

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

WELINGTON RAMOS

**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE NA
COOPER-RUBI**

**RUBIATABA – GO
2006**

FACULDADE DE CIÊNCIA E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA



WELINGTON RAMOS

A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE NA COOPER-RUBI

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sobre a orientação do Professor Enoc Barros da Silva.

25165
saou

Tombo nº	12813
Classif.	65-013
Ex.	1
Origem	d
Data	07-5-07

FICHA CATALOGRÁFICA

Ramos, Welington

A importância do trabalho em equipe na Cooper-rubi / Welington Ramos

– Rubiataba - GO: FACER, 2006.

p.

Orientador: Enoc Barros da Silva (Mestre)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas)

Bibliografia.

1. Dinâmica de grupo 2. Trabalho em equipe 3. Psicologia organizacional

I. Ramos, Welington. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 65.013

Elaborada pela Bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano CRB1/1528

FOLHA DE AVALIAÇÃO

WELINGTON RAMOS

A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE NA COOPER-RUBI

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador



Prof. Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração e Docência Universitária

2º Examinador



Prof. Msc. Flávio Manoel C.B. Cardoso
Mestre em Administração

3º Examinador



Prof. Marcos de Moraes Souza
Especialista em Agronegócio

Rubiatoba, 18 de dezembro de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico, primeiramente a Deus que é fonte de vida e paz. Aos meus familiares e amigos que me incentivaram e apoiaram nos momentos mais cansativos em que busquei neles a força necessária a alcançar os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

A Deus acima de tudo, porque Ele é graça e bondade.

Aos meus pais, Márcio Ramos e Dalva Maria de Oliveira Ramos e para minhas irmãs Aline de Oliveira Ramos e Adriana de Oliveira Ramos porque sempre foram os meus grandes incentivadores

Ao professor e orientador Enoc, que prestou valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto.

A empresa COOPER-RUBI, que se mostrou campo fértil para a realização deste estudo.

RESUMO

O Trabalho em Equipe, constitui-se numa modalidade de trabalho coletivo que leva as pessoas a atuarem juntas somando esforços de modo a garantir que os objetivos propostos possam ser alcançados com mais eficiência e eficácia. Além disso, o trabalho em equipe contribui para a valorização do indivíduo e possibilita que ele construa novos conhecimentos. Ainda não há dados que revelam quando surgiu o trabalho em equipe, porém, reconhece-se que desde tempos mais antigos o homem já sentia necessidade de trabalhar junto com os seus semelhantes a fim de obter resultados mais satisfatórios. Para que o trabalho em equipe possa realmente dar certo é importante que todos tenham claro a missão, os valores, a visão estratégica da empresa. Contudo, muitas empresas estão buscando implementar o conceito de trabalho em equipe nas suas atividades. Cada vez mais o trabalho em equipe tem sido incentivado nas organizações, bem como em muitas outras áreas da atividade humana. Vários autores têm destacado as vantagens do trabalho em equipe, apesar de serem constatadas muitas dificuldades na prática. É ainda uma forma especial da organização, que visa, principalmente, a ajuda mútua entre profissionais de uma mesma companhia ou departamento. O Trabalho em Equipe pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que dedicam-se a realizar uma tarefa ou um determinado trabalho.

Palavras-chave: Trabalho, Equipe, Organização.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ambiente da Empresa.....	28
Gráfico 2: Interação dos funcionários.	29
Gráfico 3: Relacionamento entre funcionários.	30
Gráfico 4: Rotatividade de tarefas.	30
Gráfico 5: Momentos de lazer.	31
Gráfico 6: Tomada de decisões.	32
Gráfico 7: Opinião para tomada de decisão.	32
Gráfico 8: Existência de Mural	33

SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE GRÁFICOS	
1 INTRODUÇÃO.....	08
2 PROBLEMA.....	10
3 OBJETIVOS.....	11
3.1 Geral.....	11
3.2 Específicos.....	11
4 JUSTIFICATIVA.....	12
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
5.1 TRABALHO EM EQUIPE.....	13
5.1.1 Conceito.....	13
5.1.2 Origem do Trabalho em Equipe.....	14
5.1.3 Vantagens do Trabalho em Equipe.....	17
5.1.4 Necessidade do Trabalho em Equipe.....	18
5.1.5 Liderando o Trabalho em Equipe.....	20
5.1.6 A ineficácia do Trabalho em Equipe.....	21
5.1.7 A Importância do Trabalho em Equipe na COOPER-RUBI.....	23
6 METODOLOGIA.....	25
6.1 Objeto de Estudo.....	26
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	28
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
9 SUGESTÕES.....	36
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
APÊNDICE.....	40
ANEXOS.....	

1 INTRODUÇÃO

Através da história, podemos notar o surgimento da necessidade do homem em somar esforços para alcançar objetivos que individualmente não seriam possíveis, ou seriam de forma mais trabalhosa.

Contudo, muitas empresas estão buscando implementar o conceito de trabalho em equipe¹ nas suas atividades. Podemos observar as organizações como aglomerados grupos² de trabalho que mantêm contatos, por meio de participação simultânea das pessoas entre os diferentes grupos. Pode-se notar que com a implementação de equipes as organizações tornam-se menos burocráticas, delegando autoridade e dividindo responsabilidades a todos os níveis, ficam mais flexíveis e mais ágeis.

A presente monografia expõe alguns elementos fundamentais para a consolidação de equipes nas organizações. Aborda questões como, integração, desenvolvimento, comunicação, motivação, liderança e desempenho dentro da equipe.

Podemos entender como integração entre as pessoas o momento em que elas completam-se, onde seus interesses encontram um ponto em que nenhuma das partes precise sacrificar alguma coisa. No trabalho em equipe o processo de integração, é fundamental, pois busca com que o novo membro da equipe aprenda e incorpore certos valores, normas e padrões necessários a um bom desempenho.

A comunicação deve ser organizada, dinâmica e clara, de forma que os canais possam ser utilizados por todos da melhor maneira. Atualmente com a adoção de equipes, torna-se cada vez mais necessário ao indivíduo que ele seja capaz de se comunicar e colaborar com os outros de forma satisfatória. Em outras palavras o trabalho individual dá lugar ao trabalho solidário e grupal.

Sabe-se que a liderança é base de uma necessidade de característica do trabalho em equipe. Pois, para que a equipe funcione é preciso produzir resultados.

¹ EQUIPE: Grupo em que as pessoas, além de estarem comprometidas com um objetivo comum, atuam de forma bastante interdependente, procurando colocar os objetivos do grupo acima dos seus interesses pessoais e além disso, não ficam presas a burocracia e as formalidades, agindo de forma consciente e responsável pelo benefício dos objetivos a serem atingidos, pelos quais são coletivamente responsáveis. LACOMBE, Dicionário de Administração, 2004, p. 134.

² GRUPOS: Conjunto de pessoas que interagem para atingir objetivos comuns. LACOMBE, Dicionário de Administração, 2004, p. 165.

Uma boa liderança deve saber identificar e reconhecer os potenciais, ser o condutor do processo de desenvolvimento de sua equipe.

Outra questão imprescindível para trabalho em equipe que também será abordada neste estudo, é a motivação. Ela é um entre vários que contribuem para o bom desempenho no trabalho. Quanto mais motivado estiver o colaborador melhor será o seu desempenho.

Acredita-se que o desempenho das pessoas depende de uma complexa variedade de elementos que atuam interagindo entre si de forma extremamente ativo. O desempenho e o potencial do membro de uma equipe ou de um colaborador de modo geral, pode ser mensurado através de uma avaliação, onde serão observadas as suas competências. Neste tipo de avaliação também pode ser identificados problemas de integração, supervisão, motivação, subaproveitamento de potencial e outros.

O problema que será destacado no desenvolver do tema é a integração dos membros em uma equipe de trabalho, mais especificamente como integrá-los. Existe uma grande diversidade de conhecimento e habilidades entre os membros da equipe, que devem se completar e enriquecer o trabalho como um todo, contribuindo desta maneira para que equipe tenha mais chance de atingir seus objetivos. Desta forma, a integração dos membros da equipe é fundamental para o seu desempenho.

O trabalho em equipe chamou atenção por ser uma forma de organização de trabalho que promove um alto nível de desempenho sinérgico. Mas, para que a equipe atinja este nível de desempenho seus membros precisam trabalhar de forma harmoniosa e integrada, o que nem sempre acontece. Assim, interessei estudar a integração da equipe, pois este fator é de fundamental importância para o seu desenvolvimento. O trabalho em equipe é muito interessante para a empresa e para o profissional.

Com a implementação de equipes as organizações buscam, obter maior participação e comprometimento das pessoas, conseguir respostas rápidas as mudanças em geral e atender as demandas de clientes.

Para um profissional, por estarmos vivenciando um período onde somos cada vez mais levados aos grupos e ao trabalho em equipe. Neste sentido é fundamental para o profissional que saiba trabalhar em equipe.

2 PROBLEMA

Sabe-se que a capacidade de trabalhar em equipe dos participantes de uma empresa é fundamental para o seu sucesso. O trabalho em equipe apresenta vantagens como: a potencialização de competências individuais, possibilita o compartilhamento de recursos, dá mais probabilidade para se atingir os objetivos, além de elevar a qualidade das relações humanas e satisfação das pessoas.

Porém, uma equipe é formada por vários estilos de personalidades. Ao se juntar ao grupo cada pessoa leva consigo expectativas e contribuições diferentes, devido a isso, as relações e a colaboração em grupo nem sempre são fáceis. São fundamentais a integração e a complementaridade entre os membros para que a equipe atinja resultados. Então, como integrar os membros da equipe para que ela possa melhorar o seu desempenho?

3 OBJETIVOS

3.1 GERAL

- ✓ Analisar a importância da integração dos membros da equipe para o seu desempenho.

3.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Analisar as vantagens e desvantagens do trabalho em equipe;
- ✓ Avaliar a sinergia entre os membros das equipes;
- ✓ Verificar se há integração entre os membros da equipe;
- ✓ Sugerir ações para melhoria do desempenho.

4 JUSTIFICATIVA

As organizações no passado, baseavam-se nos princípios da divisão do trabalho e sua supervisão. Mas este modelo de trabalho já apresentava grandes limitações as quais provocaram o surgimento de um novo conceito organizacional, que consiste em substituir o trabalho individual em partes e seqüencial por trabalho em equipe.

