

A quadragésima primeira edição do Boletim dá continuidade à série de artigos "Administrar bem. Lucrar Sempre", que abordam conceitos e ferramentas aplicáveis pelo administrador na execução de seu papel organizacional. O informativo apresenta o artigo abordando o tema "Direção: a terceira função da administração".

O boletim destaca: o lançamento da versão 178 do IDEAGRI - repleta de novidades, o ponto de vista sobre gestão de metas e o programa Globo Rural que mostrou a Alta Genetics. Confira também as informações sobre o curso "Qualidade de leite e controle de mastite".

Confira as dicas abordando: controle de acesso para relatórios no IDEAGRI e a síndrome do usuário de computador.

Administrar bem, lucrar sempre. Direção: a terceira função da administração (Parte 1)

Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e dar as instruções e orientação sobre como executá-los e garantir o alcance dos objetivos. Nesta continuação da série de artigos que propõem uma visão sobre diversos conceitos e ferramentas aplicáveis pelo administrador na execução de seu papel organizacional, confira os aspectos mais relevantes sobre a terceira função da Administração, a Direção. Na sequência da série, leia também artigos sobre Comunicação, Liderança e Motivação (Texto 11). [Clique e leia o artigo na íntegra.](#)



A Direção corresponde à terceira função administrativa que compõe o processo administrativo, vindo depois do planejamento e da organização, e antecedendo o controle. Esta função está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas e da aplicação dos recursos que compõem a organização. O bom administrador é aquele que pode explicar e comunicar as coisas às pessoas que precisam fazê-las bem e prontamente, orientando-as e sanando todas as dúvidas possíveis, além de impulsioná-las, liderá-las e motivá-las adequadamente.

Direção: conceitos, estilos e sistemas

A Direção envolve a focalização nos membros organizacionais como pessoas e a abordagem de assuntos como liderança, motivação, comunicação, solução de conflitos, além do desenvolvimento de boas relações entre as pessoas e a criação de um excelente ambiente de trabalho.

Conceitos de Direção
Dirigir é o processo de dirigir esforços coletivos para um propósito comum.
Dirigir é a terceira função administrativa que compõe o processo administrativo.
Dirigir é o processo de guiar as atividades dos membros da organização em função dos rumos desejados.
Dirigir é a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através das atividades das pessoas e da aplicação dos recursos organizacionais.
Dirigir significa interpretar os planos organizacionais para as pessoas e proporcionar a orientação necessária sobre como executá-los e garantir o alcance dos objetivos.

Fig. 1: Diversas definições da Função Direção. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

ESTILOS DE DIREÇÃO

Um dos grandes pensadores sobre estilos de Direção, Douglas McGregor, afirma que cada administrador possui uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas que tende a moldar o seu comportamento em relação aos subordinados. O autor chegou à conclusão de que existem duas maneiras diferentes e antagônicas de encarar a natureza humana. Uma delas é velha e negativa, baseada na desconfiança nas pessoas. A outra é moderna e positiva, baseada na confiança nas pessoas. Elas são denominadas Teoria X e Teoria Y respectivamente.

A Administração pela Teoria X	A Administração pela Teoria Y
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e autodireção
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões na cúpula	Decentralização das decisões na base
Atividade rotineira para as pessoas	Atividade criativa para as pessoas
Autoridade e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Fig. 2: Os estilos administrativos segundo a Teoria X e a Teoria Y. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Outro autor de grande importância para a compreensão acerca dos estilos de direção, Likert, fez uma pesquisa levando em conta algumas variáveis comportamentais (processo decisório, sistemas de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de punições e recompensas). Ele chegou à conclusão de que tais variáveis se comportam como um continuum (ver Fig. 3):

- **Sistema 1: autoritário-coercitivo** (*É o sistema mais fechado, duro e arbitrário de administrar uma organização. É totalmente coercitivo e coativo, impondo regras e regulamentos, e exige rígida e cega obediência. As decisões são monopolizadas na cúpula da organização.*)
- **Sistema 2: autoritário-benevolente** (*Permite alguma delegação das decisões em níveis mais baixos, desde que essas decisões sejam repetitivas e operacionais e sujeitas à confirmação da cúpula. Este sistema utiliza punições e castigos, mas já se preocupa com recompensas, que são estritamente materiais e salariais, frias e calculistas.*)
- **Sistema 3: consultivo** (*Deixa de ser autocrático e impositivo para dar alguma margem de contribuição das pessoas. Este sistema se apóia em boa dose de confiança nas pessoas, permitindo que elas trabalhem ocasionalmente em grupos ou em equipes. Ele utiliza mais recompensas – que são predominantemente materiais e ocasionalmente sociais – e poucas punições.*)
- **Sistema 4: participativo** (*Este sistema incentiva total descentralização e delegação das decisões aos níveis mais baixos da organização, exigindo apenas um controle dos resultados por parte da cúpula. Ele se apóia em total confiança nas pessoas e no seu empoderamento – empowerment – incentivando a responsabilidade e o trabalho conjunto em equipe.*)



Fig. 3: Continuum de Sistemas Administrativos. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

A Direção e as Pessoas

O papel do administrador é promover a integração e a articulação entre as variáveis organizacionais e as variáveis humanas, focalizando o ambiente e, mais especificamente, o cliente. O administrador exerce direção, toma decisões e influencia e motiva as pessoas.

