



A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS RURAIS CACHOEIRENSES QUANTO À IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DA QUALIDADE

Patricia Streck Quilião¹
Gilmar Luiz Colombelli²
Adriana Porto³
David Lorenzi Júnior⁴

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Patricia Streck Quilião, Gilmar Luiz Colombelli, Adriana Porto y David Lorenzi Júnior (2017): "A Percepção dos Gestores de Empresas Rurais Cachoeirenses Quanto à Implementação de um Programa da Qualidade", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/empresas-rurais-cachoeirenses.html>

Resumo: Um dos setores que tem carência de profissionais da administração é o rural, onde a maioria dos produtores leva seu negócio sem pensar nos planejamentos a serem feitos em constante aperfeiçoamento de técnicas de gestão e tecnológicas. O presente artigo pretende identificar qual a percepção dos gestores de empresas rurais do município de Cachoeira do Sul quanto à implementação de um programa da qualidade. Foi utilizado um questionário com perguntas fechadas e uma entrevista semiestruturada com gestores de empresas rurais do município de Cachoeira do Sul. Os dados foram tratados com o conhecimento adquirido na área de Produtividade e Qualidade Organizacional e pesquisa bibliográfica. Verificou-se que, as percepções dos gestores de empresas rurais quanto à implementação de um programa da qualidade em sua totalidade tenham sido positivas. Alguns aspectos individuais necessitam ser revistos pois há necessidade de maior conscientização dos gestores de que o setor agropecuário por ser de suma importância e prospectar um futuro de valorização, deve possuir um sistema de gestão baseado em ferramentas. Concluiu-se que há a necessidade de uma aproximação estratégica das organizações responsáveis pela disseminação da qualidade com as empresas rurais, sendo oportuno a realização de parcerias com entidades frequentadas pelos empresários rurais e propositura de programas básicos de conscientização e de utilização de ferramentas de controle financeiro.

¹ Graduada em Administração pela Ulbra/Cachoeira do Sul - RS

² Professor Mestre do Curso de Administração da Ulbra/Cachoeira do Sul - RS

³ Professora Mestra do Curso de Administração da Ulbra/Cachoeira do Sul - RS

⁴ Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM/RS

1. INTRODUÇÃO

Ao realizar-se um diagnóstico na maioria das empresas rurais, em um contexto geral, pode-se deparar com uma realidade que não condiz com o conceito de “empresa rural”, pois as mesmas confundem o “negócio” com a vida financeira particular, impossibilitando na maioria das vezes a medição de resultados (CREPALDI, 2012). Segundo o autor, a necessidade de uma atualização dos meios gerenciais nas empresas rurais, hoje, é uma realidade fundamental para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso do empreendimento. No cenário das participações efetivas das organizações cachoeirenses em programas da qualidade, segundo o Comitê Regional da Qualidade de Cachoeira do Sul – PGQP (2012), raramente conta-se com empresas rurais, tendo muitas dessas efetuado treinamentos pertinentes e posteriormente não realizado a implementação. Com base em tais ocorrências pretende-se aqui diagnosticar as percepções destes gestores quanto a implementação de um programa da qualidade, buscando assim maior conhecimento quanto a informação destinada a este setor em relação aos eventos e treinamentos realizados pelas organizações responsáveis. Através deste raciocínio, o trabalho visa esclarecer a seguinte situação problemática: **“Quais são as percepções dos gestores de empresas rurais quanto à implementação de um programa de gestão pela qualidade?”** Tendo por objetivos específicos levantar o referencial bibliográfico pertinente, contextualizar organizações pesquisadas, analisar as dificuldades e facilidades encontradas para a implementação de um programa de qualidade na área rural e propor ações que reduzam as dificuldades encontradas para a implementação de um programa da qualidade em uma empresa rural.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa tem como objetivo abordar os conceitos de gestão da qualidade total, as ferramentas da qualidade, os fundamentos da excelência bem como os conceitos e as relações de empresa rural com a gestão da qualidade, para identificar as ações pertinentes aos contras encontrados nos resultados quanto à percepção dos gestores em relação à implementação de um programa da qualidade.

