

## A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE UMA EMPRESA POR MEIO DA FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO LÍDER E SEUS COLABORADORES<sup>1</sup>

Estela Maris Giordani<sup>2</sup>

Josiane Barbieri<sup>3</sup>

Moisés Ceratti<sup>4</sup>

### RESUMO

O trabalho parte da premissa de que o líder e colaboradores, o fator humano, é o maior valor numa organização que prima pela qualidade. A pesquisa 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. Este trabalho nasce da concepção de que a melhoria de um produto ou serviço, para a satisfação do cliente, está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento do fator humano na organização e, em especial, a pessoa do líder. Na medida em que se atende o cliente através de um produto ou serviço, está se fomentando um raio de relação, de onde provem ganhos e resultados positivos aos envolvidos, e o ponto de partida é dado pela personalidade do líder (MENEGETTI, 2008). Trata-se de um estudo de caso comparativo que apresenta uma indústria 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 estudo ocorreu em uma empresa agroindustrial, localizada em Uruguaiana-RS, envolvendo dez funcionários e um líder, com nível de ensino entre primeiro grau e terceiro grau completos. Utilizou-se, como instrumentos de coleta de dados, a história e vivências do líder por meio de uma entrevista aberta; um questionário de perguntas fechadas para a verificação da percepção dos colaboradores quanto ao desenvolvimento profissional e do negócio; e análise de relatórios contábeis a fim de averiguar a evolução da qualidade. As informações sobre a história e evolução do líder e sua empresa foram obtidas por meio de entrevista em profundidade. A análise documental foi autorizada e fornecida pela empresa e os dados referentes à qualidade – percepção dos colaboradores quanto ao desenvolvimento profissional, do líder e do negócio – foram obtidos 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. 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. O grupo dos dez colaboradores investigados compunha-se de 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. Para que pudéssemos avaliar 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 e o lucro líquido. Este último 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 por meio 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

<sup>1</sup> Trabalho de pesquisa realizado junto ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade Antônio Meneghetti, Curso MBA *Business Intuition*: O Empreendedor e a Cultura Humanista.

<sup>2</sup> Pedagoga. Especialização Profissional em Psicologia com abordagem Ontopsicológica pela Universidade Estadual de São Petersburgo (RU), Mestre e Doutora em Educação. Professora e Pesquisadora da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF) e da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). [estela@pesquisador.cnpq.br](mailto:estela@pesquisador.cnpq.br)

<sup>3</sup> Psicóloga (PUC-RS), Especialização Profissional 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). Docente da Antonio Meneghetti Faculdade.

<sup>4</sup> Aluno do MBA *Business Intuition* - O Empreendedor e a Cultura Humanística – Antonio Meneghetti Faculdade ([moises@ibicualimentos.com.br](mailto:moises@ibicualimentos.com.br)).

contábil realizado no mesmo período do faturamento. Verificamos 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 do estudo dos vencimentos dos salários e assim pode-se, em base a estes dados, visualizar a evolução da qualidade, que cresceu de maneira constante e crescente. Apurou-se que a liderança realizou sua formação por meio da 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. Por sua vez, os colaboradores participaram de palestras para resgatar valores humanistas. A empresa operava deficitariamente e com dificuldades, que eram sempre justificadas pelas oscilações mercadológicas. Constatamos 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 acima citada, incrementou a qualidade da organização. 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. 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 na gestão de pessoas pensando que tudo está se originando do externo. Este estudo demonstrou 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 agronegócio 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.

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

## 1 INTRODUÇÃO

O tema deste artigo é a verificação, através de um estudo de caso e levantamento bibliográfico sobre os temas em questão, do quão importante é a formação e qualificação do líder e de seus colaboradores, associada à elaboração e apresentação de um produto com o intuito de propiciar o crescimento para todos os envolvidos e, contemporaneamente, à elevação dos níveis de qualidade empresarial. O trabalho é motivado pela percepção de que a melhoria de um produto ou serviço está intrinsecamente relacionada à performance do líder e ao desempenho aprimorado dos colaboradores que o cercam.