A tecnologia pode ser adquirida por qualquer organização com relativa facilidade nos balcões do mercado. Bons funcionários requerem um investimento muito mais longo em termos de capacitação quanto a habilidades e conhecimentos e, sobretudo, de confiança e comprometimento pessoal.

GRUPOS SOCIAIS

As organizações mais avançadas passaram a redesenhar os seus processos organizacionais construídos sobre e ao redor de indivíduos para remodelá-los inteiramente no nível de grupos de trabalho. Tanto as organizações como seus dirigentes têm a ganhar com a adequada utilização de grupos de trabalho. Os grupos permitem à organização alavancar o ganho de resultados no cumprimento de importantes tarefas, especialmente quando sob as seguintes condições:

1. Os grupos são melhores quando não requerem nenhuma especialização individual.
2. Os grupos são melhores para tarefas complexas que podem ser subdivididas.
3. Os grupos são melhores quando o risco é desejável.

Mas o que é um grupo? Um grupo pode ser definido como um conjunto de dois ou mais indivíduos que estabelecem contatos pessoais, significativos e propositais, uns com os outros, em uma base de continuidade, para alcançar um ou mais objetivos comuns. Nesse sentido, um grupo é muito mais do que um simples conjunto de pessoas, pois seus membros se consideram mutuamente dependentes para alcançar os objetivos e interagem uns com os outros regularmente para o alcance desses objetivos decorrer do tempo. Existem grupos formais e informais:

- **Grupo Formal** (Um grupo oficialmente designado para atender a um específico propósito dentro de uma organização. Este tipo de grupo pode ser permanente ou temporário. Podendo variar de tamanho, indo desde um pequeno departamento ou uma equipe de poucas pessoas até grandes divisões com centenas de pessoas envolvidas.)

- **Grupo Informal** (Um grupo que emerge extra-oficialmente e que não é reconhecido como parte da estrutura formal da organização. É um grupo amigável que se compõe de pessoas com afinidades naturais entre si e que trabalham juntas com mais facilidade.)

E o que vem a ser um grupo de trabalho? Um grupo de trabalho é o conjunto de dois ou mais indivíduos que são interagentes e interdependentes; é, portanto, um grupo que interage primariamente para compartilhar informação e a tomar decisões que ajudam cada membro a executar melhor as suas tarefas dentro de sua área de responsabilidade.

EQUIPES

No ambiente de trabalho, a equipe é um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para alcançar um propósito comum pelo qual são coletivamente responsáveis. Uma equipe gera sinergia positiva através do esforço coordenado. Os esforços individuais são integrados para resultar em um nível de desempenho que é maior do que a soma de suas partes individuais.

Assim, o que difere uma equipe de um grupo de trabalho são basicamente quatro aspectos fundamentais:

1. **Objetivo**
2. **Sinergia**
3. **Responsabilidade**
4. **Habilidades**

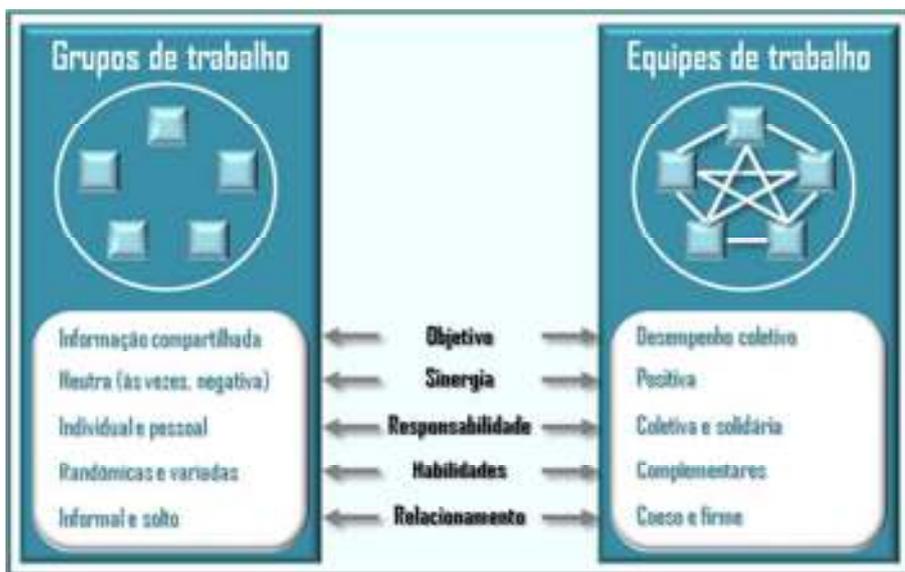


Fig. 4: Diferenças entre grupo de trabalho e equipe de trabalho. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Uma equipe de trabalho pode atingir alto nível de desempenho em termos de produtividade e qualidade, desde que seus membros sintam satisfação com suas tarefas, com os objetivos traçados e com o alcance desses objetivos, com as relações interpessoais com os demais e com a qualidade de vida no trabalho.

O administrador é o responsável pela administração das pessoas dentro de cada organização. É ele quem deve escolher a sua equipe, desenhar o trabalho a ser realizado, preparar a equipe, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recompensá-la adequadamente.