2.1 Gestão da Qualidade

Conforme Araújo (2006) a gestão da qualidade total é uma metodologia voltada para a busca pela excelência, apoiada na certeza de que somente as empresas capazes de oferecer um diferencial sobreviveriam. Esse diferencial, para muitos que defendem a técnica, assenta-se sobre a noção fundamental de que é imperativo “encantar” os consumidores, oferecendo-lhe algo inesperado. Qualidade, ademais, é uma filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho (refazer o que já havia sido feito por existir alguma impropriedade ou falha) e a obsessão pelo “defeito zero” são regras inafastáveis para as organizações que desejem permanência e lucro. Conway (1996) sugere de etapas para adoção de programas voltados para a qualidade: Preparação com o estabelecimento de um comitê diretivo, Identificar e quantificar as principais áreas de desperdício, fazer uma avaliação básica da posição atual da empresa, desenvolver um plano de implementação associado a métodos de mudança, oferecer cursos e treinamentos, integrar o esforço da melhoria, encorajar as pessoas a trabalharem de acordo com o novo processo, alinhar o sistema de motivação – recompensa com o esforço da melhoria contínua, prover os recursos necessários, servir como líderes e orientadores ativos desenvolver uma missão – visão para a organização, etapa de desenvolvimento,

implementação, etapa da consciência inicial, etapa do incremento do desejo de aprender sobre qualidade, etapa da evidência e etapa da era de ouro da empresa.

2.2 Ferramentas da Qualidade

Cada ferramenta da qualidade possui o seu princípio, ou seja, a sua adequação para cada tipo de problema. Desta forma, as ferramentas mais utilizadas na gestão pela qualidade total, conforme o SEBRAE (2006), lista de Verificação para se obterem dados sobre números de itens defeituosos. Fluxograma gráficos de entrada e saída, fornecem uma descrição visual das etapas específicas envolvidas em uma atividade de trabalho, diagrama de Causa e Efeito, o diagrama pode ajudar a apontar como vários problemas separados ocorrem em relação aos outros, *brainstorming* é uma técnica de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Soluções criativas e inovadoras para os problemas, 5S que o SEBRAE (2008) conceitua os cinco sentidos, ou D-OLHO na qualidade, nomenclatura que opta por utilizar: *SEIRI* – Senso de Utilização – Descarte (D), *SEITON* – Senso de Organização – Organização (O), *SEISO* – Senso de Limpeza – Limpeza (L), *SEIKETSU* – Senso de Padronização e Saúde – Higiene (H), *SHITSUKE* – Senso de Disciplina ou Autodisciplina – Ordem Mantida (O), 4Q1POC planeja, e planejar significa estabelecer um plano, conjunto de medidas prioritárias e suficientes para se atingir uma meta, PDCA, Shiba, Graham e Walden (1997) expõe que o famoso PDCA foi uma contribuição de Deming, autor considerado o guru da qualidade e que significa: Planejar: Determinar analítica e quantitativamente quais são os problemas chave em um processo ou atividades existentes e como eles poderiam ser corrigidos. Verificar: Confirmar quantitativa e analiticamente que o plano funciona e resulta em melhor desempenho. Atuar: Modificar o processo anterior adequadamente, documentar o processo revisado e utilizá-lo. Gráfico de Pareto utiliza-se quando é necessário descobrir ou apresentar a importância relativa de dados ou variáveis.

2.3 Fundamentos da Excelência

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ dissemina os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das empresas brasileiras, tais fundamentos são seguidos pela maioria dos programas da qualidade de todo o país, são eles: pensamento Sistêmico, Aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de Propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social.

2.4 Empresa Rural

Para Crepaldi (2012), empresa rural é o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condição de rendimento econômico da região em que se situe e que explore área mínima agricultável do imóvel segundo padrões fixados, pública e previamente, pelo Poder Executivo. Para esse fim equiparam-se às áreas cultivadas, as pastagens, as matas artificiais e as áreas ocupadas com benfeitorias. Segundo Zuin e Queiroz (2006) é

a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação de gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda. À propriedade privada da terra cabe intrinsecamente uma função social e seu uso é condicionado ao bem-estar coletivo previsto na Constituição Federal.

