



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA IDENTIDADE EMPRESARIAL

**EDGAR FERNANDO SCHULTZ, EDUARDO CERVI FERRAZ,
GILSON PAULO POZZER PREDEBON, RODRIGO POMMER**

O IMPACTO DA GESTÃO NA PRODUTIVIDADE DE ARROZ

Restinga Seca, 2020



**EDGAR FERNANDO SCHULTZ, EDUARDO CERVI FERRAZ,
GILSON PAULO POZZER PREDEBON, RODRIGO POMMER**

O IMPACTO DA GESTÃO NA PRODUTIVIDADE DE ARROZ

Trabalho de conclusão de curso do MBA
Identidade Empresarial, Faculdade Antonio
Meneghetti (AMF), apresentado como
requisito parcial para obtenção do título grau
de especialista.

Orientador: Prof. Esp. Almir Francisco
Foletto.

Restinga Seca, 2020



SCHULTZ, Edgar Fernando. FERRAZ, Eduardo Cervi. PREDEBON, Gilson Paulo Pozzer. POMMER, Rodrigo. O IMPACTO DA GESTÃO NA PRODUTIVIDADE DE ARROZ. 2020. 57 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) Pós-graduação MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antônio Meneghetti - AMF, Restinga Seca, RS.



RESUMO

O artigo apresenta o estudo sobre o impacto da gestão na produtividade de arroz. A metodologia de coleta de dados foi composta por questionários semiestruturados. Os objetivos foram a análise da empresa após a expansão, no âmbito de gestão de equipes e controle de operações, e a identificação das condições do ambiente de trabalho. Com a expansão das áreas produtivas da empresa, e com o processo de industrialização e exportação, o empresário precisou delegar vários processos a seus subordinados e, a partir desse momento, começa a observar sua produtividade tendo considerável diminuição. Com o estudo, conclui-se como pontos a serem melhorados e/ou implementados: reestrutura do processo de contratação dos colaboradores, delegação das atividades às diferentes hierarquias, treinamentos técnicos do processo produtivo e melhorias do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Impacto da gestão. Produtividade do arroz. Empresa.



ABSTRACT

The article presents the study on the impact of management on rice productivity. The data collection methodology was composed of semi-open questionnaires. The objectives were to carry out an analysis of the company after its expansion, in the scope of team management and operations control, and to identify the conditions of the work environment. With the expansion of the company's productive areas, and with the industrialization and exportation process, the entrepreneur had to delegate many processes to his subordinates and, from that moment on, he began to observe his productivity suffer a considerable decrease. With the study, the following were detected as points to be improved and/or implemented: restructuring the hiring process of employees, delegation of activities to different hierarchies, technical training of the production process and improvements in the work environment.

Key words: Management impact. Rice productivity. Company.



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de pesquisa	9
1.2. Objeto.....	9
1.2.1 Objeto geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
2. MÉTODO DE PESQUISA.....	10
3. ABORDAGEM TEÓRICA: EMPRESA ANALISADA E SUA PRODUÇÃO.....	32
4. PESQUISA COM O LÍDER.....	33
5. CONCLUSÃO	42
6. APÊNDICE 1: Colaboradores entrevistados.....	47
7. REFERÊNCIAS	48
8. ANEXOS (Sugestões de Melhorias).....	49

1. INTRODUÇÃO

A empresa analisada iniciou suas atividades em uma pequena área de terra de 62,5 hectares arrendados, voltados ao cultivo do arroz; tendo, com o passar dos anos, uma significativa expansão tanto na parte produtiva do grão quanto em outros segmentos voltados ao agronegócio.

Os historiadores e cientistas dizem que o Sudeste da Ásia é o local de origem do arroz, o qual foi o principal alimento e a primeira planta cultivada na Ásia. As mais antigas referências ao arroz são encontradas na literatura chinesa há cerca de 5.000 anos. Certas diferenças entre as formas de arroz cultivadas na Índia e sua classificação em grupos foram mencionadas cerca de 1.000 a.c.

O arroz é uma planta da família das gramíneas que alimenta mais da metade da população humana do mundo. É a terceira maior cultura cerealífera do mundo, apenas ultrapassada pelas de milho e trigo.

Alguns autores apontam o Brasil como o primeiro país a cultivar esse cereal no continente americano. O arroz era o "milho d'água" ("abati-uapé") que os tupis, antes de conhecerem os portugueses, já colhiam nos alagados próximos ao litoral. O arroz é constituído por sete espécies: *Oryza barthii*, *Oryza glaberrima*, *Oryza latifolia*, *Oryza longistaminata*, *Oryza punctata*, *Oryza rufipogon* e *Oryza sativa*.

O Brasil é o maior consumidor de arroz fora da Ásia e a sua cultura desempenha um papel fundamental no país, sendo o alimento básico de boa parte da população. No quesito produção, encontra-se como o oitavo exportador mundial. O estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, mantém-se como o maior produtor da cultura no país, participando com 70,5 % do total que será colhido em 2020.

O país vizinho, Uruguai, onde se situa a propriedade analisada, é o sétimo maior exportador de arroz do mundo e é um dos que alcançam os maiores rendimentos por hectare.

O cultivo sobre o qual foi realizada a pesquisa é de arroz com inundação contínua. A irrigação propicia produtividades maiores do que as obtidas em condições de sequeiro. Além disso, como as lavouras sofrem menos estresse hídrico, o rendimento no beneficiamento é maior e a qualidade dos grãos é melhor do que a dos grãos produzidos em condições de sequeiro, especialmente quando é utilizada a irrigação por inundação contínua durante todo o ciclo ou, pelo menos, na fase reprodutiva.

Historicamente, o homem do campo lidava com a terra de forma rudimentar e sua família era os seus braços na lida. Com o avanço tecnológico do maquinário agrícola e com a introdução das novas técnicas de manejo do solo, o homem do campo torna-se também empresário. Além disso, em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, não há mais espaço para amadorismo e este empresário, então, precisa aprender a lidar com uma administração mais elaborada.

No início, o proprietário tinha total controle *in loco* da gestão dos funcionários, atividades e operações agrícolas. Entretanto, com o crescimento da empresa e expansão para outras atividades relacionadas ao setor agropecuário, industrialização e comercialização do arroz, a disponibilidade do empresário foi reduzida, criando dificuldade na formação de equipes e controle de operações, o qual resultou em uma redução da produtividade do arroz.

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa foi definido a fim de verificar o seguinte: como a expansão da empresa rural analisada e a menor disponibilidade de tempo do gestor/líder na formação de suas equipes de trabalho impactou diretamente na produtividade das lavouras de arroz?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender quais impactos na produtividade das lavouras de arroz aconteceram após a expansão da empresa rural e menor disponibilidade de tempo do gestor/líder.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar como era o processo enquanto o gestor estava com seu foco voltado para a gestão de equipes e na produção de arroz;
- Identificar o que mudou após a expansão da empresa, no âmbito de gestão de equipes e controle de operações, e o impacto desse processo na produtividade das lavouras;
- Histórico da produtividade no decorrer dos anos;
- Identificar a questão do bem-estar no ambiente de trabalho.

2. MÉTODO DE PESQUISA

A coleta dos dados foi realizada *in loco* entre o terceiro e o quinto dia do mês de setembro de 2020 na empresa rural, situada na Região Oeste do Estado do Rio Grande do Sul e Uruguai. Foi aplicado um questionário aberto semiestruturado, com 11 perguntas diretas, sem o preenchimento das perguntas por parte dos entrevistados mas com anotações dos entrevistadores.

Ao estruturar as perguntas a serem aplicadas para responder a proposta do trabalho sobre os impactos da gestão na produtividade do arroz, inicialmente essas seriam entregues aos entrevistados em formato de questionário. Porém os entrevistadores, ao se depararem com os entrevistados, alteraram o cronograma inicial para que as informações fossem coletadas em formato de entrevista verbal com os colaboradores da empresa analisada, obtendo assim um maior número de relatos que contribuiria para os processos de análise do trabalho.

O total de entrevistados foi 13 pessoas, que ocupavam os seguintes cargos e funções na empresa:

- Empresário;
- Duas pessoas do setor administrativo: uma ocupa o cargo de administrativo financeiro e a outra, de recrutamento e seleção;
- Um responsável pelo recebimento da produção nos silos de armazenamentos;
- Outros dois colaboradores, que ocupam os cargos de agrônomos nas propriedades estudadas;
- Três gerentes encarregados diretamente pelo controle das operações;
- Quatro trabalhadores diretamente ligados às operações diárias das granjas.

As perguntas tiveram o intuito de responder o seguinte: como a expansão da empresa rural analisada, e menor disponibilidade de tempo do gestor/líder na formação de suas equipes de trabalho, impactou diretamente na produtividade das lavouras de arroz?

O foco das 11 perguntas era identificar:

- Como aconteceu o processo de contratação desse colaborador;
- Psicologia da genitura nos cargos e funções;
- Como são organizados os processos de delegação por parte das equipes e se há liberdade de executarem as atividades;

- Formas e condições de execução do trabalho;
- Qual o principal impacto relacionado à mão de obra na produtividade das lavouras de arroz;
- Principal motivação para que os trabalhadores permanecerem na atividade e na empresa;
- Se os salários e as comissões são adequados às responsabilidades exercidas;
- Como é a rotatividade dos colaboradores entre as safras;
- Como os colaboradores veem o líder;
- O tempo livre dos colaboradores;
- Sugestões e melhorias para a granja.

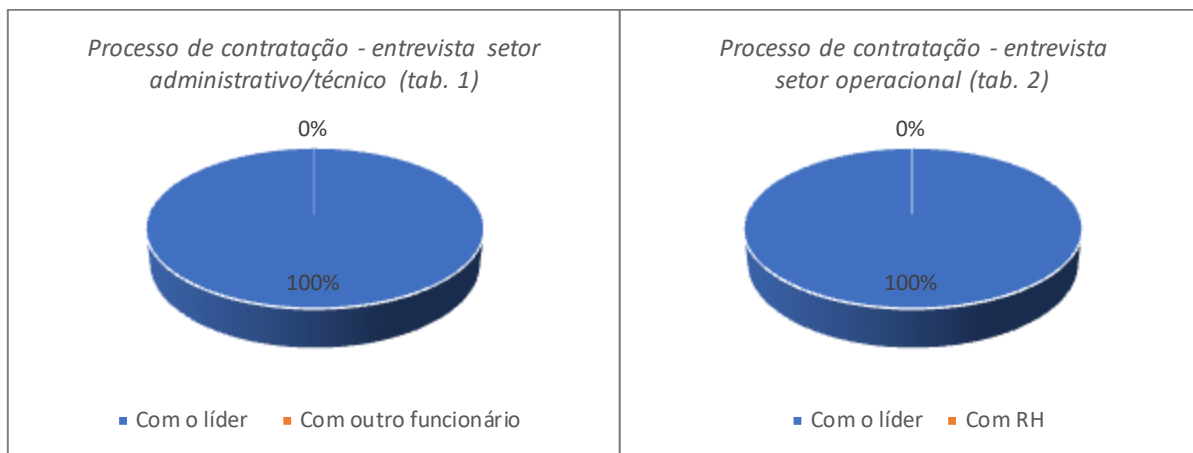
Este questionário em formato de entrevista ajudaria a responder quais os impactos da gestão na produtividade das lavouras de arroz.

Como aconteceu o processo de contratação desse colaborador no setor administrativo/técnico?				
Entrevistado	Início do processo	Entrevistador	Experiência na área	Tempo de Empresa (anos)
ADM 1	Indicação de terceiros	Líder	Sim	16
ADM 2	Indicação de colaborador	Líder	Não	12
GA	Indicação de terceiros	Líder	Não	14
TEC 1	Indicação de terceiros	Líder	Sim	05
TEC 2	Indicação de terceiros	Líder	Sim	02
GP 1	Indicação de terceiros	Líder	Sim	05
GP 2	Indicação de terceiros	Líder	Sim	0,4
GP 3	Indicação de terceiros	Líder	Sim	05

Tabela 1: resultados da entrevista in loco

Como aconteceu o processo de contratação desse colaborador - SETOR OPERACIONAL?				
Entrevistado	Início do processo	Entrevistador	Experiência no Ramo	Tempo de Empresa (anos)
OP 1	Captação RH da empresa	Responsável RH	Sim	10
OP 2	Captação RH da empresa	Responsável RH	Sim	04
OP 3	Captação RH da empresa	Responsável RH	Sim	06
OP 4	Captação RH da empresa	Responsável RH	Sim	04

Tabela 2: resultados da entrevista in loco



O processo de contratação é um momento de grande importância tanto para a empresa quanto para o candidato. Para a empresa, essa escolha irá suprir uma necessidade de vaga e, para o candidato, é uma grande oportunidade para crescer em uma atividade que domina ou que está disposto a aprender.

No livro “Psicologia Empresarial”, no capítulo 11, o autor Professor Antonio Meneghetti aborda os oito pontos para a escolha e seleção dos colaboradores, que são diretivas assertivas para avaliar o perfil do candidato que irá ocupar um cargo e fazer parte da história da empresa. Os oito valores que devem ser analisados no candidato são: valor social; valor profissional; valor econômico; valor da ambição; valor biológico; valor legal; valor de confiança e valor potencial ou virtual (MENEGHETTI, 2013).

No momento da escolha do colaborador, tais pontos podem ser analisados da seguinte forma:

- Quanto ao valor social, é importante verificar informações sobre a cultura em que vive, seus valores, círculo de pessoas com as que convive. Para isso, podem verificar-se as redes sociais, seus amigos e empresas que o candidato já trabalhou. Na entrevista com o responsável pela captação dos novos colaboradores é que esse ponto do valor social é levado em consideração, pois todos os futuros colaboradores, ao fazerem contato para uma vaga, têm seu histórico pesquisado pelo responsável.
- O valor profissional é um ponto mais técnico. Devem verificar-se quais trabalhos este candidato já fez, sua titulação acadêmica, atividades que já realizou para sua formação ao mercado de trabalho e se já teve algum reconhecimento social por estes. As atividades rurais, trabalhos de campo e lavoura, são geralmente manuais e em contato com a terra, nos quais as pessoas já iniciaram a atividade muito cedo, o que lhes

proporciona experiências que podem ser utilizadas sem ser necessário explicar-lhes as técnicas da atividade. O que deve ser um ponto de atenção são os vícios que esse colaborador pode trazer consigo, que podem gerar problemas para a empresa.

- Para análise do valor econômico, deve-se verificar como aproveita seu tempo livre, o que faz nas férias, como investe seu dinheiro em lazer e bens de consumo e de consumo pessoais, lugares aos que costuma ir.
- No valor de ambição, é importante entender quais as prioridades da pessoa, observar as escolhas que fez e faz e o quanto a mesma deseja aquela oportunidade.
- O quinto valor, valor biológico, não se refere à beleza em si da pessoa, mas ao modo como se apresenta, isto é, às roupas, aos cabelos, à postura agradável, causando uma boa impressão em quem o vê.
- O valor legal é um ponto muito importante a ser analisado e deve ser feito de forma muito técnica. Isso engloba consultar órgãos públicos, como o Cadastro de Pessoas Físicas na Receita Federal e o *site* do Tribunal de Justiça do Estado.
- O valor de confiança deve ser verificado na entrevista com o modo com que o candidato se relaciona com o selecionador, conversando com o mesmo e criando hipóteses para, vendo como o sujeito responde, descobrir quais os contextos de prioridade do candidato: se é familiar, profissional, afetivo. O valor de confiança é representado na planilha anterior na média de tempo de serviço na empresa, observando no resultado dos doze entrevistados uma média de sete anos. Esse ponto auxilia a identificação da confiabilidade do entrevistado e, após a contratação, dá-lhe condições de reforçá-lo.
- O oitavo valor, valor potencial ou virtual, é um valor mais pessoal do candidato. Deve-se analisar como aquela pessoa está impostando a própria vida através dos resultados que apresenta, se está sendo fiel consigo mesmo e seu projeto de natureza.

É possível analisar todos os valores na entrevista presencial e há um ponto muito importante para o selecionador: encontrar uma pessoa na antiga empresa que possa dar-lhe referências reais do candidato.

