

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM UMA DAS MAIORES COMPANHIAS DE ALIMENTOS DO MUNDO: UM ESTUDO DE CASO

¹Aretuza Rocha Foscarini; ¹aretuza_rocha@hotmail.com; ¹Universidade Federal da Grande Dourados;
²Camila Guimarães Lopes; ²camila.lopes1200@hotmail.com; ² Universidade Federal da Grande Dourados;
³Rafaela Silva Souza; ³rafaela.engprod@outlook.com 2; ³ Universidade Federal da Grande Dourados;

RESUMO: *O mercado financeiro, as ações, investimentos e principalmente as decisões a ser tomadas pelos gestores, indubitavelmente são fatores que pressionam toda empresa. Para poder integrar todos os setores empresariais, e assim poder dispor importâncias iguais para todos os níveis hierárquicos, toda empresa ou instituição existente deve ter definido o tripé missão, visão e valores. Não obstante, os conceitos são aspectos primordiais ao planejamento estratégico, em termos de responsabilidade social e ambiental, assim como perante as particularidades regionais e culturais. Tomando a companhia alimentícia por objeto de estudo, aderindo a metodologia de pesquisa exploratória, o artigo teve como objetivo analisar a aplicação dos conceitos do tripé, tendo como enfoque principal a organização do trabalho e as políticas trabalhistas. Visou avaliar e retratar de forma clara e objetiva a forma pelo qual são realizadas as atividades, tendo por intenção estimar os possíveis impactos na qualidade de vida do trabalho por meio de entrevistas à pessoas que já deixaram a empresa, de maneira a conseguir mensurar com maior liberdade os impactos sofridos.*

PALAVRAS-CHAVE: *Organização do Trabalho; Indústria Alimentícia; Qualidade de Vida no Trabalho.*

ORGANIZATION OF WORK IN ONE OF THE WORLD'S LARGEST FOOD COMPANIES: A CASE STUDY

ABSTRACT: *The financial market, the actions, investments and mainly the decisions to be taken by the managers, undoubtedly are factors that pressure every company. In order to be able to integrate all the business sectors, and thus be able to have equal amounts for all hierarchical levels, every company or institution must have defined the tripod mission, vision and values. Nevertheless, concepts are fundamental aspects of strategic planning, in terms of social and environmental responsibility, as well as regional and cultural particularities. Taking the food company as a study object, adhering to the exploratory research methodology, the article aims to analyze the application of tripod concepts, focusing mainly on work organization and labor policies. It aims to evaluate and portray in a clear and objective manner the way in which the activities are carried out, with the intention of measuring the possible impacts on the quality of work life through interviews with people who have already left the company, in order to be able to measure with greater impacts.*

KEY-WORDS: *Organization of Work; Food Industry; Quality of Life on Work.*

1. Introdução

O setor industrial alimentício brasileiro tem obtido grande influência no ramo alimentício mundial e adquirindo um faturamento considerável nos últimos anos. Dentre os órgãos que regulam e controlam o setor, temos dois principais: a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) cujo função é inspecionar e regulamentar alimentos processados e os aditivos alimentares, e o MAPA (Ministério da Agricultura) que realiza a fiscalização dos

alimentos de origem animal, bebidas em geral e vegetais *in natura*. É importante ressaltar que estes órgãos somente realizam a fiscalização antes de chegar ao consumidor. Na tabela a seguir é possível notar que quase 50% das principais empresas alimentícias com Impacto comercial estão no Brasil.

TABELA 1 – Principais Empresas de Alimentos por Vendas em 2015.

Principais empresas de alimentos por vendas - 2005		
Empresa	Controle Acionário	Vendas (milhões R\$)
1. CARGILL	EUA	4.922,5
2. BUNGE	Bermudas	4.635,8
3. NESTLÉ	Suíça	3.575,4
4. SADIA	Brasil	3.394,4
5. PERDIGÃO	Brasil	2.324,6
6. FRIBOI	Brasil	1.756,1
7. KRAFT FOODS	EUA	1.318,5
8. COINBRA	França	1.024,0
9. ELMA CHIPS	EUA	973,3
10. SEARA*	EUA	939,0
11. AVIPAL	Brasil	893,8
12. AURORA	Brasil	749,6
13. FRANGOSUL	França	717,9
14. MARFRIG	Brasil	633,6
15. COSAN	Brasil	603,2

Fonte: Scielo (2018).