As organizações usualmente buscam a elevação da qualidade de seus produtos ou serviços ofertados, através de métodos associados à revisão e padronização de processos. Por conseguinte, os treinamentos são direcionados às pessoas envolvidas em processos específicos e, via de regra, dirigidos ao aprimoramento de competências associadas à organização, visão sistêmica, foco em resultados etc. Esse tipo de gestão tende a restringir o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores a quesitos estritamente técnicos.

Diante deste quadro, pode-se assumir como necessário o investimento no desenvolvimento humano no interior das organizações. Em outras palavras, refere-se aqui à demanda por uma formação de indivíduos mais atuantes e proativos em seu meio profissional que reconheçam a importância de suas realizações para a obtenção de resultados diferenciados. É possível pensar a formação de colaboradores em tal sentido quando se coloca

a figura do líder em primeiro plano. O líder, aquele que comanda o *business* e tem poder de decisão, quando bem formado, é capaz de nortear a empresa ao sucesso, através do exemplo e investimento funcional em seus colaboradores e infraestrutura. Para tanto, é fundamental que a liderança tenha a iniciativa de principiar o aperfeiçoamento de seu desempenho individual.

Trata-se de um estudo de caso que apresenta uma indústria do setor agrícola atuando em dois momentos distintos: o primeiro, relativo ao período anterior ao investimento feito pela liderança em consultoria individual, iniciado no ano de 2008, quando a organização ainda trabalhava de maneira deficitária; e o segundo, referente ao período pós-investimento na formação do líder, dos colaboradores e infraestrutura, no ano de 2011. O estudo centrou-se em um grupo de dez colaboradores e o seu líder, com nível de ensino variável entre o primeiro grau incompleto até o terceiro completo. Antes de apresentar o estudo de caso propriamente dito, foi investigada a temática liderança e outros aspectos relevantes relacionados ao tema, a fim de dar suporte teórico à realização do trabalho.

## 2 O LÍDER

As abordagens a respeito da liderança são diversas, porém, todas elas mencionam a correlação entre o líder e o grupo de liderados. Há autores que defendem que o líder é independentemente desta relação, assim como há autores que afirmam que o líder é aquele que lidera um grupo como poderemos ver a seguir. A noção de grupo, quando este é situado no interior de uma empresa, trás no seu bojo a organização dos cargos e relativas funções.

A escola da administração científica de Taylor, por exemplo, 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).

Kurt Lewin, por sua vez, alude à importância dos grupos e vislumbra a figura do líder como chave para o funcionamento deles. Os estudos de Lewin concluíram que todo indivíduo possui um grupo e que este grupo é o subsídio antropológico e social de suas percepções. Logo, não é possível estudar o indivíduo destacado do grupo ao qual pertence. Ele 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).

Bales e Strodbeck (1951 apud BERGAMINI, 1982) afirmam que o líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros de um grupo. Bergamini (1982) delineia o líder centrado mais na sua pessoa do que nos regulamentos e hierarquias. Assim, o líder apresenta-se como aquele que inicia e/ou dirige uma empresa centrando-a, antes de qualquer coisa, na própria visão pessoal. Para este autor, portanto, a liderança conduz-se de acordo à sua realidade interior, sendo proativo em relação ao ambiente.

Segundo Meneghetti (2008), o líder possui duas características bastante distintas: uma delas é a capacidade de realizar, e a outra, de coordenar um grupo a um 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*. (MENEGHETTI, 2008, p. 189).

Pellegrini, Petry e Schutel (2011) afirmam:

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).

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, pois é ele, justamente, aquele que possui a habilidade para a resolução das dificuldades e para a eficiência de serviço com a finalidade econômica, sabendo colher a relação direta que realiza o escopo, além de possuir a capacidade de atender com precisão às demandas de seus clientes. Acrescenta, ainda, 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 seus colaboradores para realizar as diversas funções do organograma empresarial.

