



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA - O EMPREENDEDOR E A**  
**CULTURA HUMANISTA**

**MOISES CERATTI**

**A FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO LÍDER E DE SEUS**  
**COLABORADORES COMO FATOR PROPULSOR PARA A**  
**EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE UMA EMPRESA**

**Recanto Maestro**  
**2011**

# A FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO LÍDER E DE SEUS COLABORADORES COMO FATOR PROPULSOR PARA A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE UMA EMPRESA

Moisés Ceratti<sup>1</sup>  
Josiane Barbieri<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho aborda o líder e colaboradores como fatores de maior valor numa organização que prima pela qualidade. Tem como objetivo obter essa valorização através da Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística e avalia a qualidade através da evolução do estilo de vida do líder, faturamento, lucro e percepção dos funcionários. A liderança realizou: consultoria e residence de autenticação, e o MBA *Business Intuition*, Curso de especialização *Lato Sensu*, que promove o ensino de conteúdos tradicionais associados a uma formação humanista, da Antonio Meneghetti Faculdade. A consultoria e o residence de autenticação são instrumentos de intervenção da escola ontopsicológica, sendo que o primeiro verifica se as ações e intenções do líder são ou não funcionais ao ganho e o segundo refere-se a um estágio *full immersion*, orientado a grupos com diversificados interesses, com duração de três a sete dias, a fim de realizar uma revisão crítica da consciência dos participantes. Os colaboradores participaram de palestras para resgatar valores humanistas. O estudo ocorreu em 2011, numa empresa da agroindústria, localizada em Uruguaiana-RS, envolvendo dez funcionários e um líder, com nível de ensino entre primeiro grau e terceiro grau completos. A empresa operava deficitariamente e com dificuldades, que eram sempre justificadas pelas oscilações mercadológicas. Utilizou-se a metodologia estudo de caso – história e vivências do líder; questionário de perguntas fechadas – verificação da percepção dos colaboradores quanto ao desenvolvimento profissional e do negócio; e análise de relatórios contábeis – evolução da qualidade. Constatou-se que, depois da formação, o líder evoluiu; a percepção dos funcionários foi positiva; a qualidade, medida pelo faturamento, cresceu 65,3% e pelo lucro, 2,5%; houve aumento do número de colaboradores e evolução da renda salarial, podendo-se concluir que a valorização do líder e colaboradores, através da formação FOIL, incrementou a qualidade da organização.

**Palavras-chave:** Líder; Colaboradores; Formação; Qualidade.

---

<sup>1</sup> Aluno do MBA *Business Intuition* - O Empreendedor e a Cultura Humanística – Antonio Meneghetti Faculdade (moises@ibicualimentos.com.br).

<sup>2</sup> Graduação em Psicologia (PUC-RS), Especialização em Psicologia com abordagem Ontopsicológica pela Universidade Estadual de São Petersburgo (RU), Especialista em Psicoterapia da Adolescência (PUC-RS) e em Psicologia Social (PUC-RS). Mestre em Filosofia (PUC-SP).

# **THE DEVELOPMENT AND APPRECIATION OF THE LEADER FIGURE AND HIS COLLABORATORS (EMPLOYEES) AS A PROPELLING FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF QUALITY IN A FIRM**

**Moisés Ceratti  
Josiane Barbieri**

**ABSTRACT:** The current work addresses leaders and employees as factors of extreme value in any organization where quality is of prime importance.

The aim was to secure this valuation by means of FOIL and quality was evaluated considering the leaders life style development, turnover, profit and employee perception. The leader carried out Consultancy and authentication residence, and an MBA in Business Intuition, also a course of Lato Sensu specialization which promotes the teaching of traditional subject matter associated to humanities studies, of Antonio Meneghetti Faculty. The consultancy and authentication residence are intervention instruments from the Ontopsicologic School. The first, verifies whether the leader's actions and intentions are functional or not regarding objectives and profit. The second refers to a full immersion course from three to seven days, directed to a group of diverse interests. The objective is to carry out a study and review of the participant's conscience.

The employees attended lectures which called to mind humanitarian values. The study took place in 2011 at an agro industrial firm situated in Uruguaiana, RS, Brazil. Ten employees and one leader, with an education level ranging from primary to tertiary, participated. The firm was operating at a loss and under difficulties which were always being put down to the oscillating market. A case study methodology was used. The story and life experiences of the leader; a questionnaire of closed questions; verification of the employees perception regarding their professional development and that of the firm; analysis of accounting reports; and how quality had evolved.

It was attested that after the use of FOIL, the leader evolved; the employees perception was positive; quality measured by turnover grew 65,3% and profit by 2,5% and there was an increase in the number of employees and in their incomes. Therefore, we can conclude that valuation of the leader and the employees through FOIL improved the quality of the organization.

**Key-words:** Leader; Employees; Development; Quality.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho nasce pela percepção de que a melhoria de um produto ou serviço, para a satisfação do cliente, está intrinsecamente relacionada com a pessoa do líder. Na medida em que se atende o cliente através de um produto ou serviço, está se ampliando um raio de relação, de onde provem ganhos e resultados positivos aos envolvidos, e o ponto de partida é dado pela personalidade do líder.

O tema principal deste artigo é justamente a verificação de:

1- Quão importante podem ser a valorização, capacitação e qualificação do líder associadas à elaboração de um produto;

2- Quão importante pode ser também a valorização, capacitação e qualificação de seus colaboradores;

3- Como esta valorização e formação conseguem propiciar o crescimento para todos os envolvidos;

4- Como acontece a consequente conquista da tão almejada qualidade.

Esta última será medida pela atuação diferenciada do líder, pela satisfação das equipes de trabalho e pelos resultados obtidos, ou seja, pelos ganhos de faturamento, lucro, aumento do número de colaboradores e crescimento da renda salarial.

É um estudo de caso comparativo que apresenta a agroindústria atuando em dois momentos distintos: o primeiro, relativo ao período anterior ao investimento feito pela liderança em consultoria e formação, iniciado no ano de 2008, quando a organização ainda trabalhava de maneira deficitária; e o segundo, referente ao período pós-investimento, ou atual, no ano de 2011. O universo investigado foi um grupo de dez colaboradores, que será caracterizado no tópico referente à metodologia.

Antes de apresentar o estudo de caso, foi realizado um estudo bibliográfico sobre a temática liderança e outros aspectos relevantes, relacionados ao tema, a fim de dar um suporte teórico à realização do trabalho.

## **2 O LÍDER E O NOVO PANORAMA DO MUNDO DOS NEGÓCIOS**

Nos últimos quarenta anos, passamos pela globalização, pela automação industrial, pela informatização, pelo fabuloso mundo da internet e conseguimos adentrar num outro mundo através da era digital e de várias outras novidades. Tudo isso gerou uma enorme miscigenação de culturas derivadas de vários lugares do planeta, mesclando pessoas, ideias,

hábitos, o que nos colocou perante a dita sociedade moderna. Podemos dizer, entretanto, que essas novidades acabaram por confundir o ser humano, que não sabe mais definir quais ações são primordiais para que o lugar habitado mantenha-se saudável e sustentável.

Vivemos neste planeta com aproximadamente sete bilhões de pessoas, onde, nos próximos anos, somente a população da Índia e da China somarão 50% da população total. Em meio a todo esse contingente, aparecem vários modelos de organização que se encontram distribuídos no mundo, gerando milhões de empregos e benefícios a outros vários milhões de pessoas que consomem os produtos por elas elaborados.

A maioria destas organizações possui uma pessoa que trabalha usufruindo do potencial positivo humano de uma maneira otimizada, propiciando melhoria de vida aos demais e, através desta melhoria, concretizando a sua própria autorrealização. A esta pessoa damos o nome de líder.

## 2.1 A FIGURA DO LÍDER

O líder é dotado de um potencial por nascimento, o qual é aprimorado através do aprendizado no transcurso de seu desenvolvimento histórico, tornando-o superior na capacidade de realização.

Segundo Meneghetti, o líder possui duas características, uma delas é a capacidade de realizar, e a outra de coordenar um grupo a um único escopo.

A palavra líder é encontrada pela primeira vez na linguagem viking, onde este termo indicava substancialmente um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. Isto implica 1) uma capacidade de *realizar* e 2) uma segunda capacidade de *coordenar um grupo a um único escopo, uma capacidade de ação de socialização*. (MENEGETTI, 2008, p. 189).