Análise

A direção constitui a terceira função administrativa que compõe o processo administrativo. Ela se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados e é o processo de dirigir esforços coletivos para os objetivos desejados. O papel da direção é promover a integração e articulação entre as variáveis organizacionais (missão, objetivos, estrutura e tecnologia) e as variáveis humanas (habilidades, atitudes, valores e necessidades individuais das pessoas) por meio dos sistemas administrativos. Dessa forma, a direção é predominantemente exercida sobre pessoas, enfatizando cada vez mais grupos e equipes e não apenas o comportamento individualizado. As equipes são mais do que simplesmente grupos de pessoas em função de quatro aspectos: objetivos, sinergia, responsabilidade coletiva e solidária e habilidades complementares.

Conceitos-chave

- DIREÇÃO

É a função administrativa que orienta e impulsiona os esforços das pessoas para os objetivos

propostos.

- EQUIPE

É um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns para os quais são coletivamente responsáveis.

- ESTILO DE DIREÇÃO

É a maneira pela qual o administrador dirige as pessoas. O estilo pode variar entre a Teoria X e a Teoria Y.

- GRUPO DE TRABALHO

É o conjunto de duas ou mais pessoas que interagem com interdependência para compartilhar informação e tomar decisões conjuntas para melhor executar as tarefas.

- GRUPO FORMAL

É um grupo social oficialmente designado para atender a um específico propósito dentro de uma organização.

- GRUPO SOCIAL

É o conjunto de duas ou mais pessoas que estabelecem contatos pessoais significativos e propositais, em uma base de continuidade, para alcançar objetivos comuns.

- GRUPO TEMPORÁRIO

É um grupo social criado para um propósito específico e que se dissolve quando atingido seu objetivo.

- PROCESSO DECISORIAL

É a maneira pela qual as decisões estão concentradas e centralizadas ou distribuídas e descentralizadas em uma organização.

- TEORIA X

É um conjunto de pressuposições de que as pessoas não gostam de trabalhar, são preguiçosas, sem ambição e irresponsáveis, resistem a mudanças e preferem ser dirigidas.

- TEORIA Y

É um conjunto de pressuposições de que as pessoas gostam de trabalhar, aceitam responsabilidades e são capazes de autodireção, autocontrole e criatividade.

REFERÊNCIA

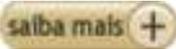
CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

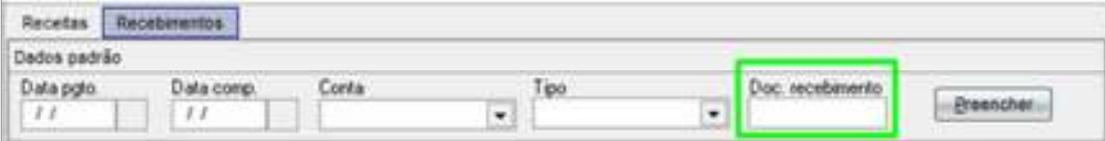
Atualize o IDEAGRI. Veja o passo-a-passo e as novidades da versão 178

Informamos que, em consonância com nosso objetivo de MANTER O SISTEMA CONSTANTEMENTE ATUALIZADO, lançamos a nova versão do IDEAGRI. A versão traz vários ajustes e novidades. Confira a tabela com os detalhes completos. Não deixe de consultar as dicas sobre os upgrades. Agradecemos a colaboração de todos vocês com sugestões e feedbacks, a partir dos quais podemos continuar crescendo e evoluindo! Clique e confira todas as novidades da versão. [Clique e faça o upgrade.](#)



Para fazer o download da nova versão, acesse o link: <http://www.ideagri.com.br/siteideagridados/Ideagri178.exe>

Não de esqueça de que, além de atualizar a versão é necessário revalidar a chave. 

Rotina	Detalhamento
Tela Animal	Permitir a alteração do número do embrião mesmo quando associado a uma coleta, a partir do cadastro de animal.
Campos de busca individuais	Permitir a utilização de caracteres especiais nas buscas individuais de todas as telas do sistema.
Tela Receitas	<p>Inclusão do campo "Doc. Recebimento" no "dados padrão" da aba "recebimentos" da tela de receitas.</p> 
Tela Inventário	<p>Alteração do nome desta tela para "Fechamento gestão e estoque"</p> 
Tela Despesas	Validação do lançamento de acordo com o último fechamento cadastrado na rotina "Fechamento gestão e estoque". Data de emissão / entrada, pagamento / recebimento, vencimento e compensação, somente permitindo preenchimento com data superior ao último fechamento e não editáveis quando com datas anteriores ao último fechamento.
Tela Receitas	Mesmas validações descritas no item acima.
Tela Parto	<p>Inclusão do grau de cruzamento do pai e da mãe do animal (não editáveis) e campo para seleção do grau de cruzamento da cria no detalhamento da cria.</p> 
Tela Fornecedores	Permitir a utilização de caracteres especiais no cadastramento da conta bancária e da agência associada ao fornecedor.
Tela Despesas	Inclusão do campo "Responsável".