O surgimento da organização do trabalho por meio de equipes vem da necessidade do homem em somar esforços para alcançar objetivos que individualmente não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa (MAXIMIANO, 1993). Assim o trabalho em equipe pode ser visto como uma estratégia concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador (CASTILHO apud MAXIMIANO, 1993).

Cada vez mais o trabalho em equipe tem sido incentivado nas organizações, bem como em muitas outras áreas da atividade humana. Vários autores têm destacado as vantagens do trabalho em equipe, apesar de serem constatadas muitas dificuldades na prática.

Existe uma confusão generalizada entre trabalho em equipe e trabalho em grupo. A diferença é que no trabalho em equipe os membros são escolhidos por habilidades e competências, ou seja, há uma definição da atuação de cada componente. Já no trabalho em grupo há um corporativismo acentuado onde os membros são aceitos mais por afinidades pessoais (CASTILHO apud MAXIMIANO, 1993).

Assim, as preocupações das organizações com as qualidades dos trabalhos em equipes inauguram umas novas fases na história da Administração, uma vez que as relações entre organização e funcionários sempre foram antagônicas. Elas estão acordando para um novo contexto nas relações entre capital e trabalho, influenciadas por mudanças no ambiente externo, provocando mudanças na organização do trabalho.

Atualmente a minha função na Cooper-Rubi é o Controle Administrativo da Oficina, sou Presidente da Comissão Interna de Prevenção de Acidente do Trabalho Rural – CIPATA e Presidente do Clube da Usina Associação Desportiva Cooper-Rubi – A.D.C.R.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 O TRABALHO EM EQUIPE

5.1.1 Conceito

Forma especial de organização, que visa principalmente a ajuda mútua entre profissionais de uma mesma companhia ou departamento. O Trabalho em Equipe pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que dedicam-se a realizar uma tarefa ou um determinado trabalho.

Valorizando cada indivíduo e permitindo que todos façam parte de uma mesma ação, seja no campo escolar, profissional ou, até mesmo, em atividades cotidianas. O Trabalho em Equipe, além de possibilitar a troca de conhecimento é determinante nas relações humanas, pois motiva o grupo a buscar de forma coesa os objetivos traçados.

Na visão do psicólogo Abraham Maslow (apud BERGAMINI, 2000), profissional que deu início a Psicologia Transpessoal (área da psicologia que estuda a consciência nos seus diferentes níveis e a sua relação com os aspectos evolutivos do ser), o trabalho em equipe possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros, afeição, aceitação e sentimento de importância. Para Maslow, "isto faz com que o indivíduo cresça, tornando o trabalho determinante, pois o objetivo a ser alcançado depende, exclusivamente, da satisfação psicológica do indivíduo bem como das relações humanas".(apud BERGAMINI, 2000)

A necessidade de desenvolvimento do trabalho em equipe passa por diversos fatores de importância para a evolução profissional, como a definição de prioridades, o ajuste de metas, otimismo e o estar aberto a mudanças. Todas estas qualidades, quando são acrescidas ao ser individual (si próprio), pode significar o sucesso nas relações pessoais, o que forma um círculo virtuoso, propiciando assim as tarefas conjuntas.

É importante perceber que, quando se fala em trabalhar em equipe, fala-se em maior volume de atividades, mais e maior responsabilidade, comprometimento, flexibilidade, colaboração e esforço pessoal, detalhes que acabam sendo descobertos a cada novo dia de trabalho. Entretanto, como benefício,

um grupo coeso aflora muitas características que até então passavam despercebidas no individual, como a criatividade, a participação, visão de futuro, questionamento de posições e colocações e senso crítico.

Segundo a Psicóloga Solange B. R. Cremasco (apud BERGAMINI, 2000), a motivação é um fator substancial que deve estar ligado ao trabalho em equipe. De acordo com ela, esse atributo individual do ser humano representa o comprometimento e a "chave para o sucesso que está ao alcance de todos".

Quanto maior for o grau de responsabilidade, quanto maior for o universo de aprendizado e as perspectivas de evolução, muito mais eles (os profissionais) se envolvem com as atividades que lhes são atribuídas e, conseqüentemente, a motivação sempre se encontrará no topo", concluiu. (CREMASCO apud BERGAMINI, 2000).

Trabalhar em equipe significa compartilhar uma direção comum. Além disso, atividades desenvolvidas em conjunto encorajam o grupo, o que aumenta o desempenho na hora de realizar atividades, transmitindo autoconfiança, habilidade e união, características primordiais para o sucesso.

5.1.2 Origem do Trabalho em Equipe

Vários estudiosos partilham da idéia de que o trabalho em equipe surgiu:

a) a necessidade histórica do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada; b) da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos. O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

Mas, antes de discutir as questões que envolvem o trabalho em equipe e a importância do mesmo para o sucesso da organização, é preciso diferenciar o grupo da equipe. Sim, são duas coisas diferentes. De acordo com Basso (1999), sócio-diretor da Consultoria CR Basso, toda equipe é um grupo, porém, nem todo grupo é uma equipe.

Grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, em geral se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os

membros encontram, em geral, produzem resultados de aceitáveis a bons. No entanto este grupo não é uma equipe. Já Equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e atingimento das metas. O respeito ao princípio da equipe, a interação entre seus membros e especialmente o reconhecimento da interdependência entre seus membros no atingimento dos resultados da equipe, deve favorecer ainda os resultados das outras equipes e da organização como um todo. É isso que torna o trabalho desse grupo um verdadeiro trabalho em equipe. (BASSO, 1999)

Em outras palavras, grupos são todas as pessoas que vão ao cinema para assistir ao mesmo filme. Elas não se conhecem, não interagem entre si, mas o objetivo é o mesmo: assistir ao filme. Já equipe pode ser o elenco do filme: todos trabalham juntos, para atingir uma meta específica, que é fazer um bom trabalho, um bom filme.

Fazer com que todas as pessoas da organização caminhem na mesma direção não é tão difícil quanto parece. São necessárias muitas estratégias, objetivos definidos, comunicação eficaz, feedbacks constantes e lideranças compartilhadas. Mas, infelizmente, muitas empresas amargam casos de insucesso com suas equipes de trabalho. Os objetivos finais não são alcançados, todos se sentem entediados e, no fim, contribuem pouco para a organização.

O consultor Paulo Araújo Carvalho³ (2005), em um, afirmou:

Talvez o fato de, não raras vezes, valorizarmos técnicas de trabalho em equipes aclamadas em outros países, esquecendo de avaliar sobre como adaptá-las para nossa cultura regional, nosso jeito de ser e de viver, nossos valores e crenças. Precisamos aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. É preciso entender que trabalhando em equipe temos mais chances reais de superar nossos limites.

Ainda de acordo com Carvalho (2006), para se ter uma equipe eficaz é necessário:

- ✓ Definir claramente a missão, os valores da empresa, as metas e objetivos da equipe. Todos têm que saber qual o objetivo do trabalho, para que o esforço seja feito na mesma direção. Cada pessoa tem que estar ligada ao significado

³ artigo escrito para o Jornal Profissional & Negócios, parceiro de conteúdo dos Empregos.com.br. (dez. 2005)

maior do trabalho, que é o objetivo que foi definido, e ver o mesmo como um desafio. A comunicação clara é fundamental para alcançar esse objetivo. Melhor errar pelo excesso de comunicação, jamais pela falta.

- ✓ Respeitar a individualidade e estimule a diversidade da equipe. Equipes são formadas de pessoas, que têm histórias de vida, conhecimentos e experiências bem diferentes. É papel do líder aceitar e estimular as diferenças, fazendo com que cada um dê o seu melhor. No time de futebol, por exemplo, cada jogador tem um talento que o difere dos demais: assim deve ser na equipe de trabalho, sempre todos tendo como alvo o mesmo gol.
- ✓ Estabelecer os papéis. Se os integrantes da equipe não sabem qual a função ou papel a desempenhar, dificilmente vão poder atingir o objetivo comum. Pode ser necessário treinar as pessoas; é papel do líder identificar se existe ou não a necessidade de treinamento.
- ✓ Motivar e reconhecer os talentos. Com o tempo, é natural que a equipe perca o entusiasmo do começo. É preciso evitar que uns poucos trabalhem e todos os outros fiquem olhando (como acontecia nos trabalhos do tempo do colégio). É fundamental saber o que cada membro está fazendo de valor e reconhecer a performance de cada integrante. Não permita, no entanto, que alguém solte a máxima: "Eu já fiz a minha parte".
- ✓ Aprender a lidar com o conflito. Em um grupo, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. O desafio é saber valorizar a diferença e tornar os inevitáveis conflitos, um bom motivo para crescer e superar as adversidades.
- ✓ Avaliar e monitorar. O monitoramento do trabalho e dos resultados é fundamental para que cada integrante saiba como está o seu desempenho, em que e como pode melhorar. Informações incompletas podem acabar com o trabalho de qualquer equipe.

5.1. 3 Vantagens do Trabalho em Equipe

São notórios os benefícios que uma equipe bem afinada pode trazer para a organização. Primeiro, porque uma equipe é formada de pessoas, que trazem consigo histórias de vida e competências diferentes, mas que se relacionam. Um é bom em analisar relatórios, outro fala muito bem em público, e o terceiro tem uma

boa capacidade para detectar e resolver problemas. Estas são algumas características que, somadas, podem formar.

O Trabalho em Equipe é um dos assuntos preferidos da teoria das relações Humanas. Kurt Lewin é considerado o fundador das escolas da dinâmica de grupo. Convencido de que a sociedade precisava de um método científico para entender a dinâmica do comportamento grupal, fundou o centro de Pesquisa de Dinâmica de Grupo da Universidade de Michigan. (CHIAVENATO, 2002)

O Trabalho em Equipe desenvolve uma proposição geral de que "o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence. O grau de agressividade ou cooperação de uma pessoa, seu grau de autoconfiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sobre o que é verdadeiro e bom, seus amores ou ódios e suas crenças e preceitos, todas essas características são determinadas em alto grau pelo grupo a que pertence o indivíduo".

O Trabalho em Equipe estuda as interações (influências mútuas) entre as pessoas que estão juntas para divertir-se ou para trabalhar. Constitui ainda um campo de pesquisa voltada ao estudo da natureza do grupo, às leis que regem o seu desenvolvimento e às relações indivíduo-grupo e grupo-instituições.