Em artigo da revista *Saber Humano*, editada na Antonio Meneghetti Faculdade, encontramos também uma definição sobre o líder, dizendo que:

Os líderes, na medida em que se autoconstróem através do trabalho, ao mesmo tempo exercem um papel fundamental no contexto das relações sociais, pois são capazes de prover oportunidades, recursos e soluções para outros tantos indivíduos que consigo trabalham. Ao desenvolverem-se a si mesmos, por sua inteligência, são capazes de interagir na manutenção e no desenvolvimento de seus negócios, dando oportunidade a que outras tantas pessoas cresçam. Da realização de si mesmos, geram novas oportunidades que beneficiam diretamente os seus colaboradores e, indiretamente, a sociedade como um todo. (PELLEGRINI; PETRY; SCHUTEL, 2011, p.17-18).

Bergamini (1982) tem uma visão bastante semelhante àquela de Meneghetti, sendo que nela o líder está centrado mais na sua pessoa do que nos regulamentos e hierarquias. O líder apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia uma empresa centrando-a, antes de qualquer coisa, na própria visão pessoal. Para este autor, portanto, a liderança reage segundo a sua realidade interior, sendo proativo em relação ao ambiente.

A seguir, descreveremos maneiras diferentes de abordar o líder, citando alguns autores, como por exemplo, Dubin (1951, apud BERGAMINI, 1982), para quem a liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões. Já para Hemphil (1954, apud BERGAMINI, 1982), a liderança significa dar início a atos que consistam num padrão de interação global, voltada à solução de problemas que são mútuos.

Homans (1950, apud BERGAMINI, 1982) menciona que o líder é a pessoa que, com mais precisão, atende às normas e aos valores do grupo, e essa conformidade confere a ele a mais alta posição, atraindo as pessoas e implicando o direito de assumir o controle do grupo.

Reuter (1941, apud BERGAMINI, 1982) faz referência à liderança como uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força da autoridade formal ou, ainda mesmo, de circunstâncias externas.

Para Cowley (1954, apud BERGAMINI, 1982), o líder é uma pessoa que tem sucesso em conseguir fazer com que as pessoas o sigam e, segundo Cattell (1953, apud BERGAMINI, 1982), ele é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo. Bales e Strodbeck (1951, apud BERGAMINI, 1982) acrescentam que o líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros de um grupo.

A escola da administração científica de Taylor desconsidera a figura do líder no grupo e acredita que o ordenamento hierárquico não é funcional para a estrutura de uma organização. Taylor propõe uma solução que abdica o ordenamento hierárquico, substituindo-o por aquele do tipo funcional. O autor refere que o seu modelo extingue causas de atrito, incompreensão e conflito entre empregados e empregadores, favorecendo um ambiente de cooperação mútua. (FOIL, 2003, p. 140).

Mary Parker Follet, em sua abordagem sobre a questão do poder, cita o entendimento de alguns psicólogos, para quem este termo é utilizado para exercer controle sobre os outros. Já para outros, o poder é utilizado apenas como meio para alcançar algo. De modo geral, retoma a realidade de que a maior parte dos homens procura obter poder sobre os outros. Comenta, também, sobre a possibilidade de demandar poder aos trabalhadores, contudo sua resposta é negativa, pois o autor considera que o poder real é dado segundo a capacidade de cada parte. (FOIL, 2003, p. 144-145).

Kurt Lewin alude à importância dos grupos e vislumbra a figura do líder como papel chave para o funcionamento deles. Os estudos de Lewin e de seus discípulos concluíram que todo indivíduo possui um grupo e que este grupo é a base das percepções. Logo, não é possível estudar o indivíduo destacado do grupo ao qual pertence. Desenvolveu, a partir disso, a “*teoria de campo*”, que se baseia nos conceitos da física para explicar que todos os fatores, no grupo, são mutuamente interagentes. Porém, o autor ressalta que a funcionalidade desta situação está condicionada à figura do líder que, se “*democrático*”, consegue gerir o grupo no seu complexo, operando também as “*reestruturações individuais*”. (FOIL, 2003, p. 148-149).

Abram Maslow, autor que trabalhou com a teoria da hierarquia das necessidades, destaca:

A motivação está ligada à necessidade, definida como a carência de alguma “coisa” capaz de induzir o indivíduo a agir (colocar em movimento) para procurá-la. [...] Com referência a uma organização, tem-se que para motivar as pessoas é preciso conhecer as necessidades que elas pedem que sejam satisfeitas e ativar, a cada vez, os correspondentes estímulos motivacionais. Assim, se as organizações conseguem se estruturar de modo a satisfazer as necessidades mais elevadas dos indivíduos, elas poderão atingir os fins institucionais da empresa de maneira absolutamente profícua: satisfazer a necessidade de autorrealização dos homens significa desenvolver neles, um sentido de responsabilidade e uma inclinação ao trabalho que são causa de uma elevada produtividade. Em outras palavras, põe-se a exigência de que as pessoas encontrem satisfação no trabalho desenvolvido e possam realmente participar da realização dos fins organizacionais. (FOIL, 2003, p. 149-150).

Por fim, com referência ao valor e à importância da qualificação do líder, com o objetivo de que ele obtenha um melhor resultado com seu cliente, a formação cultural é um diferencial importante e que deve ser destacado.

Na qualificação interior individual, o líder deve ter uma cultura superior, a cultura do mercado e a dos seus clientes, porque *o business é administração de cultura*, por isso o líder deve ser mais culto. Desta cultura, deve-se ter uma *competência competitiva*<sup>3</sup>, ou seja, uma capacidade superior de produzir mais e melhor do que os outros. (MENEGETTI, 2008, p. 192).

Conforme Meneghetti (2003), os vários autores e suas respectivas teorias apresentam muitas discrepâncias, porém, no final, todos parecem concordar que, para resolver as problemáticas empresariais, é necessária a exclusiva intervenção do líder e afirma que é ele, justamente, aquele que possui a intuição para a resolução das dificuldades e para a eficiência de serviço com a finalidade econômica, pois sabe colher a relação direta que realiza o escopo,

---

<sup>3</sup> “*Competência*: capacidade profissionalismo habitual, cotidiana; *competitiva*: a melhor oferta, o melhor bem, a melhor proposta.” (MENEGETTI, 2008, p. 192).

além de possuir a capacidade de servir o íntimo da identidade de seus clientes. Acrescenta, ao mesmo tempo, que o líder deve sempre ter presente que a primeira riqueza é a pessoa e que sem essa não pode existir negócio algum. Portanto, ainda que a primeira pessoa no *business* seja o líder, ele deve encontrar e formar os colaboradores para realizar as diversas funções do organograma empresarial.

## 2.2 A PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS COLABORADORES NA REALIZAÇÃO DO ESCOPO EMPRESARIAL

Os colaboradores são uma parte fundamental do corpo empresarial e de grande valor para que o líder possa atingir seus mais ambiciosos objetivos. Afinal, nenhum líder ‘chega lá’ sozinho. A forma como estes colaboradores são motivados e inseridos no contexto organizacional é abordado por Argyris (1982, apud SCHEIN, 2003), que considera os valores piramidais como tendenciosos a produzir variados níveis de imaturidade nos empregados. Este autor diz que a forma piramidal de operar da maioria das organizações tende a supor ou a determinar imaturidade nos colaboradores, e isso ocorre pelo fato de ser dado um tratamento de independência e irresponsabilidade aos mesmos. Argyris acredita que os próprios líderes tendem a reforçar esta hipótese.

Por isso, o envolvimento dos colaboradores deve ser contínuo e os mesmos devem ser responsabilizados pela execução de suas atividades. De acordo com Meneghetti (2003), a organização deve responsabilizar ao máximo a relação funcional entre patrão e empregado.

A empresa não é assistencialista, o escopo é o ganho. É uma decisão formal, um contrato no qual se declara reciprocamente: “Eu quero realizar isso; para fazê-lo tenho necessidade de você, quanto você quer?” O trabalhador, porém, deve produzir; se não o faz, é um ladrão, um desonesto, ainda que seja preservado da violência legal. (FOIL, 2003, p. 150).

O autor prossegue, aludindo à fuga da ótica empresarial, quando se fala de assistencialismo nas organizações. Portanto, o líder deve intervir sobre o ambiente de trabalho e estimular a participação ativa e responsabilizante de seus colaboradores, levando sempre em consideração as estruturas e as dinâmicas motivacionais.

## 2.3 E O LÍDER? COMO SE DÁ SUA VALORIZAÇÃO, CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO SEGUNDO A ONTOPSICOLOGIA.