Usuário, funcionario e proprietario

Pessoa

Classe: Funcionário, Proprietário de animais, Usuário, Proprietário da fazenda

Natureza: Pessoa física, Pessoa jurídica

Nome: Branco, Nascimento: // /

Doc. identidade: (CPF / CNPJ) / (insc. estadual / PIS)

Cargo: Trabalhador serv. vet. de, Grau de instrução: [dropdown]

Operador de máquina, Responsável por compras, Inseminador, Avaliador, Técnico TE

Login: [input], Nível de acesso: [dropdown]

Senha: [input]

Endereço: [input]

Excluir, Incluir, Gravar, Fechar

Abravés do cadastro de pessoas é possível incluir proprietários e funcionários e usuários (que podem ter níveis de acesso específicos, de acordo com a necessidade da empresa). Defina as pessoas que poderão ser inseminadores, Mônicos de TE, operadores de máquina e avaliadores. Essas definições influenciam diretamente no momento dos lançamentos zootécnicos e de gestão. Consulte a ajuda clicando

Cadastro de despesa

Seleção de dados

Emissão: // / a // /, Tipo despesa: [dropdown]

Entrada: // / a // /, Todos

Vencimento: // / a // /, Todos

Pagamento: // / a // /, Todos

Comprovação: // / a // /, Todos

Fornecedor: [dropdown], N. documento: [input], Ref. despesa: [input]

Produto / serviço: [input], Doc. pagamento: [input], Ref. pagamento: [input]

Conta corrente: [input], Nota prevista: Todas, Ref. desp./parcela: [input]

Tipo de pagamento: [dropdown], Cotação: [input], Conteúdo: Todas

Vínculo / Notas provisórias: Todas, Responsável: [dropdown], Filtrar

Despesas, Pagamentos

Ação | Tipo despesa | N. documento | Dt. emissão | Fornecedor | Valor total | Anulado

Ordem de compra

Fazenda XXX

Numero controle: 1555

Código referência: 15

Dados do comprador

Nome: Fazenda XXX

Tipo: [input] | CPF/CNPJ: [input] | PR/UE: [input]

Endereço: [input]

Bairro: [input]

Município: [input] | UF: [input] | CEP: [input]

Telefone: [input] | Fax: [input]

E-mail: [input]

Contato: [input]

Res. compra: Branco

Dados do fornecedor

Nome: Action S.A.

Endereço: [input] | Cidade: [input] | Estado: [input]

Controle de acessos de Implementação do controle de acesso individual por relatórios. Confira a dica que aborda a novidade, [clcando aqui](#).

Tela despesas geração a partir de notas provisórias - Implementação da possibilidade de seleção de toda a coluna e ordenação.

Tela Fornecedores Inclusão do filtro por produto e categoria (considerando se aquele fornecedor já

foi associado ao produto / classificação selecionados em qualquer tempo).



Ordem de compra Inclusão de novos campos.

Ordem de compra

Exemplo

Número controle: 12345 Código referência: 12

Dados do comprador

Nome: Exemplo
 Tipo: [] CPF/CNPJ [] P/R/E []
 Endereço: _____
 Bairro: _____
 Município: _____ UF: _____ CEP: _____
 Telefone: _____ Fax: _____
 E-mail: _____
 Contato: _____
 Res. compra: Branco

Dados do fornecedor

Nome: Ação S.A
 Tipo: Jurídica [] CPF/CNPJ [] P/R/E []
 Endereço: _____
 Município: _____ UF: _____ CEP: _____
 Telefone: _____ Fax: _____
 E-mail: _____
 Contato: _____

Data da emissão: 01/12/11
 Data prevista entrega: _____
 Tipo: Nota fiscal

Produto/Serviço	Cód. prod.	Un.	Qtd	Obs	V. unitário	T. C. custo/patrimônio	Valor total
E00744	E00744	un	12,00		101,00	CExemplo(100,00%)	1.212,00
Total sem acréscimo / desconto							1.212,00
Total acréscimo / desconto							0,00
Total com acréscimo / desconto							1.212,00

Condições de pagamento

Parcela	Data vencimento	Valor	Ref. deso. / parcela	Ref. pagamento
1/1	01/12/11	1.212,00	5 - 1/1	1
Total				1.212,00

Observações

Comprador _____ Administrador _____

Ordem de venda Criação do relatório ordem de venda.

Ordem de venda

Exemplo

Número controle: 0001 Código referência: 45

Dados do vendedor										
Nome:	Exemplo									
Tipo:	CPF/CNPJ			PR/E						
Endereço:										
Bairro:										
Município:				UF:				CEP:		
Telefone:				Fax:						
E-mail:										
Contato:										
Dados do cliente										
Nome:	EXEMPLO									
Tipo:	Física			CPF/CNPJ			PR/E			
Endereço:										
Bairro:										
Município:				UF:				CEP:		
Telefone:				Fax:						
E-mail:										
Contato:										
Data da emissão:	03/09/11									
Data da saída:	03/09/11									
Itens										
Produto/Serviço	Cód. prod.	Un.	E	Qtd	V. unitário	T	C. custo / patrimônio	Valor total		
Vaca	11883	cab		10,00	1350,00	C	PECUARIA DE CORTE(100.00%)	13.500,00		
Total sem acréscimo / desconto								13.500,00		
Total acréscimo / desconto								0,00		
Total com acréscimo / desconto								13.500,00		
Condições de recebimento										
Parcela	Data vencimento	Valor	Ref. rec. / parcela	Ref. recebimento						
1/1	03/09/11	13.500,00	45 - 1/1	19						
Total								0,00		
Observações										

Vendedor

Administrador

Relatórios

Ajuste de exibição dos animais ordenados de acordo com o critério selecionado na tela de configurações (nome ou número) para os relatórios que não tenham esta seleção na tela.