O surgimento da companhia, subsidiária de produção de alimentos frigoríficos, deu-se a partir de uma fusão entre duas empresas que anteriormente foram se desenvolvendo e ganhando espaço no mercado nacional e internacional. A primeira surgiu em 1934, em Santa Catarina, já a segunda surgiu dez anos depois no mesmo estado. Houve um período de uma guerra comercial (2001), e devido uma operação de risco com derivativos de câmbio, uma das empresas acabou entrando em dificuldades financeiras e quebrando, sendo incorporada posteriormente formando a companhia.

Se unem e criam uma das maiores empresas alimentícias do mundo, com destinação ao comércio de produtos avícolas e alimentos em geral produzidos por ambas. Em 2009 ocorreu sua unificação, onde as operações foram uniformizadas e a empresa passou a ter nome definido. Conta atualmente com um portfólio de aproximadamente 30 marcas e tem alcance de 150 países de 5 continentes. Como toda empresa, o tripé é definido nos conceitos e tem posto seus pilares que são: investimento em marca; ampliação do portfólio; avanços na distribuição e aposta nas produções locais. O maior valor, segundo a empresa, são as pessoas. Tem por missão contribuir para a construção de soluções que impulsionam os princípios e práticas para um desenvolvimento sustentável.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) é a instituição máxima de organização do setor industrial brasileiro e tem por objetivo defender os interesses da indústria perante o governo e defender o desenvolvimento sustentável do setor, possui 27 federados. A SIAMS

(Sindicato das Indústrias de Alimentação de Mato Grosso do Sul) é o seu sindicato federado em Mato Grosso do Sul. No Estado ainda existe a FTI (Federação dos Trabalhadores da Indústria), fundada para defender os interesses trabalhistas, aliadas aos sindicatos municipais e garantindo também a interface entre trabalhador e a indústria.

Atualmente, a empresa conta com mais de 100 mil colaboradores espalhados pelo mundo, mais de 13 mil produtores integrados e mais de 30 mil fornecedores. A empresa enfrenta diversos processos trabalhistas, e destes, pode-se citar alguns como a causa ocorrida em setembro de 2012, que gerou um prejuízo milionário a empresa condenada por não remunerar o período de troca de uniforme de seus colaboradores. Oito mil trabalhadores perderam cerca de 27 minutos diários durante a troca de roupa, tendo que desembolsar 65 milhões para pagar a multa.

Segundo dados epidemiológicos, de janeiro a setembro de 2011 a empresa recebeu de seus funcionários uma média de 95 atestados médicos ao dia, ou 2.855 ao mês, sendo sua maior parte causada por distúrbios osteomusculares. Em julho de 2014 a empresa perdeu uma ação onde foi acusada de submeter trabalhadores a condições desumanas. Uma de suas unidades,, teria feito seus colaboradores trabalharem horas excessivas, além de os submeter a alojamentos precários e os oferecer água contaminada. A multa foi de 1 milhão por esta causa. (JUS BRASIL, 2014).

Uma de suas ex supervisoras de laboratório, entrou com um processo trabalhista acusando a empresa por ter sido pressionada a alterar o resultado do exame de alguns produtos. A empresa teve de indenizar a ex funcionária em R\$48,8 mil. Além das multas e indenizações, segundo o balanço patrimonial disponível no último relatório da administração disponível (4t2017), em dezembro de 2017 a empresa desembolsou 669 milhões de reais com salários e obrigações sociais.



FIGURA 1: Valor das ações no decorrer de doze anos. Fonte: BM&FBovespa (2018).

Vale constar que com a deflagração da nova fase de operações de investigação da Polícia Federal, em 05 de Março de 2018 vindo de um processo trabalhista, o valor das ações chegou a marcar atualmente R\$ 22,29 (BOVESPA, 25. mai. 2018). No gráfico, pode-se acompanhar a variação do valor das ações no decorrer dos anos e o impacto gerado pelas questões ressaltadas. Além disso, observar a regressão dos dados em 8 anos. De acordo com a empresa, aproximadamente 50% do balanço foi afetado pela operação:



FIGURA 2: Balanço Financeiro. Fonte: ADVFN Brasil (2018).

No gráfico é visível a queda nos lucros, e observa-se que em 2016 as despesas ultrapassaram as receitas pela primeira vez em 7 anos. Esse fato pode também ser explicado devido a contração da economia brasileira no ano em todos os setores, inclusive nas indústrias com -6,6% de retração, além do aumento da inflação medida pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor) alcançando 10,71%. (IBGE). Ademais, houve a queda de 4% do PIB (Produto Interno Bruto) com relação a 2015, a cotação do dólar fechou em R\$ 4,16 (no maior nível

desde a criação do real), crises fiscais, de investimentos, taxas de juros e em meio ao agravamento da crise política, o Brasil registra uma recessão muito forte. Subsequentemente, a realidade se mantém até os dias atuais. (Pequenas Empresas e Grandes Negócios, 2016).