A valorização do líder é feita de uma construção muito especial, diríamos que de forma bastante silenciosa, de tal forma que o faz sentir-se fortalecido intimamente. O líder constrói o seu próprio interior, fazendo, contemporaneamente, bem para a alma, a saúde, propiciando riqueza, satisfação, mais vida<sup>4</sup>.

A capacitação do líder é iniciada, primeiramente, na esfera pessoal e, em seguida, na formação através de investimentos financeiros e de tempo em consultorias individuais, cursos de pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado, residence de autenticação<sup>5</sup> e outras ferramentas úteis e funcionais para o seu desenvolvimento e crescimento, tanto no plano pessoal como no profissional, ou seja, técnico e gerencial. Esses investimentos proporcionarão ao líder um quântico de valor e conhecimentos que o capacitarão a instruir aqueles que o cercam, especialmente os mais capazes, pois ninguém serve a quem não é capaz.

A qualificação do líder ocorre no âmbito do que é o seu trabalho, daquilo que ele faz, isto é, deve se tornar um especialista no que produz, um exímio conhecedor do lugar onde tem o seu negócio, dos clientes e do mercado local para, em seguida, realizar a globalização.

Em outras palavras, seu crescimento deve ser um crescimento centrífugo, fundado na virtualidade criativa do próprio “Em Si Ôntico”<sup>6</sup>.

O líder deve ser a pessoa que mais entende do seu *core business*, o que posteriormente deve ser repassado aos demais colaboradores da empresa. Deve aprender praticamente tudo sobre a relação com as pessoas que lhe servem sem, no entanto, esquecer que, no final das contas, ele é sozinho e, em última instância, a decisão e os riscos são de sua inteira responsabilidade. Segundo Tomei e Fortunatto (2008), de fato, no âmbito de liderança, é vivenciada a solidão do poder. Porém, segundo as autoras, essa solidão é imprescindível, pois aciona e robustece a condição de responsabilidade e a necessidade de reflexão do líder, o detentor do poder. Nesse sentido, a solidão pode funcionar como opção promotora de maior criatividade na definição de estratégias e enriquecimento do processo decisório.

### 3 METODOLOGIA

---

<sup>4</sup> “Vida: Semovência autônoma a um intrínseco fim no particular e no total.” (MENEGHETTI, 2001, p. 165).

<sup>5</sup> “O Residence de Autenticação consiste em um estágio *full immersion*, dirigido a grupos com diversificados interesses, de duração de três a sete dias, período no qual é realizada uma revisão crítica da consciência dos participantes.” (MENEGHETTI, 2004, p. 387).

<sup>6</sup> Em Si ôntico é o termo utilizado pela Escola Ontopsicológica e refere-se ao “[...] núcleo energético pensante, o princípio formal que estrutura o orgânico psicobiológico do indivíduo humano, garante e identifica a exatidão ou não da unidade de ação homem em processo histórico.” (MENEGHETTI, 2001, p. 56).

O presente estudo obteve as informações sobre a história e evolução do líder e sua empresa através da metodologia estudo de caso. A utilização deste método em pesquisas tem sido apresentada de diversas formas, porém a definição de Yin (apud CAMPOMAR, 1991, p. 96), parece-nos a mais apropriada:

O estudo de casos é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Os dados referentes à qualidade – percepção dos colaboradores quanto ao desenvolvimento profissional, do líder e do negócio – foram obtidos através da observação direta extensiva, utilizando o instrumento de questionário (LAKATOS & MARCONI, 1991), realizado com uma amostra de dez funcionários da empresa. Este questionário foi composto por dez questões objetivas, e encontra-se situado na evolução da qualidade, sendo que juntamente com as perguntas já se encontram as respostas analisadas.

A aplicação do instrumento foi feita durante o mês de junho aos sujeitos da pesquisa, através do questionário impresso. Todos os pesquisados responderam de forma voluntária e anônima ao questionário.

Através dos dados obtidos do questionário, foi possível conhecer a percepção dos colaboradores sobre a qualidade da empresa, foco deste estudo, bem como da percepção de seu líder, e da evolução do negócio por parte dos colaboradores, como veremos nas perguntas respondidas na evolução da qualidade.

O universo investigado foi um grupo de dez colaboradores, sendo eles duas mulheres casadas e oito homens todos casados, com um variado nível de ensino, conforme segue: 30% primeiro grau completo, 30% primeiro grau incompleto, 10% segundo grau completo, 10% segundo grau incompleto, 10% curso superior completo, 10% curso superior incompleto.

Os demais dados, ainda referentes à evolução da qualidade, foram obtidos através da análise e compilação de relatórios contábeis, os quais serão apresentados na análise dos resultados.

Para que pudéssemos medir o trabalho realizado pela organização nos últimos 29 meses, apuramos de modo acurado os dados referentes ao faturamento, lucro, contratação de funcionários e aumento da renda salarial, mas é importante atentarmos para o lucro, pois não contem tabela nem gráfico. Falamos do lucro líquido e este lucro evoluiu devido a uma

sinergia ocorrida do aumento da produção industrial, evolução do faturamento e das vendas, investimento em equipamentos, diminuição do custo operacional e reengenharia de pessoal.

O faturamento mensal das vendas da organização foi medido através do levantamento contábil realizado nos últimos 29 meses, ou seja, de 01/01/2009 até 30/05/2011, período em que se realizou o estudo na empresa.

As vendas mensais do mix de produtos da organização foram também medidas através de levantamento contábil realizado no mesmo período do faturamento. Poderemos visualizar, nos gráficos abaixo, que as vendas de fardos eram muito pequenas em relação às vendas a granel, sendo que nos últimos meses elas estão similares ou até com valores quantitativos acima das vendas a granel.

O aumento do número de funcionários, embora inicialmente a planta industrial fosse utilizada por duas organizações, foi medido mediante o controle das folhas de pagamento utilizadas na organização e evoluiu de oito para 16, conforme veremos a seguir, na evolução da qualidade.

A evolução da renda salarial dos colaboradores foi também medida através de um estudo pelos vencimentos dos salários e visualizaremos, no gráfico existente na evolução da qualidade, que ela cresceu de maneira constante e crescente.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 A EMPRESA, FOCO DO ESTUDO DE CASO**

Nossa empresa atualmente funciona com dezesseis funcionários, elaborando 20 horas por dia com vários turnos de pessoal, atendendo a comunidade de fazendeiros através da venda no balcão de insumos pecuários (farelo de arroz e demais derivados da industrialização), a partir das sete horas da manhã, e comercializa diariamente uma média de 60 toneladas, entre produtos alimentícios e derivados da industrialização.

A empresa está localizada na cidade de Uruguaiana-RS, cidade onde foi gerado este estudo de caso, considerada como a cidade que mais produz arroz no estado do Rio Grande do Sul, o cereal *in natura* mais consumido no planeta. Situada em um lugar privilegiado, no coração do pampa gaúcho, fronteira com a Argentina e a poucos quilômetros da fronteira do Uruguai, possui a condição de produzir o ano inteiro sem a preocupação de falta de matéria prima. Presente em uma localização geográfica considerada privilegiada, com clima de temperatura muito diferenciada, podendo, no inverno, decrescer para até cinco graus centígrados abaixo de zero e, no verão, ascender acima dos quarenta graus centígrados.

Esta organização favorece e desenvolve as pessoas, utilizando os processos que se dão após a colheita do arroz, sua elaboração, até chegar ao produto final, pronto para ser consumido, apropriando-se da cultura da indústria do arroz de modo completo. Para isso, a empresa emprega o critério da ecobiologia, palavra que significa estudo dos mecanismos de funcionamento, gestão e evolução da biodiversidade nos ecossistemas (Schutel 2008). Este conceito é ampliado pela visão de Meneghetti (2006, p. 1), que define ecobiologia como a: “concreta e funcional simbiose entre os seres humanos e o ambiente”. O ser humano existe e vive intrinsecamente coligado ao ambiente que o circunda, portanto, quanto mais sadio este for, mais o homem tem a possibilidade de se desenvolver. Porém, esta relação é de reciprocidade, pois igualmente o homem pode auxiliar e aprimorar o ambiente.

Podemos dizer que a empresa beneficia-se desse contexto ecobiológico para produzir um alimento ecologicamente correto.

Por volta dos anos oitenta, Uruguaiiana chegou a ter, em seu quadro de indústrias de arroz ativas, o número de quarenta e cinco indústrias, mas sempre permaneceu o questionamento de onde acabaram todas elas ou, então, por que foram desativadas. Negócios que traziam ganho para milhares de pessoas, em praticamente três décadas, foram reduzidas a apenas seis indústrias.