Tela despesas

Retornar a possibilidade de selecionar um produto através da digitação direta no campo.

Tela despesas

Implementação do filtro para listagem de notas vinculadas ou não.

The screenshot shows the 'Cadastro de despesa' window. On the left, there is a 'Listagem' sidebar with a vertical scroll bar. The main area contains a 'Seleção de dados' section with several date pickers (Emissão, Entrada, Vencimento, Pagamento, Compensação) and a 'Tipo despesa' dropdown. Below this is a table with columns for 'Ação', 'Tipo despesa', 'Nº documento', 'Dt. emissão', 'Forn', 'Valor total', and 'Animais'. A dropdown menu is open over the 'Vinculo / Notas providas' field, showing options for 'Vinculadas' and 'Não vinculadas'. A green arrow points to the 'Vinculadas' option.

A gestão por índices e metas pode ser uma forma inteligente e fácil de alcançar os resultados. No âmbito das empresas rurais brasileiras, são frequentes os casos nos quais as decisões são tomadas apenas pelos "achismos". Ou seja, acredita-se que uma dada situação está acontecendo e, sem instrumentos de medida eficientes, decisões são tomadas, mesmo na ausência de dados reais. [Clique e leia o ponto de vista completo.](#)



É comum encontrarmos proprietários dizendo não terem "problemas com a reprodução de seus animais" ou mesmo que, em suas propriedades, "já não morre uma bezerra há muito tempo". No entanto, quando iniciam o processo de levantamento de dados, tais suposições não se confirmam. Muitas vezes há grande surpresa ao começar a medir determinados itens dentro das propriedades leiteiras.

Partindo do pressuposto que medir é uma forma muito eficaz de diagnosticar determinada atividade, a gestão por índices e metas pode ser uma forma inteligente e fácil de alcançar os resultados esperados. Esse método vai gerar números que auxiliam a enxergar a real situação do negócio e, assim, buscar melhorias dentro de focos que realmente possam gerar melhores resultados. Outro ponto importante é a utilização dos índices obtidos como ferramentas para a motivação das pessoas. Desta forma, cabe aos produtores buscar eficiência no gerenciamento interno de suas empresas rurais.

Gerando os índices

Antes do início da gestão por índices e metas, precisamos definir quais serão os índices e setores monitorados. Veremos adiante que, nem sempre os índices serão os mesmos para as diferentes realidades das propriedades. É importante lembrar que os índices escolhidos serão fundamentais para a tomada de decisão e que, por isso, a má escolha dos índices monitorados poderá ocasionar perdas significativas no alcance dos resultados esperados.

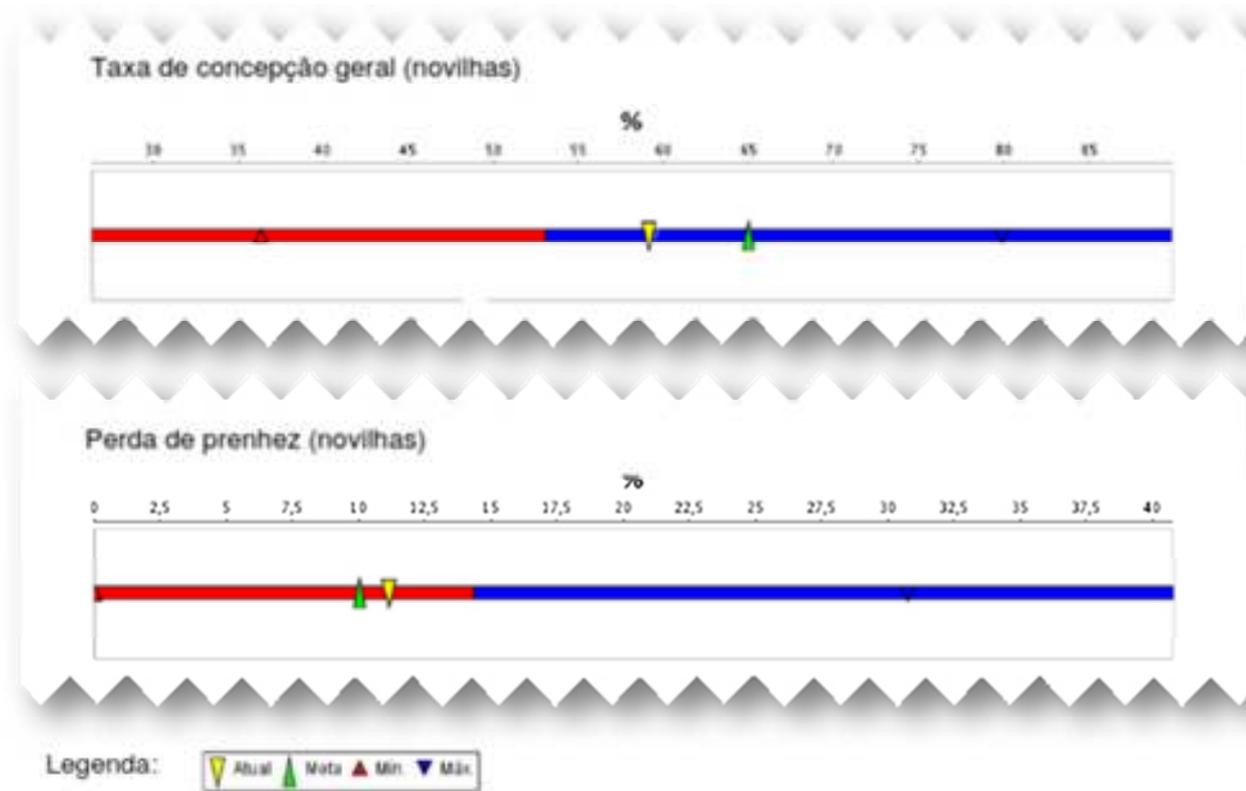
Para auxiliar na escolha dos índices a serem controlados, é necessário o entendimento de quais são os "fatores críticos de sucesso da empresa rural". De acordo com Porter, "fatores críticos de sucesso de uma empresa são aqueles que, dependendo de seu desempenho, determinam se a empresa está condenada ao insucesso". Ao serem identificados os fatores críticos de sucesso, definem-se quais os itens da produção que, uma vez monitorados, podem gerar resultados realmente significativos para a empresa. Este é o momento de definir o que realmente merece ser monitorado.

