



---

## **AJUSTES DE PROCESSOS EM GESTÃO DE PESSOAS DE UMA EMPRESA DE AGRONEGÓCIOS PARA RETORNO AO CRESCIMENTO NO MERCADO BRASILEIRO**

**Autor (a):** Irene Maria de Melo

**Orientador (a):** Prof.<sup>a</sup> Aline Rodrigues da Fonseca

---

### **Resumo**

O Caso de Ensino apresentado nesta pesquisa tratou de caso inserido no Departamento de Gestão de Pessoas de uma empresa fictícia de Agronegócios da cidade de Uberaba, em que três funcionárias eram arreadas às normas da empresa, com problemas de relacionamento, intensificado quando da admissão de outra pessoa para a equipe. A coleta de dados foi feita por meio de experiência em diferentes empresas e inseridas na elaboração do Caso para Ensino. Constatou-se que a qualidade de relacionamento entre os funcionários impactou nos resultados financeiros da empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Relações interpessoais. Resultados financeiros.

### **1. INTRODUÇÃO**

Ele, Ilídio, refletia sobre as mudanças e nas forças e objetivos bem definidos para garantir espaço no mercado de sêmen e de animais, cada vez mais abrangente. Pensava como poderia resolver esta situação, uma vez que com a globalização, as organizações, por meio da concorrência livre, se viam pressionadas a criar situações inovadoras para se manterem. Não sabia como iniciar uma reengenharia, uma mudança drástica com o objetivo de retomar o crescimento que, até então, não acontecia em sua empresa.

Foi percebendo que a empresa Bocaina já não rendia como antes. Qual seria, na realidade, a importância da administração estratégica para empresa? Será que Ilídio deveria pensar em dar importância a esta questão ou tocar o negócio do jeito que já fazia há anos? Ele se defrontava com a questão da Gestão de Qualidade por causa de impacto na formação profissional (treinamentos) dentro da empresa Bocaina. Com

as mudanças drásticas que houve na sociedade, neste início de século XXI, Ilídio percebeu que não poderia mais continuar como antes, pois estava perdendo dinheiro, cada vez mais sua empresa tinha menos lucro, o que o tornava angustiado.

A formação profissional ministrada pelas quatro responsáveis era deficiente, pois estas não conseguiam se unir e fazer um bom trabalho, enquanto elas mesmas precisariam ser treinadas para a relação interpessoal. Ilídio voltara do banco totalmente atordoado, pois viu que seu extrato não comportava pagamento dos funcionários e o despacho de novo quite de sêmens. Decidiu naquele mesmo dia tomar uma decisão séria. Na volta do banco para a empresa, sua cabeça fervia de indagações na busca de soluções. E teria que ser até o fim do expediente, em que sua empresa seria impactada pelas mudanças drásticas.

## **2. ANTECEDENTES E CONTEXTO**

### **2.1 Histórico**

A preocupação com a administração estratégica das empresas tinha sido grande, porque o lucro era de primordial interesse e ocupação das empresas. Neste início de século XXI, por causa das diferentes transformações políticas, sociais, econômicas e educacionais, as organizações se encontravam impactadas em função de desenvolvimento, ganhar mercado e oferecer serviços e produtos de qualidade. Assim pensava Ilídio, dono da empresa de Agronegócios chamada Bocaina, em Uberaba, muito preocupado com as situações que vinham acontecendo no departamento de Gestão de Pessoas. Ilídio era uma pessoa calma, pacata, interiorana, mas tinha espírito de pesquisa, antenado com o que acontecia ao seu redor. Via jornal na televisão, lia bastante e queria que seu negócio fosse promissor.

E o agronegócio, para ele, era um dos ramos econômicos mais importantes do Brasil para gerar riqueza, ainda mais na região do Triângulo Mineiro que tinha vocação nessa área. Achava que poderia ficar rico com esse negócio, até sonhava em viajar pelo mundo, conhecer muitos países e outras experiências em Agronegócio fora do Brasil.