## 2.1 A CAPACITAÇÃO DO LÍDER À GESTÃO DE EMPRESAS

Conforme Meneghetti (2008), a capacitação do líder é iniciada por decisão e escolha individual. Ela ocorre no âmbito do seu trabalho, daquilo que ele faz, isto é, ele 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 com uma mentalidade global. Esta formação também pode ocorrer através de investimentos em consultorias pessoais e empresariais, bem como pelo aperfeiçoamento acadêmico através de cursos de pós-graduação, ou livre, e outras ferramentas funcionais para o seu desenvolvimento e crescimento, tanto no plano pessoal como no profissional. A formação cultural é também importante de ser fomentada:

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>5</sup>, ou seja, uma capacidade superior de produzir mais e melhor do que os outros. (MENEGETTI, 2008, p. 192).

Esses investimentos proporcionarão ao líder quântico de valor e conhecimentos que o capacitarão a instruir aqueles que o cercam, especialmente os mais capazes. Ele deve ser a pessoa que mais entende do seu *core business*, o que posteriormente deve ser repassado aos demais colaboradores da empresa. Deve dominar a relação com aqueles 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.

---

<sup>5</sup> “*Competência*: capacidade profissionalismo habitual, cotidiana; *competitiva*: a melhor oferta, o melhor bem, a melhor proposta.” (MENEGETTI, 2008, p. 192).

## 2.2 A RELEVÂNCIA DOS COLABORADORES NO INTERIOR DA EMPRESA

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

Por isso, o envolvimento dos colaboradores deve ser contínuo e estes 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 ressalta ainda a 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 responsável de seus colaboradores, levando sempre em consideração as estruturas e as dinâmicas motivacionais.

## 3 METODOLOGIA

O presente estudo obteve os dados empíricos que serão apresentados sobre a história e evolução do líder e sua empresa através de 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 questionário (LAKATOS & MARCONI, 1991), realizado com uma amostra de dez funcionários da empresa. Este questionário foi composto por dez questões objetivas, conforme expostas no Quadro 1:

Nº	Questões
1	A liderança da organização tem o conhecimento suficiente para responder às demandas necessitadas pela mesma?
2	Você percebeu a evolução realizada na indústria nos últimos dois anos?
3	Eu, como colaborador da organização, reconheço se a organização trabalha com qualidade e está preocupada em atender o cliente da melhor maneira?

4	Como você vê a organização atendendo o cliente que chega para realizar uma compra no balcão de vendas?
5	Os transportadores (caminhoneiros) de produto pronto são parte interessada no processo de atendimento ao cliente. Você sente se a organização está atendendo -o de maneira eficiente?
6	A organização trabalha com missão, visão e valores organizacionais?
7	Os clientes da organização são todos iguais em relação aos tipos de produtos comprados?
8	Como a organização procede na manutenção das máquinas e equipamentos?
9	Eu, como colaborador, posso dizer que a organização atende as minhas demandas quando solicitadas?
10	A liderança se preocupa com as demandas surgidas no ambiente do trabalho ? E responde com que tipo de velocidade?

Quadro 1: Questionário referente à qualidade.

A aplicação do questionário foi realizada durante o mês de junho aos dez sujeitos da pesquisa, de modo impresso. Todos os pesquisados responderam voluntária e anonimamente. Através dos dados obtidos do questionário, foi possível conhecer sua percepção sobre a qualidade da empresa, objeto deste estudo, bem como da percepção de seu líder e da evolução do negócio por parte dos colaboradores, como veremos no Quadro 2, mais adiante. 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.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO

Uruguaiana, cidade do estado do Rio Grande do Sul e onde está localizada a empresa objeto deste estudo de caso, é considerada a maior produtora brasileira de arroz, o cereal in natura mais consumido no planeta. Situada numa geografia considerada privilegiada, o pampa gaúcho, linha 30 – paralelo abaixo do plano Equador, onde existe a maior incidência de luz no planeta, esta região faz com que a planta do arroz se desenvolva com maior sanidade e pureza. Pode-se dizer que a empresa beneficia-se desse contexto ecobiológico para produzir um alimento ecologicamente correto. Para isso, a empresa emprega o critério da ecobiologia (MENEGHETTI, 2006), palavra que significa estudo dos mecanismos de funcionamento, gestão e evolução da biodiversidade nos ecossistemas. Segundo Meneghetti (2006, p. 1), ecobiologia é 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.

