

GESTÃO DA

Muito mais que uma

*G*estão da Qualidade é uma forma de administrar o negócio através de um conjunto de práticas que buscam aumentar a eficiência e a qualidade da produção. Gestão da qualidade já está presente em algumas fazendas hortifrutícolas do Brasil, principalmente nas produtoras de frutas voltadas à exportação. Mas a sua adoção ainda está bem aquém das necessidades do setor. A maioria dos produtores entrevistados pela **Hortifruti Brasil** para esta matéria não utiliza as ferramentas de gestão da qualidade e, os que o fazem, têm subestimado os benefícios que poderiam ter.

A boa qualidade dos produtos agrícolas, que inclui a segurança do alimento, além de ser fundamental para o consumidor e uma exigência em determinados mercados, é também uma vantagem competitiva para muitas empresas hortifrutícolas. As organizações em todo o mundo buscam alternativas que as insiram no mercado em condição superior à de seus concorrentes e uma dessas é implementação da gestão da qualidade. Os sistemas mais conhecidos e utilizados pelo setor estão relacionados com as Boas Práticas Agrícolas – como a GlobalGAP e a Produção Integrada de Frutas (PIF) – e os tradicionais 5S e ISO 9000.

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. O conceito foi instituído nos Estados Unidos na década de 1930, quando o enfoque se limitava a inspecionar o produto acabado e a eliminar os que apresentassem defeitos. O conceito foi aperfeiçoado no Japão na década de 1950. Tornou-se mais amplo e passou a ser conhecido como Gestão da Qualidade Total. Nessa fase, a qualidade deixou de ser responsabilidade apenas de um departamento específico e foi dada como assunto de toda a empresa.

O mesmo conceito é hoje utilizado para as propriedades rurais. Quando mencionamos qualidade, não podemos limitá-la ao produto, deve alcançar todas as atividades da fazenda. A qualidade deve estar presente desde a implantação de uma cultura, passando por seu manejo e chegando à colheita, perpassando também as atividades administrativas (financeira,



QUALIDADE

exigência de mercado

comercial e de recursos humanos).

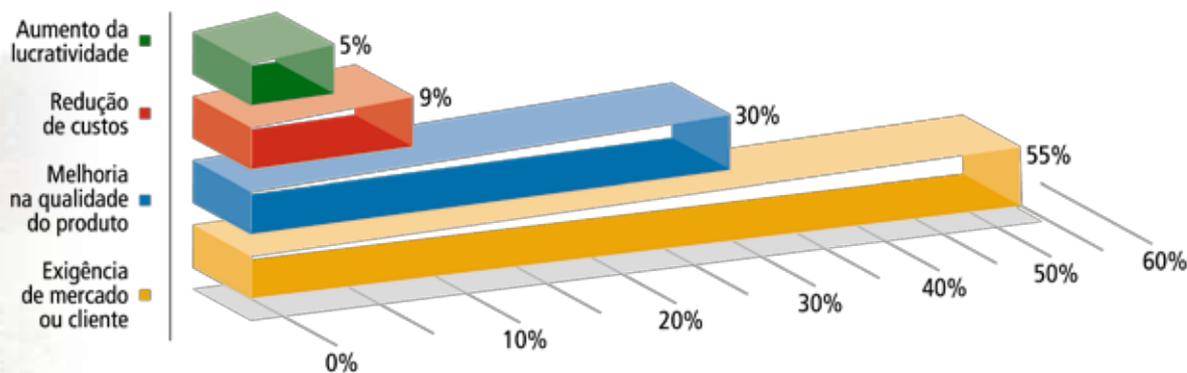
Para que se obtenha sucesso na gestão da qualidade, são imprescindíveis a aceitação e a assimilação deste conceito por todas as pessoas que trabalham na fazenda, a começar pelo produtor rural. É preciso que o produtor assuma a gestão como meta para uma melhor administração do empreendimento e que os trabalhadores se envolvam com essa implementação, a fim de que seja alcançada a melhoria do processo.