Ele sempre foi interessado nas pesquisas científicas nessa área e percebia que estas traziam para ele conhecimento e que eram de grande proveito para aqueles que se dedicavam a essa ação, no que se referia ao Agronegócio, e, em consequência, teria que aprender mais sobre a administração estratégica de gestão de pessoas. Esse era

o conhecimento que possuía Ilídio, proprietário e gestor da empresa no segmento do Agronegócio, chamada Bocaina, nome que ele havia colocado por sua fazenda estar situada na serra da Bocaina, no Estado de Minas Gerais.

Esse conhecimento provocava inquietação nos pensamentos do Ilídio, deixava-o diante de uma importante reflexão, desafio até, que o angustiava. A empresa de Agronegócios Bocaina estaria acompanhando os ajustes e processos de adaptação às condições do mercado brasileiro? Ele conhecia o suficiente sobre como resolver a questão em relação à Gestão Estratégica de Pessoas? Como poderia resolver questões de Gestão de Pessoas se ele sempre foi tocando a empresa e até, então, estava dando certo? Como resolver se ele não tinha conhecimento nesta área? Entendia de animais e de sêmens, apenas.

Tratava-se de uma empresa Agropecuária de médio porte, com sede própria de 700 metros quadrados de construção, situada no município de Uberaba-MG, com 60 funcionários, sendo vinte mulheres e quarenta homens. Todos tinham mais de 25 anos de idade.

A empresa foi fundada em 1989 e, ultimamente, tinha duas filiais, em duas cidades da região do Triângulo Mineiro: uma em Conquista, com 8 funcionários, e outra em Coromandel, com 13 funcionários. A empresa Bocaina tinha como ramo de atuação a pecuária de corte e seleção, aperfeiçoamento e venda de material genético. Nestes dois itens, o foco maior que gerava lucratividade era a venda de material genético, gerando 60% de sua rentabilidade, inclusive com vistas à exportação de genes, principalmente para a África, o país que mais comprava esse produto do Brasil por parte dos grandes criadores e produtores.

Os proprietários eram dois sócios cotistas, depois que o pai falecera: Ilídio, o filho mais velho, ponderado, estudioso, cuidadoso e preocupado com a empresa, perdendo noites de sono em pensar como resolver as questões que iam aparecendo. E o outro sócio era seu irmão Miguel, este jovem, bom vivam, não entendia do negócio, nem tinha interesse em aprender. O pensamento dele era só balada, mulheres, cerveja e amigos. O pai deles havia iniciado a empresa em Uberaba, mas pouco tempo após iniciar o negócio, morreu, deixando os dois filhos à frente da empresa. Inicialmente, Ilídio pensava que o irmão pudesse ocupar-se de uma parte da empresa ou cuidar das filiais, o que favorecia seu trabalho e dava mais tempo de empresariar com menos cansaço e desgaste. Mas o irmão, desde pequeno, foi muito protegido pela mãe e

pelo pai, por ser o caçula, nunca recebendo incumbência alguma de atividades, as mais simples em casa e, muito menos, nos negócios.

Em consequência de toda essa proteção, Ilídio foi quem assumiu de verdade a empresa e sempre foi o que respondeu pela empresa. A empresa tinha a missão de satisfazer as necessidades do cliente por meio da oferta de produtos: gado de corte bovino de alto valor genético e venda dos genes destes. Por isso, era ele quem analisava o negócio, mediava os conflitos entre os funcionários, vendia os sêmens, adequava a logística e muito mais. Por isso, vivia preocupado em como resolver tantas questões delicadas, principalmente as sobre convivência dentro da empresa.

Assim, foi levando a empresa, com erros e acertos, mas a produção crescia no mesmo compasso da economia do país. Quando chegou 1999, dez anos depois de iniciado o negócio, a empresa já rendia, anualmente, o valor de cinquenta milhões de euros. Em 2009, rendeu cento e vinte milhões de euros. Mas após 2014, a crise apareceu no país e não deixou sua empresa de fora, claro. O negócio começou a diminuir sua rentabilidade, passando a render 80 milhões de euros. Em 2015, rendeu 67 milhões de euros, o que o deixou completamente desorientado. Se continuasse desta forma, a empresa acabaria fechando, tal o rombo nas vendas. Não compreendia muito bem o que estava acontecendo, não sabia porque alguns clientes de muitos anos, e que ofereciam grande lucratividade para a sua empresa, estavam deixando a empresa Bocaina e encontrando outras que pudessem ofertar os mesmos produtos e serviços que a Bocaina oferecia.