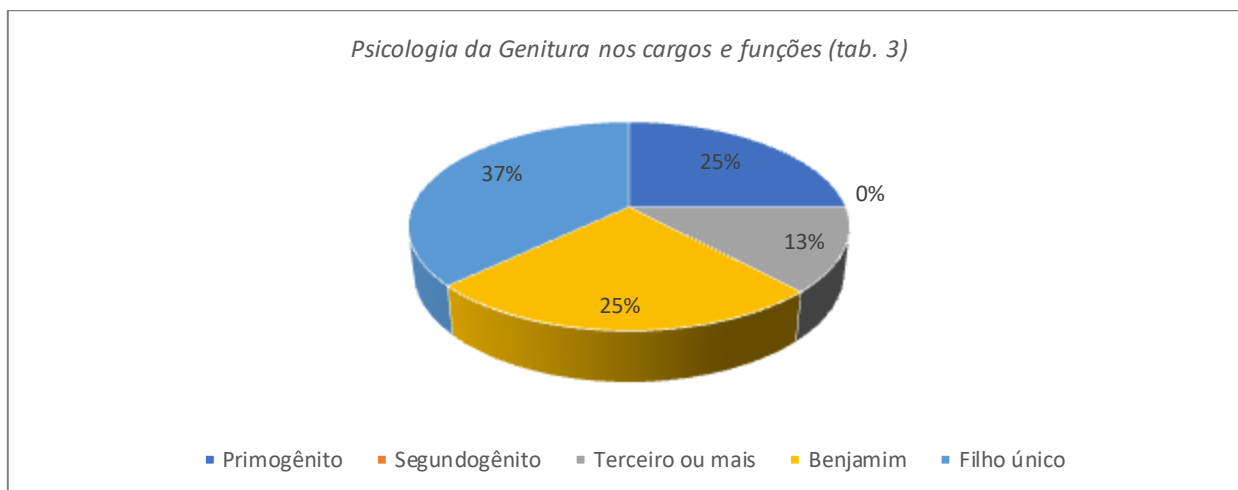
Em análise das respostas da planilha 1, referente a como aconteceu o processo de contratação de cada colaborador, observa-se que, dos 12 entrevistados, oito que exercem funções de administrativo e gerência na empresa tiveram seu processo de contratação

diretamente com o líder, sendo também os que têm mais tempo de empresa. Apenas um dos gerentes atua na granja há três meses.

Quanto aos colaboradores ligados diretamente com as operações da empresa, os quatro entrevistados tiveram seu processo de contratação com o responsável pelos Recursos Humanos (RH).

Psicologia da Genitura nos cargos e funções				
Entrevistado	Genitura	Cargo	Funções	Tempo de Empresa (anos)
ADM 1	Filha única	Administrativo/ financeiro	Administrativo-Financeiro-Contábil	16
ADM 2	Primogênito	RH	RH e manutenção	12
GA	Terceiro ou mais	Recebimento de grão	Gerente dos silos da gateada	14
TEC 1	Segundogênito	Agrônomo	Agrônomo granjas e pecuárias	05
TEC 2	Filho único	Agrônomo	Agrônomo granjas	02
GP 1	Benjamim	Capataz de granja	Capataz da maior granja	05
GP 2	Filho único	Capataz de granja	Capataz da menor granja	0,4
GP 3	Primogênito	Capataz de granja	Capataz da granja de média área	05

Tabela 3: resultados da entrevista in loco



Conforme Meneghetti (2011), a genitura é entendida sempre em relação ao mesmo sexo biológico. A genitura não procede segundo a ordem dos nascimentos biológicos, mas somente segundo a identidade do sexo. A personalidade e as atitudes das pessoas estão ligadas na forma de criação e ambiente familiar em que viveram. Intimamente ligada a isso, está a psicologia familiar do nascimento do novo indivíduo. Sendo assim, esse fator refletirá no seu modo de agir no futuro.

Com esta análise sobre a psicologia da genitura, um dos temas abordados nos questionamentos deste trabalho é referente à ordem de nascimento de cada gestor da empresa analisada, para evidenciar se a forma de liderar as equipes é influenciada pela ordem de nascimento dos gestores.

Para Meneghetti (2014), o filho “primogênito psicológico é espontaneamente levado a ser líder” (p. 136) e desenvolve uma atitude de imediata proteção aos outros. Tende a ser “prepotente, generoso e ingênuo” e também mais conservador porque, geralmente, a família atribui-lhe a continuidade da espécie; e também pode frequentemente ter atitude de conquistador, assim como o benjamim (MENEGETTI, 2014).

Já o segundogênito tem tendência a desenvolver uma atitude crítica e ser o contrário do seu irmão primogênito. Estuda os pontos fracos do primogênito e faz desses os seus pontos fortes. Também existe o fato que ao segundogênito sempre se faz uma psicologia de reciclagem, dando a esse o que foi do irmão maior (das roupas aos exemplos do primogênito) e isso reforça dentro de si o seu comportamento de oposição. Tende a continuar na sociedade a luta que iniciou na família para ter o primado. Para vencer, o segundogênito deve distanciar-se especialmente do primogênito e construir o seu projeto individual, a fim de perceber que é segundo em família mas que, para a vida, ele é o filho único. “Em linhas gerais, é necessário ensinar ao segundogênito que – mesmo sendo o segundo, no interior daquela família – ele é primeiro defronte à vida e à história” (MENEGETTI, 2014, p 137). Dessa forma, embora sendo desprivilegiado durante a infância em família, pode construir a sua estrada de sucesso.

Conforme Meneghetti (2014), o benjamim tem diante de si outros dois, não assumindo nem o modelo de chefe nem o de crítico. Busca a atenção de todos. Sua estratégia é fazer-se amar por todos. E geralmente se dá bem na vida porque aprendeu antes, com os seus irmãos maiores, a encontrar o seu caminho por conta própria. Além disso, ele “cultiva a mãe tranquilamente para si e, por fim, chega à sua realização” (p. 138).

O filho único depende quase totalmente de como a mãe o imposta. É menos preparado na estratégia social. Nunca calcula que existem os outros: é natural que a coisa seja sua, tende a ver o mundo como já seu.

Os gêmeos nascem e se desenvolvem sempre tendo que dividir espaço. Pelo fato de serem diferentes dos outros, tendem a unir-se como defesa recíproca. Atacam qualquer um que ataque um deles.

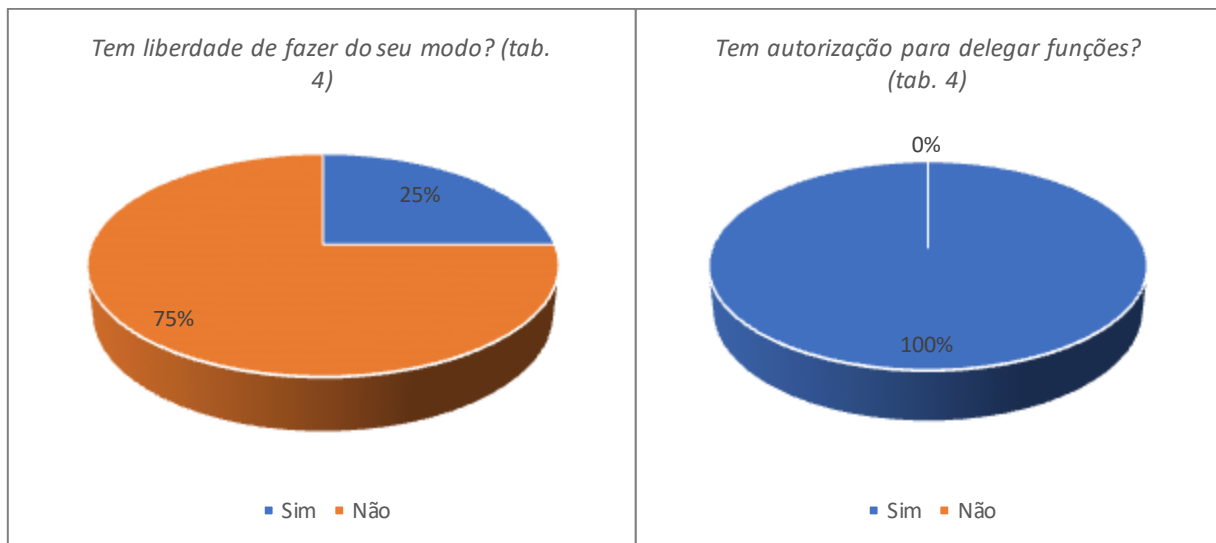
De todo modo, conforme Meneghetti (2014), é sempre a capacidade à transcendência do estereótipo que faz com que o ser humano evada dessa dinâmica aprendida no interior da

doxa familiar que faz dele uma grande personalidade. Nesse caso, é preciso realizar o *training* de autenticação de forma a construir sua consciência a partir do seu *Em Si ôntico* e não de seus estereótipos aprendidos, os quais são modelos fixos que não consentem a autorrealização existencial do seu projeto de natureza (MENEGHETTI, 2011).

Em análise do tema, foi proposta a pergunta aos entrevistados sobre a psicologia da genitura nos cargos e funções. Como resultado, dois dos colaboradores que ocupam cargos de gestão são primogênitos, um dos entrevistados é terceirogênito, dois responderam ser benjamim pela ordem de nascimento e três, filhos únicos.

Como são organizados os processos de delegação por parte das equipes e há liberdade de executarem as atividades de seu modo?				
Entrevistado	Delega funções	Tem liberdade de fazer do seu modo?	Funções	Tamanho da equipe que comanda
ADM 1	Sim	Sim	Administrativo/Financeiro/Contábil	7
ADM 2	Sim	Não	RH e manutenção	0
GA	Sim	Não	Gerente dos silos da gateada	5
TEC 1	Sim	Sim	Agrônomo granjas e pecuárias	4
TEC 2	Sim	Não	Agrônomo granjas	3
GP 1	Sim	Não	Capataz da maior granja	12
GP 2	Sim	Não	Capataz da menor granja	6
GP 3	Sim	Não	Capataz da granja de média área	6

Tabela 4: resultados da entrevista in loco



A questão da delegação nas empresas torna-se inevitável pois, na medida em que as organizações se tornam cada vez mais complexas e mais competitivas, necessitam de 14 descentralizações de decisões e da participação mais ativa de cada colaborador, que é a parte contribuinte desse grupo.

Delegar significa fazer com que o outro participe em:

- Autoridade;
- Meios;
- Responsabilidade;
- Capacidade;
- Escopo;
- Realização.

Delegar deriva do verbo latino *delegare*, que significa dar algo que legalmente é próprio, algo sobre o qual se tem autoridade, dar uma tarefa para que outro a execute para realizar um aspecto de um projeto pessoal.

Sobre o fato de que o líder transfere parte do próprio projeto para o outro, Meneghetti (2008, p. 55) afirma que “a empresa é um feixe de ações delegadas *uniconduzidas* pelo empresário, que depois constituem um complexo de relações que efetuam o resultado desejado, previsto”. O autor afirma ainda que haverá ganho ou não para a empresa conforme forem conduzidas estas relações.

Dada a contratação da pessoa, implica em uma tomada de consciência do líder, sendo necessário verificar se esse funcionário está do lado do empresário ou será um parasita que desorganiza a empresa.

Com o foco do trabalho na gestão e seus impactos, foi proposta aos entrevistados uma pergunta referente à delegação e à liberdade de executar suas atividades: como são organizados os processos de delegação por parte das equipes e se há liberdade de executarem as atividades de seu modo. Identificaram-se as seguintes respostas: todos os entrevistados disseram que delegam atividades para suas equipes; apenas um dos colaboradores não coordena uma equipe direta, mas distribui funções aos colegas sempre que necessário.

Em relação a terem liberdade de executarem suas atividades do seu modo, houveram diferenças nas respostas. Seis entrevistados apontaram que não têm total liberdade de descrições das atividades, tendo que solicitar e aguardar retorno do líder ou de seu gestor para executar as ações e dois responderam que tem liberdade para agir, sem contato com o líder ou gestor.

Formas de trabalho - Condições de execução do trabalho				
Entrevistado	Tem equipe estável?	Tem equipamento que condiz com o trabalho que desempenha?	Faz capacitação ou treinamento anual	Tamanho da equipe que comanda
ADM 1	Sim	Sim	Sim	7
ADM 2			Não	0
GA	Sim	Sim	Sim	5
TEC 1	Não		Não	4
TEC 2	Não		Não	3
GP 1	Não	Não	Não	12
GP 2	Não	Não	Não	6
GP 3	Não	Não	Não	6

Tabela 5: resultados da entrevista in loco

Os problemas relacionados à baixa rentabilidade da produção e à falta de comprometimento de alguns colaboradores podem ser solucionados por meio de cursos de capacitação nas granjas. Os cursos de capacitação estimulam os funcionários a mudar o seu comportamento, bem como ressaltam a importância do gerenciamento do agronegócio e, além disso, instrumentalizam informações necessárias para o desenvolvimento de uma visão estratégica da propriedade e para preparar-se melhor a cada nova safra.

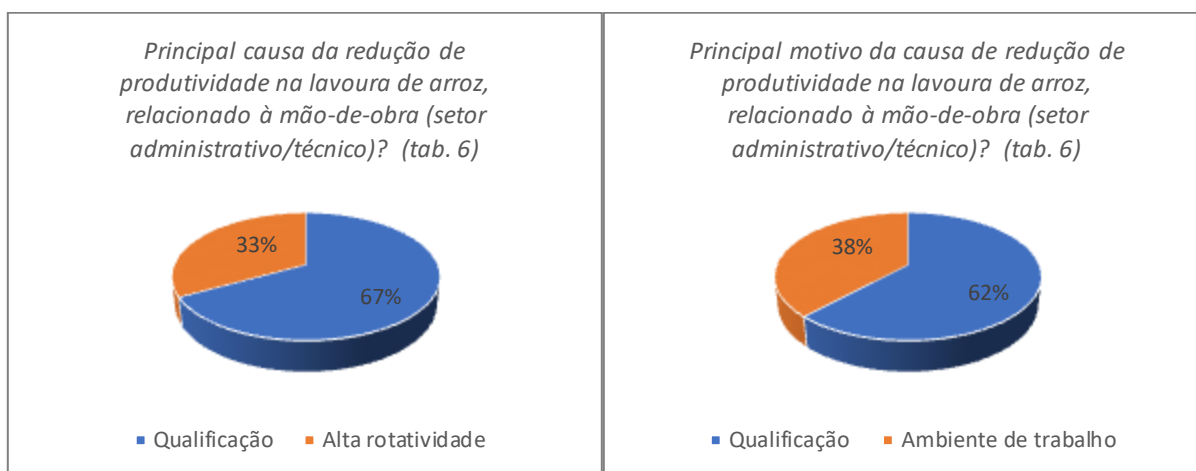
Além da capacitação técnica para os colaboradores, de acordo com Meneghetti (2011), o empresário rural deve ampliar suas habilidades de gestão sob uma abordagem psicológica, capaz de individualizar a exatidão de determinadas escolhas e manter um equilíbrio funcional individual.

O empresário rural caracteriza-se como o responsável pelo gerenciamento da empresa agrícola onde, na maioria das vezes, essa gestão é realizada pelo próprio proprietário. Assim, a propriedade rural é considerada uma empresa que utiliza tecnologias, adota formatos para o processo produtivo, determina estratégias de negócios, gerencia pessoas e analisa mercado a fim de gerir seu negócio da forma mais lucrativa possível (ZUIN; QUEIROZ, 2006).

Nesta parte da entrevista, foi proposta uma pergunta referente às formas de trabalho e às condições para que os colaboradores executem suas atividades, questionando-os sobre a estabilidade nas suas equipes, os equipamentos para as atividades diárias e se, ao entrarem e/ou no período em que fazem parte da equipe, tiveram treinamentos. Como respostas, dois dos entrevistados afirmaram terem equipes estáveis, bons equipamentos e que tiveram capacitação; e o restante dos seis colaboradores que ocupam cargos de gestão alegaram ter rotatividade em suas equipes, apontaram algumas falhas nos equipamentos e a falta de treinamentos e capacitações para si e suas equipes.