É um conjunto de técnicas e metodologias que tratam do fenômeno do comportamento humano em grupos. Sua orientação é busca de mudanças de comportamento, tendo em vista a afetividade do desempenho grupal. É muito utilizada em seções de treinamento em razão de sua flexibilidade e valor como agente de mudanças.

O Trabalho em Equipe deveria ser a dinâmica do futuro, no mundo agitado em que vivemos, para que a pessoa humana possa desabrochar a caminho de sua plenitude; espaços onde se busque ultrapassar as formas de relacionamento marcadas pela máscara, pelos mecanismos inconscientes, pela agressividade, pela competição e pela denominação. Isto só poderá acontecer através da experiência do outro através da vivência grupal, num clima de liberdade, de aceitação, de diálogo, de encontro, de comunicação, de comunhão. Este é o sentido do TRABALHO EM EQUIPE.

5.1.4. A Necessidade do Trabalho em Equipe

Também é importante neste processo o relacionamento entre o gerente e o subordinado, eles devem aprender a se ajustar um ao outro, onde as expectativas de ambos possam ser evidentes. O bom relacionamento entre os membros em geral da equipe é imprescindível para o desempenho da mesma.

Maximiniano (1993, p. 2), destaca algumas vantagens do trabalho em equipe, tais como: a) Sinergia⁴: potencialização das competências individuais. Um é maior que dois. Eficiência e economia, por meio de compartilhamento de recursos; b) Eficácia⁵: probabilidade elevada de atingimento de objetivos. Clima saudável de trabalho.

Complementado, o trabalho em equipe também pode promover maior comprometimento das pessoas, respostas mais rápidas para solução de problemas, pois dispensa aprovação hierárquica, maior cooperação e participação das pessoas, pois elas se envolvem mais nos projetos (CHIAVENATO, 2002, p. 75).

Entretanto para que uma equipe possa apresentar tais características ela precisa ser madura, com um alto nível de desempenho. Na teoria da administração define-se maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Para atingir esta maturidade, os indivíduos são levados ao processo de integração e desenvolvimento onde são orientadas no sentido de obtenção de objetivos comuns.

Segundo Maximiniano (1993), desenvolvimento de equipes é "o processo de transformar um conjunto de indivíduos com necessidades, experiências e competências diferentes numa unidade de trabalho integrada e eficaz. Nesta transformação as metas e energias dos indivíduos fundem-se para sustentar os objetivos da equipe". Quanto maior o grau de desenvolvimento da equipe, maior será a sinergia que resultará do trabalho coletivo.

É possível identificar algumas fases de desenvolvimento que a equipe passa. Na primeira há apenas um agrupamento de pessoas que não relacionam entre si, em seguida surge interação entre os indivíduos do mesmo conjunto, são na

⁴ SINERGIA: Acréscimo obtido no resultado final pela utilização combinada de duas ou mais estratégias, ou elementos, empresas, experiências, esforços ou partes de um todo em relação à soma dos resultados individuais obtidos pela utilização separada de cada uma das estratégias, ou elementos, experiências ou esforço. LACOMBE, Dicionário de Administração, 2004, p.286.

verdade “interações funcionais. Depois, vem a fase onde existe maior grau de complexidade na integração dos componentes do grupo, geralmente causada por um aumento de ligações funcionais e sua flexibilidade. E por fim, é quando as pessoas do conjunto constituem realmente uma equipe de trabalho, caracteriza-se pelo alto grau de participação e envolvimento de todos os participantes em torno do objetivo”.

Para Maximiliano (1993), “a primeira coisa a fazer na formação de um grupo é procurar as pessoas certas”. Antes de encontrá-las é necessário ter definido os objetivos e as tarefas que o grupo irá realizar, de maneira que as habilidades e competências individuais possam ser combinadas a fim de obter maior nível possível de desempenho.

No processo de desenvolvimento de uma equipe é imprescindível que os objetivos sejam bem definidos. Outro fator muito importante é a comunicação.

Chiavenato (2002, p. 118), define comunicação “como o processo de transmissão de informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas”. A comunicação deve ser organizada, dinâmica e clara de forma que os canais possam ser utilizados da melhor maneira.

Existem alguns fatores que interferem na comunicação que são as chamadas “barreiras da comunicação”. Os ruídos são um tipo de barreira que podem prejudicar muito. Também existem outros obstáculos que podem interferir na comunicação e só em uma análise mais profunda serão identificados, mas que tornam este processo menos eficaz. E como se trata de um processo essa dificuldade podem estar em cada um dos elementos da comunicação (emissor, receptor, conteúdo, etc.) São elas: dificuldade de expressão, timidez, escola inadequada do receptor ou do meio, suposições, excesso de intermediários, diferença de status, palavras técnicas ou de duplo sentido, etc. (CASTILHO apud MAXIMIANO, 1993).

O feedback também é fundamental para melhorar o desempenho da equipe. De acordo com Chiavenato (2000, p. 504) feedback é “um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída de um sistema volta a sua entrada”. Ou seja, é um retorno que se tem, pelo que foi dado. Esta é uma importante técnica de gestão de pessoas que deve ser utilizada corretamente. Com ela é possível

⁵ EFICÁCIA: fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las. LACOMBE, Dicionário de Administração, 2004, p. 125.

orientar as pessoas na execução desejada das atividades e saber suas opiniões em relação ao trabalho que realizam. Porém, esta técnica pode ser perigosa se não for bem administrada, pois pode gerar efeito contrário, causando insatisfação, erros constantes e até desânimo e desmotivação do grupo.

5.1.5 Liderando o Trabalho em Equipe

Ao constituírem uma equipe as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente elas precisam de liderança (CHIAVENATO, 2002). O funcionamento e a produção de resultados de uma equipe depende em grande parte de sua liderança.

É importante saber que liderança não é o mesmo que gerência.. Nem sempre um líder é gerente. Chiavenato (2002, p. 147) afirma que “a empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação”.

Independente do estilo o gerente deve ser um bom líder, pois ele necessita “conjuguar esforços”, comunicar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da equipe e da organização.

A estruturação do trabalho por equipes pode apresentar alguns problemas que prejudica o seu desempenho, como a perda de tempo com reuniões desnecessárias para resolver qualquer tipo de problema (CHIAVENATO, 2002). Ainda pode causar uma descentralização exagerada, não planejada e gerar conflitos (CHIAVENATO, 2002, p. 75). Entretanto, estes problemas podem ser controlados e até evitados, e uma boa liderança é fundamental nestes casos.

Um fator imprescindível para o bom desempenho da equipe é a motivação. Chiavenato (2002, p. 172) conceitua motivação como “o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”. Dando continuidade, afirma que “a influencia gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano”.

Quando a equipe já estiver formada, treinada e desenvolvida, definidas as tarefas, o líder deverá motivá-la para que alcance os objetivos. Será o momento de avaliar o seu desempenho. Esta “avaliação de desempenho” envolve todos os participantes da equipe e o seu círculo externo (MAXIMINIANO, 1993). Este também poderá ser um bom momento para dar feedback, falar sobre os erros e acertos da

equipe. Depois de selecionada e desenvolvida, o gerente passa a liderar e a motivar a equipe, avaliar o seu desempenho e recompensá-la. Existem várias formas de recompensa, porém a mais utilizada é a remuneração, isto é o salário.

5.1.6 A ineficácia do trabalho em equipe

Só conseguimos ter, de fato, pessoas trabalhando eficazmente em times, quando já existem condições pré-estabelecidas numa organização para isso, além da competência humana, é claro (MAXIMINIANO, 1993).

Sabemos que para enfrentar a competitividade global muitas empresas tiveram ou ainda têm que mudar seu estilo de gerenciamento, passando de uma abordagem voltada para resultados, onde a ênfase é maior nos números, lucros, enfim, em si mesma, para um estilo de gerenciamento voltado para a qualidade., onde os resultados finais, o lucro e o retorno do investimento são conseqüências, segundo a Reação em Cadeia de Deming, o que altera completamente o ambiente de trabalho, tornando-o participativo, e, portanto, propício ao trabalho em times.

Nas organizações cujo estilo de gestão é o de Gerenciamento por Resultados predomina a ênfase numa cadeia de comando e uma hierarquia de objetivos, padrões, controles e responsabilidades. Os organogramas de organizações tradicionais retratam, portanto, uma cadeia de responsabilidades, onde as metas numéricas ou quotas são estabelecidas no topo e são passadas para baixo, e os empregados são julgados segundo o atingimento dessas metas.

O Gerenciamento por Resultados dá pouca ou nenhuma atenção a processos e sistemas, a capacidade real da organização como um todo. Portanto, esses padrões e quotas nada mais são que metas numéricas arbitrárias. Os trabalhadores, supervisores e gerentes acabam apanhados em competições; a necessidade de parecer bom obscurece a preocupação pelo sucesso a longo prazo da organização e, muitas vezes, eles perdem de vista a finalidade principal do trabalho que fazem. Este estilo de gerenciamento causa uma série de problemas, tais como:

- ✓ Os esforços recompensados são mensuráveis e de curto prazo, portanto, não se tem um pensamento para alcançar metas a longo prazo;
- ✓ O foco é mal dirigido, ou seja, o foco não está voltado para a capacidade do sistema, e sim para metas numéricas que podem estar aquém ou além da capacidade organizacional. O foco é voltado para si e não para o cliente;

- ✓ Existência de conflitos internos, pois os departamentos estão preocupados em atingir as suas próprias metas, não prevalecendo à idéia da relação cliente-fornecedor internos; Muitas vezes, as metas mensuráveis impostas são impossíveis de se atingir, pois estão além da capacidade real de um sistema. Como se está em jogo o poder e o status das pessoas conseguidas através do atingimento dessas metas, podem ocorrer situações de alteração de registros ou o contorno do sistema em vez de melhorá-lo;
- ✓ Medo do que pode acontecer se as ordens não forem seguidas exatamente. Quando existe um "erro", procura-se o culpado e não onde está o erro no processo.

A organização olha para si mesma, para o cumprimento de suas metas numéricas e não na satisfação dos clientes.

No gerenciamento pela Qualidade, as organizações aprendem a monitorar, controlar e melhorar constantemente os sistemas de produção, com o foco sempre voltado para a satisfação do cliente. Esse modo de operar leva a melhores decisões, tanto para o cliente como para a organização, tanto para o trabalhador como para seu empregador.