2. Objetivos e metodologia

O presente artigo se trata de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, já que a vivência subjetiva de cada um dos indivíduos envolvidos na pesquisa é levada em conta e considerada relevante. (MARTINS, 2012).

O método utilizado foi o estudo de caso, “um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de uma análise aprofundada de um ou mais objetos de análise”. Essa análise aprofundada propicia um conhecimento vasto e aprofundado sobre o fenômeno estudado. (MIGUEL E SOUZA, 2012).

O objetivo central do presente estudo consiste em analisar a organização do trabalho e as políticas trabalhistas da empresa em questão em relação a hierarquia da empresa, sua respectiva liderança e em como isso afeta seus subjugados. Para cumprir com os objetivos apresentados foi aplicado um questionário semi-estruturado na plataforma Google Forms a trabalhadores e ex trabalhadores da empresa abordada. As perguntas foram estabelecidas levando em consideração os resultados obtidos na pesquisa inicial a respeito da empresa, seus aspectos econômicos, seu discurso, seus números, além dos principais processos trabalhistas perdidos por suas unidades.

Foi realizada uma análise aprofundada das respostas obtidas sob a concepção dos referenciais teóricos apresentados (Qualidade de Vida no Trabalho e Pirâmide de Maslow), sempre levando em conta a vivência subjetiva de cada trabalhador na empresa, a fim de obter explicações claras e objetivas sobre a forma com que as tarefas são realizadas na organização.

3. Referencial teórico em organização do trabalho

A qualidade de vida no trabalho está ligada a diversos fatores, os principais são os agentes psicológicos, hierárquicos, políticos e organizacionais no ambiente em que o funcionário está empregado.

“A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade”. (CHIAVENATO, 2004)

Zarifian (1997) afirma que é possível exercer o controle hierárquico sobre planos de prioridades e graus de progresso, respeitando o poder local de apresentação de opções e de condução das ações. Abraham Harold Maslow é conhecido por sua teoria sobre o comportamento motivacional em cinco aspectos distribuídos em uma pirâmide, como é possível observar na figura 1. Maslow (1934) indica que se a satisfação desses aspectos não forem alcançadas, o indivíduo sofrerá uma frustração, que o levará a diversas atitudes como falta de interesse, nervosismo, estresse entre outros.



FIGURA 3: Pirâmide da teoria de Maslow. Fonte: Robbins (2002).

Robbins (2002) define cada um dos níveis de necessidade da seguinte forma: 1. Fisiológicas: incluem fome, sede, e outras necessidades corporais. 2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. 3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. 4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. 5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial. Desta forma a produtividade de indivíduo só é obtida através da realização deste ciclo motivacional, o que nos remete em como um bom relacionamento ético da liderança afeta seus liderados.

4. Resultados e discussões

A busca sem sucesso por contatos de ex-funcionários da empresa no sindicato de Dourados indica que, devido à reatividade em não abrirem conversa, possivelmente o sindicato não esteja representando os trabalhadores. Essa hipótese foi reforçada pelos mesmos (trainees e ex- estagiários) que alegam a falta de vínculo. Não obstante, o questionário foi passado em uma rede social para funcionários de outros setores. O alcance foi de vinte e seis (26) prospecções, mas o retorno foi de onze (11) pessoas, entre colaboradores e ex-

colaboradores, que responderam às perguntas via formulários google, sendo seis (6) homens, e cinco (5) mulheres, que realizavam atividades como líder de produção / controle de estoque, técnico de garantia da qualidade, planejamento e controle da produção, supervisor de produção trainee, faturamento, programação de recolhimento x abate e gestor de informação.

A maioria recebia remuneração de 3 salários mínimos, sendo que 54,5 % acreditavam receber um salário compatível com a importância da tarefa no cargo. As respostas obtidas sobre a experiência no trabalho e sobre a tarefa realizada, apontam que 72,7% dos funcionários entrevistados gostavam muito das atividades que realizavam e inclusive um destes relatou que realizava projetos de melhoria no PDCA e que portanto se identificava com a empresa. Não obstante, o restante alega ter sido desafiador, um ambiente de muita pressão e que, “Apesar de gostar da tarefa, via que muita coisa era feita na malandragem”. (Entrevistado 01, 2018).