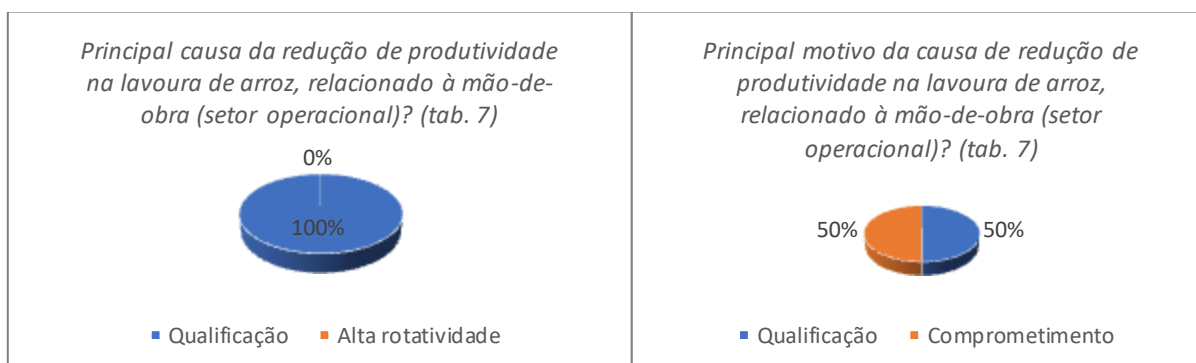
Qual a principal causa da redução de produtividade nas lavouras de arroz relacionado à mão de obra?			
Entrevistado	Causa	Motivo	Tamanho da equipe que comanda
ADM 1	Alta rotatividade de colaboradores	Ambiente de trabalho	7
ADM 2	Má execução da tarefa de aguação	Comprometimento das equipes	0
GA	Alta Rotatividade de colaboradores	Ambiente de trabalho	5
TEC 1	Baixa qualificação dos colaboradores	Falta de treinamento	4
TEC 2	Deficiência na programação dos processos	Preparo do solo tardio	3
GP 1	Baixa qualificação dos colaboradores	Falta de treinamento	12
GP 2	Deficiência na programação dos processos	Preparo do solo tardio	6
GP 3	Alta Rotatividade de colaboradores	Ambiente de trabalho	6

Tabela 6: resultados da entrevista in loco



Entrevistado	Causa	Motivo
OP 1	Perdas na colheita	Colheita feita muito rápido
OP 2	Má execução da tarefa de aguação	Comprometimento das equipes
OP 3	Danos nos equipamentos	Falta de treinamento
OP 4	Má execução da tarefa de aguação	Comprometimento das equipes

Tabela 7: resultados da entrevista in loco



O ponto-chave do trabalho, que norteia todo o estudo proposto, é a redução da produtividade ao decorrer dos anos em que a empresa atua na área de produção de grãos. Feito um comparativo das produções de 1980, ano em que a empresa teve seu início, até a

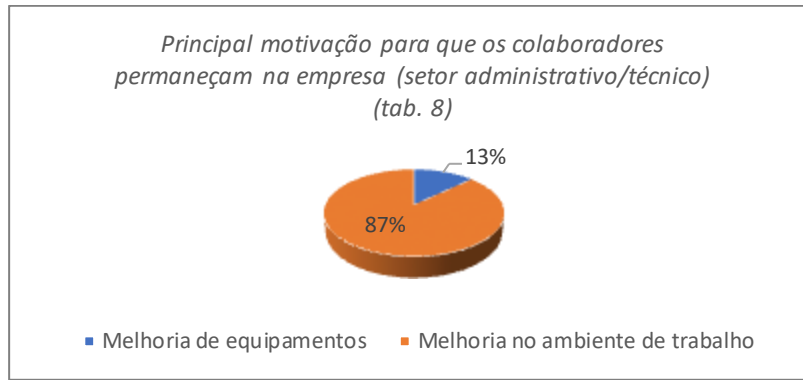
última safra em 2019, notou-se que a média das colheitas de arroz até o ano de 2009 sempre foi acima da média da região, comparada com as produções do Brasil e do Uruguai. Mas, no ano de 2010, inicia-se um período até a última safra (2019) em que a média da empresa analisada fica abaixo ou igual às produções antes ultrapassadas.

Esse fato mencionado foi proposto aos entrevistados questionando, na visão deles, qual é o principal impacto relacionado à mão de obra na produtividade das lavouras de arroz. Como resultado dessa pergunta, obtiveram-se as seguintes respostas em relação aos impactos e suas motivações: três dos entrevistados apontaram a alta rotatividade dos colaboradores como principal impacto na produção das lavouras; outros três apontaram a má execução das tarefas diárias no período da aguçação e a falta de comprometimento dos responsáveis; dois relataram que a baixa qualificação dos colaboradores e falta de treinamento de mão de obra são as principais causas; dois destacaram a deficiência na programação dos processos e preparo tardio das áreas; e os outros dois entrevistados dividiram suas opiniões entre perdas na hora da colheita e danos nos maquinários por mau uso dos operadores.

No ponto de vista do empresário os pontos que geraram maior impacto negativo em 2010 foi que tinha montado uma indústria de arroz parboilizado, da qual não tinha muito conhecimento da operação e iniciado a atividade de comercialização de arroz no pacote com marca própria como forma de agregar valor ao produto vendido, com várias filiais no país e tratar com muitos representantes. Esse era um tipo de comercialização que não estava acostumado, aonde tinha que enfrentar várias outras situações diferentes e fora do seu core business, o que acabou gerando muito estresse e pouco resultado, somado a acontecimentos da vida pessoal.

Principal motivação para que os trabalhadores permanecem na atividade e na empresa?		
Entrevistado	Motivação	Tamanho da equipe que comanda
ADM 1	Melhoria do ambiente de trabalho	7
ADM 2	Melhoria do ambiente de trabalho	0
GA	Melhoria do ambiente de trabalho	5
TEC 1	Melhoria do ambiente de trabalho	4
TEC 2	Melhores equipamentos de produção	3
GP 1	Melhoria do ambiente de trabalho	12
GP 2	Melhoria do ambiente de trabalho	6
GP 3	Melhoria do ambiente de trabalho	6

Tabela 8: resultados da entrevista in loco

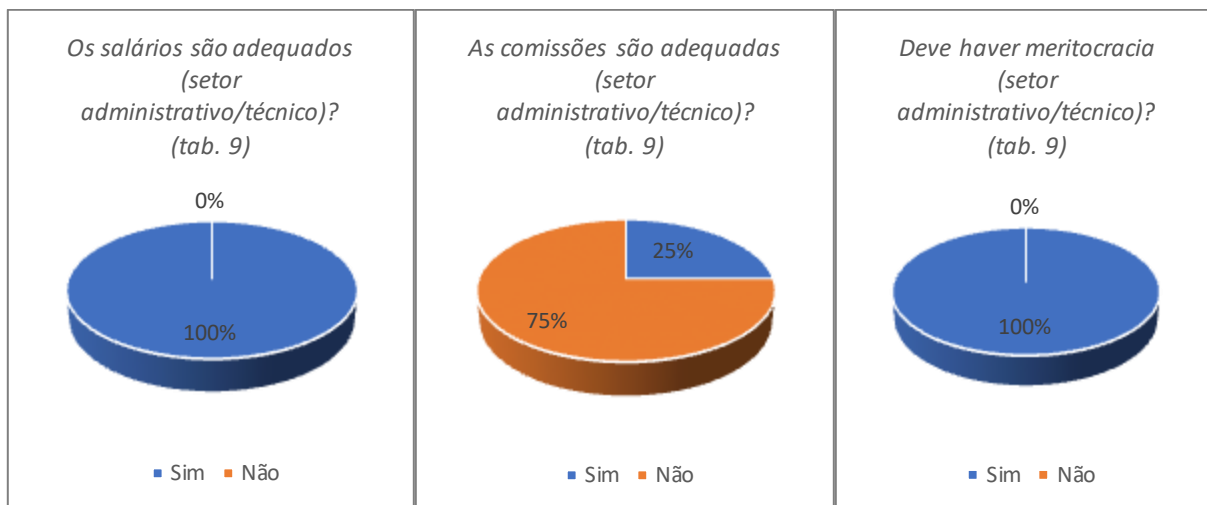


O desempenho dos colaboradores depende, em parte, de sua motivação, e o sucesso da organização está diretamente relacionado ao grau de desempenho das pessoas (MAXIMIANO, 2011). Por isso, dar-se-á a importância de a empresa saber identificar o que está causando a desmotivação dos trabalhadores e aplicar técnicas que possam minimizar esses fatores.

Citado o parágrafo anterior sobre os resultados que uma equipe motivada pode alcançar, foi proposta nesse sentido aos entrevistados uma pergunta referente à principal motivação para que os trabalhadores permanecessem na atividade e na empresa. Sete dos entrevistados apontaram melhorias no ambiente de trabalho como um fator que fideliza os colaboradores à empresa; e outra resposta mencionada por um dos respondentes foram os melhores equipamentos para a produção como opção para os trabalhadores permanecerem na atividade.

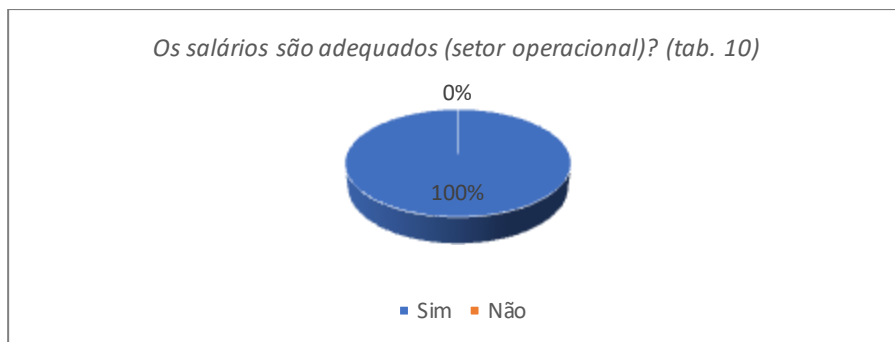
O salário e comissões são adequados com as responsabilidades exercidas?			
Entrevistado	Salários Adequados	Comissões Adequadas	Concorda que deve haver meritocracia
ADM 1	Sim	Não	Sim
ADM 2	Sim	Sim	Sim
GA	Sim	Sim	Sim
TEC 1	Sim	Não	Sim
TEC 2	Sim	Não	Sim
GP 1	Sim	Não	Sim
GP 2	Sim	Não	Sim
GP 3	Sim	Não	Sim

Tabela 9: resultados da entrevista in loco



Entrevistado	Salários Adequados	Comissões adequadas	Concorda que deve haver meritocracia
OP 1	Sim		
OP 2	Sim		
OP 3	Sim		
OP 4	Sim		

Tabela 10: resultados da entrevista in loco



Os indicadores referentes à remuneração, tais como salários e comissões, são pontos-chaves para motivação e satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, foi proposta aos entrevistados uma pergunta relacionada ao tema remuneração, com o intuito de identificar se nas suas percepções os salários e comissões são adequados às responsabilidades exercidas nos diversos setores da empresa, incluindo as granjas.

Como unanimidade de respostas, todos os entrevistados acreditam que os salários estão adequados às funções exercidas. Já em relação às comissões por produção, houve discordância nas respostas, com seis colaboradores relatando que o percentual das comissões recebidas poderia ser maior. Por outro lado, dois respondentes acreditam que a porcentagem recebida está de acordo com a proposta da empresa. Também houve total concordância entre

as respostas, referente à meritocracia para o crescimento dentro da empresa: todos os entrevistados alegaram que acreditam na promoção através do trabalho e que os colaboradores que têm mais tempo de empresa recebam de acordo com os anos trabalhados.

Percebemos no momento das entrevistas que a pergunta sobre comissões gerou algumas dúvidas. Talvez a grande maioria estivesse tendo dificuldade de entender de forma clara as regras, formato e possibilidades de vantagem para si, no que tange o quesito comissões. Tanto isso é uma realidade, que os quatro operadores não souberam definir de forma clara se as comissões eram adequadas ou não, mostrando que no momento que não estão compreendendo claramente a oportunidade de retorno financeiro e de realização e superação da própria capacidade ou, ainda, não respondem ou respondem com a palavra não.

Se atentarmos aos oito pontos para a escolha e seleção dos colaboradores, encontramos no ponto três, valor econômico, e no ponto quatro, valor da ambição, dois pontos fortes referentes à remuneração e à comissão.

Sobre o valor econômico, diretamente ligado ao salário, pode-se dizer o seguinte: “avaliar quanto aquela pessoa tem ou pode ganhar, isto é, avaliar a sua renda econômica no plano material. Pode-se escolher aquele sujeito que é autossuficiente ou que se está colocando em uma real autossuficiência” (MENEGETTI, 2013, p. 108). Resumidamente, como aquele colaborador administra seu ganho e como converter os conhecimentos que possui em resultado econômico.

Sobre o valor da ambição, diretamente ligado às comissões, pode-se dizer o seguinte: “o quântico de ambição que aquele sujeito tem. Um homem inteligente sem ambição é inteligência sem projeto. Um homem sem ambição não vale nada, pode ser muito inteligente, mas deve também ter ambição, vontade de fazer, força. Se uma pessoa não tem ambição, não devemos perder tempo, porque não a terá nunca” (MENEGETTI, 2013, p.108). O candidato deve demonstrar capacidade de ação, de querer além e estar disposto a fazer mais. Para isso, é necessário ter a vontade de crescer junto da empresa.

Sobre o valor da confiança, diretamente ligada à meritocracia, pode-se dizer que, segundo MENEGETTI (2013, p.109):

“Quanto é o valor de confiança que se pode ter daquele sujeito. Deve ser uma pessoa leal e coerente na relação de trabalho com o líder. Com esse valor devemos nos dar conta se essa pessoa tem capacidade de coerência e responsabilidade por aquilo que decide fazer, ou então se é ambivalente, ou contraposta, ou dividida. Existe um tempo para cada coisa: a vida dá a oportunidade, mas é preciso se responsabilizar, porque depois de um certo tempo não se tem mais a possibilidade (MENEGETTI, 2013, p.109).”

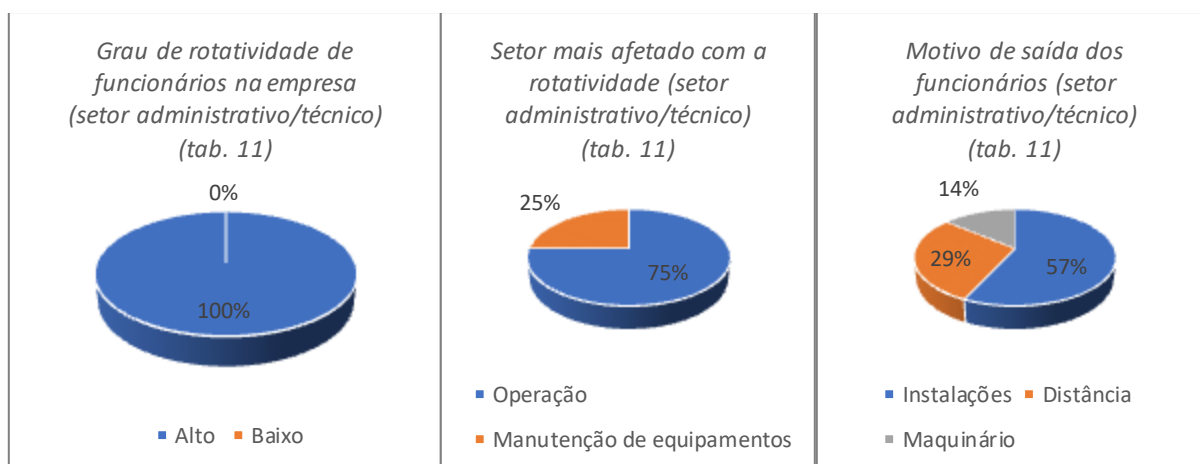
A partir do excerto, é importante verificar se aquela pessoa leva como um dos pontos principais de sua vida a empresa e se é possível contar com sua lealdade profissional.

Faz-se interessante citar parte do Capítulo 18, “O ato de delegar”, “Livro Psicologia Empresarial” do Professor Antonio Meneghetti:

“B) Ambição de sucesso, aqueles que querem ganhar, aqueles que servem à empresa pela própria ambição devem trabalhar bem, uma vez que eles sabem que servindo o empresário e fazendo o ter lucros, obterão outras possibilidades: maior remuneração, tornar-se chefes ou até mesmo sócios. É preciso ser dada completa autonomia a cada colaborador dentro do seu campo específico de intervenção, dando a eles a capacidade de expressar sua completa capacidade, realizando ganho de personalidade e que incentive demais potências contidas em cada um. Por essa razão, delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo.”

