientes, pois remete a imagem de empresa com pouco capital e desorganizada. Pode-se dizer que o ambiente não possui árvores, plantas e enfeites, deixando o ambiente desagradável e não atrativo para clientes.

Isso pode melhorar através do plantio de árvores, plantas e grama no pátio frontal da empresa. Também pode-se colocar móveis novos dentro do escritório onde os clientes são recebidos, para tornar o ambiente mais aconchegante e receptivo.

5.3.1.4. Estabelecer almoxarifado pequeno

Durante as entrevistas foi citado que não há um lugar seguro para guardar as peças do silo ou até mesmo para ter algumas peças reservas para caso algo estrague seja logo resposto. Como já haverá uma pessoa responsável pelo controle dos agrotóxicos e um tablet para o mesmo, sugere-se que seja incluído um controle extra para o almoxarifado pequeno também. Esse almoxarifado serviria para essas funções e também para guardar os EPI's dos funcionários dos silos, que também precisam fazer uso desses equipamentos, especialmente devido ao pó e ao barulho aos quais estão altamente expostos.

5.4. ESTRUTURA OPERACIONAL

Devido ao fato de o presente autor do trabalho já possuir boa experiência na parte técnica da lavoura devido a trabalhos anteriores realizados em empresas produtoras de grãos e aos explícitos problemas técnicos evidenciados durante o período na Fazenda Floresta, esse julgou coerente propor melhorias em questões não só relacionadas a parte mecânica da empresa, mas também na parte agrônômica. Para sanar esses questões, julgou-se necessária a divisão de uma parte das sugestões somente para propor melhorias técnico-agrícolas.

5.4.1. Melhorar a Qualidade Técnica do Maquinário

Nos últimos anos a modernização das máquinas agrícolas tem sido enorme, trazendo diversas facilidades para o produtor rural. Na Fazenda Floresta não é diferente, a empresa vem adquirindo nos últimos anos diversas máquinas da mais moderna tecnologia. Entretanto, junto com a modernização vêm questões para que deve-se estar atento a fim de que a modernização tenha sucesso. Buscando atender a empresa quanto a esses pontos, criaram-se algumas sugestões de melhorias tanto para as máquinas atuais quanto para as que ainda serão compradas.

5.4.1.1. Comprar autopropelido para ter rastro controlado

Atualmente as lavouras de trigo, milho e aveia perdem 3% da produtividade devido ao amassamento desnecessário na lavoura. Isso ocorre pelo fato de que durante o desenvolvimento da planta é aplicado tanto agrotóxicos como uréia para aumentar a produtividade da lavoura e como a largura dos pneus do pulverizador – máquina de aplicar veneno – não possui a mesma do trator que aplica uréia, são produzidos rastros diferentes na lavoura, com conseqüente perda de parte da produção. A seguir está uma lavoura da Fazenda Floresta que demonstra os múltiplos rastros, aqui chamados de rastros descontrolados, na lavoura.

Figura 30 - Rastro Descontrolado na Fazenda Floresta



A sugestão para solucionar esse problema seria comprar um autopropelido espalhador de uréia que tenha a mesma largura do pulverizador. Com isso, ambos passariam pelo mesmo rastro evitando aquele percentual de amassamento desnecessário.

Um autopropelido custa, aproximadamente, R\$500.000,00, o que pode parecer um valor muito alto. Todavia, a perda anual de 3% da lavoura somado a outros custos, tais como, trator ocupado, gasto dos pneus, mão de obra e compra de pneus estreitos, gera um desperdício em torno de R\$160.000,00. Logo, sem contar com possíveis aumentos da lavoura que viabilizariam ainda mais a compra deste maquinário, o investimento teria retorno em pouco mais de três anos.

Outra vantagem em comprar essa máquina está ligada ao fato de este também poder aplicar adubo. Na conjuntura atual, durante todo o plantio é colocado adubo nas semeadeiras, fazendo-as ser menos eficientes, pois precisam ficar abastecendo com o dobro da frequência, e obrigando a empresa a colocar pessoas somente para cuidar esse processo de recarga das semeadeiras. Através dessa compra seria possível aplicar o adubo posteriormente ao plantio, uma vez que esse pode entrar no meio da lavoura sem causar quaisquer amassamento devido ao mesmo rastro.