O desaparecimento dessas indústrias provavelmente tem a ver com o a pessoa do líder e, igualmente de seus colaboradores. Certamente esta é uma percepção dos atuais líderes regionais, ou seja, daqueles que conseguiram sobreviver e evoluir o próprio negócio, que é o caso da empresa investigada pelo presente trabalho.

#### 4.2 A HISTÓRIA DO NEGÓCIO E SEU LÍDER

A liderança desta organização atualmente é exercida por um empresário brasileiro, nascido no ano de 1965, filho de um casal em que o pai era produtor rural orizicultor e a mãe dona de casa. Na sua vida, a curiosidade por algumas coisas sempre foi algo que o manteve ocupado. Por exemplo, quando pequeno detestava ir à escola tanto para assistir às aulas, como para participar das atividades de educação física. Ao invés disso, preferia ir com o pai, de caminhão, às indústrias de arroz de Uruguaiiana-RS, para onde transportavam o arroz em casca a fim de ser armazenado. Ali, ficava observando os processos, bem como o arroz branco em cima da peneira, mas não conseguia imaginar como funcionavam as máquinas de elaboração de arroz, ou melhor, como um produto em casca poderia se transformar naquele alimento branco e limpo que chegava a sua mesa e a de tantos outros consumidores.

Naquele meio cresceu e, aos 18 anos, já entendia de mecânica agrícola. Além disso, como disciplina complementar, no segundo grau, estudou três anos de desenho técnico. Aos vinte e dois anos, começou a administrar as pessoas da planta industrial de secagem e armazenagem de grãos, onde também aprendeu eletricidade industrial.

Uma de suas paixões era estar dentro da oficina, na qual permanecia por horas trabalhando com mecânica, vindo a perder a noção do tempo e indo embora quando já era noite. Parecia estar num paraíso e adorava, também, a eletricidade e o desenho. Sempre gostou de desenhar os pavilhões e o *layout* das máquinas.

Nas conversas com o pai, homem inteligente e trabalhador, nunca ouviu falar de pontos positivos sobre a transferência do conhecimento para os funcionários, pois ele acreditava que uma pessoa capacitada poderia ir embora da empresa e levar o conhecimento adquirido nela para outro lugar. Esta crença, segundo o líder, gerou uma perda muito grande para a evolução de todo o negócio no passado, pois toda a família a adotou, apenas o líder atual passou a apostar e investir na capacitação dos funcionários.

Aos 26 anos, administrava a planta industrial com 20 funcionários, onde processava aproximadamente 10.000 toneladas, envolvendo os procedimentos de secagem e armazenagem de grãos. Após ter parado de estudar por quatro anos, decidiu retornar aos estudos e cursou a Faculdade de Administração de Empresas, pela Pontifícia Universidade Católica da cidade de Uruguaiana – RS, colando grau no ano de 1993.

Deu-se, então, na empresa, o início de um investimento, onde um pavilhão de alvenaria, de aproximadamente 1.000 m.<sup>2</sup> de área construída, estruturado para a recepção das máquinas e depósito dos resíduos da industrialização do arroz, transformou-se, após a obra e instalação das máquinas e equipamentos, num espaço para iniciar o beneficiamento do arroz e a sua posterior comercialização. A administração desta indústria seria realizada pelo sócio e líder deste estudo de caso. A indústria operou durante aproximadamente cinco anos quando, devido a problemas de inadimplência com os compradores, acabou sendo desativada, retomando a organização com os serviços de secagem e armazenagem de grãos, acrescida de transações comerciais com sementes de arroz, atividade que nascia neste meio tempo com a chegada do novo sócio, seu irmão primogênito.

No ano de 2002, o líder decidiu construir uma nova indústria, com um propósito de trabalhar de forma diferente e responsável, administrando o negócio como se fosse próprio, porém, a sociedade, de direito, continuava existindo em conjunto com os familiares, ou seja, com o irmão mais velho e um primo.

No ano de 2008, o líder decidiu realizar uma cisão, dando origem a duas novas empresas, das quais uma delas é o objeto deste estudo de caso, tendo como sócio administrativo ele próprio e, como segundo sócio, o próprio filho.

Os sócios da antiga organização, como já referido anteriormente, eram dois irmãos, sendo um primogênito e o outro segundogênito. Trabalharam juntos por praticamente 20 anos, e, quando decidiram se separar, foi através de uma cisão amigável. Após a decisão, ficaram utilizando a mesma planta por ainda 18 meses até que, finalmente, a planta industrial ficou sob a responsabilidade exclusiva do atual diretor.

O sentimento do segundogênito era de imensa solidão, como se a ele faltasse alguém para mostrar o que se pretendia fazer no futuro ou, até mesmo, para discutir sobre os eventos realizados no dia a dia de trabalho.

A inquietude gerada, segundo ele, era gigantesca, pois o sentimento existente era de começar algo de totalmente novo e muito individual, que não podia ser dividido com ninguém. A dificuldade maior era descobrir por onde e como começar. Foi neste momento, de profunda crise, que começaram a frutificar os primeiros resultados da consultoria. Responsabilizou-se, então, em ser extremamente sério e, com muita humildade, começar uma jornada de progresso jamais feita em sua vida.

Esta empresa, atualmente, beneficia aproximadamente 20.000 toneladas de arroz em casca anualmente, gerando 15 empregos diretos, realizando serviços na área de secagem e armazenagem de grãos.

Por se tratar de uma empresa do ramo do agronegócio, está continuamente envolvida na relação com produtores rurais, pessoas de um nível cultural médio, que são os fornecedores da matéria-prima, e igualmente com clientes compradores do arroz beneficiado<sup>7</sup>, empresários localizados nos demais estados do Brasil.

A empresa trabalha alinhada a quatro valores essenciais, sendo eles:

- 1- Gestão por qualidade total;
- 2- Gestão dos talentos humanos;
- 3- Responsabilidade social e ambiental;
- 4- Industrialização de arroz polido branco sem a utilização de produtos tóxicos.

As pessoas são desenvolvidas através de um modelo de gestão responsável, onde aprendem a valorizar as expectativas e anseios dos clientes e isso é transmitido a todas as partes interessadas através da qualidade dos produtos e serviços.

---

<sup>7</sup> Arroz beneficiado: produto derivado da industrialização do arroz em casca. (Nota do autor).

Os colaboradores, na medida em que servem melhor, estão em condições de construir o seu próprio crescimento, e este crescimento é o que eles buscam para viver melhor, dentro de uma sociedade melhor.

#### 4.3 INVESTINDO NA FORMAÇÃO DO LÍDER E DE SEUS COLABORADORES

Para o líder, torna-se um tanto complicado administrar em um único ambiente de trabalho dois perfis de colaboradores, onde um é desenvolvido e responsabilizado diariamente pela organização, e o outro (cooperativados) eventualmente ambicionando apenas a remuneração. Esta mescla acaba confundindo as pessoas que trabalham na organização, pois parte recebe capacitação e qualificação contínua e, outra parte, não possui esta formação. Isto gera um descompasso no ritmo e qualidade de trabalho, trazendo uma dificuldade de subordinação com alguns colaboradores. Tal situação ainda ocorre na organização quando ocorre excedente de tarefas e, então, é acionada a cooperativa regional de serviços para atuar nas cargas e descargas de produtos.

Num passado próximo, a indústria funcionava com máquinas antigas, de baixa tecnologia e produtividade, gerando um dispêndio maior para a organização, que automaticamente consumia mais energia elétrica e necessitava um número maior de funcionários.

Antes de iniciar a consultoria, pode-se dizer que a organização trabalhava de maneira deficitária, a produção diária era limitada pelas compras dos clientes existentes, pois não se praticava um esforço de vendas e nem existia a preocupação em atender o cliente de uma maneira diferenciada e especial.

A quantidade de derivados da industrialização era pequena, o que não cobria as despesas internas e o crédito nos bancos era praticamente inexistente, devido ao baixo faturamento. Os colaboradores trabalhavam dez horas diárias, divididas em dois turnos, e a liderança trabalhava sem saber como seria o amanhã. Enfim, tudo era um pouco difícil, e o sentimento vigente era de que se caminhava numa estrada sem fim e com muito poucas paisagens.

Ainda fazendo consultoria, recebeu da FOIL um convite para participar de um seminário no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro<sup>8</sup>, cujo tema

---

<sup>8</sup> O Centro de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro situa-se no Distrito Recanto Maestro, Município de São João do Polêsine, uma das nove cidades que compõem a Quarta Colônia de Imigração Italiana, no estado do Rio Grande do Sul. (Nota do autor).

era liderança. Naquele seminário, o líder do nosso estudo de caso refere ter conseguido perceber realmente a importância da valorização da primeira pessoa na organização e, depois, dos ‘braços’ de seus colaboradores. Naquele evento, ele teve, conforme suas próprias palavras, “a felicidade de sentir que toda a dinâmica empresarial é baseada no líder”.