Qual o grau de rotatividade? Qual setor é mais afetado com a rotatividade? Qual o maior motivo de saída dos funcionários?			
Entrevistado	Rotatividade	Setor mais afetado	Motivo da saída dos funcionários
ADM 1	Alta	Manutenção de equipamentos	Distância
ADM 2	Alta	Manutenção de equipamentos	Instalações
GA	Alta	Operação	Distância
TEC 1	Alta	Operação	-
TEC 2	Alta	Operação	Instalações
GP 1	Alta	Operação	Instalações
GP 2	Alta	Operação	Instalações
GP 3	Alta	Operação	Maquinário

Tabela 11: resultados da entrevista in loco



No questionário anterior, as respostas complementam as perguntas da tabela sobre os motivos de os colaboradores permanecerem na atividade e na empresa. A abordagem desta nova pergunta é relacionada à rotatividade dos colaboradores: quais setores são mais afetados e qual o motivo das saídas.

O primeiro ponto dentro deste tema contou com as mesmas respostas de todos os entrevistados referente ao nível de trocas dentro da empresa: com relação a se era alto, médio ou baixo, todos responderam que a rotatividade é alta. O setor mais afetado pelas saídas – o segundo dos questionamentos – dividiu opiniões entre os respondentes: seis dos gestores apontaram o setor de operações como o que tem mais trocas de pessoas, enquanto os outros dois colaboradores relataram que o setor de manutenção de equipamentos tem dificuldades em fidelizar os funcionários. O terceiro ponto é referente ao motivo da saída dos colaboradores, contando com a resposta de quatro pessoas: o que mais acarreta as saídas são as instalações, como alojamentos e áreas comuns. Outra questão mencionada foi em relação à distância das granjas para as cidades – consideram-se aqui distâncias superiores a 100 km – com o qual os colaboradores perdem muito tempo deslocando-se para suas casas nos dias de folga. Um dos respondentes acredita que os maquinários com várias horas trabalhadas podem ser um dos motivos que aumentam a rotatividade na granja.

A rotatividade de pessoal, segundo Milioni (2006), é “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna de pessoal” (p. 165). Para Marras (2000), a rotatividade de pessoal é “o número de empregados desligados da empresa, num determinado período, comparativamente ao quadro médio efetivo” (p. 66). Acrescenta ainda que “a rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade” (p. 66).

Chiavenatto (2002) concorda com Marras (2000) em relação à maneira de quantificar a rotatividade de pessoal, afirmando que a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo (CHIAVENATTO, 2002, p. 178).

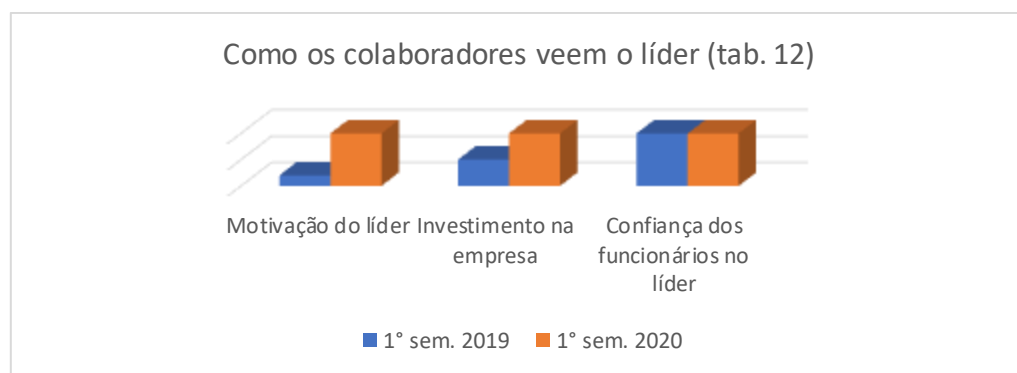
Entende-se que, a partir do momento em que um funcionário decide terminar a relação de trabalho com seu empregador, por motivos pessoais ou profissionais, cabe à empresa tentar identificar se poderia fazer algo diferente; seja para manter o funcionário em questão ou evitar

que outros façam o mesmo. As razões para os desligamentos podem ser diversas. Por exemplo, os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também coloca-se no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou, ainda, procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores. (MEDEIROS et al., 2012, p. 118).

Entretanto, Chiavenato (2010, p. 90) refere que rotatividade não é a causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura no mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Nas variáveis internas, política salarial, benefícios, desenho de cargos, políticas de crescimento, relações interpessoais. O autor refere ainda que estrutura e cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Como os colaboradores veem o líder						
Entrevistado	Motivação do líder		Investimento		Confiança no líder	
	1ºsem 2019	1ºsem 2020	1ºsem 2019	1ºsem 2020	1ºsem 2019	1ºsem 2020
ADM 1	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta
ADM 2	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta
GA	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta
TEC 1	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta
TEC 2	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta
GP 1	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta
GP 2	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta
GP 3	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta	Alta

Tabela 12: resultados da entrevista in loco



Neste questionário, observou-se como os gestores da empresa analisada veem o líder nos quesitos motivação do proprietário, investimentos nas granjas e a confiança que eles sentem na liderança.

As perguntas foram divididas em três segmentos, conforme citado anteriormente e, dentro destes, outras duas subdivisões relacionadas aos períodos do 1º semestre de 2019 e o do 1º semestre de 2020. Como resultados das respostas, houve sincronia entre todos os segmentos. Os oito entrevistados responderam que no período do 1º semestre de 2019 sentiam o líder com a motivação baixa e, como consequência, os investimentos nas lavouras, tais como compra de novos equipamentos, novas ferramentas de inovação e melhorias nos ambientes das granjas, não estavam sendo feitos. Porém, relataram que a confiança no líder sempre manteve-se alta.

Em relação ao ano de 2020, no 1º semestre, que foi o período analisado neste trabalho, as respostas mantiveram-se em sincronia, mas inverteram-se em relação ao mesmo período de 2019, com os oito respondentes afirmando que a motivação do líder mudou, tornando-se alta. Melhorias e investimentos foram feitos, com aquisição de novas máquinas para o trabalho, novas ferramentas para o preparo do solo, reformas nas habitações e ambientes de áreas comuns foram feitas, sendo que a confiança no líder para eles continua alta.

Falando em líderes, é fundamental, antes de tudo, a pessoa. “O verdadeiro líder é o momento providencial no espírito no mundo, como mão de auxílios para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder, quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso ao progresso” (MENEGETTI, 2008, p. 21).

“Líder, propriamente, indica o dirigente, a pessoa vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e aperfeiçoa-a, portanto, é um artesão. É alguém que sabe fazer a relação com vantagem, com ganho. É um vetor proporcional a diversos pontos-força. É uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo. Todas as relações que dependem dele são somente instrumentos causais ou causas instrumentais; ele é a mente de tudo o que acontece em referência ao seu contexto. É a mente operadora de funções a um escopo. Centro operativo também significa que o líder é o estrategista econômico dos meios para alcançar o escopo” (MENEGETTI, 2008, p. 22)

Para Meneghetti (2008), o líder é posto pela natureza para ser uma função para muitos. É uma necessidade da natureza, não é uma construção social. Analisando a fundo a vida de todos os animais, constata-se que o animal que nasce líder evidencia-se imediatamente em relação ao animal que nasce apenas sadio. Nos grupos de animais – de qualquer espécie –

instintivamente estabelece-se uma hierarquia naturística. Primeiro, estabelece-se a hierarquia do líder e, somente depois, os indivíduos daquele grupo comem, lavam-se, acasalam. A primeira regra inflexível da natureza é estabelecer a ordem do escopo. “Líder” não é a palavra mais adequada para designar a ação específica que este representa e a sua constituição no meio social, porém, é o termo usual já adotado pelo uso corrente internacional. Indica um indivíduo que, seja como for, tornou-se notório e chefe reconhecido de um grande grupo. Segundo o autor, o líder é um sujeito com três características fundamentais (MENEGETTI, 2008, p.32):

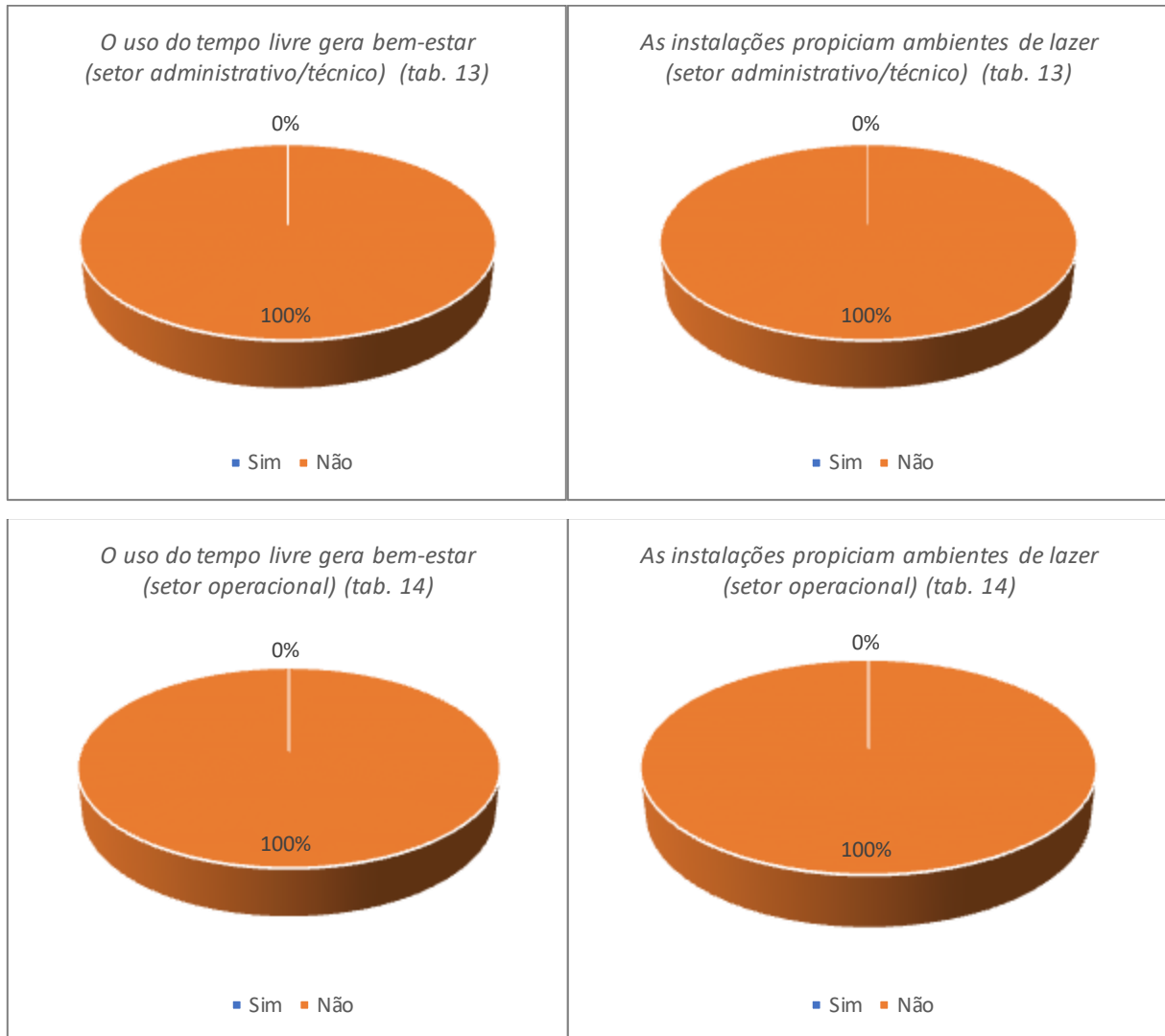
1. Superioridade de potencial humano de nascimento, referindo-se ao talento de fazer e coordenar;
2. Superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla;
3. Superioridade de realização devido a decisões intuitivas; No líder, é essencial o saber dar unidade de funções a uma ação múltipla de experiências, capacidades e meios.

Tempo livre dos colaboradores		
Entrevistado	O uso do tempo livre gera bem-estar?	As instalações propiciam ambientes de lazer?
ADM 1	Não	Não
ADM 2	Não	Não
GA	Não	Não
TEC 1	Não	Não
TEC 2	Não	Não
GP 1	Não	Não
GP 2	Não	Não
GP 3	Não	Não

Tabela 13: resultados da entrevista in loco

Tempo livre dos colaboradores		
Entrevistado	O uso do tempo livre gera bem-estar?	As instalações propiciam ambientes de lazer?
OP 1	Não	Não
OP 2	Não	Não
OP 3	Não	Não
OP 4	Não	Não

Tabela 14: resultados da entrevista in loco



Foi proposto no trabalho abordar um tema sobre as ações focadas no bem-estar dos colaboradores nas granjas, que busca identificar se a empresa promove qualidade de vida para os seus trabalhadores durante o período de trabalho e após o expediente. Os questionamentos foram se os colaboradores utilizam seu tempo livre para o seu bem-estar e se as instalações propiciam ambientes de lazer. Como respostas, todos os pesquisados, incluindo os oito gestores e os quatro colaboradores, responderam com negação as duas perguntas propostas, listando falta de opções de lazer após sua jornada de trabalho.

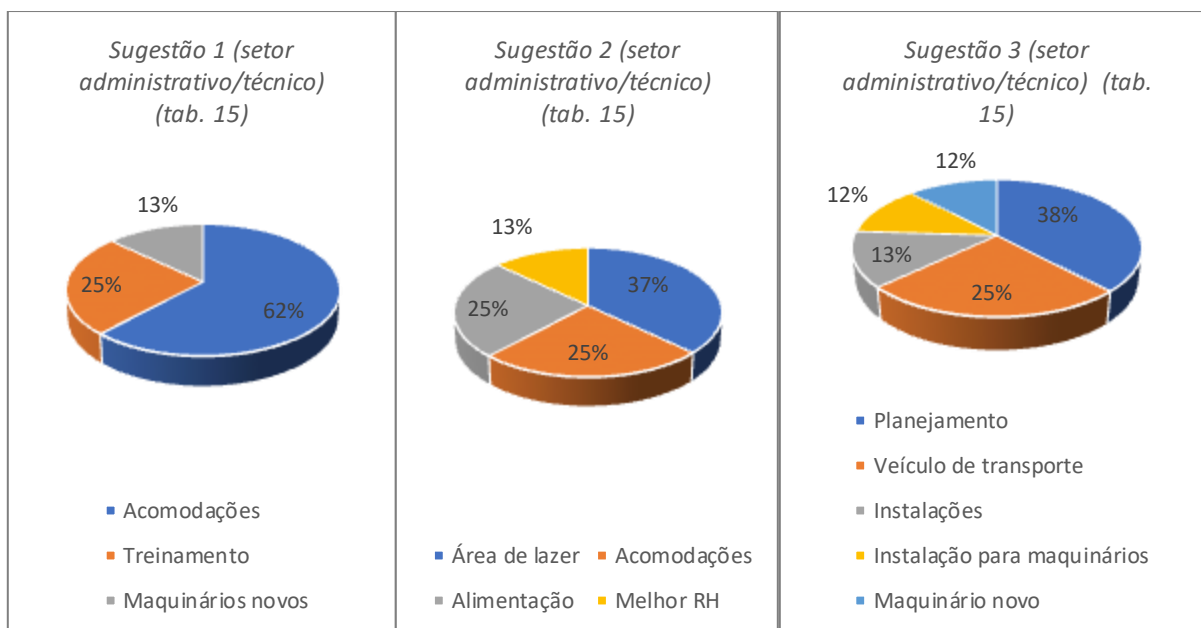
Aqui cabe citar parte do capítulo 18, “O ato de delegar” do livro “Psicologia Empresarial”, professor Antonio Meneghetti:

A) Capacidade de relação, o sujeito que é assumido é pago para manter boas relações no interior do grupo e deve, portanto, ter um burocrático e racional bom relacionamento com as pessoas com que trabalha. Quando se contrata alguém que

pode ser inclusive um gênio, é necessário, antes de qualquer coisa, verificar se ele tem a capacidade de estabelecer um relacionamento civil e democrático com os outros, porque de outra forma poderá desequilibrar a empresa, instrumentalizando o corpo desta a fazer o teatro da própria exclusiva infantilidade.