5.4.1.2. Colocar corrente de segurança entre tratores e implementos de grande porte

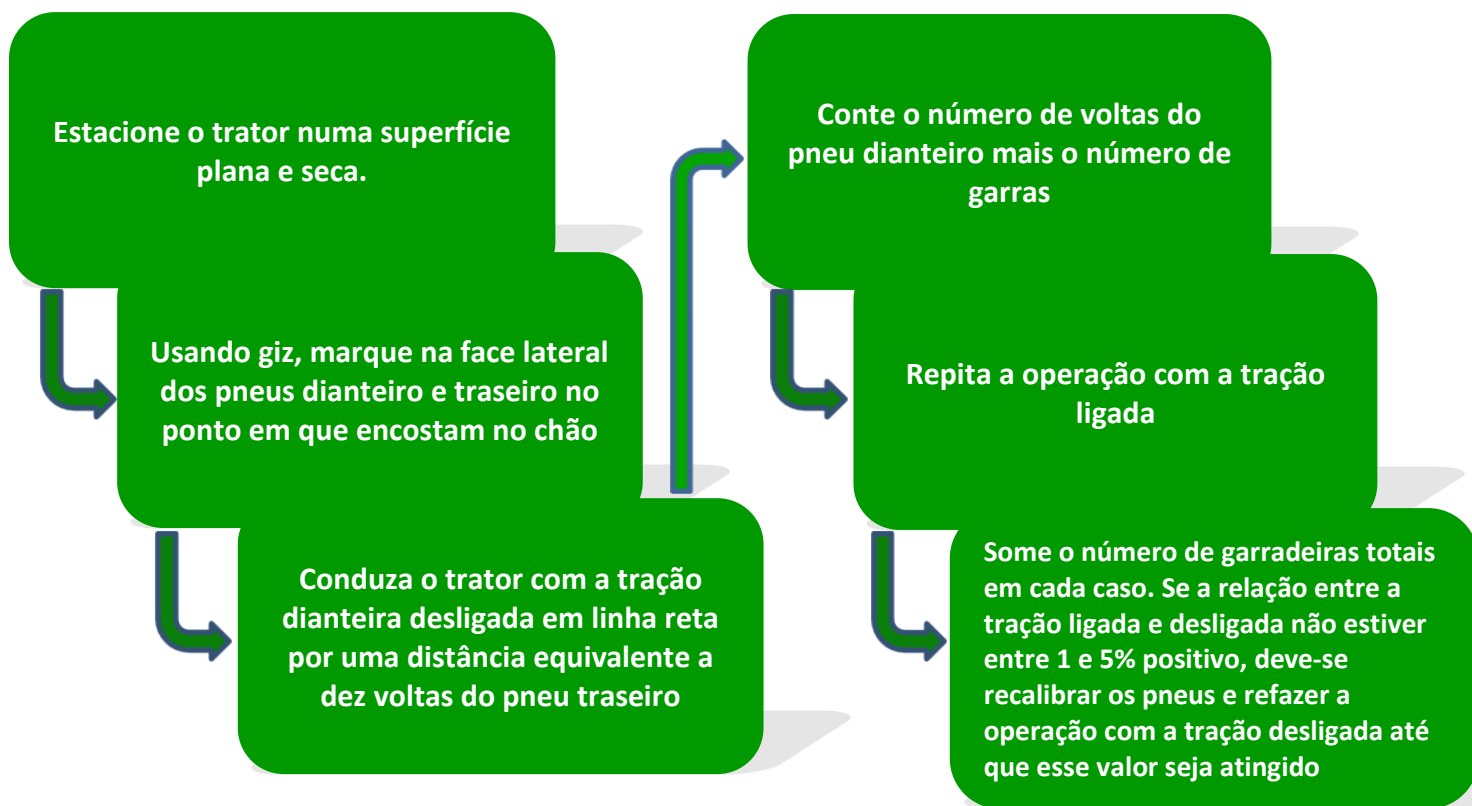
Para transportar os implementos de um local para outro dentro da lavoura, eles são engatados através de um pino de grande espessura o qual é feito para suportar grandes pesos. Porém, apesar de acontecer raramente, esse pino ou quebra ou escapa de seu engate, podendo causar grandes acidentes. Uma prova de que isso não é um problema simples está em um fato ocorrido certa vez na lavoura: um reboque que carregava adubo desengatou do trator fazendo com que esse último capotasse e tivesse perda total, por sorte sem ferimento de funcionários. Por isso, visando a evitar futuros problemas, propõe-se que seja colocado uma corrente de segurança entre os tratores e implementos de

grande porte. Assim, caso o pino, por algum motivo, desengate, o implemento não irá sair do lugar.