### 4.2 A HISTÓRIA DO NEGÓCIO E SEU LÍDER

A liderança desta organização, na ocasião do estudo, era exercida por um empresário brasileiro, nascido no ano de 1965, filho segundogênito de um casal cujo pai era produtor rural orizicultor e a mãe dona de casa. Na sua vida, a curiosidade sempre foi algo que o manteve ocupado. Por exemplo, quando pequeno, detestava ir à escola. Ao invés disso, preferia ir com o pai, de caminhão, às indústrias de arroz de Uruguaiana-RS, para onde transportavam o arroz em casca a fim de ser armazenado. Ali, ficava observando os processos

de produção, 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. Por vezes, perdia a noção do tempo e ia 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 muito inteligente e trabalhador, nunca ouviu falar de pontos positivos sobre a transferência do conhecimento para os funcionários, pois o genitor 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 de arroz, envolvendo os processos de secagem e armazenagem de grãos. Após a interrupção de seus estudos por um período de quatro anos, decidiu retomá-los 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 metros 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, numa área para iniciar o beneficiamento do arroz e a 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 por parte dos 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 o 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 divisão amigável. Após a decisão, utilizaram ainda a mesma planta por 18 meses até que, finalmente, a planta industrial ficou sob a responsabilidade exclusiva do segundogênito.

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 a impressão 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, no ano de 2011, beneficiava 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, estava continuamente envolvida na relação com produtores rurais de nível cultural médio, fornecedores da matéria-prima, e igualmente com clientes compradores de arroz beneficiado<sup>6</sup> - derivados de empresas localizadas nos demais estados do Brasil.

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

Gestão por qualidade total;

Gestão dos talentos humanos;

Responsabilidade social e ambiental;

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.

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 com maior qualidade de vida.

## 5 O INVESTIMENTO NO LÍDER E EM SEUS COLABORADORES

Para o líder, muitas vezes, é desgastante administrar, em um único ambiente de trabalho, dois perfis de colaboradores, onde um é desenvolvido e responsabilizado diariamente pela organização, e o outro (cooperativado) eventualmente ambiciona apenas a remuneração. Esta mescla acaba confundindo os profissionais, 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 dificuldades de subordinação com alguns colaboradores. Tal situação ainda ocorria na organização deste estudo quando ocorria excedente de tarefas, e era chamada 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 empresa, 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 buscava com afinco o crescimento das vendas, tampouco existia o cuidado de atender o cliente de maneira diferenciada.

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 grandes perspectivas.

---

<sup>6</sup> Arroz beneficiado: produto derivado da industrialização do arroz em casca. (Nota dos autores).

Diante desta conjuntura, o líder decidiu iniciar um processo de consultoria individual e empresarial pela Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística<sup>7</sup> (FOIL) que, em seguida, formalizou um convite para participar de um seminário no Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro<sup>8</sup>, cujo tema 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, o líder, e, contemporaneamente, de seus colaboradores. Naquele evento, ele teve, conforme suas próprias palavras, “a felicidade de sentir que toda a dinâmica empresarial é baseada no líder”.

Deu continuidade aos seus estudos e também iniciou um MBA denominado Business Intuition – O Empreendedor e a Cultura Humanista, pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), também localizada neste Centro Internacional, cuja metodologia base igualmente está centrada na FOIL.

A metodologia FOIL tem como pontos constantes, na abordagem dos conteúdos relativos à dinâmica empresarial, a intuição racional do líder, a exigência por um serviço específico e o relativismo do sistema bancário e de programas de mercado (FOIL, 2003, p. 7). Esta abordagem “[...] forma de modo particular o líder, entendido como intuição ativa de soluções para o coletivo.” (Idem, p. 8). Paralelamente ao líder, é necessária, da mesma forma, uma ação sincrônica entre meios, estruturas e pessoas. Quanto mais é avançada a tecnologia, mais eficientes devem ser os profissionais que a operam.