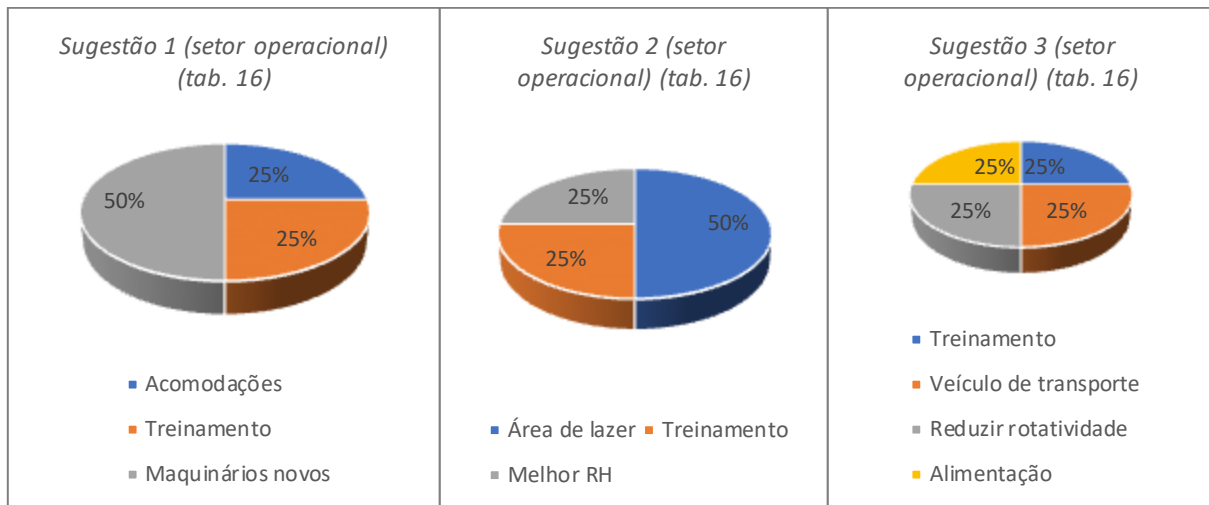
Sugestões de melhorias para a granja			
Entrevistado	Sugestão 1	Sugestão 2	Sugestão 3
ADM 1	Acomodações	Área de lazer	Veículo para Transporte de pessoal
ADM 2	Acomodações	Alimentação	Maquinário
GA	Acomodações	Área de lazer	Alimentação
TEC 1	Treinamento	Acomodações	Planejamento
TEC 2	Maquinários novos	Acomodações	Planejamento
GP 1	Acomodações	Área de lazer	Veículo para Transporte de pessoal
GP 2	Treinamento	Melhor contratação	Planejamento
GP 3	Acomodações	Alimentação	Instalações para maquinário

Tabela 15: resultados da entrevista in loco



Sugestões de melhorias para a granja			
Entrevistado	Sugestão 1	Sugestão 2	Sugestão 3
OP 1	Acomodações	Área de lazer	Veículo para Transporte de pessoal
OP 2	Equipamentos novos	Área de lazer	Alimentação
OP 3	Treinamento	Melhor contratação	Estabilização de equipe de trabalho
OP 4	Equipamentos novos	Treinamento	Controle de processos na Aquecimento

Tabela 16: resultados da entrevista in loco



Para finalizar o roteiro das perguntas, propôs-se aos entrevistados um questionamento sobre sugestões de melhorias a serem realizadas na empresa. Dessa pergunta participaram os oito gerentes e os quatro colaboradores, dando a liberdade de sugerirem as três principais melhorias para a granja.

Como primeira sugestão de melhoria, seis dos entrevistados apontaram as acomodações, três dos pesquisados sugeriram mais treinamentos para as equipes e três responderam que seria a aquisição de novos equipamentos para o trabalho.

Para a segunda sugestão de melhoramentos, foram mencionadas por cinco entrevistados áreas de lazer a serem realizadas, dois trouxeram a reforma das acomodações, dois apontaram a alimentação, um colaborador menciona mais treinamentos a serem realizados e dois sugerem melhores formas de contratações e seleções dos colaboradores.

Para o terceiro ponto de melhoria sugerido pelos entrevistados, o mais citado foi o planejamento e controle de processos com quatro apontamentos, seguido de três apontamentos no quesito veículos para transporte de pessoal. Em seguida, dois apontamentos referindo-se à melhoria na alimentação, um apontamento referente à melhoria dos maquinários, um para instalações de maquinários e um ponto na estabilização da equipe.

Também faz-se interessante citar parte do capítulo 39, “Os 21 pontos do empresário”, Livro “Psicologia Empresarial”, do Professor Antonio Meneghetti:

Ponto 6 - Higiene Legal e Espaços Psicométricos: o ambiente fala, o espaço comunica. Este é um critério fortíssimo em arquitetura. Precisa ser levado em conta

que espaços adequados no ambiente de trabalho e fora dele fazem realidade positiva nos colaboradores.

3. ABORDAGEM TEÓRICA: EMPRESA ANALISADA E SUA PRODUÇÃO.

Atuando no setor do agronegócio há 40 anos, a empresa analisada possui atualmente uma área de aproximadamente 12.500 hectares, distribuídos em três unidades de produção, todas situadas no departamento de Artigas, no Uruguai, divisa com o Brasil na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. Tem como atividade principal o cultivo do arroz irrigado em uma extensão de terra de aproximadamente 2.500 hectares por ano. Possui quatro unidades de recepção, secagem e armazenamento de arroz, sendo que duas destas unidades são também de industrialização do arroz para exportação, além de outras atividades de pecuária e confinamento no restante da área própria e algumas áreas menores arrendadas para a pecuária.

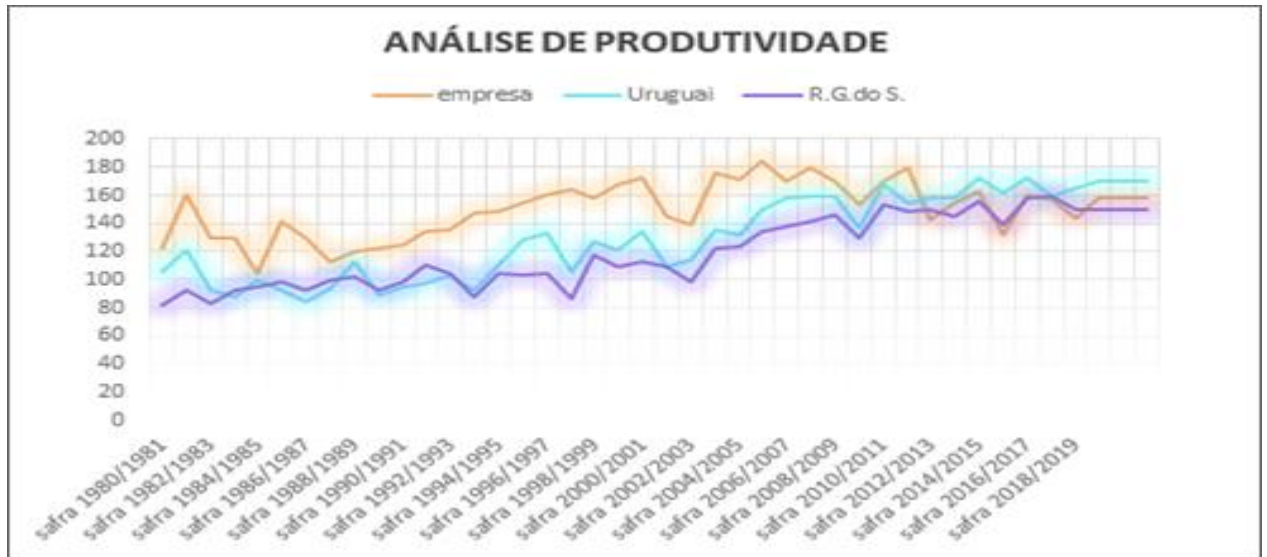
A empresa trabalha também com vários produtores parceiros (em torno de 14/15 entre Uruguai e Brasil); inclusive financiando vários, numa área geralmente maior do que a de cultivo próprio, totalizando 5.000 a 5.500 hectares de recebimento de arroz.

Do total do arroz recebido, em torno de 90% é vendido elaborado e somente 10% vendido em casca. Atualmente, a empresa possui 170 colaboradores fixos e, aproximadamente, 20 temporários.

Em seqüência, no gráfico, mostra-se um comparativo entre as produções médias da empresa analisada e as produções médias do Rio Grande do Sul e do Uruguai. Percebe-se que a empresa, desde seu início até aproximadamente o ano de 2010, esteve sempre acima na produtividade, mostrando excelentes resultados na produção de arroz. A partir do ano de 2010, nota-se uma inversão nas médias da produtividade, ficando a empresa sempre abaixo das médias do Brasil e do Uruguai.

Um dos possíveis fatores que motivaram essa mudança foi que a empresa aumentou sua área de atuação para novos empreendimentos no ramo industrial, agronegócio e exportações. Esse aumento de atividades tomou mais tempo do líder da empresa, que teve que formar novas equipes sem os devidos treinamentos, além de que não contavam com a atenção total do gestor.

No decorrer do trabalho, abordam-se uma série de 11 perguntas, que apontam as reais causas dessa diminuição da produção.



4. PESQUISA COM O LÍDER

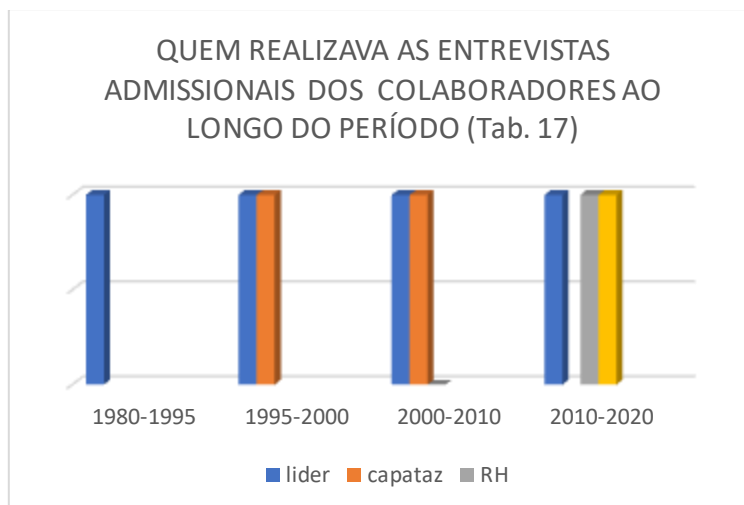
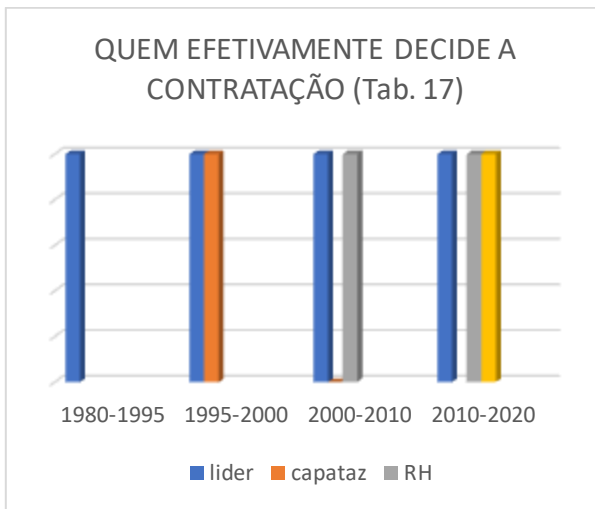
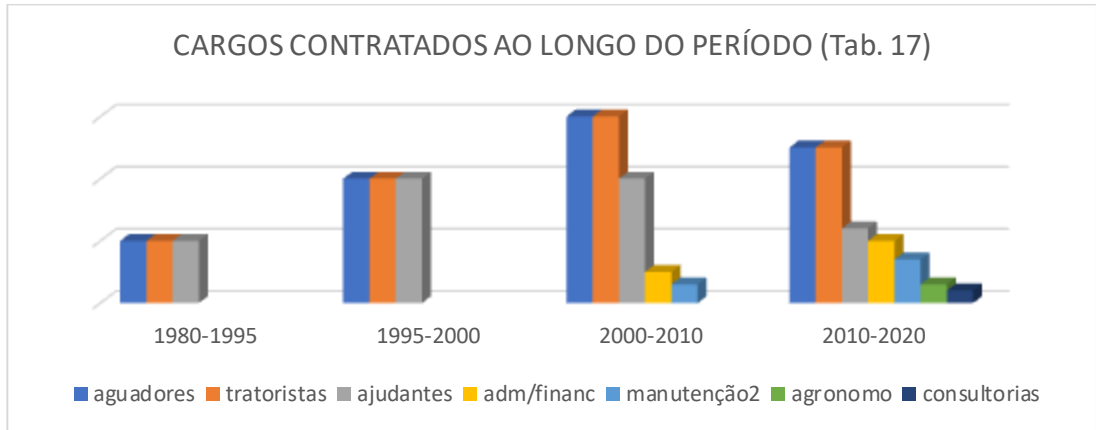
1. Como aconteceu o processo de contratação ao longo do tempo na empresa?

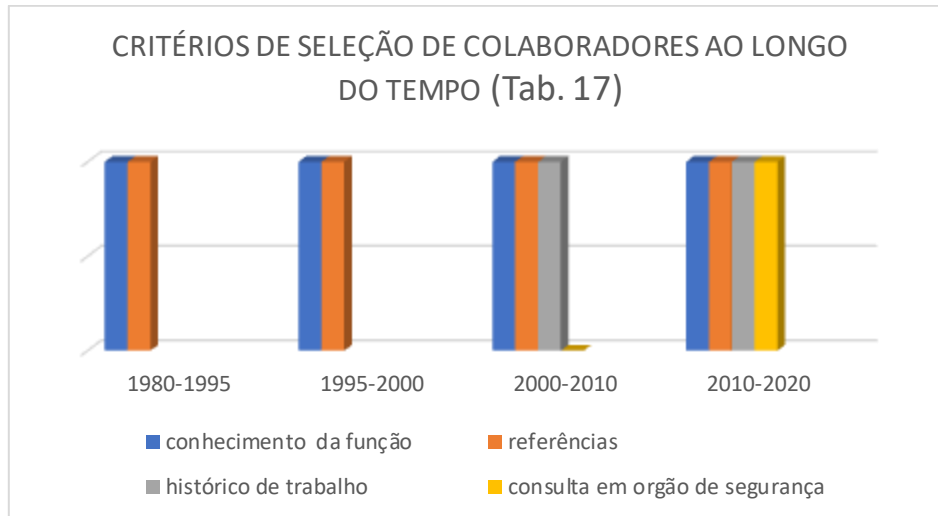
	Qual motivo criava a demanda?	Qual os cargos mais contratados no período?	Quem iniciava a captação?	Quem entrevistava ?	Quais eram os critérios de seleção?	Quem efetivamente contratava?
1980-1995	Formar equipe base, depois ajudantes e eventual	Aguadores, tratoristas e ajudante	Líder	Líder	Conhecimento da função e referências	Líder
1995-2000		Aguadores, tratoristas e ajudantes	Líder ou capataz	Líder ou capataz	Conhecimento da função e referências	Líder ou capataz
2000-2010		Aguadores, tratoristas, ajudantes e manutenção	Capataz ou RH	Capataz, ou Líder	Conhecimento da função e referências, histórico de trabalho	RH ou Líder
2010-2020		Aguadores, tratoristas, ajudantes, manutenção e Agrônomo	RH	RH, agrônomo ou Líder em cargos mais importantes	Conhecimento da função e referências, histórico de trabalho	RH, Agrônomo ou Líder

Tabela 17: resultados da pesquisa com o líder

Observações: Sempre formou-se uma equipe base nas lavouras de gerentes, aguadores e tratoristas etc. Logo, contratavam-se ajudantes nas épocas necessárias e eventuais

substitutos caso alguém saísse da empresa. Os contratos normalmente eram por safra e permaneciam para a próxima os melhores, sendo substituídos os deficientes.





2. Quantos irmãos vocês são e qual a ordem de nascimentos na sua família?

Primogênito e mais quatro irmãos.