2.4.1 Empresário Rural

Empresário rural é aquele que exercer profissionalmente atividade econômica para a produção ou circulação de bens ou serviços. Essa atividade de produção, realizada de forma profissional com a finalidade de gerar riqueza, reconheceu o trabalho do produtor rural como o de criação de bens e serviços (CREPALDI, 2012). Para Zuin e Queiroz (2006), empresário rural é a pessoa responsável pela gestão do negócio rural e, na maioria das vezes, é também o proprietário. Trata a propriedade rural como uma empresa e utiliza, em maior ou menor grau, as tecnologias geradas para o setor, tanto no processo produtivo quanto na gestão. O autor ressalta que normamente os cursos de capacitação na área do agronegócio, se propõe a estimular a mudança de comportamento do agricultor para empresário rural.

2.4.2 O Atual Cenário da Administração Rural

Segundo Crepaldi (2012), todas as atividades rurais por menores que elas sejam, requerem um controle eficiente, uma vez que os impactos das decisões administrativas são fundamentais para uma boa gestão. Um fato real que acontece hoje na maioria das propriedades rurais é a falta de instrumentos gerenciais. Muitas vezes o produtor guarda em sua memória as informações, não anota os acontecimentos que são de extrema importância para a correta contabilização, de maneira que com o passar do tempo são esquecidos, e não calculados na hora da comercialização dos produtos.

Há muita falta de controle e organização, pois apenas poucos separam suas despesas particulares de seu negócio agropecuário. Ou seja, a grande maioria não apura o lucro adequadamente de seu negócio, já que não possui um sistema simples de separação do que é despesa normal de sua vida cotidiana em relação a sua atividade empresarial (CREPALDI, 2012).

Para Zuin e Queiroz (2006) na maioria das propriedades os seus gestores não possuem condições para discernir os resultados obtidos com suas culturas, os custos de cada plantio desenvolvido em sua propriedade, verificar quais seriam os mais rentáveis, onde poderiam minimizar custos de produção.

2.4.3 A Importância da Gestão da Qualidade no Agronegócio

O empresário rural que implementa um programa de gestão pela qualidade talvez se pergunte se o custo do esforço pela qualidade (consultoria, treinamento, pesquisas, etc.) é mais baixo que os benefícios advindos de sua implantação. (CREPALDI, 2012)

Para o autor, na maioria dos casos, as empresas rurais apenas sabem que estão em um processo de qualidade, mas, no final das contas, não conseguem dizer o peso que isso significa em seus resultados. Segundo o autor, o segredo para garantir a continuidade eficaz e bem monitorada de um programa de qualidade passa pela implementação de um sistema de mensuração mais sensível, capaz de medir os ganhos efetivos. Isso seria feito através da criação de um sistema de informações que reunisse num mesmo arcabouço as

informações econômico – financeiras, de qualidade, de produtividade e de cunho social.

Outra dificuldade encontrada pelas empresas esta na própria definição do conceito da qualidade. Não existe uniformidade. O ponto de partida deve ser sempre definir o que é qualidade para a empresa, e depois calcular quanto custa e a conformidade a este parâmetro. Assim cria-se uma base segura e começa a desenhar-se um histórico de informações rumo a excelência e a uma gestão eficaz e com resultados satisfatórios (CREPALDI, 2012).

3 MÉTODO DE TRABALHO

A abordagem do trabalho proposto foi de cunho qualitativo, pois se utilizou de dados baseados em experiências e conhecimento de empresários rurais onde, segundo Barros (2000), trabalham-se os motivos, valores e atitudes e quantitativo pela utilização de pontuações em questionário fechado, passíveis de transformações em gráficos, o que facilita a realização do objetivo geral (BARROS, 2000). A pesquisa foi de tipo exploratória, onde teve maior número de informações e confiabilidade para se alcançar o aprimoramento de ideias. Quanto ao método de pesquisa realizou-se através de um estudo de campo que, segundo Lakatos e Marconi (1999), é utilizado com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema. Assim a coleta de dados se deu através de um questionário com perguntas fechadas que, Ramos e Busnello (2003), deve ter a preparação de informações sobre o entrevistado, e de uma entrevista semiestruturada que, segundo os autores permitem a identificação de informações não estipuladas em um questionário, pois o entrevistado necessitará de maior reflexão sobre o tema questionado.