Certificações como Produção Integrada, GlobalGAP e Tesco são sistemas que trouxeram grande avanço para a qualidade dos serviços e produtos do setor hortifrutícola. O que acontece, entretanto, é que grande parcela dos produtores os utiliza apenas como meio de acesso a um mercado específico ou para atender a exigências de um cliente. Essas ferramentas não estão sendo usadas para uma real melhoria da gestão da fazenda como um todo.

Pesquisa realizada entre os produtores da **Hortifruti Brasil** em agosto de 2009, de fato, mostrou que a exigência de mercado – que é maior para as frutas exportadas – era a razão principal para que hortifruticultores utilizassem as ferramentas de gestão da qualidade.

Esta *Matéria de Capa* procura, então, mostrar que gestão da qualidade deve ser implementada com o desafio de resolver a gestão da qualidade da fazenda, muito mais do que atender apenas a exigência de mercado/cliente. Tal sistemática deve ser considerada investimento, aprimoramento e processo de profissionalização da fazenda e não um custo a mais para o proprietário. Nesta *Matéria de Capa*, são discutidas as ferramentas básicas para implementar a Gestão da Qualidade nas propriedades hortifrutícolas em complemento aos protocolos de certificações de Boas Práticas Agrícolas, abordados em edições anteriores.

Gráfico 1. Principal motivo para implementar gestão da qualidade (% de respostas)*



* Cada entrevistado pôde selecionar mais de uma alternativa.

Qualquer fazenda pode adotar a gestão da qualidade

Independente do tamanho, todas as propriedades podem fazer uso da Gestão da Qualidade. Há um leque de ferramentas, algumas de simples implementação. Depende do proprietário avaliar os recursos disponíveis e a complexidade da organização para definir o sistema que precisa.

É importante que se tenha consciência desde o início que, ao buscar qualquer ferramenta que auxilie na gestão da qualidade, a organização como um todo deverá estar preparada para esse compromisso. O proprietário e os familiares que com ele trabalham devem ser os primeiros a assumir essa nova gestão de forma que todos os funcionários saibam deste compromisso com a qualidade e, principalmente, com esse sistema de gestão. Tudo deve ser feito de forma sistemática e transparente. Portanto, pode-se afirmar que os proprietários rurais são os responsáveis diretos pela adequada implementação da gestão da qualidade.

Para se ter êxito, é preciso ter em mente que um sistema de gestão está desenhado para melhorar continuamente o desempenho dos processos envolvidos na elaboração do produto, mediante as considerações das necessidades de todas as partes interessadas. Com isso, todas as críticas e sugestões dadas a cada processo de produção devem ser analisadas. Quando forem constatados erros, é preciso que uma solução seja levantada para que não ocorra novamente o mesmo problema. Isso é uma melhoria contínua.

A ISO (*International Organization for Standardization*, que em português significa Organização Internacional para Normalização) é uma federação mundial de órgãos nacionais de normalização. Além disso, é a maior empresa do mundo em desenvolvimento e edição de normas internacionais. É reconhecida em todos os países e suas publicações são estendidas a qualquer empresa, independente do ramo de atuação.

Entre as normas dessa federação, há uma que é a base para todo sistema de gestão da qualidade: a ISO 9000. Nela, são encontrados fundamentos e vocabulários relacionados à implementação desse sistema. Seus princípios podem ser resumidos em oito itens, que visam a conduzir a organização na melhoria do desempenho das atividades. Esses oito princípios básicos devem reger todas as organizações que priorizem um sistema de gestão da qualidade, independente da ferramenta utilizada.



PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ISO 9000

- 1. Enfoque no cliente:** as organizações dependem de seus clientes e, portanto, devem compreender suas necessidades atuais e futuras. Além de satisfazer essas necessidades, devem se esforçar para exceder as expectativas dos clientes.
- 2. Liderança:** os líderes devem criar e manter um ambiente interno onde os trabalhadores podem se envolver totalmente em prol dos objetivos da organização.
- 3. Participação do pessoal:** os funcionários, de todos os níveis, são a essência de uma organização, e seu total compromisso possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
- 4. Abordagem baseada em processos:** um resultado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são geridos como um processo.
- 5. Abordagem do sistema de gestão:** Identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema que contribui para a eficácia de uma organização na realização dos seus objetivos.
- 6. Melhoria contínua:** a melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser um objetivo permanente da instituição.
- 7. Abordagem baseada em fatos para tomada de decisão:** decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- 8. Relações mutuamente benéficas com os fornecedores:** uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica reforça a capacidade de ambos para criar valor.

Fonte: Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2005.



Sistema Toyota de Produção (STP)

O Sistema Toyota de Produção (STP) é um sistema modelo de gestão um pouco mais elaborado do que o 5S (página 10) e é conhecido mundialmente pela sua eficiência e eficácia. Foi inicialmente desenvolvido pela empresa automobilística de mesmo nome e vem sendo aperfeiçoado através da sua aplicação em indústrias de diferentes segmentos de mercado. O STP se destacou entre os demais devido aos resultados de crescimento que a empresa Toyota conseguiu mesmo em tempos de crise e, com isso, obteve vantagens competitivas.

O Sistema Toyota é um sistema de gerenciamento cujo objetivo é o aumento do lucro através da redução dos custos. Esse objetivo é alcançado pela identificação e eliminação das perdas, isto é, das atividades que não

agreguem valor ao produto. Nesse cenário, é importante também aumentar a eficácia das tarefas e manter em desenvolvimento as atividades que valorizem ainda mais o produto.

Os princípios do STP são baseados em quatro categorias, conhecidas como os 4 P's do Modelo Toyota: Filosofia, Processo, Funcionários/Parceiros e Solução de Problemas.

Por ser inúmeras as ferramentas que podem ser usadas para a melhoria da gestão da fazenda, a definição do sistema de gestão a ser adotado não deve ser feita somente com base em experiências de fazendas que já o implementa. Antes, a escolha deve ser embasada na análise de fatores estratégicos, como mercado, clientes e a estratégia utilizada pelo proprietário.

OS 4 P'S DO MODELO TOYOTA DE GESTÃO

Os 4 P's são originários do inglês: *Philosophy*, *Process*, *People/Partners* e *Problem Solving*. Cada P tem uma descrição de atividades, as quais são apresentadas a seguir.

Filosofia (*Philosophy*) (Pensamento de longo prazo)

- Basear as decisões administrativas em uma filosofia de longo prazo, mesmo em detrimento e metas financeiras de curto prazo.
- Esse pensamento é a razão de existência da organização, a finalidade para a qual ela foi criada. Assim, deve reger todas as atividades dentro da fazenda.

Processo (*Process*) (Eliminação de Perdas)

- Criar um "fluxo" de processo que facilite a identificação de problemas.
- Utilizar sistemas que correspondam às mudanças na demanda para evitar a super-produção.
- Nivelar a carga de trabalho (produção nivelada).
- Parar quando houver problema de qualidade.
- Padronizar tarefas para a melhoria contínua.
- Usar o controle visual para que os problemas não passem despercebidos.
- Usar somente tecnologia confiável totalmente testada.

Funcionários e Parceiros (*People/Partners*) (Respeitá-los, desafiá-los e desenvolvê-los)

- Desenvolver pessoas que vivenciem a filosofia de existência da empresa.
- Respeitar, desenvolver e desafiar o pessoal e as equipes de trabalho.
- Respeitar, desafiar e auxiliar os fornecedores.

Solução de Problemas (*Problem Solving*) (Aprendizagem e melhoria contínuas)

- Aprendizagem organizacional contínua visando sempre a mudar para melhor.
- Ver por si mesmo para compreender a situação.
- Tomar decisões lentamente, através de consenso, considerando completamente todas as opções.
- Implementar as decisões rapidamente.

Fonte: Adaptação da figura 4 P's do Modelo Toyota, desenvolvido por Liker, J. K. em seu livro *O Modelo Toyota – 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo*. Ed Bookman, 2005.