A respeito das satisfações, 81,8% dos entrevistados alegam que a empresa demonstrava muita preocupação em fornecer o aprendizado, política empresarial justa, valores bem definidos, muito respeito e acima de tudo disseram ter ótima convivência com os operários e com os líderes, apesar de ter muita rotatividade. Segundo as respostas, o que incomodava era a posição da gerência, que cobrava apenas resultados, não importava o meio, e que também não era coerente com determinadas escolhas, além disso, um dos entrevistados relatou ter sido forçado a fazer algo contra sua vontade. Ainda assim, 72,7% concordam com a política de carreiras da empresa.

Ainda sobre a liderança do setor que atuavam: sobrecarregada e ausente na supervisão, houveram também brigas entre supervisores e coordenadores por divergências de ideais. A respeito da gerência, a qualidade versus custo da não demissão de funcionários que não realizavam de forma correta o trabalho mostra-se como um problema. Não há um plano de ação nem priorização das tarefas, em contrapartida regras muito rígidas e desnecessárias, gerando estresse. Quando eram apontados problemas no setor, a resposta obtida pelo funcionário era: “é assim que funciona”. (Entrevistado 02, 2018).

Um dos aspectos ressaltados é a grande exigência física e mental de todos trabalhadores, falhas na ergonomia, problemas com a saúde e segurança do trabalho (faltam recursos para execução segura do trabalho), causando além disso falhas operacionais e a insatisfação. De acordo com um relato sobre o assunto, a empresa não valoriza o funcionário: “(...) Trabalhamos além do horário sem bater ponto, desvio de função, horas extras

irregulares.” (Entrevistado 03, 2018). Um dos comentários sobre a qualidade do produto e sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT):

“Intrajornadas lá é comum, não pagam os adicionais de temperatura e insalubridade de forma correta. Por exemplo, trabalho em altura que eu realizei mas nunca recebi. Não respeitam os dez dias que não pode trabalhar em sequência. Já trabalhei 14 seguidos. Não batíamos ponto, a secretaria "ajustava". O estoquista tinha que escalar os palets (eram porta palets com capacidade para 5, o estoquista subia na pá da empilhadeira que o erguia até o palets que precisava sem nenhum equipamento de segurança. Era uma zona , quando o SIF solicitava testes microbiológico de algum lote, pegavam lotes que sabiam que não tinha problema, trocavam a etiqueta e levavam para o SIF. O agente do SIF que ficava nas docas de carregamento era comprado com uma caixa de frango!! Aquilo lá é uma vergonha.” (Entrevistado 04, 2018)

Indubitavelmente, diante do relato, é nítido as condições insalubres de saúde e segurança aos quais os trabalhadores são submetidos. São fatores críticos, considerando inclusive o completo ultraje à Consolidação das Leis do Trabalho, popularmente chamada de CLT, que regulamenta as relações trabalhistas. São fatores inaceitáveis diante dos direitos do trabalhador, e principalmente em se tratando de uma empresa conhecida mundialmente, cujo “maior valor são as pessoas”, conflitando a realidade e a filosofia.

O objetivo do gráfico é mensurar a satisfação em nível geral do funcionário para com a empresa, a partir de notas. Observa-se um termo mediano de 7 pontos:

Qual foi seu nível de satisfação com a empresa?

11 respostas

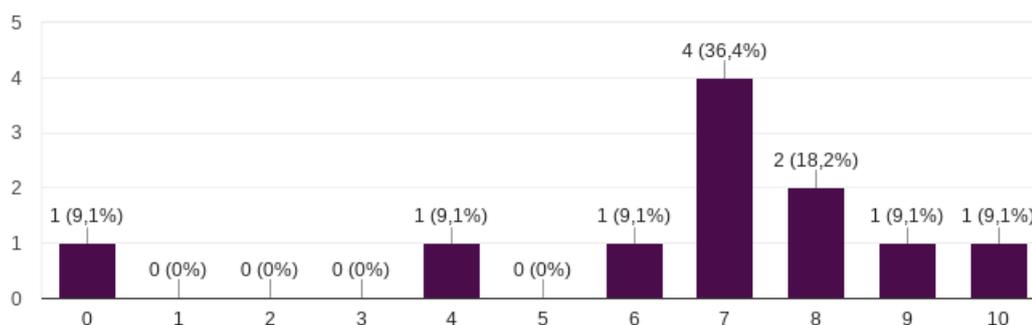


FIGURA 4: Satisfação dos funcionários para com a empresa estudada Fonte: Forms.google (2018).

Em dados gerais, indispensáveis à conclusão, 9,1% consideravam a velocidade da esteira incorreta e que sobrecarregam o operário. 54,5% responderam “talvez”. No setor de quatro (4) funcionários, a troca de roupas não era monetizada, e ainda, em um (1) caso, a autonomia para se ausentar da tarefa a fim de fazer necessidades fisiológicas era inexistente, tendo por

“às vezes” um total de três (3) respostas. Apenas um (1) dos entrevistados relatou presenciar um acidente de trabalho, que foi uma amputação sofrida por um colega do setor, porém seis (6) deles alegam conhecer funcionários que sofreram distúrbios osteomusculares por movimentos repetitivos.