Podem ser citadas como exemplo, fazendas que tem como objetivo a comercialização de animais com alto padrão genético. Muitas vezes, tais propriedades focam seus esforços em produzir embriões com o máximo de eficiência e custos baixos, mas não se preocupam com as altas taxas de mortalidade na recria ou com o ganho de peso médio durante a fase de recria.

Desta forma, fica caracterizada a necessidade de entender quais são realmente os fatores geradores de sucesso em cada realidade específica.

Outra grande vantagem da gestão por índices e metas é a possibilidade de comparação dos resultados entre propriedades distintas que utilizam sistemas de produção semelhantes. Assim, é possível enxergar oportunidades de ganhos de eficiência e possíveis desvios negativos nos resultados. Assim, é interessante trabalhar com índices já conhecidos e possíveis de serem comparados.

Veja, a seguir, um exemplo de Benchmarking:



Fonte: IDEAGRI. Dados ilustrativos, recortados do relatório "Benchmarking" do IDEAGRI, obtidos considerando 10 fazendas com sistemas de produção similares. O relatório integral apresenta a comparação entre 71 índices zootécnicos.

Uma etapa que requer atenção especial na geração de índices é a coleta de dados, pois os dados coletados serão os responsáveis pelo resultado final e, dados coletados erroneamente podem gerar tomadas de decisão não acertadas.

Supondo que, fosse interesse de uma fazenda saber a taxa de concepção de vacas, mas não existissem anotações de inseminação ou cobertura e dos diagnósticos de gestação, o insucesso do cálculo do índice estaria caracterizado antes mesmo do processo ser implementado de forma integral. Esse parece um exemplo simples, mas demonstra um princípio essencial da coleta de dados: somente será possível calcular índices onde e quando houver informações corretas disponíveis.

A partir do momento da obtenção de dados confiáveis, é possível iniciar o cálculo dos índices específicos, aplicando a cada um a metodologia de cálculo própria. Abaixo, seguem alguns exemplos de índices amplamente utilizados em propriedades leiteiras de todo o mundo:

- Taxa de concepção

Corresponde à porcentagem de animais que ficaram gestantes dentre todos aqueles que foram cobertos ou inseminados em determinado período de tempo. Seu cálculo é feito dividindo a quantidade de animais que ficaram gestantes no período por todos aqueles que foram cobertos ou inseminados. Taxas de concepção podem ser analisadas em função do inseminador, do touro, do número de inseminações, etc.

Veja, as seguir um exemplo da taxa de concepção por inseminador:

Taxa de concepção por inseminador

Exemplo Leite e Gestão

Setor: Principal		Período: 01/01/11 a 30/11/11				Estação de monta						
Inseminador	Número total de tentativas	Tentativas não consideradas para cálculo do índice								Tentativas consideradas para cálculo do índice		
		Tentativas em aberto <= 21d		Tentativas em aberto > 21d		Tentativas baixadas		Total de tentativas não cons.		Número de tentativas	Número de concepções	% concepção
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%			
Cobriças / TE	230	0	0,0	0	0,0	8	3,5	8	3,5	222	114	51,4
Fábio	15	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	15	3	20,0
Gi	119	0	0,0	1	0,8	0	0,0	1	0,8	118	48	39,0
João	344	0	0,0	0	0,0	3	0,9	3	0,9	341	66	19,4
Não informado	18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18	3	18,8
Ricardo	62	0	0,0	0	0,0	1	1,6	1	1,6	61	12	19,7
Total	788	0	0,0	1	0,1	12	1,5	13	1,7	773	244	31,6

Fonte: IDEAGRI. Dados meramente ilustrativos.

- Taxa de serviço

Corresponde à porcentagem de vacas que foram inseminadas ou cobertas dentre todas as vacas aptas no plantel num período de 21 dias. É calculada dividindo o total de vacas cobertas ou inseminadas pelo número de vacas aptas em um período de 21 dias. As vacas aptas são compostas pelas vacas vazias com os dias em lactação (DEL) acima do período de espera voluntário (PEV) mais a estimativa, pela taxa de concepção, das vacas que foram inseminadas e não ficaram gestantes.