5S é uma ferramenta de fácil adoção e de bons resultados nas fazendas

Uma ferramenta bem simples que pode ser aplicada em todas as propriedades agrícolas é a “5S”. Essa ferramenta visa a organizar primeiramente as práticas cotidianas de uma organização. É considerada a base para se implementar a gestão da qualidade, isso porque exerce efeito direto na motivação e na disciplina dos funcionários. Além disso, tem a importante função de promover a disciplina e a percepção de detalhes durante o processo de produção.

Em uma fazenda, as operações cotidianas podem ser a grande responsável pela qualidade de todos os processos que integram um produto. Por exemplo, uma oficina bem organizada na fazenda pode poupar tempo no reparo de máquinas e implementos.

O programa 5S visa ainda a eliminar o desperdício (tudo que gera custo extra), a mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento, conscientizá-las do valor do capital humano empregado na fazenda, do quanto eles podem contribuir para a melhoria das

condições de trabalho e qualidade de vida, e a despertar a importância da auto-estima e da segurança dos trabalhadores.

Os efeitos dessa ferramenta são visíveis tanto nos trabalhadores como na qualidade do produto. Para o funcionário, a prática contínua do 5S resulta em aprendizado de trabalho em equipe, em melhoria das condições de trabalho através da satisfação com as atividades executadas e do ganho em qualidade de vida. Já para a fazenda, os resultados são vistos pela melhor utilização dos recursos disponíveis, melhor comunicação dentro do ambiente de trabalho, maior produtividade, conscientização de todos para o cuidado com a qualidade dos produtos e serviços, gastos e desperdícios.

O 5S, conhecido também como os cinco sensores, é uma prática desenvolvida no Japão em 1950. Esse programa é baseado em 5 palavras japonesas: SEIRI (Descarte), SEITON (Organização), SEISOH (Limpeza), SEIKETSU (Padronização) e SHITSUKE (Autodisciplina).

O 5S não é somente um evento isolado de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. É baseado em educação, treinamento e prática em grupo. A disciplina é um compromisso de todos os trabalhadores, do patrão até o empregado com responsabilidades mais rotineiras.



PRINCIPAIS ETAPAS DO 5S

1º S Descarte

Descarte é o passo inicial do programa. Resume-se pela ação de descartar coisas inúteis, sem uso, deixando apenas o necessário e na quantidade certa. Para que se elimine o que é desnecessário, é preciso definir

claramente o que fica e o que sai. Para que seja completo, tudo aquilo que foi descartado deve ser avaliado por todas as pessoas que trabalham na área, para que não seja jogado fora o que ainda é utilizado.

2º S Organização

O segundo passo é organizar um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar, isto é, organizar os itens absolutamente necessários, identificar e colocar tudo em ordem, para que seja fácil localizá-los. Nessa etapa, é preciso que todas as pessoas sejam informadas da padronização adotada e também da sua importância. Para facilitar a arrumação, podem ser utilizados rótulos, etiquetas, cores

distintas para caixa de ferramenta, etc. Pode ainda usar painéis com desenhos dos contornos das ferramentas. Um critério deve ser adotado: itens mais usados devem estar mais acessíveis; itens mais pesados devem ser guardados em locais mais baixos; os locais de armazenamento devem ter indicadores de quantidade (estoque máximo e mínimo).

3º S Limpeza

A etapa seguinte é a limpeza, ou seja, é preciso manter instalações, equipamentos em perfeitas condições, assim como o local de trabalho continuamente limpo. Todos sabem que limpeza é fundamental. Para o cliente, a imagem de uma empresa limpa também é extremamente positiva; com a fazenda é a mesma coisa. Todos devem colaborar para a limpeza, não é só trabalho do pessoal da faxina. É responsabilidade de todos. Em um ambiente limpo, melhora a vontade de trabalhar.

Então, o objetivo é eliminar o lixo e a sujeira. Assim, todos devem deixar ferramentas e utensílios limpos antes de guardá-los e em condições de uso; nada deve ser jogado no chão. A melhor maneira de limpar é não sujar, por isso, as causas da sujeira devem ser eliminadas. As vantagens são visíveis: condições mais favoráveis de trabalho, maior produtividade de pessoas e máquinas, diminuição de perdas e danos de equipamentos, materiais e produtos.