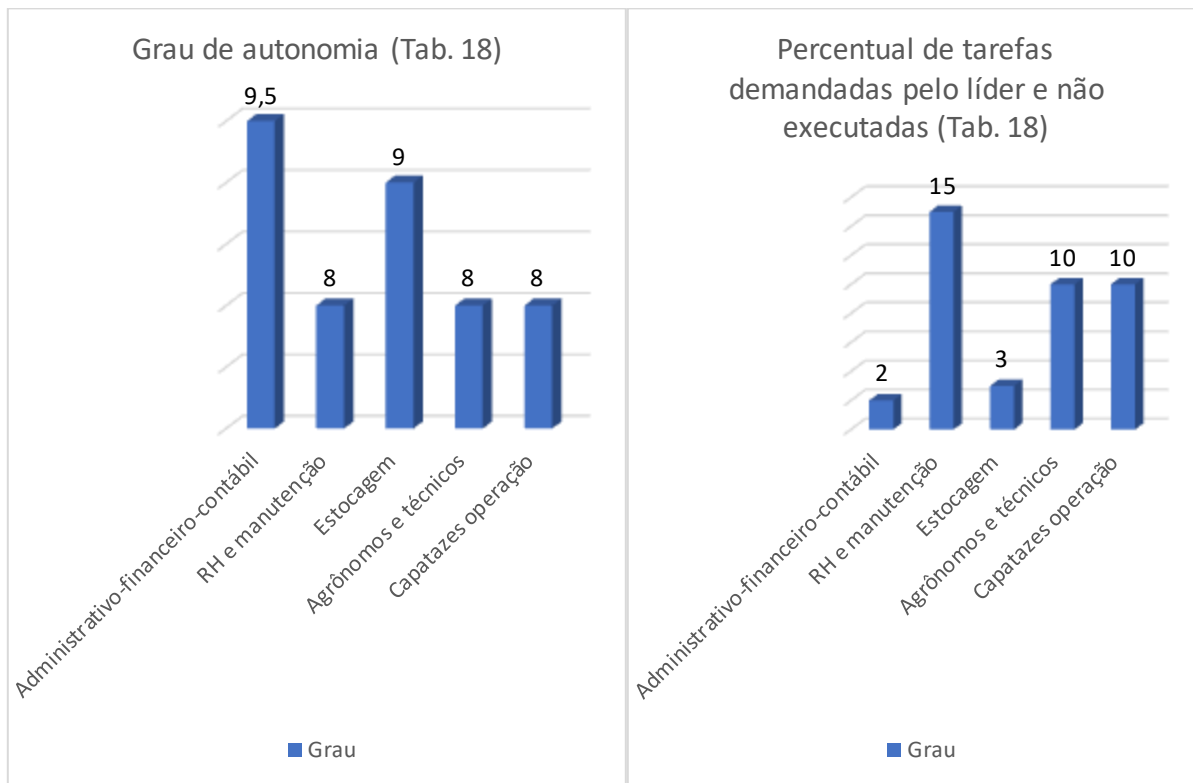
3. Como são organizados os processos de delegações nos diversos setores da empresa? Qual o grau de autonomia transmitida (em 0-10) a cada diretor em cada setor da empresa? Quanto retorna ao líder (em %) uma tarefa demandada, não totalmente executada, após ser transmitida ao diretor?

Setor	Como é organizado o processo	Grau de autonomia 0-10	Percentual de Retorno de tarefas não totalmente executadas 0-100%
Administrativo-Financeiro-Contábil	A responsável contrata e organiza as pessoas	9,5	2%
RH e manutenção	Trabalha por demanda de outros setores	8	15%
Estocagem	Líder do setor monta sua equipe	9	3%
Agrônomos e Técnicos	Organiza prioridades aos capatazes, Orientações técnicas	8	10%
Capatazes operação	Organiza pessoal e operações do dia a dia	8	10%

Tabela 18: resultados da pesquisa com o líder

Observações: Os diversos setores têm bastante autonomia, sendo orientados na estratégia pelo líder. Os capatazes recebem instruções do agrônomo e têm autonomia para organizar as tarefas e pessoas no dia a dia, tendo contato eventual com o líder. O líder discute

com os agrônomos a parte estratégica e outras dúvidas mais pontuais sobre assuntos importantes e tem contatos mais eventuais também com os capatazes.



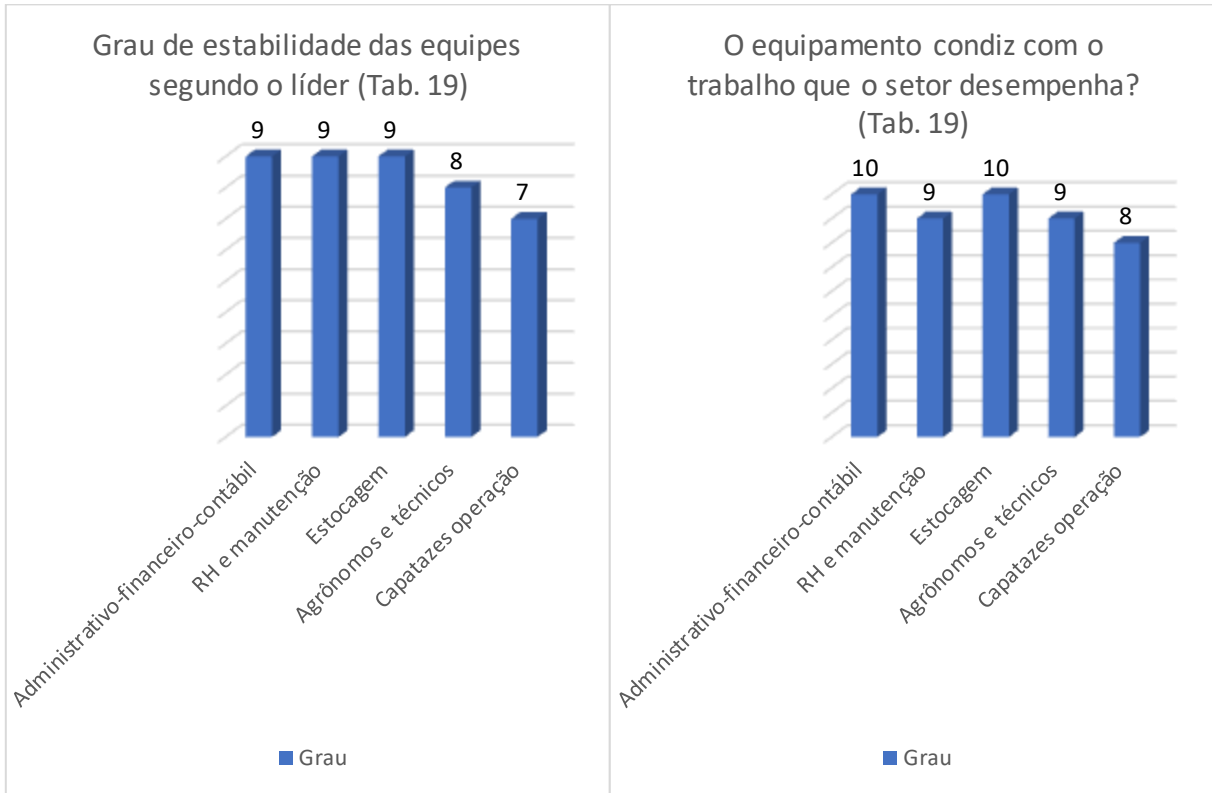
4. Formas de trabalho - Condições de execução do trabalho.

Setor	Qual o grau de estabilidade da equipe, de 0-10	O equipamento condiz com o trabalho que desempenha 0-10	Atual capacitação ou treinamento mensal, trimestral, anual, bianual	Meta de capacitação
Administrativo-Financeiro-Contábil	9	10	Treinamento interno	
RH e manutenção	9	9		
Estocagem	9	10		
Agrônomos e Técnicos	8	9		
Capatazes operação	Capatazes 9 Operação 7	8	Consultoria,	

Tabela 19: resultados da pesquisa com o líder

Observações: conta-se atualmente com duas consultorias permanentes: uma dando apoio mais técnico no cultivo e palestras a todos os funcionários nas etapas de plantio, irrigação e colheita e preparo de verão. A outra atua mais na parte de organização e gestão das

peçoas, motivação e união da equipe e formação de líderes. Tem sido feito um treinamento para aplicadores de pulverizador, colheita e, algumas vezes, sobre operação e manutenção de tratores.



5. Qual o principal motivo da redução de produtividade nas lavouras de arroz relacionado à mão de obra? E relacionado à gestão?

Setor	Motivos relacionados à mão de obra	Motivos relacionados à gestão
Administrativo-Financeiro-Contábil	Não influenciou	Não influenciou
RH e manutenção	Dificuldade de encontrar mão de obra mais capacitada e responsável para a lavoura.	Atrasos na manutenção, falta de antecipação.
Estocagem	Em um depósito com beneficiamento não tem problema, no outro que não tem pessoal permanente tem havido perdas.	
Agrônomos e Técnicos	Dificuldade de lidar com tantas situações	Deficiências na organização das atividades, maior presença e condução das pessoas
Capatazes operação	Dificuldade conseguir operadores responsáveis e comprometidos.	Deficiências na organização e condução das pessoas e falta de uma presença maior do líder

Tabela 20: resultados da pesquisa com o líder

Observações: entende-se que as maiores dificuldades estão na mão de obra diretamente ligada às tarefas, seja com operadores responsáveis e comprometidos, que cuidem o equipamento e façam as tarefas bem feitas. Os melhores, em geral, são pessoas de mais

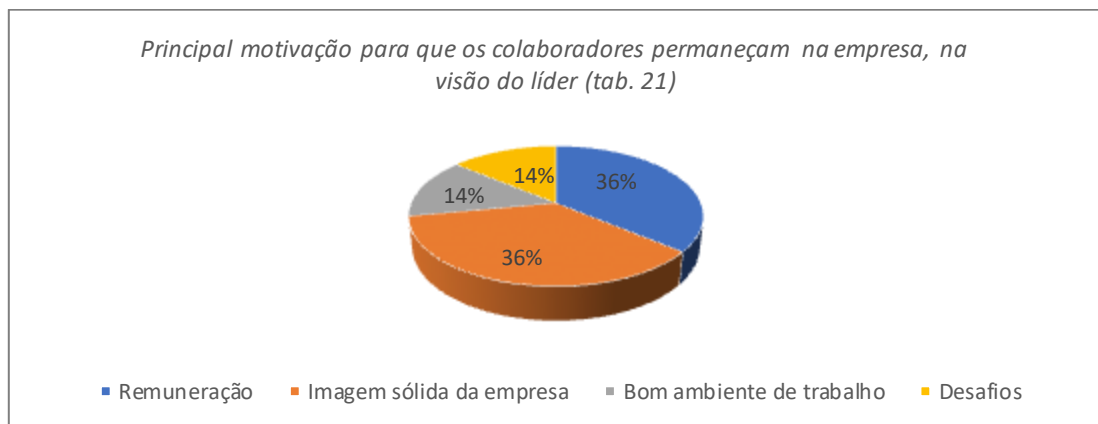
idade e alguns novos que têm muita vontade; mas, em meio a esses, sempre há os que não se comprometem. O capataz tem dificuldade de lidar com essa situação, tem deficiências de controles, o que acaba resultando em parte das tarefas não sendo bem feitas ou com baixo rendimento e em gasto maior com maquinário por falta de cuidado do operador.

6. Qual a principal motivação para que os trabalhadores permaneçam na atividade e na empresa?

Setor	Principal motivação
Administrativo-Financeiro-Contábil	Remuneração, bom ambiente de trabalho e imagem da empresa
RH e manutenção	Remuneração, bom ambiente de trabalho e imagem da empresa
Estocagem	Remuneração, bom ambiente de trabalho, imagem da empresa
Agrônomos e Técnicos	Remuneração, desafios e imagem/tamanho da empresa
Capatazes operação	Remuneração, desafios e imagem/tamanho da empresa

Tabela 21: resultados da pesquisa com o líder

Observações: Outra motivação é a certeza de sempre receberem a remuneração e no dia correto.



7. O salário, comissões e meritocracia.

Setor	Salários adequados Sim ou não	Existem Comissões no setor Sim ou não	Comissões são adequadas Sim ou não	Meritocracia Está implantada no setor Sim ou não	O setor tem interesse em implantar a meritocracia Sim ou não
Administrativo-Financeiro-Contábil	Sim	Não		Sim	
RH e manutenção	Sim	Sim	Sim		
Estocagem	Sim	Sim	Sim		
Agrônomos e	Sim	Sim	Sim		

Técnicos					
Capatazes operação	Sim	Sim	Sim		

Tabela 22: resultados da pesquisa com o líder

Observações: A remuneração de capatazes e operação é maior do que no Brasil, além de a empresa fornecer alimentação gratuita; com comissões um pouco inferiores às do Brasil sendo, na somatória com os salários, os valores em geral superiores. Trabalhadores sempre fizeram questão de receber maior salário mesmo em detrimento da comissão. Quanto à meritocracia, existem algumas diferenças de salário conforme o operador e a quantidade de área que irá cuidar e receber comissão. É determinado em grande parte pela percepção dos líderes e não existe um plano de carreira estabelecido.



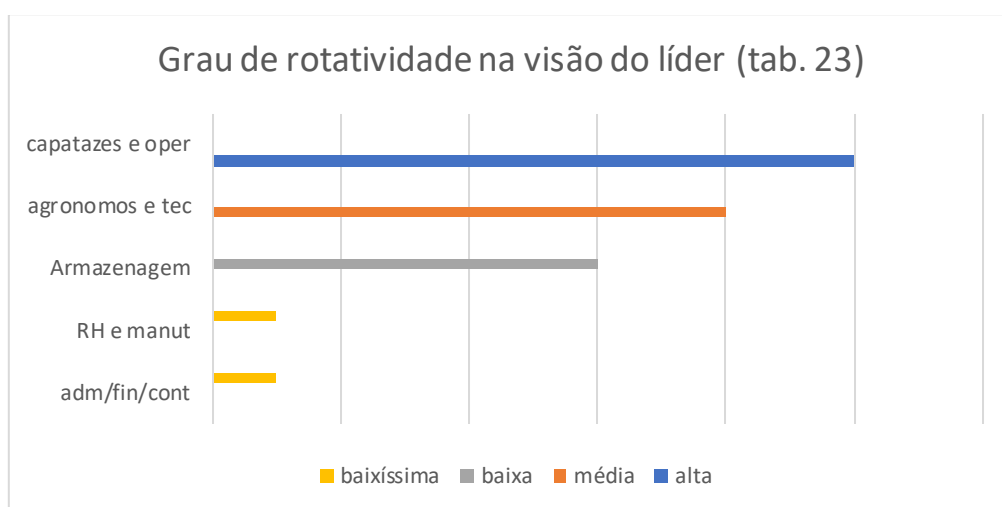
8. Grau de rotatividade em cada setor.

Setor	Rotatividade Alta Média Baixa baixíssima	Impacto negativo da rotatividade no setor	Impacto positivo da rotatividade no setor	Motivo da saída dos funcionários
Administrativo- Financeiro- Contábil	Baixíssima			
RH e manutenção	Baixíssima			
Estocagem	Baixa			
Agrônomos e Técnicos	Média			Desacerto, baixa produtividade, problemas de relacionamento
Capatazes operação	Capatazes baixa e operação de	Dificuldade de estabelecer um	Substituir os ineficientes e	Em geral por ineficiência do

	media a alta	padrão, deficiência nas operações, custo de aprendizado,	dar exemplo aos que ficam	funcionário, problemas de relacionamento com colegas e capataz
--	--------------	--	---------------------------	--

Tabela 23: resultados da pesquisa com o líder

Observações: rotatividade nos cargos mais baixos da lavoura, muitas vezes por deficiência do colaborador ou relacionamento com o capataz e colegas. Melhoraria significativamente se fosse possível estabelecer uma padronização maior nas atividades. Há a percepção de crescente dificuldade em conseguir comprometimento das novas gerações.