Sabendo um pouco mais do que já sabia até então, iniciou o planejamento para a aquisição de algumas máquinas de tecnologia mais avançada e, posteriormente, realizou sua montagem e, finalmente, deu início à operação. Porém, a qualidade do produto e a produção almejada não estavam correspondendo ao planejado. Com as ferramentas obtidas na consultoria, primeiramente psicoterapia de autenticação e, posteriormente, *business consulting*, a liderança percebeu que, ao investir num parque industrial de tecnologia mais avançada, também seria necessário investir na capacitação, valorização e qualificação dos colaboradores, como tentativa de fazer coincidir a nova capacidade produtiva com a qualidade desejada.

A organização, neste período, funcionava com oito colaboradores, estando o líder na direção, dois profissionais na produção, um como auxiliar administrativo e mais quatro na expedição de produtos prontos.

Após o aprendizado obtido com a consultoria, a produção foi evoluindo de maneira gradativa. O número de horas trabalhadas na indústria evoluiu de dez horas para vinte horas diárias e o número dos chefes de produção dobrou, proporcionando o crescimento de alguns colaboradores do cargo de auxiliar para chefes de produção, em setores específicos. As tarefas de carregamento e descarga, realizadas por colaboradores da cooperativa (subcontratados), passaram a ser desempenhadas por colaboradores efetivados pela organização, o que gerou mais oito empregos além dos já existentes. O parque industrial foi renovado onde era preciso, produzindo mais com menor custo. Foi ampliado o cadastro de clientes, construiu-se uma relação ótima com os novos e passou-se a atender ainda melhor os antigos.

Assim, a empresa tornou-se uma referência pela qualidade do produto e, atualmente, tem como regra capacitar, valorizar e qualificar os colaboradores de uma maneira responsável. Em conjunto com esta evolução, iniciou-se um projeto de pesquisa com a Universidade Federal de Santa Maria, através do qual, após um ano de trabalho, descobriu-se uma farinha integral de arroz, com altíssimo valor nutritivo, destinada à alimentação humana.

Atualmente, através do plano de formação do capital humano, os colaboradores fazem cursos de aprendizagem diretamente na fábrica, onde estão localizadas as máquinas adquiridas, o que se tornou um evento corriqueiro. O faturamento aumentou 65% somente no último ano, fazendo com que os bancos ofertassem recursos para investimento, e a



produtividade aumentou de uma maneira que os derivados da industrialização conseguem manter grande parte das despesas industriais, devido à escala de produção alcançada. O lucro aumentou em 2,5% e a liderança tem perspectivas claras de como será o amanhã.

É de relevante importância comentar que a liderança da organização realiza um trabalho de formação pessoal continuada.

#### 4.4 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Para análise da evolução da qualidade, conforme já referido anteriormente, foram coletadas informações através do uso de questionário, cujas informações serão apresentadas logo abaixo juntamente com as perguntas e suas respectivas respostas, todas já analisadas. Podemos verificar que o resultado da consultoria em relação à satisfação dos colaboradores é positivo.

#### QUESTIONÁRIO

Questão-01: A liderança da organização tem o conhecimento suficiente para responder às demandas da mesma?

Resposta: 100% dos colaboradores responderam que a liderança tem competência suficiente e

Questão-02: Você percebeu a evolução realizada na indústria nos últimos dois anos?

Resposta: 100% dos colaboradores perceberam as melhorias de condições de trabalho da indústria, melhoria da qualidade do produto final, e investimentos de máquinas.

Questão-03: Eu como colaborador da organização reconheço que a mesma trabalha com qualidade e está preocupada em atender o cliente da melhor maneira?

Resposta: 100% dos colaboradores responderam que a organização está preocupada em atender o cliente da melhor maneira.

Questão-04: Como você vê a organização atendendo o cliente que chega para realizar uma compra no balcão de vendas?

Resposta: 70% dos colaboradores disseram que o cliente é atendido com rapidez e eficiência e outros 30% dos colaboradores vêem o cliente ser atendido naturalmente e sem pressa.

Obs.: A questão de número quatro refere-se às vendas diretas no balcão da indústria, sendo que esta representa um percentual de 3,7% referente ao montante geral das vendas.

Questão-05: Os transportadores (caminhoneiros) de produto pronto são parte interessada no processo de atendimento ao cliente. Você percebe a organização atendendo ele de maneira eficiente?

Resposta: 100% dos colaboradores responderem que a organização está atendendo os motoristas de maneira eficiente.

Questão-06: A organização trabalha com missão, visão e valores organizacionais?

Resposta: 100% dos colaboradores responderam que a organização trabalha com missão, visão de futuro e valores organizacionais.

Questão-07: Os clientes da organização são todos iguais em relação aos tipos de produtos comprados? Se não, marque como o colaborador será informado da demanda a atender.

Resposta: 90% dos colaboradores disseram que os clientes são iguais em relação ao tipo de produto, e 100% afirmaram que a ferramenta de comunicação para atendê-los é o 5W1H<sup>9</sup>.

Questão-08: Como a organização procede na manutenção das máquinas e equipamentos?

Resposta: 100% dos colaboradores disseram que a organização tem um plano de manutenção preventiva.

Questão-09: Na minha posição de colaborador posso dizer que a organização atende as minhas demandas quando solicitadas?

Resposta: 100% dos colaboradores marcaram sim para o atendimento das demandas.

Questão-10: A liderança se preocupa com as demandas surgidas no ambiente do trabalho? E responde com qual velocidade?

Resposta: 100% dos colaboradores responderam que a liderança se preocupa com o atendimento das demandas surgidas no ambiente de trabalho. 50% das demandas são atendidas imediatamente e os outros 50% responderam que as demandas são atendidas de maneira que a dificuldade não se agrave.

Os dados obtidos através dos números contábeis, e comparados nos últimos vinte nove meses, ou seja, no período compreendido desde 2009 até final de maio de 2011, mostra a evolução do faturamento, evolução das vendas e do mix de produtos, o aumento da renda salarial e o aumento do número de empregos, conforme demonstraremos a seguir.

Segundo Meneghetti<sup>10</sup>, o faturamento de uma organização é sempre um número importante, mas mais importante do que este é o lucro líquido obtido pela organização.

Na tabela 1, temos os dados referentes ao faturamento do ano 2009, que evidencia o faturamento mensal de todo ano.

---

<sup>9</sup> 5W1H, é uma ferramenta do modelo de gestão por qualidade total utilizada pelas organizações. Significa: *Where* (Onde), *Who* (Quem), *What* (O que), *When* (Quando), *Why* (Porque) e *How* (Como fazer).

<sup>10</sup> Anotações pessoais feitas durante conferência do Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, realizada no dia 13/05/2011, no Recanto Maestro, por ocasião de um evento dirigido a empresários.

Tabela 1 - Faturamento ano 2009

Ano	Mês	Valor Faturado	Subtotal
2009	Janeiro	R\$ 572.200,02	R\$ 572.200,02
2009	Fevereiro	R\$ 386.598,90	R\$ 958.798,92
2009	Março	R\$ 504.423,18	R\$ 1.463.222,10
2009	Abril	R\$ 398.521,43	R\$ 1.861.743,53
2009	Maio	R\$ 334.830,97	R\$ 2.196.574,50
2009	Junho	R\$ 326.756,65	R\$ 2.523.331,15
2009	Julho	R\$ 167.987,30	R\$ 2.691.318,45
2009	Agosto	R\$ 371.068,42	R\$ 3.062.386,87
2009	Setembro	R\$ 436.009,21	R\$ 3.498.396,08
2009	Outubro	R\$ 731.194,60	R\$ 4.229.590,68
2009	Novembro	R\$ 287.213,16	R\$ 4.516.803,84
2009	Dezembro	R\$ 734.313,75	R\$ 5.251.117,59

No gráfico 1, podemos verificar como se comportou a organização em relação ao faturamento no ano de 2009, quando já havia sido iniciado o trabalho da consultoria.