- Taxa de prenhez

Corresponde à porcentagem de vacas que ficaram prenhes dentre todas as vacas aptas do rebanho num período de 21 dias. É um índice muito importante que demonstra a velocidade que as vacas ficam prenhes. Basta dividir o número de vacas que ficaram gestantes entre as vacas que estavam aptas a serem inseminadas em um período de 21 dias. Este número é o produto entre a taxa de serviço e a taxa de concepção.

Veja, as seguir um exemplo da taxa de serviço e da taxa de prenhez.

Taxa de prenhez

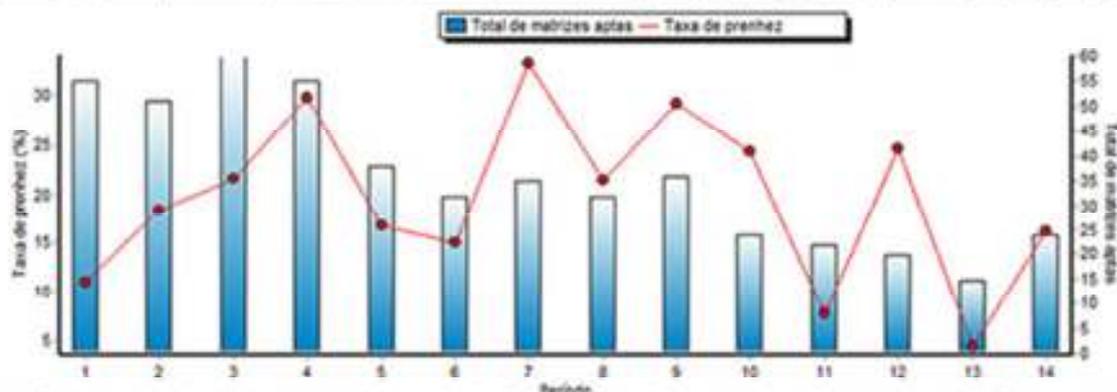
Fazenda Exemplo

Período: 01/01/11 a 31/10/11

Taxa de concepção: 60,00%

Setor: Principal

Período	Taxa de serviço					Taxa de concepção						
	Vacas acima do PEV ou aptas	Matrizes cobertas sem diagnóstico			Total de matrizes aptas	Coberturas no período	Taxa de serviço	Coberturas no período	Matrizes prenhes	Matrizes sem diagnóstico	Taxa de concepção	Taxa de prenhez
Ordem	Início	Final	Total de cobertas	Matrizes prenhes	Matrizes aptas	Total de matrizes aptas						
1	01/01/11	31/01/11	55	0	0	55	13	23,64	15	0	46,67	11,03
2	01/02/11	31/02/11	51	0	0	51	17	33,33	20	11	55,00	18,23
3	01/03/11	31/03/11	60	0	0	60	23	38,33	25	14	56,00	21,40
4	01/04/11	30/04/11	55	0	0	55	24	43,64	24	11	58,18	29,75
5	01/05/11	31/05/11	38	0	0	38	10	26,32	12	7	43,64	16,71
6	01/06/11	30/06/11	32	0	0	32	8	25,00	10	8	60,00	15,00
7	01/07/11	30/06/11	35	0	0	35	10	45,71	22	10	72,73	33,24
8	01/06/11	31/05/11	32	0	0	32	12	37,50	14	0	37,50	21,43
9	01/06/11	30/07/11	34	0	0	34	15	41,18	20	14	70,00	29,11
10	01/07/11	30/06/11	24	0	0	24	8	33,33	11	8	72,73	24,24
11	01/08/11	30/08/11	22	0	0	22	3	13,64	7	4	57,14	7,73
12	01/08/11	30/09/11	20	0	0	20	8	40,00	13	8	61,54	24,62
13	01/09/11	30/10/11	15	0	0	15	1	6,67	4	4	66,67	4,40
14	01/10/11	31/10/11	24	0	0	24	7	29,17	11	0	58,33	16,25
Totais			-	-	-	-	160	33,07	210	127	61,90	20,48



Fonte: IDEAGRI. Dados meramente ilustrativos.

Os índices apresentados acima são apenas alguns exemplos dentre tantos outros possíveis de serem monitorados e que apresentam grande potencial de incrementar os resultados positivos das propriedades leiteiras.

É muito importante que haja uma rotina de cálculo e análise dos índices no intuito de um melhor embasamento das tomadas de decisão. É interessante que, após o cálculo e análise dos índices com os envolvidos na obtenção dos resultados, estes sejam sistematicamente divulgados, apontando desvios negativos e positivos, demonstrando dificuldades e ganhos de cada setor da propriedade.

Estabelecendo as metas

Uma vez gerados os índices de cada setor da propriedade é hora de se determinar as metas. Estas devem ser estabelecidas de maneira racional, porém sempre desafiadoras, ou seja, devem demandar esforços da equipe para serem atingidas.