3.1 Sujeitos de Pesquisa

Para a identificação do sujeito da pesquisa buscou-se empresas rurais cachoeirenses para uma aproximação com a realidade, afim de adquirir o maior número de informações possíveis para realização do trabalho. Assim serão questionados oito gestores de empresas rurais que possuem termo de adesão junto ao PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e/ou já participaram de algum programa ou capacitação na área da qualidade.

3.2 Técnicas e Instrumentos da Coleta de Dados

O presente trabalho de pesquisa utilizar-se-á dois métodos de coleta de dados. Estes se caracterizam por entrevista semiestruturada conforme anexo I e questionário com perguntas fechadas, conforme Anexo II, realizados com oito gestores de empresas rurais cachoeirenses que possuem termo de adesão junto ao PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, onde serão buscadas informações de expectativas da área, percepções a respeito da implementação de programas da qualidade e os principais pontos negativos e positivos. Conforme Gil (2010), uma das formas mais utilizadas para coletar dados é o questionário, principalmente quando a pesquisa contém muitos elementos a serem pesquisados. Porém o autor ainda afirma que a entrevista instiga o entrevistado a fornecer informações de cunho descritivo, o que permite maior identificação da percepção do entrevistado acerca do tema proposto.

3.3 Tratamento, Análise e Interpretação de Dados

Para a entrevista, segundo Gil (2010), foi feita análise de conteúdo, pré-análise, exploração do material, tratamento de dados e interferência para a interpretação. Para que as respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, analisá-las, o que foi feito mediante agrupamento em categorias, o que, no presente trabalho, foi trabalho por meio das variáveis, conforme Anexo I. Para o autor, este processo inicia-se pela convergência e respectivas divergências das respostas. Feito isto com algumas respostas, começa-se a criar um código para a leitura dos demais respondentes. As categorias vão sendo criadas à medida que surgem as respostas, para depois serem interpretadas à luz das teorias. Já para o questionário com perguntas fechadas foi desenvolvida planilha e gráficos com demonstrações de fácil visualização quanto aos pontos negativos e positivos referente à implementação de um programa na qualidade no agronegócio cachoeirense, o que para Gil (2010) nos traduz de forma mais precisa a tendência das respostas ao problema proposto.

4 Apresentação dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, oriundos da investigação realizada e das variáveis levadas em consideração. De acordo com o referencial teórico deste trabalho, foram apresentadas as variáveis conforme as etapas da implementação de um programa da qualidade, segundo Conway (1996). A coleta de dados procedeu-se junto a oito empresas rurais do município de Cachoeira do Sul, através de entrevista semiestruturada e questionário com perguntas fechadas, ambos com perguntas relacionadas entre si, portanto serão expostos os resultados das entrevistas e dos questionários por meio de gráficos comparativos, sendo estes resultados divididos por variável, levando-se em consideração a teoria estudada.

4.1 Estabelecimento de um Comitê Diretivo da Qualidade

Nesta etapa Pode-se assim perceber que quando tratamos do estabelecimento de um comitê, ou seja, de um grupo de colaboradores para dimensionar as ações da qualidade, os gestores de empresas rurais concordam com esta etapa da implementação de um programa da qualidade. Conforme Sashkin e Kiser (1994) os alicerces da qualidade de maneira geral buscam o defeito zero, tanto na produção quanto no contato com as pessoas envolvidas, o que confirma o conceito que os gestores referiram a respeito da gestão pela qualidade. Zuin e Queiroz (2006) como pesquisadores da inovação agropecuária ressaltam que os benefícios da qualidade são os atributos das coisas ou pessoas.