5.4.1.3. Realizar antecipação das rodas dos tratores

A maioria dos tratores da empresa são tracionados nas rodas dianteiras e traseiras, sendo as primeiras maiores que as segundas. Para que ambas rodem de forma proporcional, evitando assim a patinagem e os consequentes desperdícios de diesel e pneus, pode-se propor que seja colocada em prática a fórmula de antecipação dos tratores. O seguinte esquema desenvolvido busca a esclarecer como realizar o método.

Figura 31 - Orientação para fazer a antecipação



Feito esses processos, todos os tratores com pneus dianteiros tracionados não irão mais patinar sem necessidade, aumentando assim a eficiência dos pneus, do diesel e do

próprio implemento, pois o próprio trator terá maior tração. Como, após feito isso em todos os tratores saber-se-á qual a calibragem ideal para cada trator e também levando em vista que os funcionários devem saber quantas libras devem colocar em cada pneu, será criada uma tabela que estará exposta na oficina a qual demonstrará a calibragem ideal para cada trator.

5.4.1.4. Colocar GPS e piloto automático nas máquinas

Acredita-se que hoje a empresa perde cerca de R\$40.000,00 ao ano somente devido ou a sobreposição de semente e adubo ou a falta desses. Isso é causado pelo fato de os tratores serem dirigidos e controlados na lavoura única e exclusivamente pelos funcionários, fazendo com que deixem áreas sem plantar ou replantem outras. Ademais, ainda há o importante fato de que essas áreas não plantadas ou com plantio duplo acabam reduzindo drasticamente a produtividade da lavoura, fazendo com que a empresa deixe de ganhar anualmente o equivalente a R\$60.000,00.

Para solucionar esse problema basta comprar e instalar GPS e piloto automático em todos os tratores que são usados para semear. Esse conjunto faz com que o trator dirija automaticamente através de um sinal de GPS que possui margem de erro de no máximo 5 centímetros, muito inferior ao erro médio do funcionário de até meio metro.

O custo desse produto instalado é de aproximadamente R\$35.000,00 cada; além disso, deve-se pagar uma taxa para obter sinal de GPS com custo anual de \$1.300,00. Sendo assim, se instalado nos três tratores que semeiam atualmente, o GPS e piloto automático teriam o payback no primeiro ano.

5.4.1.5. Comprar pneus radiais para tratores grandes

Há dois tipos de pneus que podem ser usados nos tratores atualmente: o pneu convencional e o radial. O primeiro é o tipicamente utilizado pelos agricultores por ser mais barato; porém, se comparado com o segundo, o convencional é muito inferior. Segundo a definição da empresa Michelin (2013) - uma das maiores no mercado de pneus - a diferença técnica entre os dois é que o radial possui carcaça composta por uma única capa com cabos de aço, que reduz as deformações da superfície de contato com o solo, além

das fricções por conta do atrito e o conseqüente aquecimento do pneu. Em conseqüência disso, esse possui várias vantagens, são essas: redução no risco de perfuração, desgaste uniforme e lento, carcaça com vida útil longa devido ao aquecimento menor, economia de combustível, maior durabilidade - o dobro dos pneus convencionais, melhor aderência em solos molhados, maior capacidade de carga e maior conforto para os operadores.

Portanto, não se pode ter uma visão míope de curto prazo focando-se somente no produto de menor valor, mas sim analisar dados que comprovem que um trará maior custo-benefício que o outro. Visto isso, sugere-se que os próximos pneus comprados para tratores de grande porte sejam radiais, pois apesar de serem um pouco mais caros, possuem um custo-benefício muito maior para a empresa.

5.4.2. Melhorar Implementos

Há alguns implementos da Fazenda Floresta que precisariam ser melhorados, bem como outros que deveriam ser comprados para melhor atender as necessidades dessa. Logo, criou-se um pequeno grupo de sugestões para atender a esse quesito.