As decisões são baseadas em dados e não em adivinhações. O uso de um enfoque científico torna-se um procedimento padrão, em que o foco é a melhoria de produtos ou serviços através da melhoria de como o trabalho é feito (os métodos), em vez de simplesmente o que é feito (os resultados).

As relações entre os gerentes e trabalhadores são reestruturadas: o gerente passa a desempenhar o papel de facilitador, fornecendo a ajuda necessária às pessoas para que faça o melhor trabalho possível, prevendo e eliminando os obstáculos que as impedem de fazer produtos de qualidade o tempo todo. Os trabalhadores aprendem como usar o conhecimento e a intuição que desenvolveram trabalhando na linha de produção ou com clientes no dia-a-dia.

A relação interna fornecedor-cliente é valorizada, pois a insatisfação dessa cadeia leva à não satisfação do cliente externo.

A vivência nos permite verificar claramente o sucesso do trabalho em grupo, quando as organizações estão preparadas para isso. Porém, este preparo não vem sozinho. Ele se constitui num processo de mudança das mentalidades e no amadurecimento das pessoas. E esta competência humana infelizmente não vem herdada de nossa educação, pois as escolas nos preparam apenas para o trabalho

individual. Elas ainda não se deram conta da importância do aprendizado do trabalho em equipe para a performance dos profissionais que preparam. Assim, as pessoas saem das escolas e se põem a montar equipes sem as competências necessárias a esta finalidade, em serviços inadequados ao trabalho em equipe e, portanto, com conseqüências tais que, o trabalho em times fica desacreditado.

Quando um grupo de pessoas realiza tarefas próprias do trabalho em equipe, utilizando processos estruturados, empregando ferramentas específicas e dominando técnicas grupais, o sucesso é inevitável.

5.1.7 A Importância do Trabalho em Equipe na COOPER- RUBI

Antes de escrever sua história, é preciso que se entenda como e o porquê surgiu o álcool como combustível no Brasil. Seu surgimento se deu no ano de 1975, com a criação do Proálcool, Programa Brasileiro de Álcool Combustível, tendo como principal motivador o primeiro choque do petróleo. Neste ano, o Brasil importava 80% do petróleo consumido no país e com o choque, houve um aumento considerável no preço do Barril de petróleo, o que acarretou num grande aumento da cota de importação de U\$\$ 600 milhões para U\$\$ 2 bilhões. Desta forma, o Proálcool foi adotado como um programa do Governo Federal por razões econômicas e políticas, pois se encontrava vulnerável quanto ao abastecimento de Combustível líquido. Inicialmente produziu o álcool anidro, que era misturado à gasolina. Com o segundo choque do petróleo em 1979, o Brasil passou a produzir o álcool hidratado, sendo este usado como combustível único para motores de carros novos.

No início desta mesma década, criou-se em Rubiataba sua primeira cooperativa, a Cooper-Agro (1971), ou Cooperativa Mãe, como é chamada, a qual abriu caminhos para a organização das outras cooperativas.

No mesmo livro de atas da criação desta cooperativa nas páginas 35 e 36, está registrada na ata do dia trinta de março de mil novecentos e oitenta e três a autorização para montagem da Destilaria de Álcool como atividade departamental da Cooper-Agro e ainda a delegação de poderes a sua Diretoria para gerir os negócios pertinentes ao empreendimento.

Conforme o registro em ata, a autorização previa: a) Contratação de serviços e bens de capital; b) Aquisição de imóveis destinados ao empreendimento;

c) Contratação de técnicos para acompanharem o desenvolvimento das várias etapas do projeto.

Aprovado pelo ato n.866/83 de sete de março de 1983 (hum mil novecentos e oitenta e três). Ficaram responsáveis pelo novo empreendimento os seguintes cooperados: Onofre Andrade Pereira, Moisés Simeão de Carvalho, Milton Bergamine de Azevedo, José Fidelis Soares, Mário Correia de Ávila, Raimundo Alves Santana.

Registra a ata do dia dezessete de setembro de hum mil novecentos e oitenta e três, nas páginas 36, 37 e 38,) que foi feita aos sócios cooperados da Cooper-Agro, chamada de capital para integralização de quotas-partes para a aquisição do terreno onde deveria ser construída a Indústria de Álcool. Para efeito de quórum o número de associados naquela data era de quinhentos (500). Participou da assembléia como convidado e palestrante sobre o tema "Cana, álcool e açúcar", o Dr. Otávio Lage de Siqueira Filho, Presidente da Destilaria Jales Machado, de Goianésia. Participaram ainda como convidados especiais os Senhores: Eclésio Rodrigues de Lima, Presidente da Cooperativa de Produtores de Cana de Itapaci, Juventino Bernardes Pires, Gerente do Banco Brasil de Rubiataba que também falou sobre os projetos de financiamentos e custos financeiros.

Nesta assembléia ficou definido que, para cada alqueire de cana plantada e fornecida à destilaria a cota seria de trinta (30 UFIR) valores de referência nacional, corrigidos à época da integralização.

O grupo que aderiu, integralizando capital e garantias ao Banco do Brasil para os financiamentos necessários ao novo empreendimento, ficou, a partir daí, organizado como uma outra cooperativa paralela a Cooper-Agro, até o dia dezanove de dezembro de um mil novecentos e oitenta e seis, quando em assembléia, de acordo com o registro em livro de atas, páginas. 50, 51, os cooperados votaram favorável ao desmembramento da cooperativa.

A partir desta data, 19/12/1986, fica criada oficialmente a Cooperativa Agro-Industrial de Rubiataba -Cooper-Rubi. Atualmente, a Cooper-Rubi oferece em torno de 1000 (um mil) empregos durante a sua safra e 350 durante a entressafra. Ela possui uma responsabilidade Social tanto com os funcionários como com a comunidade, oferecendo assistência médica, odontológica, alfabetização e benefícios para a comunidade.

6 METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada para verificar os propósitos deste trabalho, se enquadra na classificação das pesquisas exploratórias de aspectos qualitativos, aspirando-se analisar os meios que levam a integração dos membros de equipes de trabalho, com o intuito de atingirem maior desempenho.

O estudo exploratório tem como principais características a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas (SAMARA; BARROS, 1994, p.19).

Este trabalho foi desenvolvido através de estudo de caso, com pesquisa exploratória qualitativa, porque facilitou a compreensão dos fatores que levam a integração dos membros em uma equipe de trabalho, na empresa Cooper-Rubi. O estudo de caso foi pensado para este trabalho, pois visa ao exame detalhado de um ambiente ou situação em particular, proporcionando um amplo conhecimento, o que seria muito difícil diante outros métodos.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante o outro delineamento considerado. (GIL, 1991, p. 58)

Para o levantamento de dados foram utilizadas as técnicas de, levantamento documental, levantamento bibliográfico, questionários e entrevistas. No levantamento documental, foram coletados dados nos arquivos e registros da própria empresa, no levantamento bibliográfico foram utilizados jornais, revistas e outros, que forneciam dados relevantes para a pesquisa. O levantamento bibliográfico proporcionou maior conhecimento sobre o assunto pesquisado, pois geralmente as fontes bibliográficas são constituídas principalmente por livros e artigos científicos, gerando informações mais consistentes.

Para conhecer melhor as equipes e saber a visão de cada membro, foram utilizados questionários com perguntas fechadas e semi-abertas, de modo que a pessoa que estivesse respondendo não fugisse do assunto em questão. Os

questionários foram aplicados no nível tático e operacional. No nível tático 61% das pessoas responderam ao questionário, o qual foi proposto por escrito aos respondentes. No nível operacional para facilitar o entendimento os questionários foram aplicados com entrevista.

Gil (1991) diz que questionário é a técnica de investigação composta por um determinado número de questões, apresentadas por escrito na maioria das vezes às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Foi realizada uma entrevista estruturada com perguntas abertas, com funcionários, onde as questões foram previamente formuladas, para que o entrevistador não tivesse a liberdade de ajustar as perguntas a determinadas situações, esta entrevista foi gravada, com o intuito de facilitar a sua posterior análise.

Segundo Bergamini (2000) a entrevista é uma técnica que permite o relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador. Não é uma simples conversa. Trata-se de um diálogo orientado, que busca através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa.

Nesta pesquisa foram entrevistados os funcionários. Depois de coletados, os dados foram elaborados e classificados sistematicamente. Em seguida, foi feita análise e interpretação, visando dar solução ao problema proposto pela pesquisa e verificar as hipóteses enunciadas.

6.1 OBJETO DE ESTUDO

O presente estudo será realizado na: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE RUBIATABA, localizada na Rod. GO-434 Km 24, Zona Rural, s/n°, Rubiataba – Go, sede própria. Hoje, a Cooper-Rubi, possui um quadro de funcionários composto por:

- 01 – Presidente
- 01 – Diretor Administrativo
- 01 – Diretor Comercial
- 01 – Gerente Administrativo Financeiro
- 01 – Gerente Industrial
- 01 – Tesoureiro

01 – Contadora

02 – Químicos

01 – Encarregado Dept° Pessoal

01 – Encarregado Dept° Compras

01 – Encarregado C. T. I

01 – Encarregado Laboratório

01 – Encarregado Transporte

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi realizada uma pesquisa, com os 14 funcionários que trabalham na COOPER- RUBI, a fim de verificar a aptidão dos mesmos para o trabalho em equipe e todos foram unânimes em afirmar que se sentem motivados para trabalhar em equipe porque este tipo de trabalho faz com que haja uma interação maior entre todos os departamentos e este clima de união faz com que sejam encontradas soluções mais rápidas para os problemas que eventualmente vão surgindo. Por outro lado, quando as pessoas trabalham em equipe, elas têm a oportunidade de conhecer a empresa como um todo e, com isso, acaba enriquecendo as suas experiências.

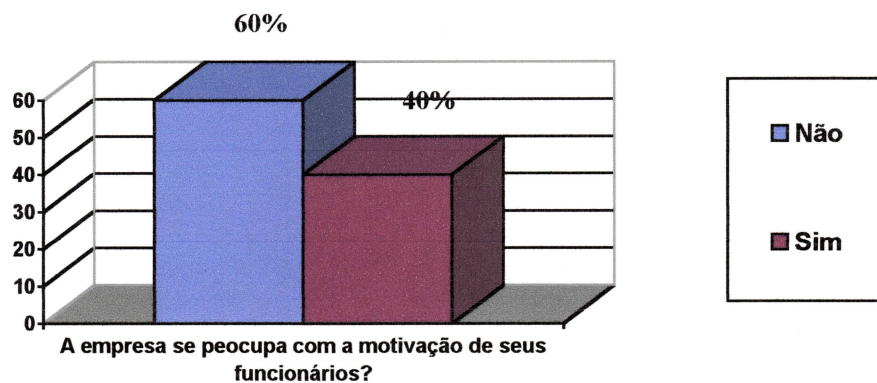


Gráfico 1: Ambiente da Empresa.