4.2 Identificar e Quantificar as Principais Áreas de Desperdício da Empresa

Percebe-se que a maioria dos gestores de empresas rurais cachoeirenses concordam ou concordam plenamente com as afirmações baseadas na variável, sendo minoria os gestores que não concordam nem discordam.

Ressalta-se a intensidade com que os gestores fazem frente das atividades rotineiras, faltando por parte de alguns segurança nos apontamentos dos colaboradores em relação as áreas com maior retrabalho, pois a maioria dos gestores acham que ninguém melhor que eles próprios como donos do negócio para apontar os desperdícios.

O programa de gestão da qualidade tem por objetivo principal a melhoria progressiva dos produtos, serviços e desempenho da empresa, em todos os setores, acompanhado de gradativa redução de custos, eliminação de desperdícios, diminuição de prazos de produção e atendimento, o que pode ser visualizado de melhor forma através dos colaboradores que fazem frente as atividades do dia a dia (MIRANDA, 1994).

4.3 Desenvolver uma Posição Básica da Situação Atual da Empresa

Em relação as atividades a respeito desta variável, a maioria dos empresários rurais estão de acordo, sendo minoria, mas ainda existindo, gestores que não concordam nem discordam, não opinando desta forma. O SEBRAE (2006) nos diz que o benchmarking, não exige muita formalidade, pode ser realizada em uma simples troca de ideias. Sendo assim percebe-se que informalmente os gestores costumam realizar comparações da sua empresa com empresas que adotam melhores técnicas, tanto de gestão quanto de cultivo. Embora alguns gestores afirmem não ser tão importante para a organização uma avaliação da posição atual da empresa, esta técnica demonstrou pela entrevista realizada ser constante nas empresas rurais cachoeirenses.

4.4 Desenvolver um Plano de Implementação Associado à Métodos de Mudança

Percebe-se que, em relação as atividades voltadas para o desenvolvimento desta etapa da implementação da qualidade, a maioria dos gestores concordam, sendo poucos os que não concordam nem discordam.

A teoria nos prova que, a participação e o treinamento geram motivação, trazendo assim reações positivas de todos os envolvidos em um processo de implementação (SISODIA, SHET e WOLFE, 2008). A presente pesquisa acerca desta variável verificou que os gestores consideram que é muito importante o planejamento da implementação de um programa da qualidade como guia na gestão. Porém apesar de alguns gestores terem feito o termo de adesão junto ao PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade) muitos demonstraram confusão sobre os programas existentes da qualidade, sendo citado os programas da Emater e Sindilojas.

4.5 Oferecer Cursos e Treinamentos

Entende-se que, a Emater por não ter muita ligação com as entidades que apresentam os programas para a implementação da qualidade pode se tornar um elo entre estes e as empresas rurais, já que os gestores concordam com a importância de treinamento na organização. Quanto à relevância da oferta de cursos e treinamentos a todos os envolvidos da organização Deming (1990) já alertava, remover barreiras ao desenvolvimento é instituir programa sólido de treinamento e retreinamento e contar com o conhecimento do mesmo por 100% do apoio da cúpula da administração e colaboradores.

4.6 Integrar o Esforço da Melhoria

Percebe-se que em relação às atividades desta etapa da implementação da qualidade, a maioria concorda, mas há uma presença significativa de discordância e discordância total. Alguns gestores afirmaram não realizar eventos para integração dos colaboradores, porém na entrevista citaram diversos encontros que são organizados como churrascos no final de semana com as famílias, festas de final de ano, almoços onde são realizados *feedbacks*, o que justifica algumas divergências nas respostas entre

entrevista e questionários, pois esta etapa da qualidade costuma ser realizada informalmente pelas empresas rurais cachoeirenses o que, segundo Conway (2006) confirma dizendo que, a integração do esforço da melhoria se dá pelos encontros informais na maioria das vezes, onde as informações mais importantes são repassadas.

4.7 Encorajar as Pessoas a Trabalharem de Acordo com o Novo Processo

Percebe-se que há grandes índices de concordâncias e uma minoria que não concorda nem discorda.