Ilídio fez revisão em todos os departamentos para encontrar onde estava o nó górdio da questão. Após fazer revisão nos departamentos de Finanças, de Logística e de Administração, percebeu que os departamentos citados estavam ilesos, alinhados. Só reclamavam do departamento de Gestão de Pessoas, e achavam que os problemas desse departamento impactavam nos outros por conta de demora de entrega, de falhas no treinamento e nos processos de admissão, o que tornava o trabalho moroso e sem consistência. Ilídio sabia que a visão sistêmica da empresa teria que ser levada em conta, uma vez que um departamento em deficiência acarretava outros desdobramentos nos outros departamentos. Foi o que aconteceu com a empresa Bocaina.

## **2.2 Descrição da organização e do ambiente**

A empresa contava com cinco departamentos que eram: Recursos Humanos, responsável pela Gestão de pessoas e suas estratégias, como análise e avaliação de funcionários, acompanhamento profissional, atividade de *coaching* e outros.

O setor Administrativo, com escritório geral, sediado em Uberaba, possuía 10 funcionários, sendo estes responsáveis por todo o processo de contato com clientes, serviços de colaboração com Ilídio nas atividades rotineiras, como: organização de arquivos, gerência de informações, revisão de documentos, controle da gestão financeira, contatos com clientes e outras. O setor de logística, responsável por toda a estrutura de entrega de materiais e de animais, exportação e importação de produtos e medicamentos para o gado, seguro dos animais, vacinas, veterinários, limpeza do espaço e outras ações.

O setor de Gestão de pessoas possuía 13 profissionais, sendo 1 coordenadora, 5 responsáveis pelas ações de Departamento Pessoal (folha de pagamento, férias, 13º, fundo de garantia, demissões e admissões, tributos, etc.), 4 responsáveis pela Gestão de Pessoas (processos de demissões e admissões relacionados à gestão, análise de currículos, dinâmicas de grupo e entrevistas e treinamentos, como também integração do funcionário, quando fosse admitido, além dos benefícios como convênio médico, convênio odontológico, vale-transporte, vale-refeição ou valealimentação), 1 em cada filial responsáveis pelas ações de intermediação de RH/DP (receber da matriz os documentos e repassar aos funcionários e o processo vice-versa).

O setor financeiro contava com 4 profissionais responsáveis pela tesouraria, contas a receber (dos clientes) e a pagar (gastos rotineiros, como água, luz, telefone, correio, material de escritório, lanche para os funcionários, cobranças, captação e investimentos de recursos gerados pela empresa Bocaina, empréstimos, seguros da empresa. Além destes, havia 10 funcionários em cada filial e 23 na sede, em Uberaba.

O Setor Comercial era responsável por contatos, processos de vendas, pós-vendas e fidelização do Cliente, além de ações de *Marketing* e Propaganda.

Quanto à estrutura operacional, a empresa tinha *software* de controle de atividades administrativas no setor de produção e vendas, controle de estoque de produtos bovinos, logística, como também *software* de administração em todos os departamentos da empresa.

Ilídio que tinha um perfil de pesquisador, sabia que o agronegócio brasileiro movimentava aproximadamente 40% do PIB (Produto Interno Bruto), envolvia milhões de empregos no Brasil, o que pressionava os empresários do ramo a buscarem opções que protagonizavam o negócio, com inovações e competitividade para colaborar com o desenvolvimento econômico e social do país. O complexo agroindustrial era o setor que melhor apresentava *superávit* na balança comercial. E sentia que seu negócio poderia render muito mais, pois o mercado estava aberto e sua empresa tinha condições de crescer na faixa de 40% ao ano, o que não estava acontecendo até então. O projeto primeiro da empresa, iniciado por seu pai, era de crescimento neste patamar: 40% ao ano, o que aconteceu por determinado tempo. Mas com a crise tanto econômica no país, como dentro do Departamento de Treinamento (RH), o negócio ia se degringolando ladeira abaixo.