Todos estes aspectos, aliados a uma formação humanista e centrada na pessoa como centro operativo, responsável e protagonista no meio em que atua, foram pontos que o líder de nosso estudo passou a exercitar no cotidiano empresarial, o qual foi estendido aos seus colaboradores através de seu acompanhamento contínuo e de cursos de formação direcionados a temáticas específicas (motivação, trabalho em equipe etc.), sempre centrando no ser humano como protagonista responsável pelos resultados obtidos no contexto empresarial.

Os avanços conquistados depois desta formação coletiva de líder e colaboradores geraram visíveis avanços na organização, os quais serão descritos a seguir.

## 6 A ELEVAÇÃO DA QUALIDADE DA PRODUÇÃO

Para análise da evolução da qualidade, conforme já referido anteriormente, foram coletadas informações através do uso de questionário, cujos resultados são apresentados logo abaixo, os quais demonstram as respostas do questionário realizado. Verifica-se que o resultado da consultoria em relação à satisfação dos colaboradores é significativamente positivo.

Data	Nº	Respostas
11/06/11	1	90% responderam que a liderança tem qualificação suficiente e 10% responderam que não tem, faltando reconhecimento sobre os trabalhos subordinados.
11/06/11	2	100% perceberam a evolução da indústria nos últimos dois anos.
11/06/11	3	100% reconheceram que a organização está preocupada em atender o cliente da melhor maneira.
11/06/11	4	70% disseram que o cliente é atendido com rapidez e eficiência e outros 30% veem o cliente ser atendido naturalmente e sem pressa.
11/06/11	5	100% perceberam que a organização está atendendo os motoristas de maneira eficiente.

<sup>7</sup> Consultar: [www.foil.com.br](http://www.foil.com.br)

<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 dos autores).

11/06/11	6	100% perceberam que a organização trabalha com missão, visão de futuro e valores organizacionais.
11/06/11	7	90% disseram que os clientes são iguais em relação ao tipo de produto, e 100%, que a ferramenta de comunicação é o 5W1H.
11/06/11	8	100% disseram que a organização tem um plano de manutenção preventiva.
11/06/11	9	100% marcaram sim para o atendimento das demandas.
11/06/11	10	100% marcaram sim para o atendimento das demandas surgidas no ambiente de trabalho, 50% são atendidas no ato e 50% são atendidas de maneira que não se agrave a dificuldade.

Quadro 2: Respostas do questionário de satisfação dos colaboradores.

Os dados obtidos durante o período compreendido entre 2009 e maio de 2011 apontam para 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 demonstrado a seguir.

Na tabela 1, observam-se dados referentes ao faturamento ano 2009, os quais evidenciam a variação do faturamento e quantidades vendidas de fardos, a granel e totais, com o subtotal. Segundo Meneghetti<sup>9</sup>, o faturamento de uma organização é sempre um número importante, mas mais importante do que este é o lucro líquido obtido pela organização.

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
<b>2009</b>	<b>Mês</b>	<b>Valor Faturado</b>	<b>Subtotal</b>
<del>2009</del>	<del>Janeiro</del>	<del>R\$ 573.999,02</del>	<del>R\$ 2.587.204,07</del>
<del>2009</del>	<del>Fevereiro</del>	<del>R\$ 386.908,99</del>	<del>R\$ 3.434.798,96</del>
<del>2009</del>	<del>Março</del>	<del>R\$ 504.423,30</del>	<del>R\$ 4.468.789,04</del>
<del>2009</del>	<del>Abril</del>	<del>R\$ 398.630,47</del>	<del>R\$ 5.861.740,57</del>
<del>2009</del>	<del>Maio</del>	<del>R\$ 324.838,07</del>	<del>R\$ 6.196.678,80</del>
<del>2009</del>	<del>Junho</del>	<del>R\$ 386.756,65</del>	<del>R\$ 7.677.349,45</del>
<del>2009</del>	<del>Julho</del>	<del>R\$ 467.987,09</del>	<del>R\$ 7.698.618,45</del>
<del>2009</del>	<del>Agosto</del>	<del>R\$ 371.968,43</del>	<del>R\$ 8.069.981,87</del>

Tabela 1 - Faturamento ano 2009

Abaixo, na tabela 2, é observável os dados referentes ao faturamento do ano 2010, que demonstram a quantidade faturada mensalmente e a variação nas vendas de fardos, a granel e totais com o subtotal:

<sup>9</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.