Constata-se assim que os gestores estão abertos a novas técnicas e a aceitação de sugestões advindas dos colaboradores, assim como a encorajar os colaboradores à mudança, desde que demonstrado os benefícios de todas as atividades tanto para gestores quanto para colaboradores. Neste sentido Shiba, Graham e Walden (1997) escreveu: você deve criar um poder de investida às atividades dos colaboradores, eles devem ser encorajados a se envolverem.

4.8 Alinhar o Sistema de Motivação

Percebe-se que há uma diversificação, apresentam-se concordâncias plenas que imperam, não concordância nem discordância relativas, e uma discordância e discordância total que deve-se ser levada em conta. Para Sashkin e Kiser (1994), nesta fase devem existir recompensas em diversos níveis, ou seja, no nível da organização, no nível do grupo e no nível individual. Deming (1990) tem sido um oponente aberto aos projetos de pagamento baseados no desempenho, sustentando que a maioria das variações no desempenho individual estão fora do controle individual e deveriam ser direcionadas para a equipe. Diante do exposto, constata-se que a concessão de recompensa é dada pelos gestores de empresas rurais cachoeirenses no momento em que os colaboradores cumprem uma missão não rotineira, ou seja, quando superam as expectativas. A teoria nos sugere uma recompensa por equipe de trabalho, o que poderia fortalecer o espírito de equipe da organização. Já a remuneração por resultado é vista como inviável pelos gestores.

4.9 Prover os Recursos Necessários

Percebe-se desta forma que há muitas concordâncias plenas em relação as atividades desta variável, mas também há falta de opiniões bem como discordâncias o que tende a ser um fato a ser avaliado. Segundo o SEBRAE (2007) a identificação e análise de processos levam ao melhor entendimento de como funciona a empresa, permitindo a definição adequada do provimento dos recursos necessários para a capacitação dos donos destes processos. Sendo assim muitos gestores demonstraram não investir em treinamento por falta de informação, tanto dos gastos financeiros, quanto dos programas existentes, embora saibam da importância de prover os recursos necessários para o investimento na equipe.

4.10 Servir Como Orientadores Ativos – Desenvolver uma Missão e Visão para a Empresa

Percebe-se que não há nenhuma discordância e um número considerável de concordância, sendo minoria os gestores que não concordaram nem discordaram. Observa-se que todos de certa forma entendem conforme a teoria, que há grande importância na definição da missão e visão e que missão é como iremos chegar na

visão, onde queremos chegar (SEBRAE 2006), apenas não há o estabelecimento da mesma. Segundo Conway (1996), esta etapa da definição da missão e visão inclui os projetos de melhoria, o planejamento direcionado a cursos e treinamento de funcionários, esclarecer a razão central da existência da organização e a divulgação de tudo que compõe o plano de melhoria traçado.

4.11 Etapa da Consciência Inicial

Segundo o SEBRAE (2007) qualidade consiste na participação consciente, criativa e motivada do colaborador, na sintonia com as necessidades explícitas e implícitas do cliente e suas tendências e a produção de produtos e serviços que atendam e superem essas expectativas. Percebe-se desta forma que o gestor esta a par da importância do seu papel de conscientizar a equipe da importância de um programa da qualidade, alguns ressaltaram apenas que, nesta etapa, quando tratamos de técnicas novas, há um certo cuidado no meio rural, por se tratar de um meio conservador, a adoção da mensagem de muitas novidades poderia ser vista com receio por todos envolvidos.

4.12 Etapa do Incremento do Desejo de Aprender Sobre a Qualidade

Demonstra-se que em sua grande maioria, os gestores concordam com as ações voltadas para esta etapa. Nesta etapa Araújo (2006) expõe que os funcionários já sentem interesse pelo assunto, há apoio da gerência e os processos começam a ser avaliados e modificados de forma integrada. Pode-se verificar que quando implementado um programa, a maioria dos gestores concordam que deve haver manutenção deste, assim como qualquer técnica de cultivo adotada pela organização que possui constante acompanhamento e atualização.