Ao analisar detalhadamente a empresa, em seus departamentos, percebeu que o que o preocupava era o problema que envolvia a fragilidade do departamento de Gestão de Pessoas, em que esta área da empresa Bocaina atravancava o desenvolvimento, deixando-a sem condições de acompanhar os ajustes e processos de adaptação às condições do mercado brasileiro na relação com outros países, por falta de adequação e planejamento estratégico específico para o departamento de Gestão de Pessoas. O que os outros departamentos reclamavam era a falta de responsabilidade nas ações. Tão focadas estavam em prejudicar umas às outras, esqueciam dos deveres profissionais, como treinamento bem elaborado e, às vezes, chegavam a discutir durante os treinamentos, diante dos funcionários. Outras vezes, não provocavam nos funcionários postura e responsabilização necessárias, e estes se tornavam irresponsáveis, procrastinadores, preguiçosos, o que impactava a imagem da empresa diante dos clientes.

### **2.3 Situações delicadas**

Havia quatro funcionárias do grupo de trabalho, chamado “Atividades de Formação”, ligado ao departamento de RH, no quesito Gestão de Pessoas. Esse grupo contava com quatro mulheres: Terezinha, Kátia, Josélia e Mariana.

Terezinha era casada, tinha 65 anos, com filhos adultos, graduada em Pedagogia, com 10 anos de empresa. Foi professora na rede pública e quando se aposentou, participou do processo seletivo da empresa Bocaina, sendo contratada para colaborar nos treinamentos realizados pelo RH para a área de vendas. Os colegas de trabalho

diziam que ela tinha enorme facilidade de fazer fofocas, implicar com tudo, se mostrar a perfeita e apontar a imperfeição dos outros; não tinha postura profissional. Adorava prejudicar os outros, falava mal de todos, invadia os trabalhos dos funcionários dando palpites e criticando. Ficava pelos corredores fofocando com um ou com o outro. Às vezes falava coisas para o grupo na sala dos funcionários, jogando indiretas. Essas informações era o que se ouvia de seus colegas.

Kátia era casada, 37 anos de idade, tinha um casal de filhos, 6 anos de empresa, graduou-se fazia pouco tempo em Serviço Social e colaborava no RH com treinamento com a equipe comercial. Era vista pelos colegas como uma pessoa calculista, irônica, má. Segundo estes, era ela que arquitetava todas as maldades contra os outros funcionários, em conluio com Terezinha. Parecia fria e rebelde às normas da empresa.

Josélia era casada e tinha um filho pequeno. Com 4 anos de empresa, estava fazendo graduação à distância em Administração. Foi contratada para treinar a área Administrativa. As pessoas diziam que ela era grosseira, respondona, dominadora. Volta e meia dava respostas grosseiras aos colegas de trabalho.

Mariana, a nova funcionária, 67 anos, era divorciada, tinha dois filhos adultos que moravam em São Paulo. Tinha larga formação em Psicologia Organizacional, Pedagogia empresarial, além de ter formação em Comunicação e ser Mestre em Tecnologia. Além disso, era palestrante e escritora, autora de 10 livros sobre Educação e Organizações. Trabalhou na empresa Bocaina como prestadora de serviço por um ano, uma vez que possuía uma empresa de Consultoria em Gestão de Pessoas. A empresa Bocaina achou por bem contratá-la para fortalecer a equipe de formação profissional do departamento de RH. Fazia 11 meses que fora contratada. Os colegas diziam que ela era pessoa calma, tranquila, empenhada, gostava de fazer o trabalho o melhor que podia. Mas já andava cansada de se submeter às maldades contra ela. No começo ela tentava agradar, mas depois passou a ficar na sua, sem conversar muito com elas, apenas o necessário.