5.4.2.1. Comprar reboque tratador de sementes

Sugere-se a compra de um reboque tratador de sementes, pois esse seria de grande uso para a empresa, haja vista que traria três grandes vantagens: aumenta a eficiência no tratamento da semente - pode-se tratá-la simultaneamente à planta na lavoura; abastece plantadeiras - atualmente são abastecidas diretamente com bags, o que é muito perigoso por poder causar acidentes graves aos funcionários; e, por fim, faz esse abastecimento ocorrer mais rapidamente.

5.4.2.2. Colocar cano de plástico na rosca de adubo

Outra sugestão bastante técnica e que ainda não é muito difundida entre os agricultores por ser uma adaptação recente é a de colocar um cano de plástico dentro da rosca do adubo das plantadeiras. Essas últimas tem um grande problema que está relacionado ao desnível do solo, pois quando ela está subindo deixa cair cerca de 40% a

mais de adubo do que deveria, enquanto que ao descer coloca apenas 60% deste valor. Isso prejudica a produtividade da empresa em larga escala, pois a produtividade onde possui menos adubo cai brutalmente, enquanto onde há excesso não se obtém quaisquer ganhos extras na produção.

A seguinte imagem da lavoura na Fazenda Floresta ilustra bem o caso, pois pode-se observar na imagem que há faixas mais escuras – onde caiu mais adubo - e outras mais claras - onde caiu menos. Além disso, a imagem pode demonstrar também a sobreposição que acontece pelo fato de não ter GPS e piloto automático nos tratores, pois pode-se ver que nas conexões das passadas das plantadeiras no vai e vem há pequenas faixas de trigo bem mais alto, significando que houve duplicidade de semente e adubo.

Figura 32 - Faixas diferenciadas pela quantidade de adubo na Fazenda Floresta



p

O custo do cano é de aproximadamente 100 reais para as três plantadeiras, contudo, evitará o desperdício anual de mais de R\$50.000,00 com adubo e aumentará o rendimento da lavoura em R\$175.000,00 ao ano. Sendo assim, a sugestão é de extrema valia, já que trará um retorno muito positivo para empresa sem gastar praticamente nada.

5.4.2.3. Reduzir a quantidade de sementes no plantio de trigo

Como última sugestão na melhoria de implementos pode-se falar sobre o excesso de plantas na mesma linha de plantio. Segundo recomendações técnicas, as plantadeiras devem estar reguladas para que caiam de 330 a 350 sementes por metro quadrado; contudo, na Fazenda Floresta tem-se usado de 450 a 500. Esse erro é comumente feito pelos agricultores que acreditam que quanto mais sementes colocam no solo, mais irão produzir; porém, quando há excesso de plantas por metro quadrado, essas não só passam a competir entre si por luz, água e sais minerais, mas também sofrem mais com doenças, reduzindo conseqüentemente a produtividade.

A seguir está uma pesquisa feita a respeito do tema por Arns (2009 e 2010), a qual demonstra o quão desnecessário é colocar semente a mais do que o recomendado:

Tabela 9 - Ensaios de Densidade de Semeadura

ENSAIOS DE DENSIDADE DE SEMEADURA - TRIGO				
1. Efeito da densidade da semeadura sobre a produtividade do trigo em ano frio e chuvoso(2010)				Conclusão 1
Densidade (kg/ha)	scs/ha	plantas/m2	espigas/m2	Em anos frios e chuvosos os ensaios com maior densidade de plantas produziram menos ou igual sacas por hectare do que os ensaios com menor população.
34	106	100	543	
92	109	226	544	
148	97	340	599	
166	99	368	584	
209	99	459	694	
265	99	547	774	
Variedade: Quartzo				
2. Efeito da densidade da semeadura sobre a produtividade do trigo em ano quente e seco (2009)				Conclusão 2
Densidade (kg/ha)	scs/ha	plantas/m2	espigas/m2	Em anos quentes e secos a densidade ideal é de 330 a 350 plantas por metro quadrado, pois acima disso a produtividade para de subir. É válido ressaltar que uma diferença de 3 sacas não é estatisticamente relevante.
35	42	79	351	
65	54	129	433	
100	68	197	490	
136	71	258	525	
166	77	267	555	
204	84	303	584	
238	83	432	588	
262	87	488	622	
Variedade: Quartzo				
A conclusão final é que o ideal é semear, assim como recomendado tecnicamente, de 330 a 350 plantas por metro quadrado, pois assim, acima disso estará produzindo menos em anos frios e chuvosos e não estará desperdiçando muita semente em anos quentes e secos.				
Fonte: Ulfried Arns (2009 e 2010)				

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresenta-se, neste capítulo, concluído e sintetizado, resgatando-se os principais objetivos e resultados relacionados ao estudo de caso. Sendo assim, resume-se o projeto a seguir, demonstrando sinteticamente as principais partes desse.