4.13 Etapa da Evidência

Segundo Sashkin e Kiser (1994), a falta de registros e documentos das atividades e ferramentas utilizadas gera falta de mensuração, pois não há a possibilidade de medirmos os resultados. É o que constata-se por meio da pesquisa em relação a esta variável, apesar de os gestores saberem da importância da descrição tanto de processos quanto financeira muitos ainda não distinguem a pessoa jurídica da pessoa física, impossibilitando a equiparação correta de resultados.

4.12 Era de Ouro da Empresa

Percebe-se que há um bom nível de concordância, ressaltando uma discordância que foi justificada pelo fato de o gestor acreditar que os benefícios provenientes de uma programa da qualidade não são somente dos colaboradores e gestores, mas de todas as partes envolvidas. Segundo Conway (1996) nessa fase a empresa obtém uma grande vantagem competitiva e incrível fortalecimento no mercado. Os benefícios da gestão pela qualidade são plenamente evidentes, até mesmo por meio de premiações. Porém não é o que almejam os gestores de empresas rurais cachoeirenses, há um desejo pela implementação e a chegada a era de ouro, mas não por foco em uma premiação, mas sim no aprimoramento de técnicas de gestão e no aumento da receita da organização para que haja o benefícios de gestores e colaboradores.

5 Conclusões

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações baseadas nas respostas obtidas e analisadas através da observação feita na entrevista e questionário pré-estabelecidos, visando sempre demonstrar que os objetivos do presente trabalho foram consolidados. Ressalta-se que foi optado pela utilização de dois instrumentos de pesquisa devido ao fato de que a medição da percepção obtém seu êxito nas informações disponíveis, buscando-se assim o máximo de informações para o cumprimento do objetivo principal deste trabalho. O presente trabalho teve como objetivo geral identificar e descrever as percepções dos gestores de empresas rurais do município de Cachoeira do Sul – RS quanto à implementação de um programa da qualidade, considerando como variáveis as etapas da implementação de um programa da qualidade, buscando assim responder ao problema de pesquisa proposto: “Quais são as percepções dos gestores de empresas rurais quanto à implementação de um programa de gestão pela qualidade?”. Inicialmente fez-se um resgate teórico a respeito do tema, depois apresentaram-se os dados coletados na pesquisa, apontaram-se as análises sobre esses dados, e, por último, as recomendações em função dos resultados obtidos, atendendo ao último objetivo específico estabelecido, propor ações que reduzam as dificuldades encontradas para a implementação de um programa da qualidade em uma empresa rural. Através das análises das variáveis pesquisadas, verificou-se que, as percepções dos gestores de empresas rurais quanto à implementação de um programa da qualidade em sua totalidade tenham sido positivas, pois alguns gestores, embora achem que não estão aptos a realizarem algumas etapas para a implementação da qualidade, demonstraram realizá-las informalmente, ressalta-se aqui a realização de uma avaliação básica da posição atual da empresa por meio de *benchmarking* e integração do esforço da melhoria por meio de constantes eventos de integração e troca de informações na propriedade. Alguns aspectos individuais necessitam ser revistos, pois há necessidade de maior conscientização dos gestores de que o setor agropecuário, por ser de suma importância e prospectar um futuro de valorização, deve possuir um sistema de gestão baseado em ferramentas e programas que orientem estas empresas rurais na execução das tarefas corriqueiras para que haja um melhor planejamento do futuro da organização, visto que constatou-se que ainda há falta de habilidades para delegar tarefas, por parte dos gestores, há um sistema de remuneração por resultado desalinhado, inexistência de missão e visão de futuro e falta de organização financeira na divisão da pessoa física do empresário rural e da agropecuária como empresa. Como um programa de gestão da qualidade baseia-se em constante treinamento por parte dos responsáveis e implementação de ferramentas novas condizentes com as atividades, percebeu-se um certo receio quanto à constante inovação em um ambiente conservador como o meio rural, o que intensifica o objetivo da divisão das etapas da implementação, integrar aos poucos na filosofia da organização a gestão pela qualidade de forma consciente. Outro aspecto que destacou-se por meio da análise foi a falta de informação acerca dos programas e organizações que proporcionam treinamento na área da qualidade no município de Cachoeira do Sul. Muitos gestores destacaram que buscariam informação na Emater, SEBRAE e Sindilojas, sendo poucos os que mencionaram o Comitê da Qualidade de Cachoeira do Sul, que existe no município como elo entre os principais treinamentos existentes na área da qualidade e organizações do município. Recomenda-se então, que as organizações voltadas à disseminação da gestão pela excelência, bem como treinamentos na área, busquem levar a informação até os gestores de empresas rurais, tendo como oportunidade a realização