4º S Padronização

Depois que os três passos acima forem cumpridos, a quarta etapa tem por objetivo manter o padrão de organização, arrumação e limpeza obtidas nas fases anteriores. Para que essa organização do ambiente de trabalho seja mantida, é preciso que se estabeleçam critérios que permitam avaliar se os itens anteriores estão sendo cumpridos rigorosamente –

obediência as regras de segurança, uso correto dos materiais, limpeza dos locais e utensílios de trabalho entre outras atividades pré-estipuladas. Se porventura houver algum item que não esteja sendo cumprido conforme foi estabelecido, é preciso reforçar essa etapa e a sua importância para que se alcance o objetivo da padronização.

5º S Autodisciplina

Essa fase significa que o processo está consolidado, embora não definitivamente finalizado. A autodisciplina objetiva cumprir as quatro fases anteriores como uma rotina, ou seja, requer o desenvolvimento do hábito de observar e seguir normas, regras,

procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Ter autodisciplina significa ainda desenvolver o autocontrole, ter paciência, ser persistente e respeitar o espaço e a vontade do outros.

SEGURANÇA E RENTABILIDADE PARA SUA LAVOURA

Tomate híbrido

DOMINADOR F1

- ✓ Alta resistência ao **TYLCV (Geminivírus)**
- ✓ Excelente sanidade de plantas
- ✓ Alta produtividade com padrão de frutos no ponteiro
- ✓ Resistências: Fol:0,1, For, Mi, Mj, ToMV, TYLCV, Va e Vd



ZERAIM GEDERA
The Seed Company

Divisão
TOPSEED
Premium

AGRISTAR DO BRASIL

Tel.: (24) 2222-9000 / Fax.: (24) 2222-2270

www.agristar.com.br / info@agristar.com.br

Legenda: Fol 0 - Fusarium oxysporum f.sp. lycopersici raça 0 / Fol 1 - Fusarium oxysporum f.sp. lycopersici raça 1 / For - Fusarium oxysporum f. sp. radicia-lycopersici / Mi - Meloidogyne incognita (Nematóide) / Mj - Meloidogyne javanica (Nematóide) / ToMV - Tomato mosaic tobamovirus / TYLCV - Tomato yellow leaf curl begomovirus / Va - Verticillium albo-atrum / Vd - Verticillium dahliae.

AGRISTAR

O que a gestão da qualidade pode melhorar na minha propriedade?

Produtores rurais têm muitas dúvidas sobre o resultado da implementação da gestão da qualidade, segundo apurou a pesquisa realizada pela **Hortifruti Brasil** com parte dos seus leitores. Muitos questionam quais benefícios a gestão da qualidade pode proporcionar à sua empresa, se o retorno financeiro compensa.

Esta resposta não é simples, principalmente porque os resultados da implementação de um sistema de gestão não aparecem do dia para a noite, mas, sim, de maneira gradual. No início, é comum em muitas empresas a sensação de que suas atividades de gestão não estão agregando valor algum ao seu produto e suas despesas só aumentam por conta da estrutura inicial que é exigida para o gerenciamento da qualidade na fazenda. Mas os benefícios são comprovados pela maioria das empresas que já implementaram algumas ferramentas e vão além do retorno financeiro.

Entre os entrevistados das fazendas que apresentam alguma ferramenta de gestão da qualidade, a implementação na propriedade de muitos deles partiu de uma exigência do cliente para poder exportar. As ferramentas facilitaram o acesso aos mercados internacionais mais exigentes, aumentando o fluxo de comercialização dessas propriedades.