Para viabilizar o presente trabalho usou-se de recursos como entrevistas com todos funcionários e o gerente da empresa, e de observações espontâneas do autor do projeto. Através das entrevistas pode-se levantar um volume muito grande de informações que não só embasaram as sugestões, mas também evidenciaram as dificuldades que os funcionários e o gerente da lavoura têm para realizar suas funções dentro da empresa. A expectativa era que não seria viável conseguir muitas informações dessas pessoas devido ao sentimento de medo que surge quando uma pessoa desconhecida e externa à organização propõe-se a fazer esse tipo de estudo, pois os empregados da empresa tendem a se sentir envergonhados de falar sobre as dificuldades que enfrentam a alguém que nem conhecem. Todavia, para evitar esse tipo de problema optou-se por passar um mês anteriormente as entrevistas somente participando das atividades da empresa, acompanhando cada funcionário no seu dia-a-dia para que, então, o autor do trabalho pudesse ganhar confiança dessas pessoas e, conseqüentemente, conseguisse manter um bom diálogo e realizar a entrevista com os dados mais verídicos. O resultado foi extremamente positivo, haja vista que na semana em que foram feitas as entrevistas os funcionários já se sentiam à vontade tanto com a presença de uma pessoa externa à empresa e como para falar tudo que fosse necessário para o sucesso do trabalho.

Dentre os principais pontos levantados pelos integrantes da empresa durante as entrevistas, destaca-se:

- O companheirismo dos colegas de trabalho e dos chefes;
- Reclamações a respeito da ausência do gerente na lavoura, causando diversos problemas de gestão e organização;
- A falta de ferramentas e equipamentos para fazer a manutenção das máquinas;

- O escasso e ineficaz diálogo interno da empresa, tanto entre gerente e funcionários como entre os empregados;
- A ausência de espaço físico: galpão, oficina mecânica e almoxarifado;
- Desorganização na sede, pois ficam atirados materiais, peças e equipamentos no chão desta;
- Condições do refeitório e dormitório precárias.

Visando a levantar mais informações da empresa o autor do presente trabalho ficou presente na empresa por mais dois meses acompanhando todas as atividades. Com isso, pode-se fazer diversas observações espontâneas sobre as dificuldades e facilidades que a empresa possui. Dentre as constatações principais que se conseguiu durante o tempo na empresa estão, positivamente, ser uma empresa muito capitalizada, com alta produtividade em suas lavouras e que vem tentando melhorar sua gestão nos últimos anos. Por outro lado, dentre os problemas observados, conclui-se que como um dos principais está no funcionário contratado para gerir a empresa, uma vez que ele encontra-se sobrecarregado de funções, somado a falta de qualificação que possui em gestão. Além disso, constatou-se que a empresa precisa melhorar em alguns quesitos técnicos, tais como: segurança do trabalho, regulagem das máquinas e revisão das mesmas. Por fim, notou-se também que diversas dificuldades acontecem devido a falta de qualificação dos empregados, já que esses em sua grande parte possuem baixíssima escolaridade e não sabem como trabalhar com as máquinas altamente tecnológicas que são adquiridas.

Feitos todos os levantamentos de informações, foram analisados todos esses dados e feitas pesquisas por referências teóricas que embasem as diversas propostas de melhorias na gestão que deveriam ser feitas para a empresa. Essas sugestões foram divididas em quatro subgrupos: administração da Fazenda Floresta, gestão dos funcionários, sede dos silos e técnica. Dentro de cada uma dessas partes foram feitas estratégias e planos de ações que as sustentem. O primeiro subgrupo, por exemplo, teve dentre suas estratégias a de “Melhorar a comunicação interna da empresa”. Para que isso aconteça, foram propostos dois planos de ação: “Equipar toda a empresa com rádios amadores” e “Estabelecer reuniões mensais”.