de parcerias com entidades com as quais os gestores costumam manter contato como mencionado, citando-se assim a Emater e o Sindicato Rural. O setor demonstrou carência em oportunidades de realizar treinamentos de conscientização quanto à relevância da implementação de uma gestão pela qualidade bem como treinamentos básicos principiantes relacionados à utilização de ferramentas de controle de atividades e financeiro para que os mesmos passem a acompanhar mais precisamente os seus resultados, sendo esta uma oportunidade para atrair os gestores rurais a gerir com qualidade, uma vez que foi demonstrado que algumas empresas desenvolveram treinamentos do SEBRAE de longa duração e consideraram de difícil aplicação para o meio rural, não sendo assim aplicado na agropecuária. Desta forma serão compreendidos os benefícios da implementação de um programa da qualidade em uma empresa rural, bem como o aumento de delegação de atividades e estabelecimento de uma visão bem estruturada que oriente a organização da busca de objetivos planejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ARAUJO, César G. de. **Organizações Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- 2 BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: Um guia para iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- 3 CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total: no estilo japonês** – Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- 4 CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes: o que todo o membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- 5 CONWAY, Willian E. **O Segredo da Qualidade**. São Paulo: Marcos Cobra: Parente & Conway Quality, 1996.
- 6 CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural**. Uma abordagem decisorial. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- 7 DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990.
- 8 FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico - Explicitação das Normas da ABNT**. Porto Alegre: Editora Dactilo-Plus, 2012.
- 9 GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- 10 INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2011. Renda mensal: atividades rurais**. Disponível em: www.censo2011.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=29&dados=210. Acesso em 29 de junho de 2013.
- 11 JURAN, J. M. Juran. **Planejando para a Qualidade**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- 12 LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- 13 LAPA, Reginaldo Pereira. **Praticando os 5 sentidos**. Qualitymark: Rio de Janeiro, 1998.
- 14 LAROUSSE & NOVA CULTURAL. **Grande Enciclopédia Larousse Cultural**. São Paulo: Plural Editora e Gráfica, 1998.
- 15 MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

- 16 MIRANDA, R.L. **Qualidade Total: Rompendo as Barreiras entre Teoria e a Prática**. São Paulo: Editora Makron Book, 1994.
- 17 PGQP – Comitê Regional da Qualidade de Cachoeira do Sul. Capacitações PSGQ – Programa SEBRAE de Gestão pela Qualidade e outros. Cachoeira do Sul; 2012.
- 18 PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Termos de adesão ao PGQP 2012 – Organizações. Disponível em http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_cadastro&Itemid=84. Acesso em 15 de mai. 2013.
- 19 RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual Prático de Metodologia da Pesquisa**. Blumenau, SC: Acadêmica, 2003.
- 20 SASHKIN, Marshall; KISER, Kenneth. **Gestão da Qualidade Total na Prática: o que TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1994.
- 21 SEBRAE. **D-OLHO na Qualidade: 5S para os Negócios**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2008.
- 22 SEBRAE. **Gestão da Qualidade: Fundamentos da Excelência**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2007.
- 23 SEBRAE. **Gestão da Qualidade: Parcerias Eficazes, Satisfação dos Clientes, Fornecedores, Sociedade, Sócios e Colaboradores**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2008.
- 24 SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2006.
- 25 SISODIA, Rajendra. S.; SHET, Jagdish N.; WOLFE, David B. **Os Máus Hábitos das Boas Empresas e como Fugir Deles**. São Paulo: Wharton School Publishing, 2008.
- 26 SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- 27 ZUIN, Luis Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócios: Gestão e inovação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.