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

Tabela 2 - Dados referentes ao faturamento ano 2010

Na tabela 3, verificam-se os dados referentes ao faturamento até 30/05/2011, fica evidenciada a quantidade faturada mensalmente e a variação nas vendas de fardos, a granel e totais, com o subtotal:

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	Maio	R\$ 755.192,56	R\$ 3.430.956,84

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

Na tabela 4, observa-se como eram as vendas de fardos, a granel e total de quilos vendidos mês a mês 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

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

Na tabela 5, constata-se a evolução das vendas de fardos, a granel e total de quilos vendidos mês a mês 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

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

Na tabela 6, observa-se a 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

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

Pela tabela 7, acompanha-se o aumento do número de funcionários admitidos na medida em que a organização evoluiu.

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

Tabela 7 - Aumento do número de funcionários

Pela tabela 8, fica evidenciada a constante evolução salarial média dos colaboradores da organização desde 2009 até 30/05/2011.

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

Tabela 8 - Evolução salarial média dos colaboradores

## 7 RESULTADO

As tabelas e gráficos acima apresentados demonstraram que a organização cresceu de maneira bastante representativa, através da valorização e formação do líder e dos colaboradores, o que proporcionou um aumento nos índices, trazendo satisfação a todos os envolvidos.

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 expressivo em 2010, passando para R\$ 8.679.981,87, gerando um aumento de 65,3%.

Já no ano de 2011, comparando-se 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%, ou seja, demonstrando o crescimento obtido pela organização 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, um aumento significativo de 33,2%. Em 2011, o mesmo período até 30/05 de 2010, verifica-se um aumento de 2.599.140 kg nas vendas, para 4.115.550 kg até maio de 2011, o que proporcionou um 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 um incremento de evolução salarial do ano de 2009 para 2010, de 14,5%; e do ano de 2010 para 2011 de 9,0%. Isso demonstra a valorização do colaborador dentro da organização.

Ocorreu também evolução salarial nos anos de 2009 e 2010. Comparando-se 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>10</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 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 (um mil noventa e seis com quinze centavos).

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 (um mil trezentos e trinta e três 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.

## **8 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 responsabiliza causas externas. As consequências desta atitude são sofridas justamente pela organização e todos que nela trabalham e dela se beneficiam.

Mais funcional, dentro desta perspectiva e, conforme foi demonstrado neste estudo, é quando o líder chama a responsabilidade para si e investe na própria formação. Esse investimento deve ser feito também, nos colaboradores, pois o líder depende deles para a realização de seu business. Nesse sentido, se objetiva a eficiência e a qualidade organizacional, conclui-se que o líder funciona como a mente que ilumina a organização,

---

<sup>10</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 maio 2011.

trazendo-lhe o sucesso, como o ponto-chave para as estratégias e que faz evoluir as competências essenciais para a obtenção de vantagem competitiva. Daí a necessidade de seu pleno desenvolvimento.

Certamente será necessário que outras pesquisas sobre a importância do líder no poder da organização aprofundem este tema, especialmente no âmbito acadêmico e empresarial. O aprofundamento deve ir em direção à tentativa de relacionar 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 contemporâneas.

Este estudo, utilizando metodologias diversas e complementares demonstrou ser uma boa introdução ao tema, especialmente estabelecendo a relação entre a formação 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 suas competências através de uma formação centrada no ser humano.

## REFERÊNCIAS

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 autossustento 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.

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.

---