Mas a exigência de mercado não foi a única razão apontada pelos leitores. A adoção do sistema de gestão da qualidade gera melhoria contínua dos processos e atividades dentro da fazenda, o que aumenta a organização no dia-a-dia, possibilita um maior treinamento da mão-de-obra e reduz o desperdício de produtos, como insumos. Outro fator importante apontado pelos entrevistados é que a qualidade da fruta ou hortaliça obtida é superior. A segurança do alimento é garantida através do controle de aplicações de defensivos agrícolas e, dessa forma, aumenta a satisfação e confiabilidade dos clientes, fortalecendo a imagem dos produtos.

As ferramentas de gestão também trazem benefícios para os funcionários, pois incentivam a comunicação, melhoram o trabalho em equipe, proporcionam melhoria no conforto e bem-estar dos trabalhadores, diminuem os riscos de acidentes de trabalho e, conseqüentemente, os funcionários trabalham mais motivados.

As principais dificuldades que os produtores encontraram para a implementação das ferramentas são os investimentos iniciais com a infra-estrutura requerida para os processos de gestão na fazenda e o custo elevado da auditoria visando à certificação. Além disso, o processo é muito detalhista em alguns pontos e exige profissionais da própria empresa capacitados para a implementação da ges-

tão. No Brasil, produtores comentam que o mercado pouco exige ou reconhece tal investimento e isso faz com que eles não obtenham diferencial nos preços do produto final. Isso, porém, estaria mudando com a maior exigência principalmente de grandes redes de supermercados.

Outro fator de desestímulo é que o trabalho que se realiza para a obtenção de um produto de qualidade nas etapas de produção, beneficiamento e armazenagem de hortifrutis, muitas vezes é perdido durante a distribuição devido à falta de infra-estrutura para o acondicionamento adequado do produto.

Em alguns casos, também o que se vê é que a implementação incorreta da gestão da qualidade acaba por fazer com que a fazenda não desfrute dos reais benefícios desse gerenciamento. Muitas empresas utilizam as ferramentas da gestão isoladamente nas operações em períodos de auditoria, “um sistema criado somente para o auditor ver”. As empresas devem usar da gestão da qualidade efetivamente para manter contínua a melhora de seus produtos e processos de rotina.

NEM TUDO SÃO VANTAGENS NA GESTÃO DA QUALIDADE

Principais benefícios:

- Melhora a qualidade do produto;
- Facilita o acesso aos mercados mais exigentes;
- Permite uma melhor gestão na fazenda;
- Qualifica mão-de-obra e tende a melhorar o ambiente de trabalho.

Principais limitações/desvantagens:

- Praticamente não há um adicional ao preço do produto certificado.
- Custo com a certificação é elevado.
- Processo é muito burocrático/detalhista.
- Exige muito treinamento/ mão-de-obra especializada
- Consumidor (doméstico) ainda não valoriza o produto certificado.

GLOBALG.A.P.
(EUREPGAP)

TESCO



Fonte: Hortifruti Brasil/Cepea

Só uma coisa cresce
mais do que as plantas
a partir da amontoa:
a proteção de Infinito.



INFINITO

Infinito é proteção Estendida na batata.

Você já pode deixar sua lavoura mais protegida contra a requeima. Chegou Infinito, o novo fungicida da Bayer CropScience que atua a partir da fase da amontoa com consistência em folhas, hastes e tubérculos. Uma nova fórmula eficiente que se redistribui nos tecidos novos da planta e age continuamente nos momentos em que as plantas mais precisam.

Infinito - Proteção Estendida.



Bayer CropScience
Se é Bayer, é bom.

ATENÇÃO: Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Use exclusivamente a água recomendada nas instruções contidas no rótulo, no bula e no manual de uso. Não se deve utilizar este produto em locais de recreação, de preservação ambiental, de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por pessoas não treinadas. Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo. Venda sob autorização agrofitária.



Gestão da Qualidade pode melhorar a

É importante lembrar que gestão de qualidade é muito mais que obter um certificado do produto ou um selo de qualidade que dá ao produtor acesso a mercados mais exigentes. A meta é otimizar fatores técnicos – como mecanização, plantio, colheita, produto – humanos e gerenciais – relacionamento dos funcionários, comunicação, planejamento, motivação – da propriedade. De acordo com a pesquisa realizada pela **Hortifruti Brasil**, para muitos administradores de fazenda, a maior dificuldade é o relacionamento com funcionários.