Finalizando a pesquisa, os motivos de saída da empresa foram pelo fim do prazo do programa de trainee (estágio), e um dos entrevistados justifica seu egresso devido às irregularidades observadas, ocasionando na posterior entrada em um processo contra a empresa. Do total, 18,2% dos entrevistados não voltariam a trabalhar lá, e 27,3% talvez voltariam. Sobre as sugestões de mudanças dos entrevistados:

- Fecharia a empresa
- Deixar como opcional o trabalho ao sábado.
- Mudaria as políticas da empresa
- Cadeiras com altura regulável para usar o computador
- Mais treinamentos para mostrar a importância dos procedimentos padrões
- Valorização do trabalho (mudar a postura com os colaboradores menos valorizados monetariamente.)

E ainda, um comentário sugestivo para a empresa que é, contudo, muito interessante para a conclusão dos resultados obtidos:

“Cada supervisor trabalha pra atingir sua meta individual (do seu processo), essa situação muitas vezes cria um trade off. Já que algumas vezes um resultado ótimo local para um processo, nem sempre vai corresponder para um melhor resultado global da cadeia. Outro fator que acredito ser crítico, é o salarial. O supervisor pode dar um aumento a seus funcionários se quiser, sua única função é atingir as metas de custo e eficiência. Nesse sentido, falta visão de gestor, é possível tornar os processos mais eficientes com métodos que não envolvem gastos financeiros e proporcionar um aumento de salário aos funcionários, um fator que eu acredito que ajudaria a diminuir o elevado turnover nessa empresa”. (Entrevistado 05, 2018).

Em geral, será possível alinhar as respostas ao objetivo do artigo, para enfim concluir o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho.

5. Conclusão

Em síntese, de acordo com os relatos obtidos, nota-se que a liderança na unidade de Dourados é exercida autocraticamente, onde os funcionários são obrigados a se submeter a uma visão que não condiz com a realidade da unidade, como descrito em uma das respostas. Além disso, houve divergências entre a política da empresa e o relato da realidade do

funcionário em relação segurança e saúde dos funcionários. Foi observado que ao longo do questionário os entrevistados foram mais abertos as questões, sem receio de relatar os problemas vivenciados, possivelmente o motivo deste foi o confronto da política da empresa com a realidade vivida. Em relação às funções exercidas a maioria se encontra realizado em suas atividades, não obstante devemos considerar que quase 50% dos entrevistados trabalham em uma posição de liderança. Relacionando com a teoria de Maslow, pode-se alegar que a satisfação dos trabalhadores (embora respostas positivas), tem sido relativamente baixa quando considerados as questões abertas, opiniões e relatos, portanto há grandes chances de a produtividade dos mesmos não estar sendo aproveitada totalmente, e essa parcialidade acaba prejudicando, de certa forma, tanto os funcionários quanto a empresa e sua reputação.

6. Referências bibliográficas

BM&FBOVESPA. **Ações**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em: 21. Abr. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos humanos**. 4 Ed. São Paulo:Editora Atlas, 1999.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C., M.; GIMENEZ, P., E., O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**.

GOUVEIA, F. **Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos**. Inovação Uniemp, Campinas, v. 2, n. 5, dic. 2006. Disponível em: <http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942006000500020&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 27 abr. 2018.

JUS BRASI. Disponível em: <<https://mpt-prt12.jusbrasil.com.br/noticias>>. Acesso em: 21.abr.2018.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. P. 47-63.

MIGUEL, P. A. C.; SOUZA, R. O método de estudo de caso na Engenharia de Produção. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. P. 131-148.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **Veja o que aconteceu com a economia em 2016**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2016/12/retrospectiva-veja-o-que-aconteceu-na-economia-em-2016.html>>. Acesso em: 28. mai. 2018.

RIBEIRO, L., A.; SANTANA, L., C. **Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional.** Disponível em:

<http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf>. Acesso em 02 jul. 2018.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VALOR ECONÔMICO. **Lucro sobe mais de 7 vezes no 3º trimestre.** Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5188773/brf-lucro-sobe-mais-de-7-vezes-no-3-trimestre-para-r-1299-milhoes>>. Acesso em: 21.abr.2018.

ZARIFIAN, P. **Gestão & Produção.** França: Université de Marne la Vallée, 1997. v.4, n.1, p. 76-87