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor, 2006.

Mediante a pesquisa 60% disseram que não, e comentaram que a empresa não se preocupa em motivar os seus funcionários, e 40% disseram que sim que a empresa se preocupa raramente em motivar seus funcionários.

Segundo CHIAVENATO (2002, p. 55),

Trabalho em equipe é o requisito que proporciona a participação grupal e, portanto, o núcleo da administração participativa. Os objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos e resultados do grupo, e os objetivos deste alinhados com os objetivos organizacionais. As decisões devem ser do grupo, mediante consenso e o máximo envolvimento e comprometimento das pessoas.

Para complementar Chiavenato (2002, p. 171) define que

A motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, etc.

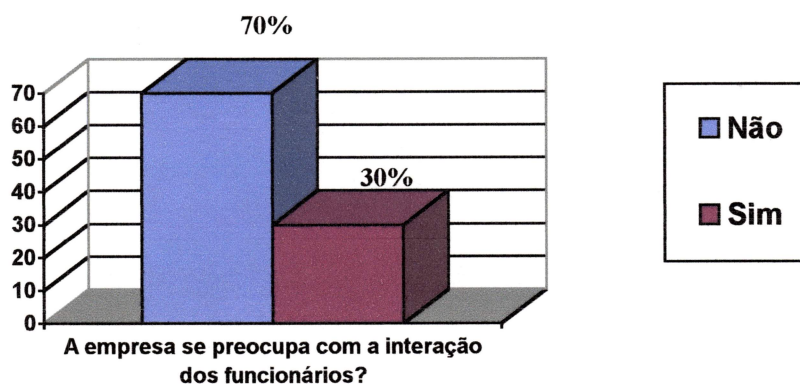


Gráfico 2: Interação entre os funcionários.

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor, 2006.

De acordo com a pesquisa 30% dos entrevistados disseram que sim, que a empresa se preocupa com a interação dos funcionários e 70% disseram que não. Não existem organizações sem pessoas, toda organização é basicamente construída de pessoas (Chiavenato, 1999, p. 82).

Maitland (2002, p. 23), afirma que “uma equipe de sucesso pode ser descrita como um grupo de indivíduos que trabalham em conjunto a fim de atingirem metas comuns”.

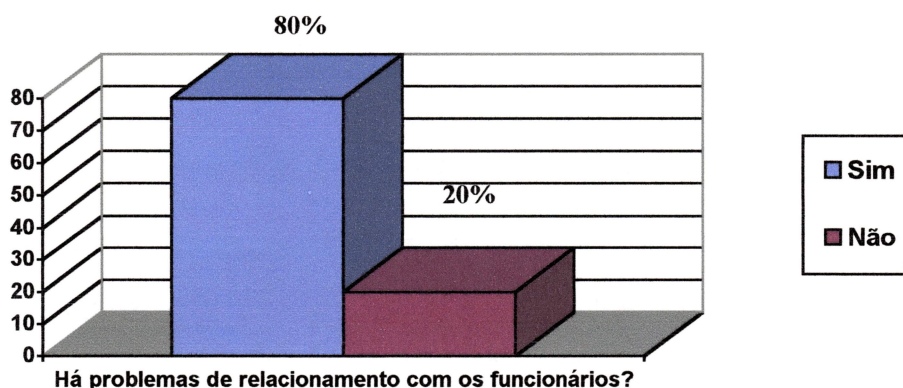


Gráfico 3: Relacionamento entre funcionários.

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor, 2006.

Dos entrevistados 20% disseram que sim que não há problemas de relacionamento com os funcionários e 80% disseram que sim, que há atritos diariamente com os funcionários.

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais. O homem é um animal social, porque se caracteriza por uma irreprimível tendência à vida em sociedade e em participações multigrupais. (CHIAVENATO, 1999, p. 82-83)

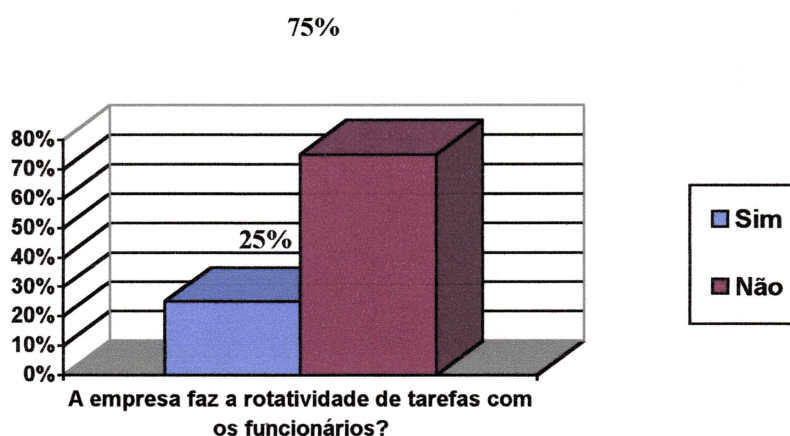


Gráfico 4: Rotatividade de tarefas.

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor, 2006.

Os entrevistados 25% disseram que sim e 75% disseram que não. As pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação. (CHIAVENATO, 1999, p. 82-83)

O preparo e o desenvolvimento da equipe soa umas das principais responsabilidades do gerente. Saber preparar e manter preparada a equipe é uma habilidade gerencial extremamente importante para o próprio gerente, para a sua equipe e, principalmente, para a empresa. (CHIAVENATO, 2002, p. 117)

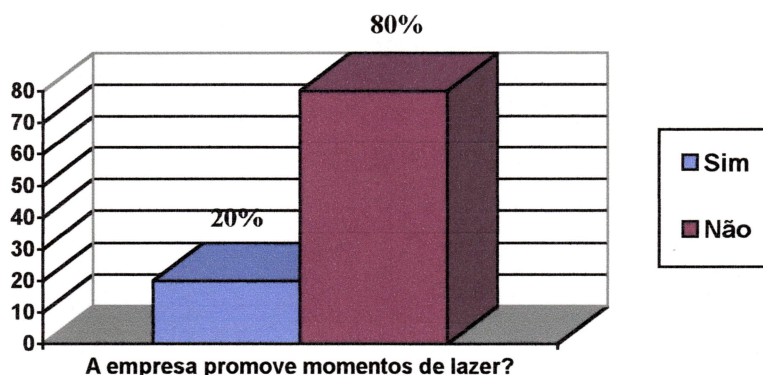


Gráfico 05: Momentos de lazer

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor , 2006.

De acordo com os entrevistados 20% disseram que sim, que a empresa promove momentos de lazer, e, 80% disseram que a empresa não tem o mínimo interesse nesta área.

O homem é social. A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos ou em organizações (CHIAVENATO, 1999, p. 118).

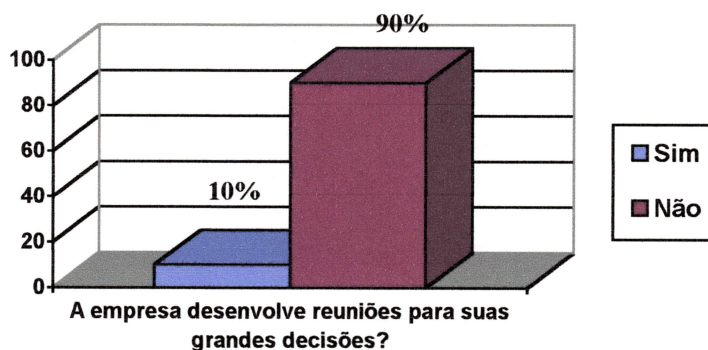


Gráfico 6: Tomada de decisões.

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor , 2006.

Dos entrevistados 10% disseram que sim que a empresa desenvolve reuniões para suas grandes decisões, e, 90% disseram que a empresa decide tudo de acordo com suas necessidades e não se preocupa em ouvir opiniões de seus funcionários.

O homem percebe e avalia. A experiência do indivíduo com seu ambiente, é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de suas próprias experiências passadas, e avalia aquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores (CHIAVENATO, 1999, p. 118).

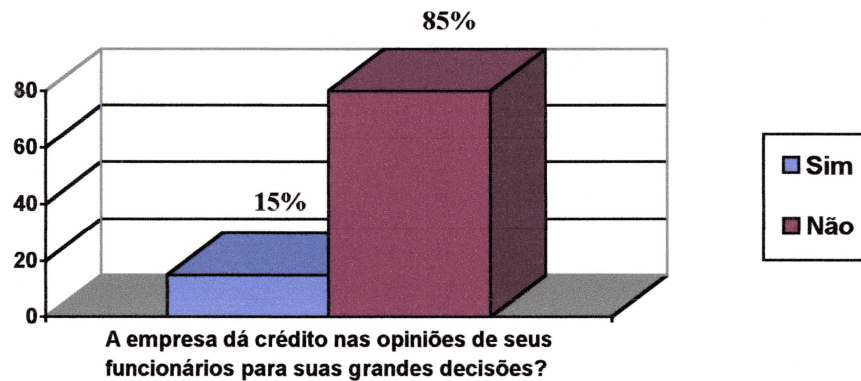


Gráfico 7: Opinião para tomada de decisão

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor , 2006.

De acordo com a pesquisa 15% dos entrevistados disseram que a empresa dá crédito nas opiniões de seus funcionários para suas grandes decisões e 85% disseram que não, que a empresa não se preocupa com a opinião de seus funcionários.