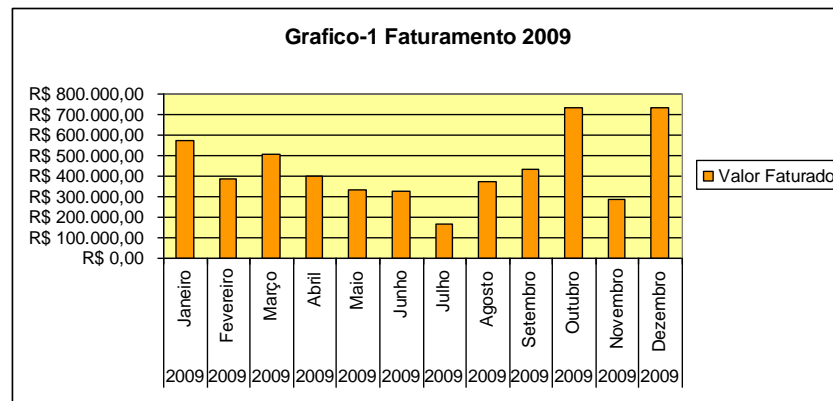


Gráfico 1: Representação do faturamento do ano de 2009.

Abaixo, na tabela 2, podemos observar os dados referentes ao faturamento do ano 2010, os quais demonstram os valores faturados mensalmente.

Tabela 2 - Dados referentes ao faturamento ano 2010

Ano	Mês	Valor Faturado	Subtotal
2010	Janeiro	R\$ 567.179,67	R\$ 567.179,67
2010	Fevereiro	R\$ 362.382,10	R\$ 929.561,77
2010	Março	R\$ 541.262,80	R\$ 1.470.824,57
2010	Abril	R\$ 830.864,82	R\$ 2.301.689,39
2010	Maio	R\$ 565.959,08	R\$ 2.867.648,47
2010	Junho	R\$ 566.909,17	R\$ 3.434.557,64
2010	Julho	R\$ 1.134.232,30	R\$ 4.568.789,94
2010	Agosto	R\$ 672.650,77	R\$ 5.241.440,71
2010	Setembro	R\$ 949.638,09	R\$ 6.191.078,80
2010	Outubro	R\$ 880.270,63	R\$ 7.071.349,43
2010	Novembro	R\$ 907.272,09	R\$ 7.978.621,52
2010	Dezembro	R\$ 701.360,35	R\$ 8.679.981,87

No gráfico 2, temos o faturamento de 2010, o qual alavancou um aumento médio no faturamento com uma menor variação no total das vendas.

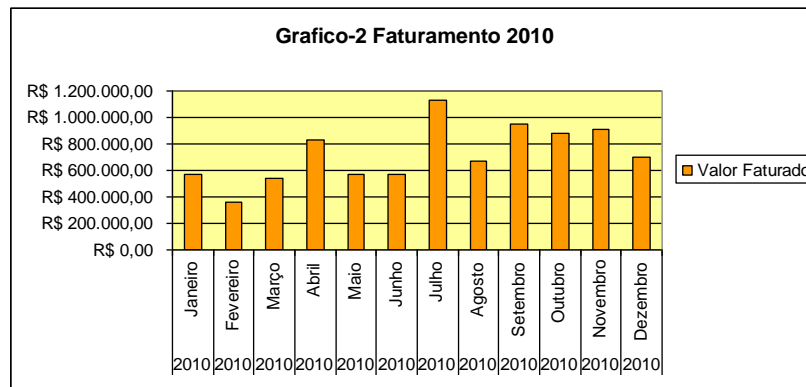


Gráfico 2: Representação do faturamento do ano de 2010.

Na tabela 3, podemos verificar os dados referentes ao faturamento obtido até 30/05/2011, onde fica evidenciada a quantidade faturada mensalmente e a variação nas vendas de fardos, a granel e totais, com os respectivos subtotais.

Tabela 3 – Dados referentes ao faturamento até 30/05/2011

Ano	Mês	Valor Faturado	Subtotal
2011	Janeiro	R\$ 702.583,87	R\$ 702.583,87
2011	Fevereiro	R\$ 415.962,50	R\$ 1.118.546,37
2011	Março	R\$ 917.326,31	R\$ 2.035.872,68
2011	Abril	R\$ 639.891,60	R\$ 2.675.764,28
2011	Mai	R\$ 755.192,56	R\$ 3.430.956,84

No gráfico 3, verificamos o faturamento da organização até 30/05 do presente ano, e já começamos a perceber a posição estável das vendas de fardos, a granel e total faturado.

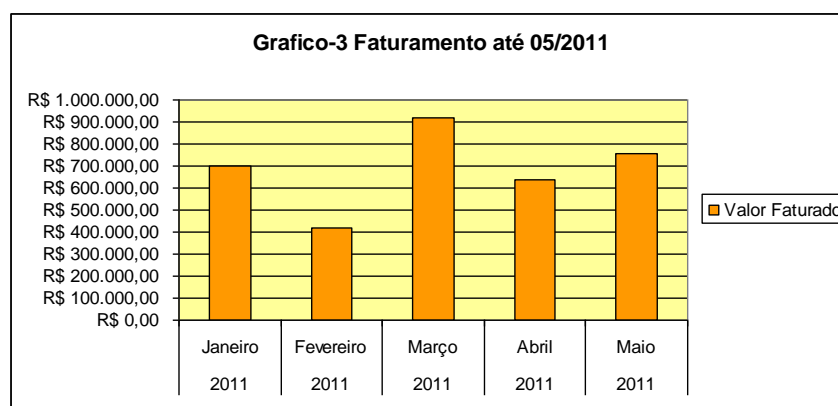


Gráfico 3: Representação do faturamento até 30/05/2011.

Na tabela 4, podemos observar como eram as vendas de fardos, a granel e total de quilos vendidos mês a mês, no ano de 2009.

Tabela 4 - Vendas de fardos, a granel e totais no ano de 2009

Ano	Mês	Venda Fardos/Kg	Venda granel/Kg	Total-Kg
2009	Janeiro	71520	271980	343500
2009	Fevereiro	67950	235160	303110
2009	Março	30840	439656	470496
2009	Abril	60000	168900	228900
2009	Maio	76230	264240	340470
2009	Junho	260010	233880	493890
2009	Julho	382930	100020	482950
2009	Agosto	351000	164520	515520
2009	Setembro	187050	246900	433950
2009	Outubro	79500	433620	513120
2009	Novembro	235890	278640	514530
2009	Dezembro	396960	375480	772440

No gráfico 4, veremos as referidas vendas de fardos, a granel e total de quilos vendidos mês a mês, no ano de 2009.

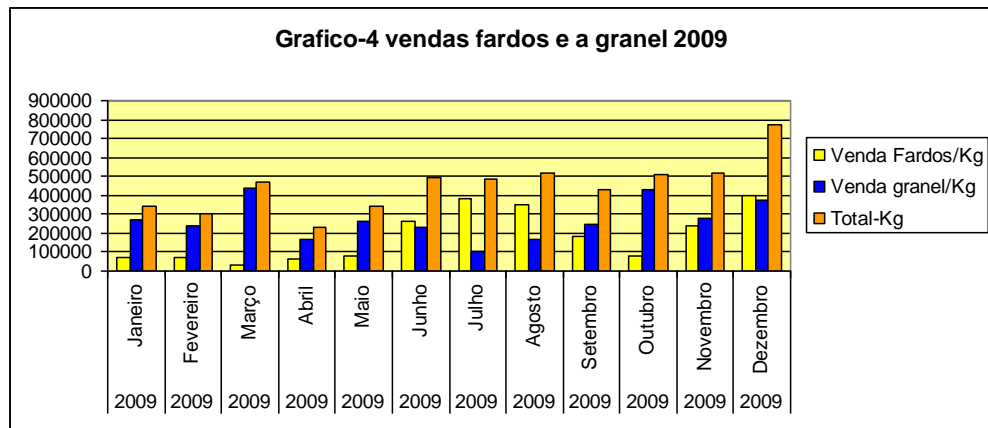


Gráfico 4: Representação das vendas de fardos e a granel no ano de 2009.

Na tabela 5, podemos observar a evolução das vendas de fardos, a granel e total de quilos vendidos mês a mês, no ano de 2010.

Tabela 5 - Vendas de fardos, a granel e totais no ano de 2010

Ano	Mês	Venda Fardos/Kg	Venda granel/Kg	Total-Kg
2010	Janeiro	156000	173580	329580
2010	Fevereiro	232230	239520	471750
2010	Março	221010	140220	361230
2010	Abril	398880	393000	791880
2010	Maio	334500	310200	644700
2010	Junho	233640	170250	403890
2010	Julho	414900	479640	894540
2010	Agosto	287250	221820	509070
2010	Setembro	249540	531420	780960
2010	Outubro	321540	461760	783300
2010	Novembro	331200	421200	752400
2010	Dezembro	162000	324300	486300

No gráfico 5, obtemos as referidas vendas com suas evoluções mensais realizadas no ano de 2010.