Pode-se observar que os problemas observados de modo geral na Fazenda Floresta não divergem muito dos existentes nas demais empresas produtoras de grãos, haja vista que são bastante comuns e contemporâneos nesse meio dificuldades em relação a parte técnica, a gestão dos funcionários, e a de organização. Isso ocorre por diversos fatos, um deles está relacionado à carência de mão de obra qualificada, outro pelo fato desse tipo de empresa ser muito dinâmica, e também pela cultura dos agricultores em acreditar que não precisam caprichar muito especialmente nesses últimos dois quesitos.

Com base nisso, o presente trabalho poderá também servir de referência para melhorar a gestão de outras empresas, as quais poderão comparar se as dificuldades que apresentam são semelhantes as que a Fazenda Floresta apresentou, e, por conseguinte, usar as sugestões dadas para solucionar seus próprios problemas. É válido ressaltar que deve-se possuir boa postura crítica para poder distinguir o que realmente pode ser aplicado em outra empresa desse setor, já que cada empresa possui suas próprias peculiaridades.

Exposto isso, este trabalho teve como finalidade identificar os principais problemas de uma empresa produtora de grãos e a proposição de possíveis soluções para esses. Dentro desse objetivo principal fora dividido em três específicos. O primeiro objetivo era de identificar os principais problemas de gestão da empresa produtora de grãos. Esse foi atingido com sucesso, tendo em vista que foram descobertas várias dificuldades na gestão da mesma através das entrevistas e das observações presenciais realizadas. Além disso, os outros dois objetivos eram o de sugerir novas práticas de gestão de forma a minimizar/eliminar os problemas identificados e o de propor mecanismos de controle que otimizem a gestão dos processos da empresa., os quais também tiveram sucesso em sua execução, haja vista que surgiram 49 sugestões, tanto com base em teorias, quanto pelas sugestões dadas pelos funcionários e ou pelo próprio autor do projeto.

Como sugestão para futuros estudos seria interessante analisar padrões de porquê esse tipo de empresa, que apesar de ser de médio a grande porte, possui problemas simples observados normalmente nas de pequeno porte. Além disso, outro estudo que poderia ser feito relaciona-se ao paradigma existente nesse tipo de empresa sobre a qualificação dos funcionários, já que os agricultores normalmente não valorizam tanto esse aspecto como em outros setores, uma postura que contrapõe-se à tendência atual do setor

devido ao implemento de novas tecnologias que exigem cada vez mais conhecimento técnico. Finalmente, sugere-se que seja feito um estudo sobre o custo-benefício de diversas sugestões peculiares dadas no presente trabalho, tais como: criar um almoxarifado, fornecer caixa de ferramentas a cada funcionário individualmente, instalar uma comunicação eficiente, uniformizar os empregados, dentre outros.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLOUCHE, J.; AMANN, B. **L'entreprise familiale: un état de l'art. Revue Finance, Contrôle, Stratégie**, Paris: Editions Economica, 2000.
- ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2ª Edição. Ed. Atlas, 2007
- BERGAMINI, C.W...; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007
- BOHLANDER, G; SNELL, S.A.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113, 137-158, 231-254.
- CAMPOS, E.A.S.; Bertucci, J.L.O.; Pimentel, T.D. **Empresas familiares longevas: Fatores que impactam sua continuidade**. Fundação Dom Cabral. 2008.
- CANUTO, A. **Agronegócio: a modernização conservadora que gera exclusão pela produtividade**, 2004. Disponível em: <http://www2.fct.unesp.br/nera/revistas/05/1_antonio_canuto.pdf>. Acesso em 18 de Junho de 2013.
- CASILLAS, J.C.; SÁNCHEZ, A.V.; FERNÁNDEZ, C.D. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. Tradução de Vértice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CEPEA-USP / CNA, MAPA e IPEA. **A importância do agronegócio para o Brasil**, 2009 apud Agrolink. Disponível em: <http://www.agrolink.com.br/culturas/milho/noticia/a-importancia-do-agronegocio-para-o-brasil_119909.html>. Acesso em 18 de Junho de 2013
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública: Teoria e mais de 500 questões com gabarito**. Ed. Elsevier, 2006.
- DAVIS, J. A. **A constituição familiar: um guia de exemplos de declarações e políticas para a empresa familiar**. Tradução da equipe técnica da Fundação Dom Cabral. Cambridge, Massachusetts, EUA: Harvard Business School e Owner Managed Business Institute, 2004.
- DONELLEY, R. **The family business**. Harvard Business Review, v. 42, n. 4, 1964.
- FISCHER, T.; SILVA, J. C. S.; DAVEL, E. **Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. Organizações & Sociedade**, 2000.