A fim de atingir objetivos, as pessoas se agrupam em organizações para transpor as suas limitações individuais e obter sinergia de esforços por meio do esforço conjunto. A união faz a força. (CHIAVENATO, 1999, p. 128)

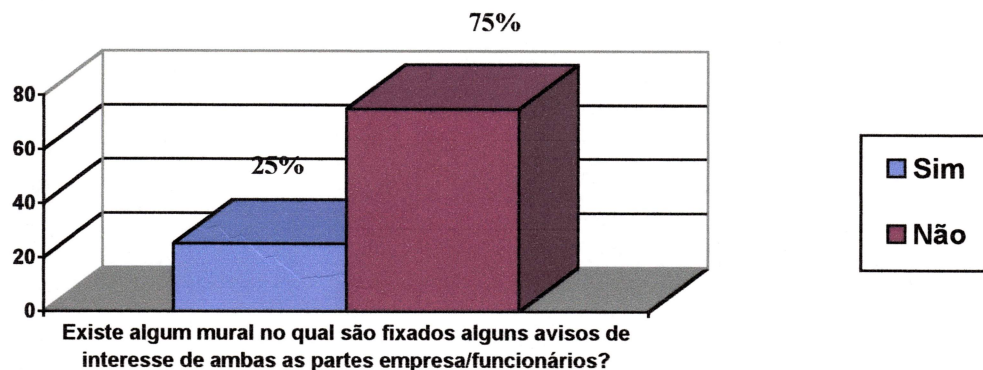


Gráfico 8: Existência de Mural.

Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor , 2006.

Segundo os entrevistados 25% disseram que sim, que tem um mural que são fixados alguns avisos de interesse de ambas as partes empresa/funcionários, e 75% disseram que empresa divulga somente o que é interessante para ela.

A organização é um sistema de comportamento social inter-relacionados, de numerosas pessoas, que são os participantes da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 131).

Dos funcionários entrevistados, grande parte, afirmaram que a empresa Cooper Rubi, não se preocupa muito com a motivação do trabalho em equipe. O trabalho em equipe pode ser adotado pela empresa como uma forma de democratizar as relações do trabalho em equipe.

De acordo com as entrevistas realizadas, existem problemas de relacionamento com os funcionários, às vezes até ocorrendo pequenos conflitos porque são muitas pessoas, cada uma com uma mentalidade diferente. Porém, como a empresa já desenvolve um trabalho de equipe, então, há uma predestinação para o diálogo que é o melhor caminho para a superação de todos os eventuais problemas. Em outras palavras, fica evidente que quando as pessoas desenvolvem um trabalho de equipe elas não estão alheias ao conflito, porém sempre se mostram abertas ao diálogo ou a qualquer outra forma de superação destes equívocos que nem chegam caracterizar-se como problema.

A empresa faz uma rotação entre os funcionários para que cada um tome consciência dos desafios e das dificuldades enfrentadas pelos colegas na execução das suas tarefas diárias porque entende-se que agindo desta forma cada um passa a ter condições de compreender melhor os seus colegas. Esta ação, assim como outras tem como finalidade também fazer com que os funcionários tenham uma percepção mais global da empresa como organização.

É prática da empresa promover, uma vez por ano, geralmente na época do Natal uma confraternização entre os seus funcionários. Este é um momento fraterno em que os funcionários se posicionam como amigos ou como pessoas que convivem no mesmo ambiente e nutrem umas pelas outras. Porém, vale destacar que em outras épocas do ano ou esporadicamente alguns grupos de funcionários que tem mais afinidade se reúnem para confraternização o que retorna em resultados positivos para a própria empresa.

Segundo os entrevistados também é prática da empresa promover reuniões com os funcionários para o processo de tomada de decisões, permite que cada um contribua com suas idéias e opiniões e participe do processo decisório da empresa. Na verdade, o que ocorre é uma descentralização do processo de tomada de decisões, considera que todos têm condições de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa. Quando as pessoas participam e vêem uma idéia sua sendo implementada ele se sente valorizado e com a auto-estima elevada. Já é reconhecido que a valorização do funcionário e a elevação da sua auto-estima é fator para a elevação da produção.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Trabalho em Equipe é uma forma especial de organização do trabalho, que busca primordialmente a ajuda mútua entre as pessoas de uma mesma empresa ou departamento. Este tipo de trabalho, pode ser caracterizado por um conjunto ou grupo de pessoas que destinam-se a realizar uma tarefa ou um trabalho específico, ou seja, pessoas que trabalham juntas por um objetivo comum.

Atualmente vivemos num mundo em constante e acelerada mutação, diante deste fato é preciso adotar estratégias mais eficientes para nos posicionarmos neste contexto. Entre estas estratégias está a cooperação e a colaboração, elementos fundamentais para se produzir sinergia e trabalhar em equipe. Quando duas ou mais pessoas se reúnem com respeito mútuo, comunicação entre os membros do grupo, o resultado conseguido será maior do que se essas pessoas estivessem trabalhando de forma individualizada. Isto é, o que podemos chamar de sinergia.

O ambiente humano é fundamental para a produção de bons resultados. O clima saudável pode e deve ser buscado em qualquer empresa, independente do seu tamanho ou setor de atuação. Percebemos que o clima humano na Cooper-Rubi é bom, existem algumas dificuldades, mas estas podem ser sanadas, e para isso são necessárias algumas alterações.

Analisando os resultados podemos notar que nem sempre as metas e objetivos são traçados com clareza para os colaboradores. É fundamental que todos saibam qual o objetivo daquilo que estão realizando, para que os esforços sejam feitos na mesma direção, e uma comunicação clara é imprescindível para alcançar este objetivo.

9 SUGESTÕES

Através dos resultados dos estudos, apresentamos as seguintes sugestões:

- Definição clara de meta e objetivo, este fator é muito importante, quando as pessoas trabalham juntas sabendo que há um objetivo visível e que pode ser atingido justamente porque estão reunidas para isto. As metas fixadas com clareza fazem com que as pessoas saibam o que deve alcançar, quando, onde e por quê.
- Combinar as habilidades de maneira que elas possam se complementar, onde um possa suprir a deficiência do outro.
- Dar feedback, isto facilita o entendimento da situação que se está vivendo e permite modificações.
- Melhorar a qualidade da ginástica laboral, tendo acompanhamento com fisioterapeuta ou professor qualificado;
- Integração entre funcionários em reuniões quando há interesse deles e necessitem de suas opiniões;
- Contratar psicólogo, pois acontecem muitos problemas com funcionários que muitas vezes necessitam da ajuda;
- Melhorar na área de RH;
- Desenvolver mais projetos sociais e de lazer (a exemplo, melhorar as condições do Clube da Usina, pois é onde os funcionários têm lazer com suas famílias).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASSO, José Luiz. **Engenharia análise do valor: mais abordagem da administração, contabilidade, gerenciamento de valor.** São Paulo: Pioneira, 1999.

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de RH.: uma estratégia de desenvolvimento, organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

BERLO, David K. **O processo da comunicação.** São Paulo: Fundo de Cultura, 1972.

CARVALHO, Antônio V. D. **Recursos Humanos, desafios e estratégias.** São Paulo: Pioneira, 1989.

CASTRO, Alfredo Pires do. MARIA, Valeria Jose. **Motivação: como desenvolver e utilizar estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FRIEDMAN, Georges. **Sete estudos sobre o homem e a técnica.** São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1968.

FRITZEN, Silvino José. **Exercícios práticos de dinâmica de grupo.** Petrópolis: Vozes 1986.

GIL, C. **Administração de recursos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, Maria H. B.; WYSE, Nely. SENAC.DN. **Ética e trabalho.** Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1997.

HARRISON, Albert A. **A psicologia como ciência social.** tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LEAL, Vera L. R. **Dinâmicas de grupo: sensibilidade e integração.** São Paulo: FTD, 1997.

MAILHOT, G. **Dinâmica e gênese dos grupos.** São Paulo: Duas Cidades, 1976.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas: adicionando energia ao trabalho em equipe, implementando dinâmicas de trabalho, redesenhando processos.** São Paulo: Nobel, 2002.

MAXIMINIANO, Antônio Cezar Amaru. **Gerência de trabalho em equipe.** São Paulo: Pioneira, 1993.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, Claudia Maria M.; COELHO, Cláudio Ulysses F.; PINHEIRO, Anamaria S. **Habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: LTC, 1978.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

STRATTON, Peter; HAYES, Nick. **Dicionário de Psicologia**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

WEIL, Pierre G. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio**. [S.l.]: Ed. Rosa dos Tempos, 1991.

Revisado por

APÊNDICE A

CAPACITAÇÃO DA EMPRESA

1. HISTÓRICO DA EMPRESA⁶

Em 15 de março de 1983, o Projeto de criação da empresa foi aprovado na CENAL (Comissão Executiva Nacional do Alcool) e o Parque Industrial tornou-se um setor de Cooperativas Agropecuárias. Em 19 de dezembro de 1986, aconteceu o desmembramento, surgindo a Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba Ltda, agora como Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda, que passaria a acomodar o complexo industrial, inclusive o Setor Agrícola.

Declara-se, portanto constituída nesta data, organizada de acordo com a Lei nº 5764 de 16/12/1971, tendo sede na Fazenda Córrego do Barreiro, Rodovia-Go-434, Km-24, Zona Rural, Rubiataba-Go. Atividade principal é a fabricação do álcool para fins de combustível e encontra-se inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ – sob o nº 03.347.747/0001-09 e Inscrição Estadual de nº 10.147.786-4, no início com cerca de 70 cooperados que acreditaram e hipotecaram suas terras em garantia.

A cooperativa objetiva, com base na elaboração recíproca a que se obrigam seus associados promover o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas e sociais de caráter comum, bem como a venda em comum de sua produção agrícola ou industrial, nos mercados locais, estaduais ou nacionais, e que passaria a acomodar todo o complexo industrial, inclusive setor agrícola.

Em agosto de 1986, foi concluído o Projeto de implantação da Indústria de Alcool Hidratado, com a capacidade de moagem nominal de 90 toneladas cana/hora e capacidade de destilação de 120.000 L/dia. Neste mesmo período, tem início a primeira safra, quando fora esmagada cerca de 130.000 toneladas de cana e produzidos 9.000.000 (nove milhões) litros de álcool hidratado. Após a inauguração em 1986, a Cooper-Rubi, se tornou um verdadeiro canteiro de obras, realizando diversos investimentos em seu Parque Industrial, no Setor Agrícola e na frota de apoio.

A luta para a adoção de tecnologia na área agrícola, foi árdua e implementada por profissionais com grande experiência no setor, o que o tornou possível chegar às variedades de cana que melhor se adaptavam as nossas condições de solo e clima. Na área industrial a contratação de pessoal com conhecimento no setor, também tornou possível adquirir conhecimentos, para dominar inteiramente o processo, desde a entrada da cana, até sua transformação em álcool.