Um dos processos mais importantes da gestão da qualidade é o aprimoramento do capital humano da organização. Há o conceito de gerência de crescimento do ser humano dentro da empresa. Contudo, para isso, é necessária uma mudança da postura gerencial e o objetivo é assegurar a participação de cada um dos funcionários nas aplicações do novo conceito administrativo: gestão da qualidade total. Nesta mudança de postura do gerente/administrador, três fundamentos básicos são essenciais: novo enfoque gerencial, treinamento e motivação.

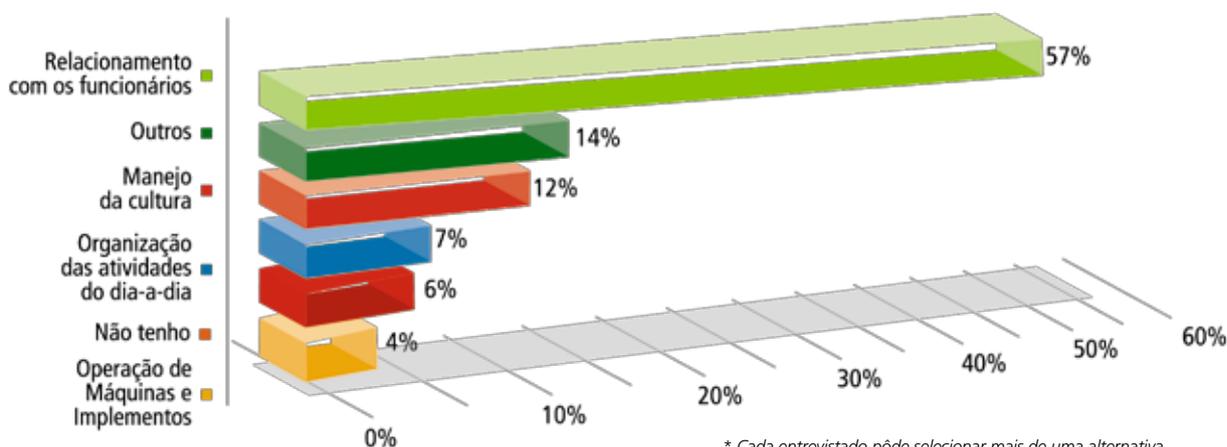
O **novo enfoque gerencial**, além de definir e quantificar metas, deve atentar para os resultados e manter a produção em um bom nível de funcionamento, sempre buscando melhorar. Dessa forma, a empresa poderá assegurar sua competitividade e estar à frente de suas concorrentes. Inicialmente com uma boa gerência de rotina, os processos se tornarão padronizados e mais eficazes. Nesse ponto, a função do administrador se reduz a um monitoramento de tempos em tempos. Essa tarefa no início do processo é muito grande, mas vai se reduzindo e assim outras funções se tornam cada vez mais importantes, como a gerência de crescimento do ser humano.

As matérias-primas, as máquinas, os defensivos, os fertilizantes e a terra são insumos fundamentais na produção agrícola, mas o uso eficiente deles depende do uso adequado do capital humano, principalmente em hortifruticultura onde o uso da mão-de-obra é intensivo. Ou seja, a produção de qualquer bem ou serviço depende da aplicação do trabalho de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. O trabalhador deve ser incentivado continuamente. Portanto, há um grande espaço para a ação do administrador nessa área.

Outra função importante é a de gerência de novos produtos. O contato permanente com os clientes permite descobrir novos interesses, novas possibilidades e assim, novos nichos de mercado. O administrador deve ser uma pessoa voltada para novas tendências e novas oportunidades. Finalmente, a atividade fundamental é a gerência das melhorias. Mas não através do exercício de pressão sob seus subordinados, e, sim, em conjunto com a sua equipe e seus funcionários que devem auxiliar nesse processo contínuo.