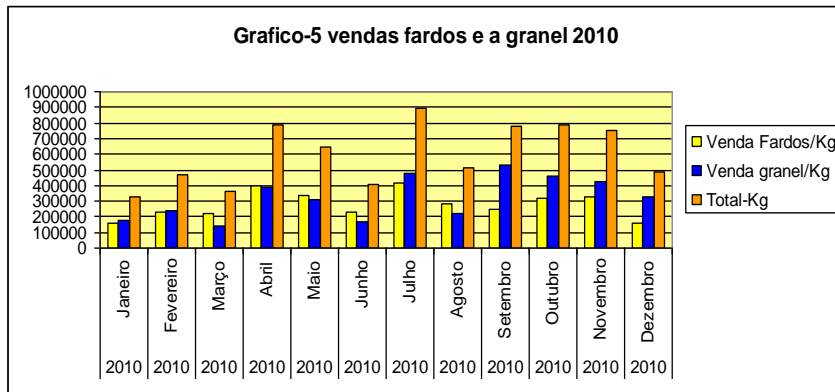


Gráfico 5: Representação das vendas de fardos e a granel no ano de 2010.

Na tabela 6, podemos constatar a evolução das vendas até final de maio de 2011.

Tabela 6 - Evolução das vendas até final de maio de 2011

Ano	Mês	Venda Fardos/Kg	Venda granel/Kg	Total-Kg
2011	Janeiro	358950	493380	852330
2011	Fevereiro	586320	153000	739320
2011	Março	565140	374880	940020
2011	Abril	427920	351780	779700
2011	Maio	438000	366180	804180
2011	Junho	0	0	0
2011	Julho	0	0	0
2011	Agosto	0	0	0
2011	Setembro	0	0	0
2011	Outubro	0	0	0
2011	Novembro	0	0	0
2011	Dezembro	0	0	0

No gráfico 6, pode-se averiguar as vendas mensais de fardos, vendas a granel e total de quilos vendidos mês a mês, com suas evoluções realizadas até final de maio de 2011.

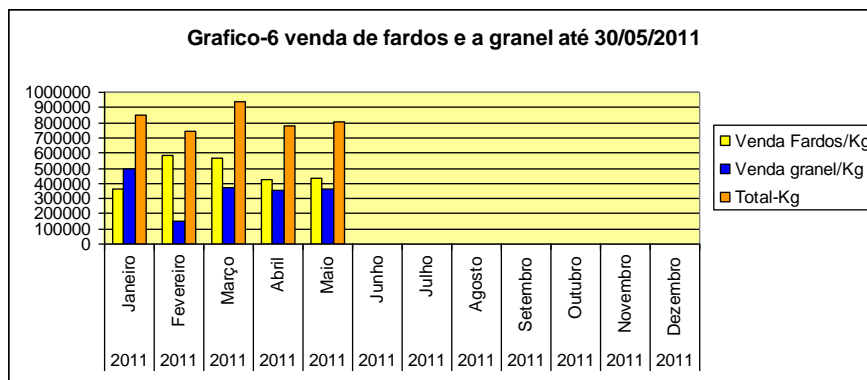


Gráfico 6: Representação das vendas de fardos e a granel até 30/05/2011.

Na tabela 7, acompanhamos o aumento do número de profissionais admitidos.

Tabela 7 - Aumento do número de funcionários

Ano	Semestre	Colaboradores
2009	1º Semestre	8
2009	2º Semestre	8
2010	1º Semestre	11,2
2010	2º Semestre	12,3
2011	Até 30/05	16

No gráfico 7, visualizamos o aumento da contratação dos colaboradores.

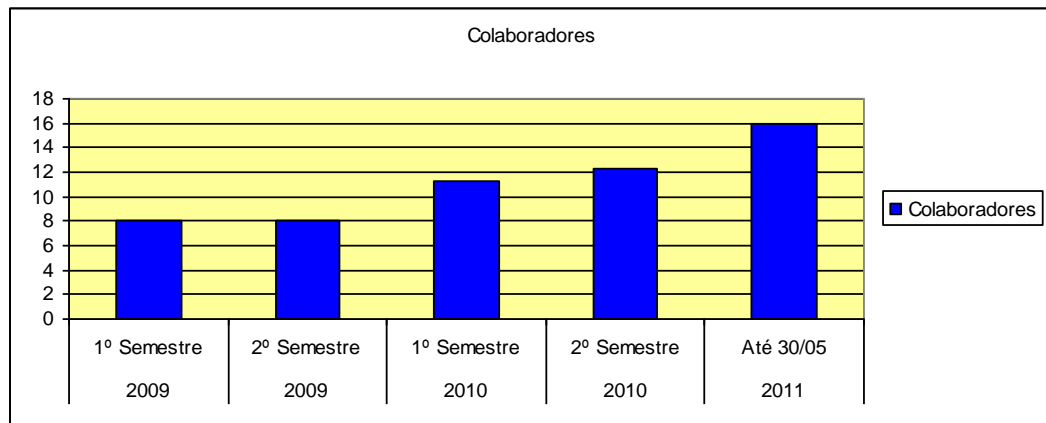


Gráfico 7: Representação do aumento do número de funcionários.

Pela tabela 8 analisamos a constante evolução salarial média dos colaboradores.

Tabela 8 - Evolução salarial média dos colaboradores

Ano	Semestre	Vencimento médio
2009	1º Semestre	R\$ 835,29
2009	2º Semestre	R\$ 1.072,41
2010	1º Semestre	R\$ 1.096,15
2010	2º Semestre	R\$ 1.227,13
2011	Até 30/05	R\$ 1.333,85

O gráfico 8, representa o aumento da remuneração dos colaboradores da organização.

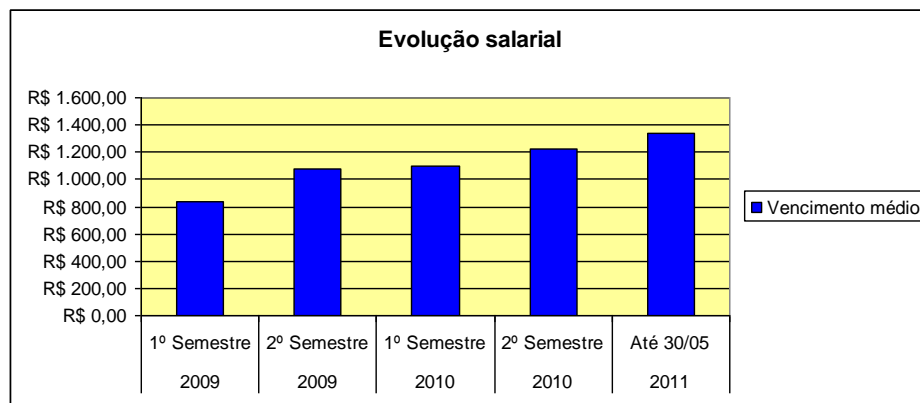


Gráfico 8: Representação do aumento do número de funcionários.

## 5 RESULTADOS

As tabelas e gráficos acima apresentados demonstraram que a organização cresceu de uma maneira bastante notável, através da valorização do líder e dos colaboradores, ou seja, pela implantação da consultoria com a metodologia FOIL, o que proporcionou um aumento nos números, trazendo satisfação a todas as partes interessadas.

O faturamento da organização, que no ano de 2009 foi de R\$ 5.251.117,59 e estava bastante irregular quando verificado mensalmente, devido a variações nas vendas de arroz beneficiado em fardo e a granel, teve um crescimento bastante significativo em 2010, passando para R\$ 8.679.981,87, gerando um aumento de 65,3%.

Já, no ano de 2011, se compararmos com o mesmo período até 30/05 do ano 2010, verifica-se um aumento do faturamento de R\$ 2.867.648,40 (2010) para R\$ 3.430.956,84 (2011), o que proporcionou à organização um aumento de 19,6%, demonstrando o crescimento obtido neste período.

As vendas de arroz beneficiado em fardos e a granel que, em 2009, somaram um montante de 5.412.876 kg, no ano de 2010, passaram para 7.209.600 kg, ou seja, obteve-se um aumento significativo de 33,2%. Em 2011, se buscarmos o mesmo período até 30/05 de 2010, verificamos um aumento de 2.599.140 kg, nas vendas, para 4.115.550 kg até maio de 2011, o que resultou num crescimento de 58,3%.