### **3. A complicação no auge**

As quatro funcionárias eram lideradas pela Coordenadora do RH, Denilse. Denilse era muito pacata, desmotivada, reclamava de todas as demandas existentes na empresa, fosse por conta de mal comportamento de alguns funcionários, fosse por conta de imposições da nova gerente. Sua atuação era complicada, uma vez que tinha muitas

dúvidas sobre as ações do departamento, por conta de novas normatizações. Faltava-lhe organização, um plano de ação, lista de tarefas, conhecimento das normas e procedimentos da empresa. Isso acontecia naquele momento, mas já tinha mais de 6 anos de empresa, o que tornava ainda mais urgente a ação de mudanças dentro da empresa. Outra característica ruim de Denilse é que ela falava mal das três para outros funcionários. Já havia criado raiva delas, dizia que não gostava nem de ouvir a voz delas, tão enojada estava do trio. Às vezes dizia:

\_\_ Não vou suportar isso aqui. Um dia eu vou estourar.

Desde que Mariana chegou, impactou o grupo das três, que sempre dominaram a situação, pois não aceitaram a líder Denilse, em função de terem tido uma anterior que atendia a todas as suas reivindicações. O nome da anterior era Lúcia, que era sempre lembrada, pois atendia a todas as vontades das três, e a atual líder Denilse não atuava como Lúcia, como se para ser boa coordenadora teria que ser a cópia da Lúcia.

Esta situação era antiga, pois o gerente anterior era *laissez faire*, deixava acontecer, sem interferir. Com a chegada de Mariana, as coisas pioraram, pois o grupo das três queriam que esta participasse das ações contra a líder Denilse, e Mariana não entrou na delas. Daí surgiram diferentes revezes em eliminar Mariana do grupo de Atividades de formação. Passaram a espalhar por todos os cantos da empresa que Mariana fora encomendada pela Denilse para desmanchar o trio, que parecia um bloco só. Tudo que faziam era juntas, passava muito tempo pelos corredores tramando situações para enfraquecer e denunciar a autoridade de Denilse. Depois começaram a questionar a formação de Mariana, dizendo que ela não tinha graduação em Administração, por isso não poderia trabalhar naquele departamento. Algumas vezes, elas chegaram para Mariana disseram:

\_\_ Você é amiga da Denilse?

\_\_ Sou tão amiga dela quanto sou sua, respondeu Mariana.

Outras vezes, diziam sobre a forma de treinar os funcionários:

\_\_ Não resolve ter muito conhecimento se não protege os funcionários. Coitados, têm que atender você, que faz pouco tempo de empresa. Nós temos mais tempo, então quem manda somos nós.

Essas questões chateavam muito a Mariana, que passou a não conversar muito na sala dos funcionários, na hora do café. Passou a não responder às ameaças. O objetivo de Mariana não era medir forças, mas realizar o trabalho da empresa com vistas ao sucesso empresarial.

Uma vez chegaram a usar uma outra colega de trabalho para trapacear Mariana. Mariana definiu que resolveria o problema indo até elas para conversar sobre o assunto. Numa determinada reunião de coordenação em que a Diretora estava presente, Mariana disse da forma como a relação estava acontecendo, tentando criar um clima mais ameno dentro da empresa. Mas as três começaram a chorar. Mariana viu que não havia mesmo condição de diálogo. A partir disso ficaram de mal de Mariana, não respondiam quando Mariana as cumprimentava. Quando foi dia 08 de março, dia da mulher daquele ano, Mariana ofereceu um abraço a cada uma. Por alguns dias, a situação ficou mais leve, mas não demorou, o bloco atacou outra vez. Apareceram as três em choro convulsivo na mesa da Denilse reclamando que Mariana não dava atenção a elas. Começaram a induzir os funcionários a ideias de ojeriza contra Mariana.