O **treinamento** na gestão da qualidade é fundamental. Treinar ou prover treinamento aos funcionários é responsabilidade básica do administrador. Ele deve estar muito atento às necessidades de seus subordinados e supri-las de forma adequada. Um produto ou um serviço não poderá ter alta qualidade se os profissionais envolvidos na sua fabricação não estiverem bem treinados. Se um empregado, após um período, não apresentar a produtividade esperada, será mandado embora. E hoje, o custo da demissão é muito alto. Sem contar que os custos de uma nova admissão também são elevados. E nada assegura que o novo empregado será melhor que o anterior. Portanto, é necessário dar atenção especial ao treinamento do pessoal, em todos os níveis.

Gráfico 2. Qual é o maior problema na gestão da sua fazenda? (% respostas)*



* Cada entrevistado pôde selecionar mais de uma alternativa.

relação do administrador com a equipe

A **motivação** é outro elemento bastante complexo e difícil de ser atingido, mas imprescindível. O maior desafio é como motivar. De acordo com pesquisas, a maioria das pessoas reage a partir de padrões específicos. Um deles, e também bastante simples, é a necessidade de reconhecimento. E mesmo que o trabalho seja repetitivo e monótono, é certo que o ser humano se satisfaz com o reconhecimento do seu trabalho. E justamente como forma de motivação e

aumento da auto-estima desse funcionário é que o conceito dos 5S's foi desenvolvido e se mostra tão importante. Neste caso, com um novo enfoque gerencial, um bom treinamento e com o funcionário motivado – independente da sua função –, o administrador ganha, o empregado ganha e logicamente, a empresa ganha. No conceito de gestão da qualidade total, o administrador/gerente tem suas funções ampliadas e melhor aplicadas.

Faça antes que seu cliente exija!

Levando em conta o avanço tecnológico dos últimos anos em todos os setores, não podemos ignorar o desenvolvimento da agricultura. Novas variedades, defensivos e fertilizantes mais eficazes, mecanização total de algumas culturas, uso da informática no campo são apenas alguns exemplos desse progresso. Por outro lado, a gestão e a administração do negócio no setor agrícola não acompanhou essa evolução. Grande parte das empresas do setor ainda possui uma filosofia de gerenciamento antiquado e pouco eficaz. É aí que os sistemas de gestão de qualidade se fazem necessários, proporcionando avanço também na área administrativa. Com foco nos resultados e levando em consideração todas as áreas em que a organização atua, o sistema de gestão é uma ferramenta completa de otimização da administração.

Alguns resultados da mudança de modelo de gestão podem até aparecer em curto prazo, mas a consolidação do sistema pode levar de quatro a cinco anos. A sua aplicação

não pode ser feita em regime de urgência, sob risco de haver ineficácia do processo, com capital e principalmente tempo e esforço sendo desperdiçados. Por esse motivo, é importante que o produtor comece a analisar o assunto com antecedência, antes mesmo de se deparar com oportunidade de mercado que lhe exija tal sistema de gestão. Antecipar-se pode ser uma estratégia bem-sucedida em médio prazo.

O mais comum, hoje, é a implantação do sistema de qualidade para a obtenção de um certificado (selo ISO, Tesco, GlobalGAP, PIF) visando a atender a exigência do seu cliente. Se a propriedade centrar esforços somente nessa meta, os resultados do investimento serão subaproveitados.

A implantação da gestão da qualidade, em qualquer setor, seja ele industrial ou na agricultura, proporciona resultados de longo prazo. Se for aplicada e utilizada de forma correta, traz redução de gastos, melhoria no ambiente de trabalho, aumento na motivação do pessoal, inovação e, consequentemente, uma maior rentabilidade para o produtor. ■

Italianíssimos



Plutão

Netuno

Saturno

eaglesementes@eaglesementes.com.br

Firmeza de fruto • Uniformidade
Alta resistência • Ótima aceitação



EAGLE SEMENTES

Av. Nicomedes Alves do Santos, 475
Bairro Lídice CEP 38400-170 – Uberlândia (MG)

Telefone: (34) 3217-3110