Referente aos colaboradores, a organização trabalhava com oito funcionários no ano de 2009, passando a duplicar o número de empregos no ano de 2011, e também houve um incremento de evolução salarial, do ano de 2009 para o ano de 2010, de 14,5%; e do ano de 2010 para o ano de 2011, de 9,0%. Isso demonstra a valorização do colaborador dentro da organização através de uma melhor remuneração.

Ocorreu, também, uma evolução salarial nos anos de 2009 e 2010. Se compararmos o salário- base, pelo dissídio da categoria das indústrias alimentícias no ano 2009, o valor era de R\$ 543,00 (quinhentos e quarenta e três reais), e o índice de inflação, conforme fonte IBGE<sup>11</sup>, também em 2009, foi de 4,31%. A empresa, objeto de nosso estudo, pagava aos colaboradores um salário médio de R\$ 835,29 (oitocentos e trinta e cinco reais e vinte e nove centavos). O salário pelo dissídio sindical teve uma evolução de 7,32% enquanto, internamente, na organização, a evolução dos vencimentos foi de 31,3%, quando se passou a pagar R\$ 1.096,15 (hum mil noventa e seis reais e quinze centavos) como salário aos colaboradores.

---

<sup>11</sup> IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística acessado em 22/05 pelo site do Jornal Estadão de São Paulo. Disponível em: <www.estadão.com.br>. Acesso em: jun. 2011.



No ano de 2010, o salário- base pelo dissídio da categoria das indústrias alimentícias evoluiu para o valor de R\$ 583,00 (quinhentos e oitenta e três reais) e o índice de inflação, conforme fonte IBGE, também em 2010, foi de 5,91%, demonstrando um dos índices mais altos dos últimos anos. O ajuste salarial feito pelo dissídio sindical teve um aumento de 7,36%, enquanto internamente a organização repassou um aumento salarial de 21,6%, pagando atualmente um salário médio de R\$ 1.333,85 (hum mil trezentos e trinta e três reais e oitenta e cinco centavos).

Isso demonstra a valorização do colaborador na empresa através de uma melhor remuneração, a fim de que ele também tenha uma vida mais confortável.

Abaixo temos a tabela 9, representando a ordem cronológica da situação ocorrida, elaborada com o objetivo de facilitar a análise.

Tabela 9 – Cronologia dos eventos

<b>Ano de exercício</b>	<b>Características e investimentos da liderança</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Vendas/ quilos</b>	<b>Número de colab.e fatores qualitativos</b>	<b>Evolução da renda salarial</b>
2007	Início da psicoterapia de autenticação	Tema fora do estudo	Tema fora do estudo	Tema fora do estudo	Tema fora do estudo
2008	<i>Business consulting</i> Residence autenticação Psicoterapia de grupo Decisão da cisão no antigo negócio Palestra sobre liderança	Tema fora do estudo	Tema fora do estudo	Preparação para curso nas fábricas das máquinas	Tema fora do estudo
2009	Início MBA II Residence de autenticação Início implantação metod. FOIL	R\$ 5.251.117,59	5.412.876,0	8,0 Colaboradores estudando nos fabricantes das máquinas	De R\$ 835,29 a R\$ 1.072,41
2010	Continuação MBA II Residence de autenticação Aplic. Metod. FOIL	R\$ 8.679.981,87	7.209.600,0	12,3 Colaboradores estudando nos fabricantes das máquinas	De R\$ 1.096,15 a R\$1.227,13
Até 30/05/2011	Finalizando MBA II Residence de autenticação Aplic. Metod. FOIL	R\$ 3.430.956,84	4.115.550,0	16,0 Colaboradores estudando nos fabricantes das máquinas	R\$ 1.333,85

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo de caso nos auxiliou a refletir sobre o papel fundamental do líder e de seus colaboradores para a conquista da qualidade. Sua formação e qualificação são componentes essenciais na construção de uma organização que busca longevidade de trabalho e uma história de sucesso. Ele nos permite afirmações conclusivas sobre a importância do tema, da valorização do líder e dos colaboradores, pois levanta evidências de como é praticada nas organizações e de como pode ser, de fato, reaplicada por outros empresários.

Na maioria das organizações, os empresários não conseguem perceber que as variações ocorridas entre o sucesso e o fracasso estão intrinsecamente relacionadas à figura do líder. É o caso de negócios semelhantes ao que deu origem a este estudo de caso, onde a liderança tem dificuldades de ordem administrativa e pensa que tudo está se originando do externo. Infelizmente, quem sofre com tudo isso é a própria organização e os colaboradores que nela trabalham, ou seja, todas as partes interessadas.

O líder deste estudo de caso vivenciou, no âmbito de liderança, a solidão do poder. Essa solidão foi necessária, pois ativou e reforçou a condição de responsabilidade pessoal e empresarial, bem como a necessidade de reflexão. Nesse sentido, a solidão funcionou como alternativa propulsora de criatividade e inovação, mas, sobretudo, para a definição de estratégias que enriqueceram seu processo decisório e viabilizaram o investimento na sua formação e de todos os seus colaboradores.

Com essa ideia, ou seja, de que a solidão do líder pode auxiliá-lo no processo de desenvolvimento pessoal e da empresa que porta avante, pode-se supor que o líder seja, ainda mais, uma usina de estratégias que permitem o negócio fluir sempre em plena segurança. Quando ele não está possibilitado de estar em solidão, alguma coisa estranha pode ocorrer no circuito dos eventos funcionais dentro da organização. Observamos, em uma roda de empresários, num evento como um seminário, qualquer que seja a natureza do negócio, que todo diálogo gira em torno das dificuldades surgidas pela presença de um fator externo ao líder e a própria empresa.

Ainda nesta realidade, podemos verificar que, da parte de quem lidera as organizações, falta o conhecimento mais profundo sobre o ser humano e suas infinitas possibilidades de transformação e crescimento.

Dentro da perspectiva da busca da eficiência e da qualidade organizacional, proposta neste estudo de caso, concluímos que o líder funciona como a mente que ilumina a organização, trazendo-lhe o sucesso, isto é, ele funciona como o ponto-chave para a definição

de estratégias e faz evoluir as competências essenciais para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Certamente será necessário que outras pesquisas sobre a importância do líder no poder da organização aprofundem este tema, especialmente no âmbito acadêmico e empresarial. Este aprofundamento deverá apontar para a importância da relação entre a figura do líder com todo o restante da organização, com o processo de tomada de decisão, com a criatividade e a inovação nas organizações modernas.

Entretanto, utilizando metodologias diversas e complementares, este estudo demonstrou ser uma boa introdução ao tema, especialmente estabelecendo a relação entre a formação e valorização do líder e de seus colaboradores como fator propulsor para a evolução da qualidade de uma empresa. Certamente poderá ser útil a outros empresários do segmento do arroz para que continuem acreditando na viabilidade de seus negócios e na sua capacidade como líderes, desde que busquem evoluir as competências através de uma formação centrada no ser humano.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertação e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.

FOIL, Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (Org.). **Psicologia da Organização**. São Paulo: FOIL, 2003.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACEDO, RODRIGUES, JOHANN, CUNHA. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAXIMINIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAY, R. **O homem à procura de si mesmo**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1987.

MENEGHETTI, A. **Cozinha Viva**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2006.

\_\_\_\_\_. **A psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

\_\_\_\_\_. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2001.

\_\_\_\_\_. **Manual de Ontopsicologia**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2004.

PELLEGRINI, B.M; PETRY, A.M; SCHUTEL, S. A liderança na terceira idade: o sentido do trabalho. **Revista Saber Humano**, n.1, fev. 2011. Disponível em: <[http://www.faculdadeam.edu.br/arquivos/pesquisa\\_publicacao/revista\\_cientifica\\_saber\\_humano](http://www.faculdadeam.edu.br/arquivos/pesquisa_publicacao/revista_cientifica_saber_humano)>. Acesso em: maio 2011.

PREGARDIER, A.P.M; **Residence de autenticação**: Relação entre conceituação e exercício do auto-sustento entre os jovens. Aluna do MBA Gestão de Negócios e Intuição da AMF.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**, 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SOUZA, N. I, MONTENEGRO, A. C.V, SCHUTEL, S; **Ecobiologia e Sustentabilidade** 2008, Artigo apresentado no XII congresso da ARIC

STEPHENS, Deborah C. (Org.) **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TOMEI, Patrícia; FORTUNATTO, Graciela. A solidão no Poder das Organizações. **O&S**, v. 15, n. 47, p. 3-31, 2008.