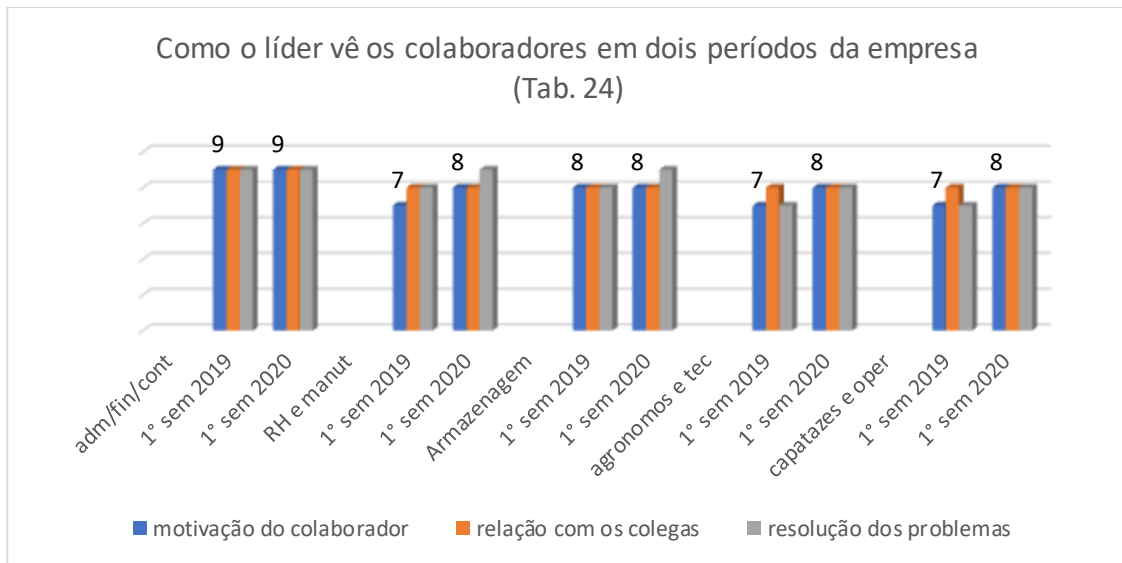
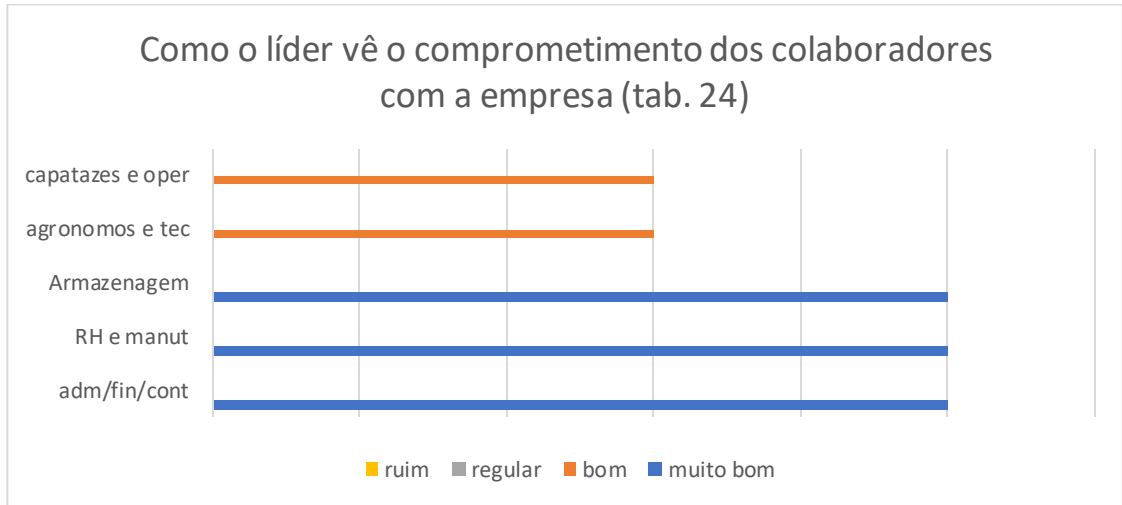


9. Como o líder vê os colaboradores.

	Comprometimento com a empresa	Motivação do colaborador		Relação com os colegas		Resolução de problemas	
		Até 1ºsem 2019	A partir 1ºsem 2020	Até 1ºsem 2019	A partir 1ºsem 2020	Até 1ºsem 2019	A partir 1ºsem 2020
Administrativo	Muito grande	9	9	9	9	9	9
Financeiro		7	8	8	8	8	9
Contábil		8	8	8	8	8	9
RH	Muito grande	8	8	8	8	8	9
Manutenção		7	8	8	8	7	8
Estocagem	Bom	7	8	8	8	7	8
Agrônomos	Bom	7	8	8	8	7	8
Técnicos		7	8	8	8	7	8
Capatazes	Bom	7	8	8	8	7	8
operação		7	8	8	8	7	8

Tabela 24: resultados da pesquisa com o líder

Observações: Nota-se uma grande melhoria depois da consultoria externa, que conseguiu unificar mais o grupo e criou mais canais de relacionamento vertical na equipe.



5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo compreender quais os impactos na produtividade das lavouras de arroz da expansão da empresa rural e menor disponibilidade de tempo do líder na formação de suas equipes. No decorrer da conclusão, serão resgatadas as perguntas abordadas, realizando um fechamento para cada uma delas, bem como sugestões aos gestores e ao líder da empresa.

Para identificar os motivos dos impactos na produtividade, fez-se um questionário aberto com 11 perguntas para os principais gestores da empresa analisada. Duas são pessoas do setor administrativo – uma que ocupa o cargo de administrativo/financeiro e a outra, de recrutamento e seleção, um responsável pelo recebimento da produção nos silos de armazenamentos, outros dois colaboradores que ocupam os cargos de agrônomos nas propriedades estudadas, três gerentes encarregados diretamente pelo controle das operações e uma entrevista com o líder da empresa.

A motivação para o perfil das perguntas teve seu início quando se identificou, através do gráfico apresentado na página 41, um resultado insatisfatório a partir do período de 2010, em que as porcentagens de produção do grão ficaram abaixo das médias, quando comparadas com o Brasil e o Uruguai. Esse período condiz com a mesma época em que o empresário que cedeu o espaço para o estudo teve um grande saldo em expansão da sua empresa para outros ramos do agronegócio, industrialização de grão e exportação dos mesmos.

Buscou-se identificar com a primeira pergunta, sobre as contratações dos principais gestores e os colaboradores para operação, como eram feitas as captações de novos funcionários. Chegou-se à conclusão de que os cargos de gerência passam diretamente pela análise do líder e, por constatação do estudo, são os cargos mais duradouros dentro da empresa. Mas um ponto importante encontrado foi que, até o ano de 2010, as contratações passavam tanto na captação quanto na entrevista pelo líder e/ou gerente de granja (capataz); nesse período, há uma estabilidade maior nas equipes na empresa. A partir do ano citado, as contratações são feitas pelo setor de recrutamento e os agrônomos responsáveis pelas unidades de produção. Nota-se um início de baixa de produtividade e alta rotatividade dos funcionários.

Como sugestão do grupo para a empresa analisada, indica-se um estudo aprofundado nos oito pontos para a escolha do colaborador. Também uma definição clara da política de contratações da empresa, como um treinamento e capacitação com novas técnicas de escolha

e análise do perfil dos futuros colaboradores, para os responsáveis pelas contratações.

Através da segunda pergunta, sobre a psicologia da genitura nos cargos e funções, identificou-se que a maioria dos gestores – em torno de 70% – segue uma seleção temática do líder, uma vez que esses cargos são ocupados por primogênitos e filhos únicos, que vão ao encontro da genitura do líder.

Segue-se para a terceira pergunta proposta aos gestores, sobre os processos de delegação na empresa. Nota-se que todos os gestores delegam funções aos seus subordinados, mas relatam em suas respostas que não se sentem com total autonomia de executarem as tarefas do seu modo. Nessa questão, nota-se uma divergência desses relatos dos gestores com as respostas apresentadas pelo líder, que relata que dá aos seus cargos de confiança total autonomia para as funções diárias.

Como sugestão de trabalho ao líder, indica-se uma profunda análise do tema “o ato de delegar”, que poderá nortear uma solução rápida e assertiva para as divergências de percepções apresentadas acima.

A quarta pergunta refere-se a formas e condições de execução de trabalho. Neste quesito, percebe-se que a maior instabilidade de equipes está na operação, incluindo a manutenção de equipamentos e implementos. Os demais setores possuem boa estabilidade de equipe. No que tange aos equipamentos condizentes com o trabalho que é desempenhado, percebe-se que o setor mais carente é o setor de operação das granjas. No entanto, este quesito já está recebendo novos investimentos.

Ainda dentro do quarto ponto, o quesito capacitação e treinamento precisa ser amplamente trabalhado; pois, como será visto nas perguntas da sequência, é seguidamente abordado pelos gestores como um ponto a melhorar. Como contribuição do grupo, nota-se na visita técnica que novos investimentos e melhorias estão sendo feitas.

A quinta pergunta é referente à causa da redução da produtividade das lavouras de arroz, na visão dos gestores e do líder. Aparece claramente nos gráficos analisados, tanto dos gestores como do próprio líder, que a principal causa, em grande percentual, sem contar a influência climática, é a carência de qualificação, capacitação, treinamento e elaboração de plano de processos nos diversos setores da empresa, principalmente no setor final de operação.

Sugere-se como referência o item 3) Organograma do pessoal e precaução as leis, do capítulo 39. Os 21 pontos do empresário, o capítulo 23. As estruturas organizacionais da empresa, do “Livro Psicologia Empresarial”, Antonio MENEGETTI, 2013.

Através das pesquisas e da visita “in loco” nas estâncias e na sede da empresa e central de armazenamento, percebe-se que bons investimentos estão sendo feitos através da contratação de duas consultorias permanentes: uma dando apoio mais técnico ao cultivo e palestras a todos os funcionários nas etapas de plantio, irrigação e colheita e preparo de verão; a outra, atuando mais na parte de organização e gestão de pessoas, motivação e união da equipe e formação de líderes.

Tem sido feito treinamento para aplicadores de pulverizador, colheita e, algumas vezes, sobre operação e manutenção de tratores. Acredita-se que este trabalho deva ser mantido e intensificado; e um novo trabalho de especificação da estrutura organizacional e elaboração de processos na empresa, de forma clara, trarão grandes resultados, não só no aumento de produtividade, como no desenvolvimento geral de todos os braços da empresa atualmente atuantes no mercado.

Segue-se abordando a sexta pergunta, referente à principal motivação para que os trabalhadores permaneçam na atividade e na empresa. Este quesito gerou, por parte dos colaboradores, uma indicação de que praticamente 90% consideram a melhoria no ambiente de trabalho como a principal motivação, uma vez que o quesito salário – que vem logo à frente – aponta total satisfação por parte dos mesmos. Outro item levantado pelo líder, e que foi percebido nas entrevistas, é a imagem da empresa perante o setor; pois essa é vista como uma estrutura agrícola, industrial e agrocomercial de grande solidez econômica em toda a região.

Referente à sétima pergunta, questionando sobre a adequação dos salários, comissões e se há interesse na meritocracia; as respostas foram unânimes quanto a salários adequados – e, por que não dizer, justos; no quesito comissões, apesar de a resposta ser não, percebe-se que há muitas dúvidas referente a este modelo de pagamento extrassalarial, gerando mais dúvidas que insatisfação. Sugere-se criar um modelo claro e bem definido de como oferecer essa renda extra; pois este tipo de ferramenta, bem aplicada, parece gerar excelentes resultados no que tange ao aumento de produtividade, uma vez que é muito bem aceita pelos colaboradores dos diversos setores analisados.

No quesito meritocracia, é unânime por parte dos colaboradores o interesse e a percepção de que essa ferramenta lhes retorna *valor de confiança e reconhecimento* pelos serviços prestados, mais que os salários recebidos. Esta percepção em desenvolver a meritocracia aparece discretamente em algumas diferenças de salários de operadores. Ela, a meritocracia, também é reconhecida pelo líder, que a demonstra através da observação por ele

descrita em seu questionário de entrevista.

A oitava pergunta, que fala sobre o grau de rotatividade, qual o setor mais atingido por esse efeito e o maior motivo da saída dos funcionários da empresa, apresentou as conclusões que se detalham a seguir.

É de concordância entre os colaboradores e o líder, nas respostas dos questionários, que a rotatividade no setor operacional é média/alta e o setor mais afetado com as saídas dos colaboradores é o setor de operação, seguido da manutenção de equipamentos. O motivo inicialmente citado pelos entrevistados aponta como 60% as instalações e 30% a distância das granjas; sendo o restante as condições dos maquinários para os trabalhos diários.

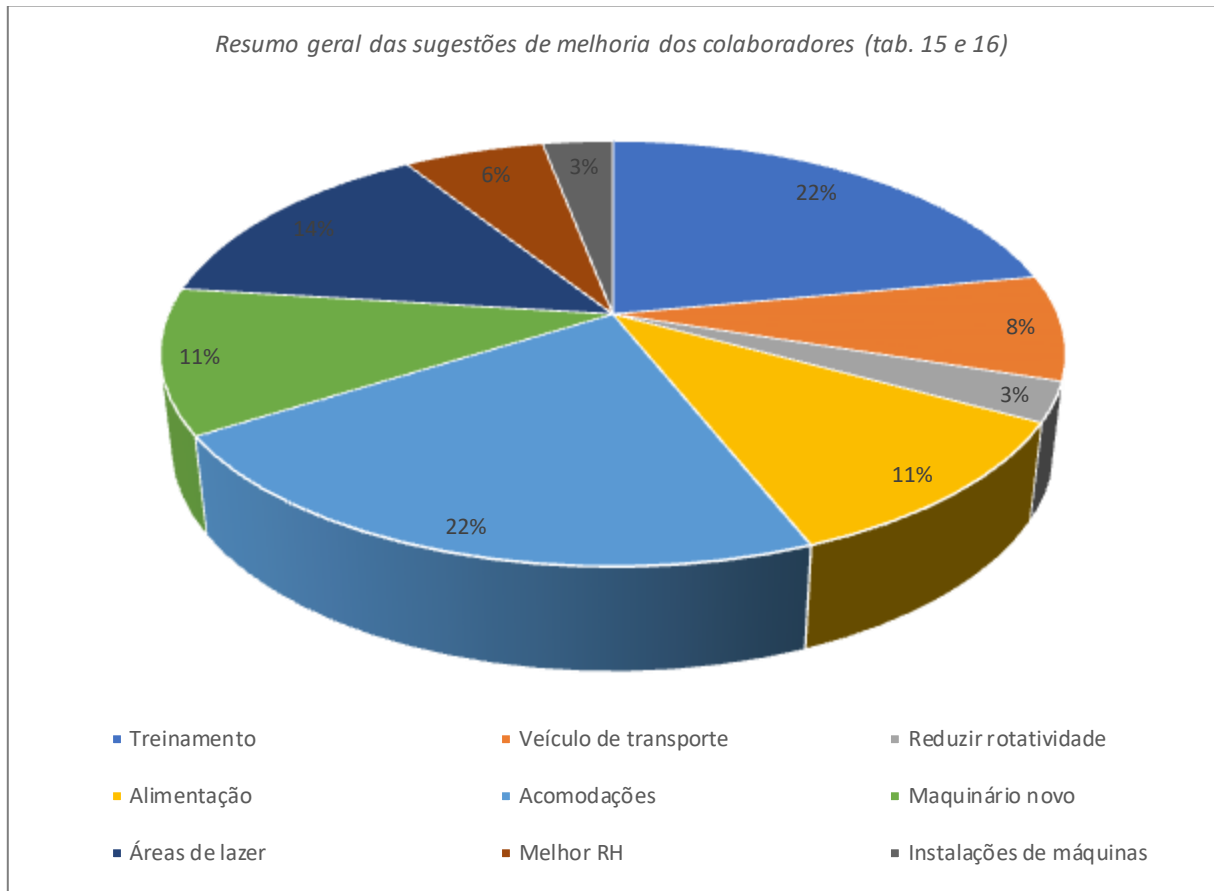
Importante ressaltar também a resposta do líder de que, no seu ponto de vista, é necessária uma padronização nas contratações, com definições mais claras do perfil do candidato para a vaga que irá ocupar e reforçar as boas relações no grupo. Como sugestão, reforça-se o que já foi abordado no item 1 e no item 5, de que é necessária uma reestruturação nos processos de contratação. Também vale destacar que nem toda a rotatividade é maléfica, pois em alguns casos em que o colaborador não se identifica com a empresa, ele será mais feliz saindo e buscando uma nova atividade em outro lugar. A empresa irá ganhar também com essa saída, pois oportuniza a outra pessoa uma nova vaga e oportunidade de crescimento.

A nona pergunta é como os colaboradores veem o líder. Essa pergunta foi dividida em dois períodos: um anterior ao ano de 2019 e outro no ano de 2020. Este questionário é muito interessante, pois de forma muito espontânea e clara as reações e respostas dos gestores descrevem a motivação do líder como baixa no período anterior a 2019 e elevada posteriormente ao período de 2020. Essa mudança na motivação condiz com o período em que o líder teve contato com a Ontopsicologia, através do curso do MBA Identidade Empresarial.