FREITAS, I. A.. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: Suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte a aprendizagem contínua.** Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. 2005

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Manual de Equipamento de Proteção Individual.** 2005. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VC4tlj6NwDYJ:www.site.uft.edu.br/component/option,com_docman/Itemid,69/task,doc_download/gid,185/+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL . Primary Commodities Prices. 2014. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/np/res/commod/index.aspx>>

GIL, A.C. **Como classificar as pesquisas?** Disponível em: <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:TQKpGMwlyXoJ:scholar.google.com/+Antonio+Carlos+Gil.+Como+elaborar+projetos+de+pesquisa.&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_vis=1> Acessado em 25 de Junho de 2013

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Perdas com grãos.** 2005. Disponível em: <http://www1.ibge.gov.br/english/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=330&id_pagina=1>. Acesso em 18 de Junho de 2013.

LINKEDIN. **Office Pet Peeves – Are you driving your colleagues up the cubicle wall?** 2011. Disponível em: <<http://blog.linkedin.com/2011/09/28/office-pet-peeves/>>

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática.** Trad. de Regina Garcez. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005. Funções preliminares na contratação de funcionários: do recrutamento à orientação. p. 186-203.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 6.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MICHELIN. **Cuidados e economia.** 2013. Disponível em: <<http://www.michelin.com.br/transportes-profissionais-otr/tudo-sobre-otr/mais-info/Pneu-Radial-e-a-melhor-escolha-para-a-sua-maquina.html>>. Acesso em 16/10/2013

NASSIF, V.M.J. In: **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders/ Arilda Schmidt Godoy.** [et al.] Hanashiro D.M.M.; Teixeira M.L.M.; Zacarelli, L.M. – 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática.** 13ª ed. Campinas: Papirus Editoram, 2004.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 9ª Ed. São Paulo: LTR, 2005.

SANTOS, V.; CANDELORO, R.J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre: AGE, 2006.

SEBRAE, **Artigos para MPE'S,** 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em 20 de Junho de 2013

SEBRAE, **Prospects for wheat and corn**, 2008. Disponível em:
<<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1138>> Acesso em: 20 de Junho de 2013

SEBRAE, **A importância da comunicação interna nas empresas**, 2013. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/setor/economia-criativa/gestao/Estrategia-de-mercado/116-30-a-importancia-da-comunicacao-interna-nas-empresas/BIA_11630>

ANEXO A: ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS ENTREVISTADOS

Roteiro para Entrevista em Profundidade

Report

- Lembrar que é impessoal
- Mostrar que não existe resposta errada (o importante é a opinião e a sugestão)
- Demonstrar objetivos
 - melhorar a qualidade do trabalho
 - encontrar problemas atuais
 - planejar futuros planos de melhorias
 - ouvir críticas e sugestões
 - gravação

Roteiro

1. Fale sobre toda trajetória da tua vida. (desde infância até atualmente) (estudos e empregos)
2. Quais trabalhos você já realizou na granja?
3. Quais são as suas funções atuais na empresa?
4. Quais você acredita serem as qualificações mais importantes para um funcionário na empresa?
5. Que treinamentos você acredita ser necessário para a empresa? Por quê?
6. O que você mais gosta em trabalhar nessa empresa? E o que não gosta? Por quê?
7. Quais os pontos positivos da granja?
8. Quais sugestões de melhoria você tem para granja?
9. Quais as críticas que você tem em relação a granja? (outros funcionários, supervisores, trabalho em si, estrutura, refeitório, organização, dormitório, área de descanso)
10. O que você acredita que faz seu trabalho ser menos eficiente? (empecilhos para o trabalho) Por quê?
11. Existe alguma necessidade que você tem a qual a empresa possa te ajudar? (benefícios)
Se sim, qual?
12. Você gostaria de acrescentar mais alguma informação? Você ficou com alguma dúvida?

Agradecimentos