As três funcionárias do bloco (Terezinha, Kátia, Josélia) passaram a fazer muitas fofocas. Percebeu-se que a equipe da empresa Bocaina passou a ser dividida: entre as pessoas que eram a favor da Coordenadora Denilse e as que eram contra. A Coordenadora Denilse, por sua vez, não tinha comportamento de autoridade, sentia-se uma vítima das três e sabia que elas sabotavam seu trabalho. Denilse contava também com uma gerência (nova na empresa), Silvana, muito exigente, que chegou dizendo a que veio. Interessada em estudar todos os processos da empresa detalhadamente e fazer as mudanças necessárias para que a empresa voltasse a produzir e ampliar seus lucros, além de esta nova gerente, que já trabalhava na empresa, no setor financeiro, ser muito amiga de Terezinha. Ela (Denilse) se mostrava frágil diante das ameaças da gerência e da sabotagem do trio. Chegaram a pedir reunião para analisar o trabalho de Mariana para demonstrar que Denilse era ruim coordenadora, e a Denilse não conseguiu dizer não e mostrar que essa tarefa seria dela.

Estas situações levaram Ilídio a refletir muito. Vários questionamentos inquietavam sua mente.

\_\_ Como resolveria o impasse? Quais as características de Gestão de pessoas na empresa? Quais as maiores dificuldades? Que estratégias gerenciais que estava produzindo até então? Qual é a importância da administração estratégica de pessoas para a empresa? Como elaborar estratégia empresarial em gestão de Pessoas? Demitiria quem? Desmanchariam o terceto? Passaria outra atividade para uma delas? Terezinha não tinha outra formação capaz de trabalhar em outro departamento. Será que uma demissão dela quebraria o bloco e, por ser mais velha, a influência seria mais forte?

Será que Josélia poderia participar de outra equipe dentro da Administração da empresa? Assim, sairia do bloco, mas não tinha ainda terminado a graduação de Administração, por isso não poderia participar de algum outro departamento. E se ela fosse demitida? Mas ela tem filho pequeno e o marido estava desempregado, seria justo demiti-la?

Kátia tinha conhecimento em língua de sinais e seus colegas diziam que ela se gabava por isso, pois as outras não tinham esse conhecimento, mas não se adequava a nenhum departamento, até porque a empresa não tinha funcionários nem clientes com necessidades específicas. Se demitisse ela, resolveria o problema? Mas a formação dela não se aplicaria a outro departamento. Se tirasse uma do grupo bloco, resolveria o problema? Se demitisse uma, será que, mesmo demitida, por fora continuaria a interferir no comportamento das que ficassem?

Mariana poderia trabalhar no departamento de RH, pois sua formação e experiência sempre fora em Gestão de Pessoas, mas poderia também trabalhar como *Ombudsman* da empresa, Relações Públicas, ou também em *Marketing*. Haveria necessidade de demissão? Quem demitir? As três? Uma ou duas delas? E a Terezinha, que é amiga da Gerente? Se ela fosse demitida, Denilse teria problemas com a gerente? Se a Coordenadora Denilse fosse demitida, resolveria? Se viesse outra coordenadora nova, conseguiria dissolver o bloco das três? Demitiria Mariana? Mas parece que Mariana seria ainda a profissional mais adequada para o departamento.

Ilídio percebia que algo precisava ser feito, uma vez que esse impasse estava dificultando o trabalho inovador e o crescimento da empresa, pois as quatro funcionárias responsáveis pela formação profissional não estavam conseguindo se

unir em prol de um único objetivo: formação profissional, se elas mesmas não estavam sendo profissionais adequadas à empresa. Quando Ilídio chegou do banco, em que o gerente disse que sua conta estava descoberta, pois os lucros de ultimamente estavam sendo utilizados para pagamento de custos da empresa e das parcelas em dólares no despacho de novo quite de sêmens, ele disse: é hoje, não posso esperar mais, decidiu chegar na empresa e tomar uma decisão séria naquele mesmo dia. Foi um itinerário em que sua mente se enchia de tantas indagações e sabia que dentro de 4 horas restantes do horário comercial teria que tomar uma decisão. Quando chegou ao escritório as quatro funcionárias estavam em sua sala esperando por ele, o que provocou enorme susto. Aquele momento foi crucial para a melhoria de sua empresa.