⁶ Entrevista realizada com o tesoureiro da Cooper-Rubi. Dados colhidos de acordo com as entrevistas dos encarregados dos Setores Agrícola, Industrial e Departamento Pessoal, e de acordo com dados do almoxarifado.

Atualmente a Empresa produz, além de álcool hidratado, o álcool anidro, utilizando o ciclohexano no processo de desidratação. Elevou a produção de álcool para 320.000 L/dia, e a capacidade de moagem para 165 toneladas de cana/hora. Otimizou a geração de vapor de 45 ton./h para 70 ton./h e automatizou todo o seu processo industrial (Preparo, extração, caldeira, geração de energia e destilação).

Também tomou-se auto-suficiente em produção de energia elétrica, após investimentos realizados na otimização da casa de força. Após investimentos realizados no preparo da cana e extração de cana (Press-Roller, Donelly, Esteira de Arraste), o rendimento médio situa-se no patamar de 85 litros de álcool/ton. de cana.

1.1. ASSISTÊNCIA SOCIAL PRESTADA PELA COOPER-RUBI

A COOPER-RUBI conta hoje com atendimento Médico e Odontológico no Ambulatório da própria empresa, Plano de Saúde (UNIMED), para funcionários (Médicos, enfermeira e assistente social), Seguro de Vida em Grupo, transporte dos trabalhadores (ônibus), Curso de Alfabetização para Jovens e Adultos (20-50), Clube Recreativo para os trabalhadores, Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (Engenheiro, Médico, Técnicos – 02).

1.2. MATÉRIA-PRIMA PRODUZIDA

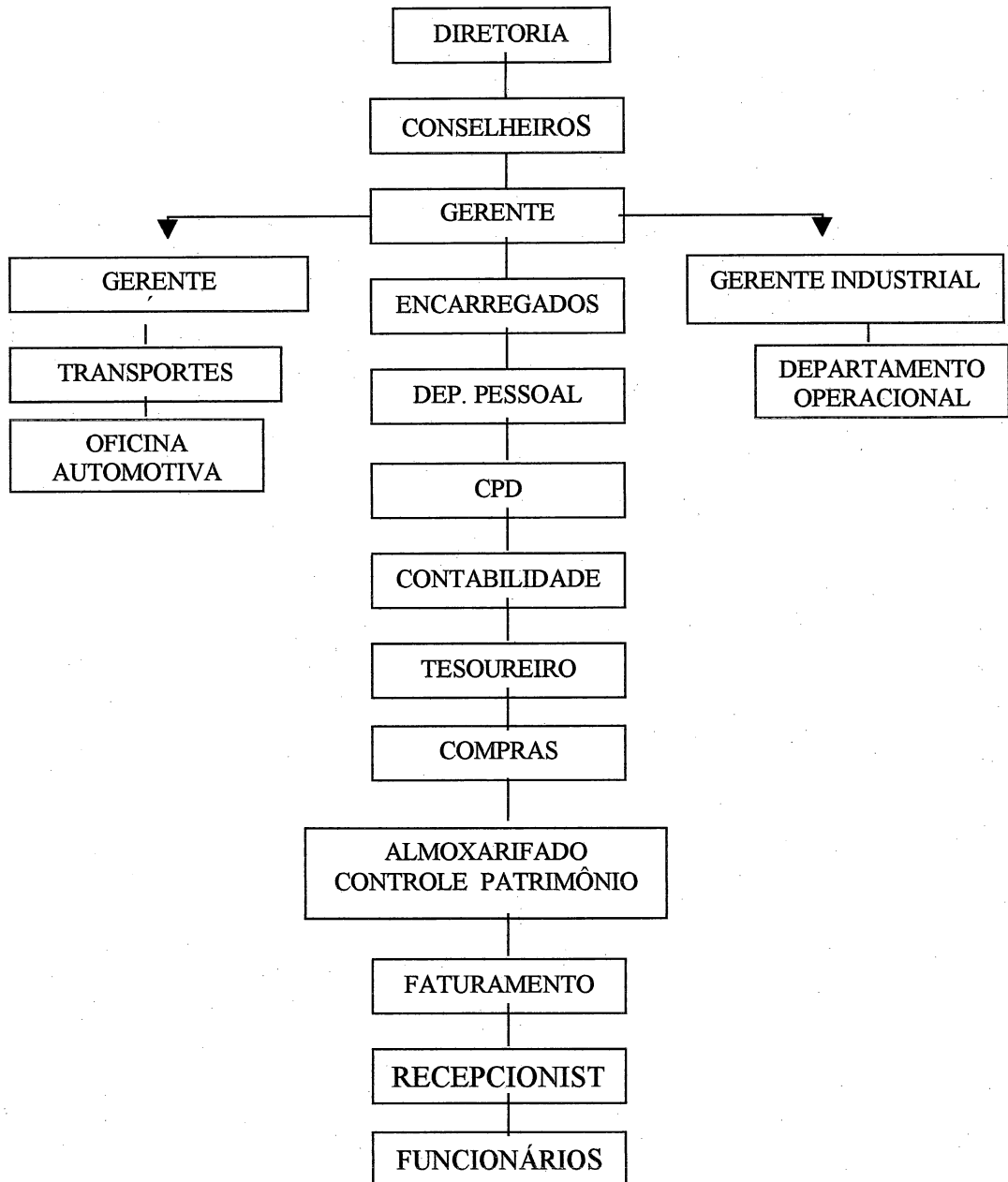
A COOPER-RUBI, realiza a execução de todos os procedimentos necessários à obtenção da matéria-prima (cana) utilizada no processo industrial, desde o preparo do solo, plantio, colheita e carregamento, transporte e tratamentos culturais. Os cooperados e arrendantes entram com áreas disponíveis e a Empresa com prestação de serviços, sendo, necessário a um comando técnico altamente capacitado para gerir todas as atividades agrícolas desenvolvidas pela Empresa (Agrônomos, técnicos agrícolas, mecânicos automotivos, etc.).

Objetivando ganhos de produtividade agrícola e industrial, a Cooper-Rubi mantém um programa de ensaios de competição com novas variedades de cana-de-açúcar adaptadas a nossas condições Edafo-Climáticas.

Para tanto mantém convênio e contatos com instituições produtoras de mudas, tais como: IAC, COOPERSUCAR E UFSCAR. Ensaios também são realizados com insumos agrícolas (Herbicidas, Inseticidas, Adubos, etc.), objetivando alcançar maior eficiência e conseqüentemente ganhos de produtividade. Treinamentos são regularmente realizados com os operadores, quanto à aplicação desses insumos, visando principalmente à segurança pessoal e ao meio ambiente.

1.3. COMPOSIÇÃO DA EMPRESA

ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Cooper-Rubi, 2006.

- ✓ Colaboradores - A empresa conta hoje com um número de colaboradores e funcionários, formados por:
- Diretores;
 - Conselheiros;

- Gerente Geral: (Encarregados: Pessoal; CPD; Contabilidade; Tesouraria; Compras; Almoxarifado; Controle patrimônio);
- Gerente Agrícola (Transportes; Oficina automotiva);
- Gerente Industrial (Departamento operacional).

A empresa conta atualmente com um quadro de funcionários composto por 1.002 (mil e dois) trabalhadores, sendo 200 (duzentos) trabalhadores industriais e 802 (oitocentos e dois) trabalhadores rurais (motoristas, operadores de máquinas, fiscais de campo, e auxiliares agrícolas) e rurícolas (cortadores de cana).

- ✓ FORNECEDORES - Os seus principais fornecedores de produtos hoje são: Dedine, Riberquímica, Fertipar, Fertilizantes do Nordeste Ltda, Bayer Cropscience.
- ✓ COMPRADORES - Como principais compradores de álcool a empresa tem: Petrobrás, Shell, Ipiranga, Esso, SP Indústria e Distribuidora de Petróleo Texaco Brasil S.A, Aster Petróleo Ltda.

1.4. PRODUTOS COM QUE A EMPRESA TRABALHA

❖ CANA-DE-AÇÚCAR

- ✓ Dispersão Histórica

Originária da Nova Guiné, a cana-de-açúcar foi levada dali para o Sul da Ásia, onde foi usada, de início, principalmente em forma de xarope. Data do ano 500, na Pérsia, a primeira evidência do açúcar em sua forma sólida. A propagação das culturas de cana no Norte da África e Sul da Europa deve-se aos árabes, na época das invasões. Nesse mesmo período, os chineses a levaram para Java e Filipinas. Típica de climas tropicais e subtropicais, a planta não correspondeu às tentativas para cultivá-la na Europa. No século XIV, continuou a ser importada do Oriente, embora se tivesse propagado, em escala modesta, por toda a região mediterrânea. Foi contudo a América que ofereceu à cana-de-açúcar excelentes condições para seu desenvolvimento.

Depois de Colombo ter levado as primeiras mudas para São Domingos, em sua segunda viagem (1493), as lavouras estenderam-se a Cuba e outras ilhas do Caribe. Dali a planta foi levada, por outros navegantes, para as Américas Central e do Sul.

No Brasil, há indícios de que o cultivo da cana-de-açúcar seja anterior à época do descobrimento, mas seu desenvolvimento se deu posteriormente, com a criação de engenhos e plantações com mudas trazidas pelos portugueses. Já em fins do século XVI, os estados de Pernambuco e Bahia contavam mais de uma centena de engenhos, tendo as culturas florescidas de tal modo que o Brasil, até 1650, liderou a produção mundial de açúcar, com grande penetração no mercado europeu.

No Brasil, após meados da década de 1970, a crise do petróleo tornou intensa a produção de etanol, a partir da cana-de-açúcar, para utilização direta em motores a explosão (hidratado) ou em mistura com a gasolina (anidro). Desde então o álcool combustível, saído de modernas destilarias que em muitos pontos do país substituíram os antigos engenhos, passou a absorver parte ponderável da matéria-prima antes destinada sobretudo à extração do açúcar. O álcool, a cachaça e o rum são fabricados a partir do melaço que se desprende dos cristais de açúcar nos coadores centrífugos. O melaço é empregado também como fertilizante e como alimento para o gado bovino.

Sua previsão de moagem para a safra de 2006 é de 750.000 toneladas de cana. A COOPER-RUBI, tem incentivo do Estado através do "FOMENTAR" que é sobre o ICMS, recolhimento do montante total apenas 30% do valor devido.