Esta mesma pergunta, citada anteriormente, foi feita ao líder também, querendo identificar como ele via os colaboradores. Como respostas, percebe-se que, a partir do momento em que o líder motiva-se e começa a rever processos dentro da empresa, ele também motiva seus colaboradores.

A décima pergunta, referente ao tempo livre dos colaboradores, apresenta como resultado o desconhecimento do assunto. Porém, quando questionados sobre as instalações apresentarem condições e ambientes de lazer, todos concordam que não. Sugere-se que sejam investidos recursos nesta área, que podem ser de baixo custo, visto o ganho de bem-estar que irão gerar.

Para finalizar o roteiro das perguntas, deixa-se aos colaboradores um espaço para sugestões de melhorias no seu ambiente de trabalho. Como respostas principais, surgiram os temas a serem melhorados: acomodações, treinamentos e área de lazer e outros pontos mostrados no gráfico a seguir.



Para fechamento, conclui-se que o objetivo do presente estudo foi atingido e o problema de pesquisa foi sanado, o qual consistia em verificar como a expansão da empresa rural analisada, e menor disponibilidade de tempo do gestor/líder na formação de suas equipes de trabalho, impactou diretamente na produtividade das lavouras de arroz.

Com a expansão dos negócios, notou-se que o líder teve dificuldades em colocar as pessoas adequadas nos cargos certos. Até o período em que estava à frente das contratações, acompanhando as operações das lavouras, do período da planta até a colheita, obtinham-se resultados acima das médias da região. No momento em que a empresa expandiu em área de terra e outras atividades, o foco do líder foi dividido também, tendo a necessidade ainda maior de aumento de equipes e de delegar funções. Nesse período, nota-se através deste estudo, uma baixa na produtividade das lavouras, que antes estavam sempre acima da média; e após esse

período, nivelam-se ou ficam abaixo das produções comparadas.

Outro ponto de atenção que surgiu com o trabalho foram pequenas falhas nas delegações e, com isso, a motivação do líder estava baixa por não alcançar os resultados almejados. Isso via-se refletido diretamente em suas granjas, colaboradores, maquinários, acomodações e no ambiente da empresa. No entanto, esse ponto está sendo melhorado – como apareceu no trabalho, por relato dos colaboradores e confirmação dos entrevistadores na visita à empresa – com novos investimentos em maquinários, novas técnicas de preparo de solo, melhoramento nas acomodações dos funcionários e investimentos de bem-estar nos ambientes da empresa, reforçando assim uma nova unidade de ação para a empresa.

Como sugestão final para o líder, indica-se e reforça-se que siga aplicando a metodologia *Foil* na sua vida e na sua empresa, com estudos no livro ‘Psicologia Empresarial’ do Ac. Prof. Antonio Meneghetti, principalmente os capítulos 11 (Os oito pontos para a escolha dos colaboradores), 18 (O ato de delegar) e 39 (Os 21 pontos do empresário). Indicam-se constantes treinamentos para sua equipe de recrutamento e seleção, com novas técnicas; e capacitação para seus gestores e suas equipes, reforçando a parceria com seu grupo, tornado cada vez mais forte essa unidade de ação com sua equipe/parceiros. Por fim, é com a revisão de processos e capacitação da equipe que, com certeza, os resultados nas próximas safras serão muito mais satisfatórios para todos os integrantes desta bela empresa.



6. APÊNDICE 1: Colaboradores entrevistados

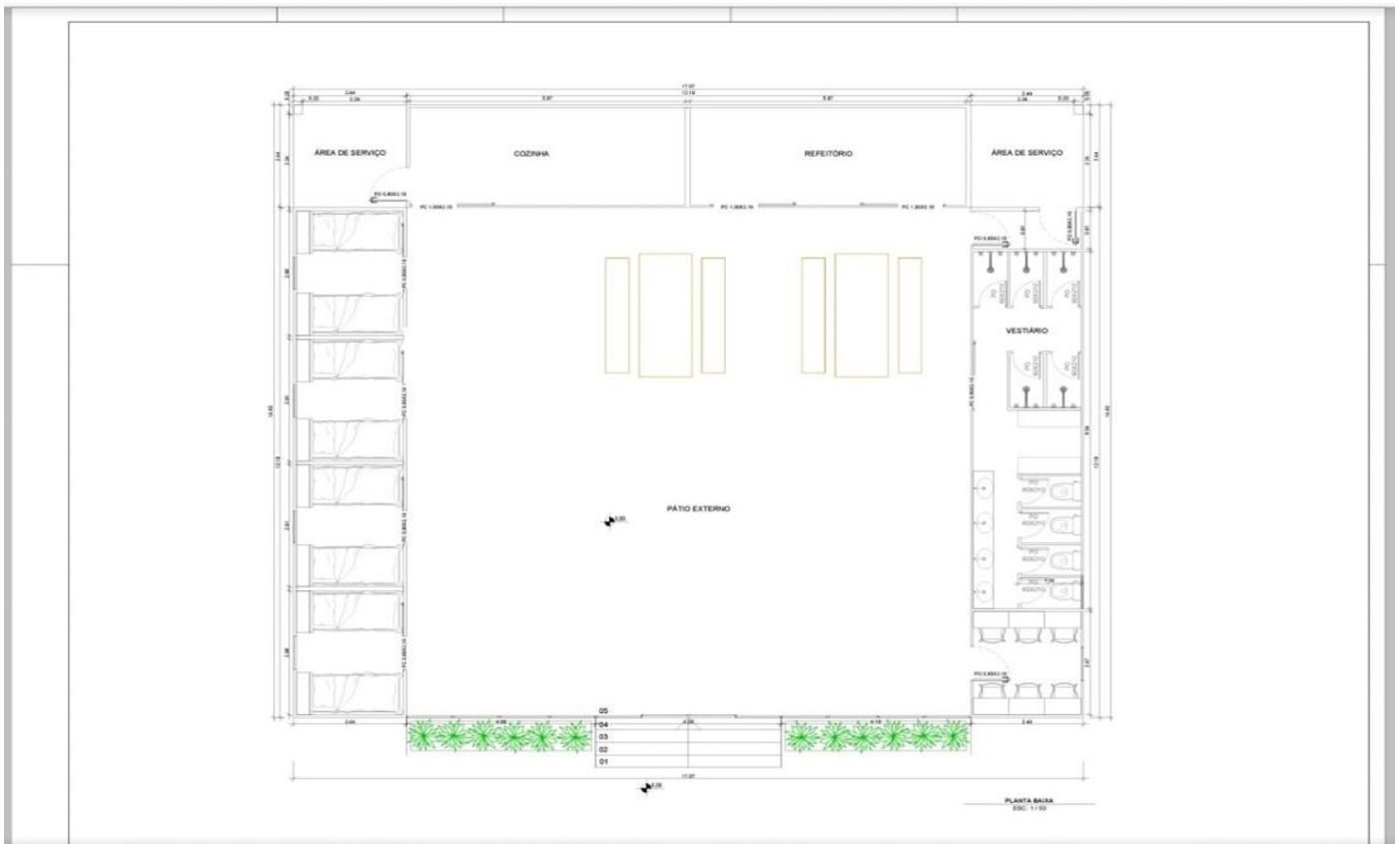
- ADM 1- colaborador do setor administrativo
- ADM 2- colaborador do setor administrativo
- GA- colaborador gerente armazenamento - silos
- TEC 1- colaborador técnico - agrônomo
- TEC 2- colaborador técnico - agrônomo
- GP 1- colaborador gerente de produção - capataz de granja
- GP 2- colaborador gerente de produção - capataz de granja
- GP 3- colaborador gerente de produção - capataz de granja
- OP 1- colaborador setor operacional - peões das granjas
- OP 2- colaborador setor operacional - peões das granjas
- OP 3- colaborador setor operacional - peões das granjas
- OP 4- colaborador setor operacional - peões das granjas



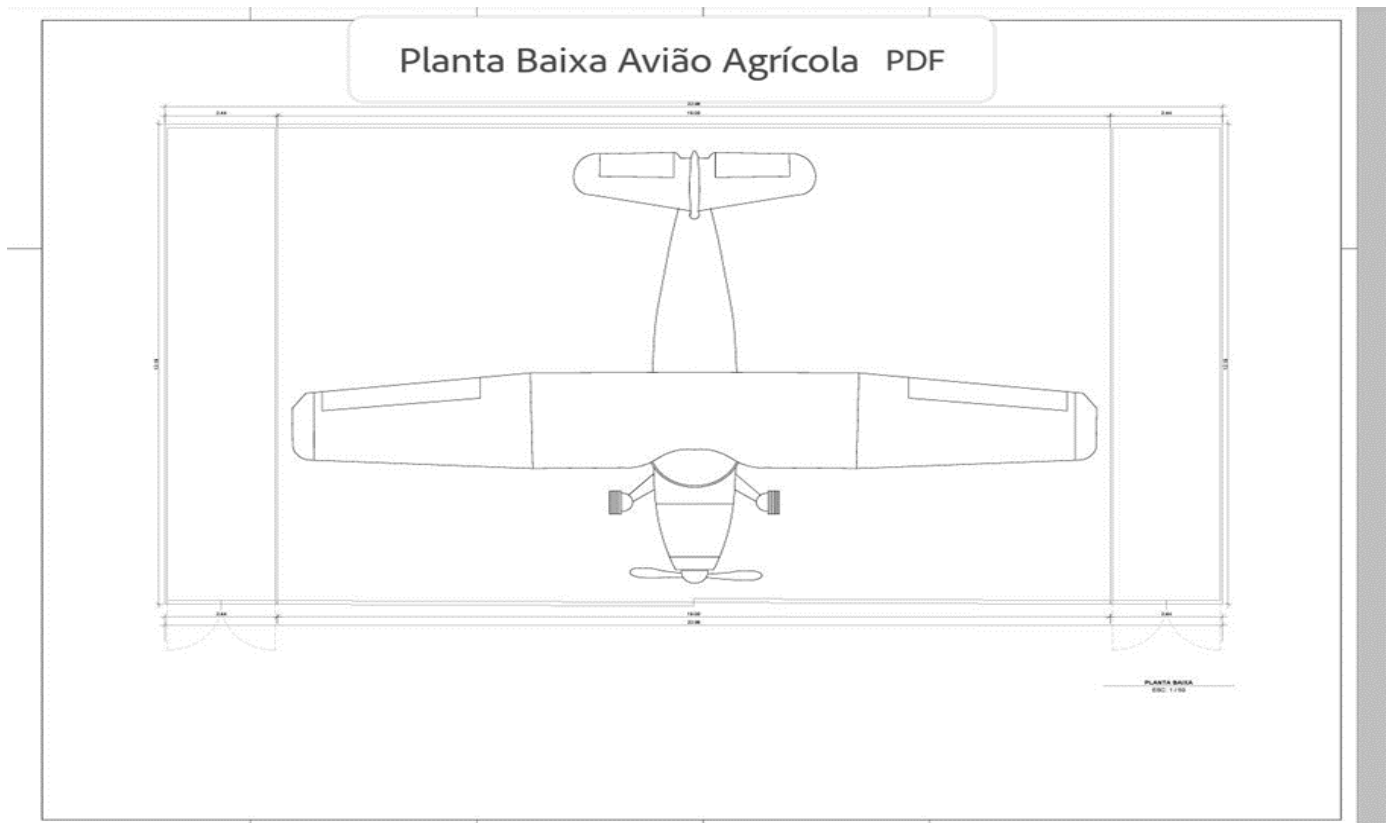
7. REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.
- MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de. et al. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. Revista **Connexio**, 2012.
- MENEGHETTI, Antonio. Os oito pontos para a escolha dos colaboradores. In: MENEGHETTI, Antonio. **Livro Psicologia Empresarial**. 2013.
- _____. O ato de delegar. In: MENEGHETTI, Antonio. **Livro Psicologia Empresarial**. 2013.
- _____. Os 21 pontos do empresário. In: MENEGHETTI, Antonio. **Livro Psicologia Empresarial**. 2013.
- _____. **O projeto homem**. 3. Ed. – Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.
- _____. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3a. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2014.
- _____. **A psicologia do Líder: Ontopsicologia**. 4 ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia, 2008.
- MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fenix central de negócios, 2006.
- ZUIN, L.F.S; QUEIROZ.T.R. **Agronegócio: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

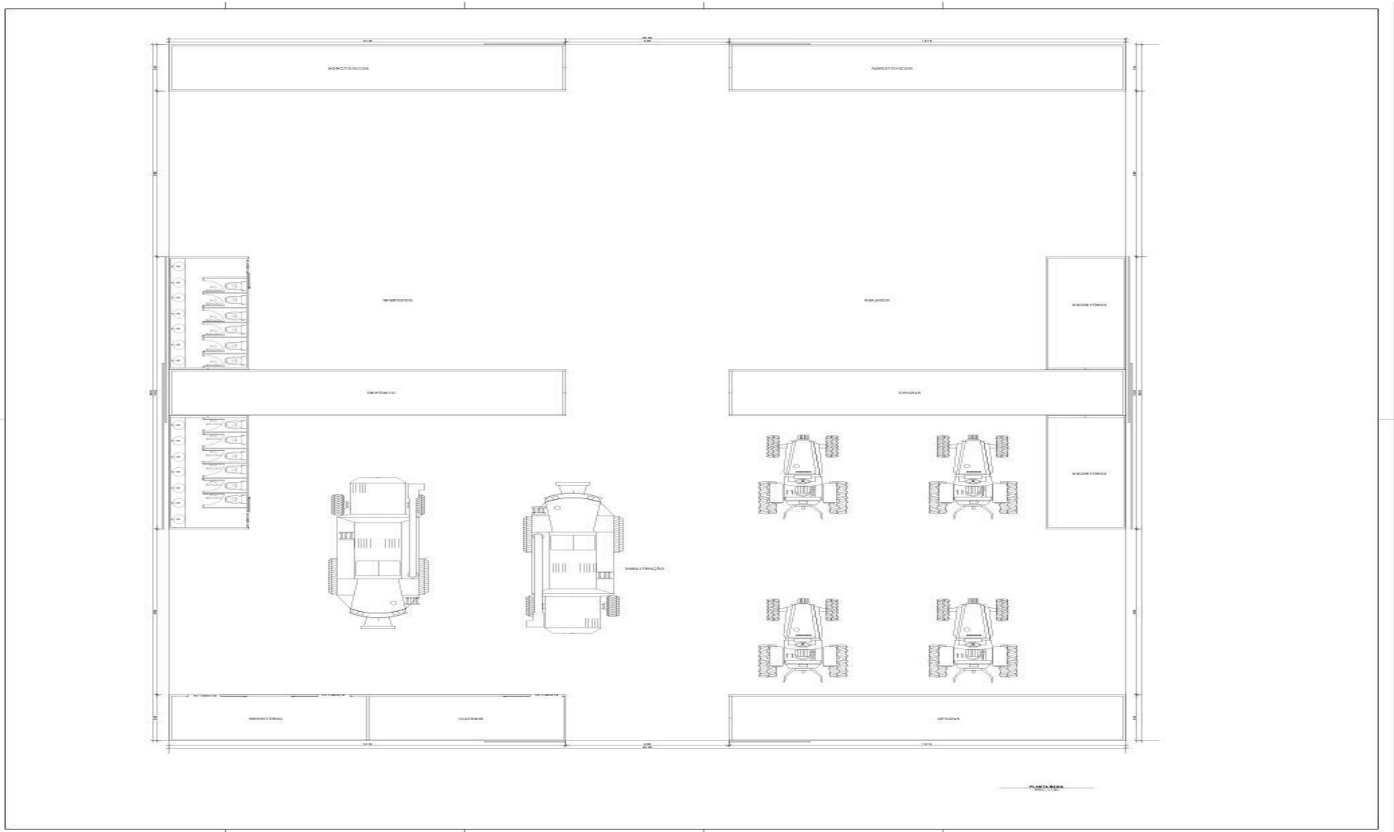
8. PROJETO: SUGESTÃO DE MELHORIA- ALOJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS



PROJETO: SUGESTÃO DE MELHORIA- HANGAR AVIÃO AGRÍCOLA



PROJETO: SUGESTÃO DE MELHORIA- DEPÓSITO DE IMPLEMENTOS E INSUMOS



PROJETO: SUGESTÃO DE MELHORIA- AREA DE RECREAÇÃO (CTG)