✓ Indicações para o Cultivo da Cana-de-Açúcar

A planta é uma gramínea perene, pertencente ao gênero *Saccharum*, própria de climas tropicais e subtropicais. As variedades hoje cultivadas são quase todas híbridas, das espécies *S. officinarum*, *S. spontaneum* e *S. robustum*, entre outras. As principais características que as variedades devem apresentar são: alta produção, boa riqueza em açúcar, resistência a pragas e moléstias, baixa exigência quanto a solos, época de maturação adequada.

São usados como mudas, para o plantio, toletes de vinte a trinta centímetros com algumas gemas ou brotos bem desenvolvidos. A cana-de-açúcar exige temperatura média anual de 20° C e um mínimo de 1.200mm de chuvas. Necessita de um período quente e úmido para vegetar e de outro frio e seco para amadurecer, isto é, para os colmos ou caules acumularem açúcar. Desenvolve-se melhor em solos profundos, argilosos, com boa fertilidade e boa capacidade de armazenamento de água, mas não sujeitos a se encharcarem. O pH mais favorável está na faixa de 5,5 a 6,5, abaixo do que é recomendada a calagem ou correção calcária.

O preparo do solo consiste em aração profunda e gradeação. Nos terrenos não ocupados anteriormente com cana, faz-se uma aração dois a três meses antes do plantio, e em seguida, quando necessária, a calagem. Pouco antes do plantio, faz-se nova aração, cruzando a primeira, e depois duas gradeações cruzadas. Nos terrenos já cultivados com cana, a primeira aração é feita depois do corte para arrancar e extirpar as soqueiras velhas; em seguida procede-se como no caso anterior. Na época do plantio das mudas, acrescenta-se ao terreno arado e gradeado uma mistura pronta de adubos e fazem-se sulcos de profundidade entre 25 a 30cm e espaçamento de 1,30 a 1,50m.

A adubação química, em quantidades variáveis de acordo com os tipos de solo, baseia-se em combinações dos três nutrientes básicos: nitrogênio, fósforo e potássio. Para a adubação verde, recomendam-se *Crotalaria juncea* e *Dolichos lab-lab*, por produzirem

bastante massa verde em período curto. Semeadas após o arrancamento das touceiras, essas leguminosas devem ser cortadas e incorporadas ao solo cinco meses mais tarde. A vinhaça é aplicada em sulcos, bem antes do plantio, para permitir sua fermentação, na dose de 250.000l/ha.

❖ **ÁLCOOL HIDRATADO - COMBUSTÍVEL**

A crise suscitada pelo aumento dos preços do petróleo no mercado internacional, iniciada em 1973, levou o governo brasileiro a buscar soluções para o problema; dentre essas soluções avultou a substituição da gasolina por outro combustível, de preferência produzido a partir de fonte renovável. A experiência passada e a grande potencialidade da lavoura brasileira apontaram imediatamente para o álcool. Em novembro de 1975 foi criado o PROÁLCOOL, Programa Nacional do Álcool, instituído pelo Governo Federal, mediante o Decreto nº 76.593, de 14.11.75, com o objetivo de reduzir as importações de petróleo.

De fato, na segunda metade da década de 1980, as vendas de carro a álcool chegaram a ser responsáveis por 96% do mercado. Entretanto, já no início da década de 1990, quando o preço do petróleo havia caído, a falta de álcool em determinadas épocas e a diminuição da diferença entre o seu preço e o preço da gasolina motivaram o descrédito, por parte da população, em relação ao programa. Como consequência disso, em 1996, as vendas de carro a álcool correspondiam a apenas 1%. No final dos anos 90, o governo não sabia como dar continuidade ao programa.

Apesar de ter possibilitado o desenvolvimento de uma tecnologia 100% nacional, uma das críticas que se faz ao PROÁLCOOL, é o fato dele ter contribuído para a concentração da propriedade rural, uma vez que os recursos do governo beneficiaram os grandes produtores. As usinas integradas às plantações formam o que se denomina hoje complexo agroindustrial ou agroindústria, dentre eles, está a COOPER-RUBI.

O álcool hidratado foi o primeiro produto comercializado pela empresa, o que era entregue direto para as distribuidoras de combustíveis, por se tratar de um produto de alta demanda, apenas foi dividido em duas categorias: hidratado e anidro para atender aos seus clientes.

1.5. QUESTÃO DE SEGURANÇA NO TRABALHO

A questão da segurança no trabalho, é séria e muito importante para a Cooper-Rubi. Diante desta constatação, são oferecidos cursos para os funcionários, as formas pelas quais se evitam acidentes no campo da indústria. Em relação à segurança do trabalho, usa o seguinte método: ao iniciar a safra, contrata-se o pessoal, antes dos exames faz reunião

com os novos funcionários e estes se dividem em pequenos grupos tendo o cuidado de destacar dois fatores primordiais: o Social e o Material.

A Cooper-Rubi, buscando obedecer às normas do Ministério do Trabalho e preocupada principalmente com a qualidade de vida de nossos funcionários, executa com dedicação o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e o PCMSO (Programa de Controle e Medicina do Trabalho). No contexto destes programas estão incluídas a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho). É um trabalho extremamente importante para a empresa principalmente para os funcionários, levando em conta a preservação de suas vidas.

- Cursos de Primeiros Socorros – Técnica de Primeiros Socorros, noções de anatomia básica, luxações, lesões traumáticas, contusões, ferimentos, faturas e outros. Atendimento aos acidentados de trânsito, resgate e transporte de pessoas acidentadas.
- Equipamentos: EPI – Equipamento de Proteção Individual; capacete, óculos, mangote, avental de raspa ou PVC, botina de proteção, caneleira, protetor auditivo, máscara respiratória e boné tipo árabe.

1.6. Meio Ambiente⁷

A Cooper-Rubi contribui com a preservação do meio ambiente por produzir o etanol que se utilizado diretamente ou em mistura com a gasolina nos automóveis diminui a emissão de dióxido de carbono e enxofre, com efeito positivo imediato sobre o meio ambiente. Ainda considerando uma vida economicamente viável da cana-de-açúcar de cinco anos, isto proporcionará um consumo pela planta de 13,6 toneladas de dióxido de carbono por hectare de cultura. Portanto, esta planta é uma usina de despoluição.

Na produção do álcool combustível o uso dos recursos materiais principalmente solo e água são intensos, que se não forem tratados de maneira responsável poderá gerar impactos ambientais.

A preservação do meio ambiente faz parte da política da empresa que tem além de outros, uma grande responsabilidade ambiental, desenvolvendo uma exploração dos recursos naturais de maneira sustentável. Os processos produtivos do álcool combustível geram uma grande quantidade de resíduos líquidos, sendo o mais volumoso a vinhaça, na proporção de 13 litros de vinhaça para um litro de álcool produzido.

Sendo um produto rico em nutrientes e matéria orgânica é utilizada de maneira segura na fertilização dos canaviais, evitando a contaminação dos corpos d'água e economizando o uso de fertilizantes químicos, com benefícios ao meio ambiente.

Uma ação direta em benefício ao meio ambiente é um projeto de recuperação de áreas degradadas, principalmente de nascentes e matas ciliares dos mananciais, para tanto

a empresa conta com o viveiro de mudas para este fim. A empresa procura de maneira exemplar o cumprimento das normas ambientais vigentes em todos os níveis institucionais.

1.7. PROCESSO DO ALMOXARIFADO INDUSTRIAL/AGRÍCOLA DA COOPER-RUBI

Com a implantação do sistema de informação integrado em novembro de 2002, este veio ajudar no estudo em questão, que foi desenvolvido na organização COOPER-RUBI, que tinha como principal problema, a administração de materiais, trabalhando-se um layout de adequação, baseando na literatura de Dias (1993), foi possível tornar o espaço mais funcional.

Revedo o fluxo de pessoas e materiais dentro de depósito, obteve-se uma melhor organização, evitando-se assim, perda de mercadoria por vencimento do prazo de validade, bem como a diminuição de danos causados no transporte interno destas, o que contribuiu para o aumento do giro do estoque e conseqüentemente, uma maior rentabilidade para a empresa trabalhada.

Para a pesquisa, os três pontos mais importantes foram: obsolescência das instalações, ambiente de trabalho inadequado e redução de custos. Este projeto foi realizado na área de Administração de Materiais, tendo como assunto a Administração de Materiais. A pesquisa foi desenvolvida analisando-se as condições de tempo, layout, que aparentemente estavam dificultando o rendimento da empresa. Acredita-se que tais variáveis eram problemáticas porque segundo informações obtidas na empresa, havia um índice muito alto de transferência de material entre os setores, o que caracteriza deficiência de estoque, acarretando perdas e desperdício de tempo com controles para esse fim específico.

⁷ Meio Ambiente: Entrevista feita ao Diretor Agrícola.

APÊNDICE B**QUESTIONÁRIO APLICADO COM FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA**

1. Você acha que o ambiente da empresa lhe proporciona motivação para trabalhar em grupo ?
 Sim Não
2. A empresa se preocupa em promover a melhor interação entre os funcionários ?
 Sim Não
3. Tem verificado se há problemas de relacionamento com funcionários ?
 Sim Não
4. A empresa faz a rotatividade de tarefas com os funcionários?
 Sim Não
5. A Empresa promove momentos de lazer pelo menos duas vezes ao ano?
 Sim Não
6. A empresa desenvolve reuniões para tomadas de decisões com a participação dos funcionários?
 Sim Não
7. A empresa leva em consideração a opinião da maioria do grupo antes de tomar qualquer decisão ?
 Sim Não
8. Na Empresa há um mural onde os funcionários possam estar mais inteirados dos acontecimentos da empresa, datas de aniversários, festividades, dicas de saúde, etc.?
 Sim Não

APÊNDICE C
DADOS DO ALUNO

Nome: WELINGTON RAMOS

Matrícula: 0205310201

Endereço: Rua Murici, Nº 25 – Setor Bela Vista

CEP: 76350 000 - Rubiataba - GO

Telefone: (62) 3325.3386

Celular: 062 – 9613.8407

E-mail: welingtonramos@cooper-rubi.com.br

Estágio realizado na área: Recursos Humanos

Empresa: Cooper-Rubi

Responsável pelo estágio: Adão Moreira da Silva

Cargo: Gerente Administrativo

Endereço: Rod. GO-434, km-24 – Zona Rural

CEP - 76350 000 - Rubiataba - GO

Telefone: 062 – 3325. 2520

E-mail: Cooper-rubi@cooper-rubi.com.br