Antes de determinar uma meta, deve-se conhecer suas características. As metas devem ser:

- M** - mensuráveis
- E** - específicas
- T** - temporais
- A** - atingíveis
- S** - significativas

Mensuráveis: toda meta deve ter uma forma de ser medida. Por isso é interessante que esteja associada a um índice, pois todo índice pode ser mensurado. Se não é possível mensurar, não é possível afirmar se o resultado esperado foi atingido ou não. Por exemplo, define-se que a meta da fazenda é ter vacas de alta produção. Mas o que são vacas de alta produção para aquela fazenda?

Vacas de alta produção são vacas que produzem uma média de 25, 30 ou 40 kg de leite por dia? Desta forma, metas não mensuráveis não são desejáveis.

Específicas: deve estar claramente definido o que meta está medindo. O valor deve ser específico, com o máximo detalhamento possível da meta para que os esforços de todos sejam canalizados na direção do alcance da mesma. Devemos citar quais os lotes de vacas, se são animais adultos ou jovens, se são Quilogramas ou Litros de leite, etc.

Temporais: deve ser estabelecido o prazo de início e final para que a meta seja cumprida. Metas sem prazo definido não motivam os envolvidos na busca de seu alcance uma vez que pode ser atingida mesmo num futuro mais distante.

Atingíveis: toda meta deve ser atingível, pois do contrário os envolvidos ficarão desmotivados em trabalhar para alcançar os resultados desejados. É comum metas muito acima dos padrões atuais ou mesmo daqueles possíveis de serem obtidos. Entretanto, é um engano acreditar que metas muito acima das atuais motivarão mais os envolvidos no alcance das mesmas. As metas devem ser possíveis de serem alcançadas.

Significativas: uma meta que é alcançada facilmente não motiva os envolvidos, pois não necessita de esforço significativo para alcançá-la. Estabelecer, por exemplo, uma meta de produção para uma propriedade leiteira que produz atualmente 1.200 litros/dia objetivando em 5 anos, sem vender animais, alcançar a produção de 1.250 litros/dia pode ser fator desmotivador dos envolvidos no processo por não desafiá-los a buscar produção mais significativa.

É muito importante o acompanhamento periódico das metas por parte da gerência, buscando incentivar os envolvidos no dia a dia da atividade.

Checando as metas

A checagem das metas deve ser realizada criteriosamente após o fim de cada período determinado. De forma semelhante aos índices, é desejável que o resultado do período seja discutido com os responsáveis, na busca dos porquês do não atingimento ou para parabenizar a equipe pelo cumprimento da meta. É interessante que os resultados das metas sejam divulgados em um local visível e contemplado por todos.

É desejável que, no fim do período, os resultados fiquem o mais próximo possível da meta, o que indicará que as metas foram traçadas de forma coerente e sensata e provavelmente gerarão incremento na motivação da equipe.

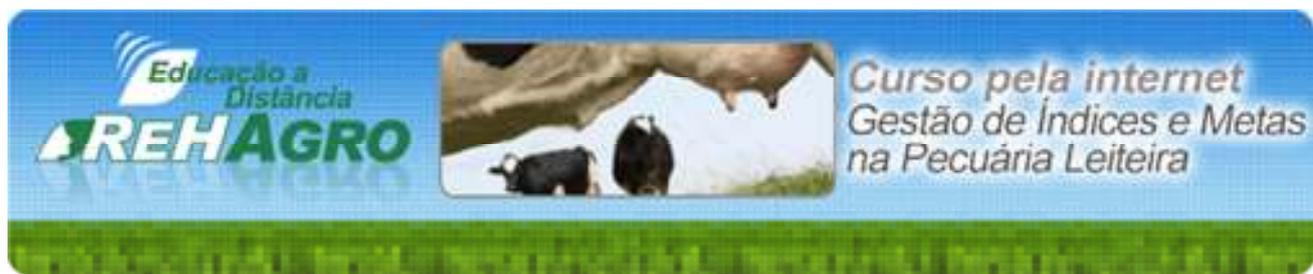
Um erro comumente encontrado em empresas que utilizam o sistema de gestão por índices e metas é a descaracterização desta fase do processo, deixando de valorizar o alcance das metas propostas. Desta forma, as pessoas somente são cobradas pelos desempenhos abaixo do esperado, não havendo reconhecimento quando da ocorrência de resultados positivos. Assim, os benefícios do sistema tendem a ser mascarados pela insatisfação gerada na equipe em função desta falta de reconhecimento.

A gestão eficiente das empresas rurais vem a cada dia sedimentando-se como um grande diferencial na busca do tão esperado sucesso da atividade leiteira. É interessante observar o grande paradigma envolvendo algumas fazendas crescendo, comprando vacas, aumentando suas áreas ao mesmo tempo em que tantas outras se queixam das margens apertadas, das dificuldades com pessoas, enfim, dos desafios em manter-se em atividade.

Várias são as ferramentas gerenciais que podem auxiliar na obtenção de bons resultados. A gestão por índices e metas é uma ferramenta fundamental, que deve ser tratada com seriedade, pois nos modelos de produção e mercados dos dias atuais a utilização eficiente da gestão é um grande diferencial para a obtenção de sucesso na atividade leiteira.

Os produtores de leite dos dias atuais tem basicamente duas opções: - continuar reclamando da atividade e gerenciando suas propriedades como sempre fizeram ou buscar alternativas que os tornem mais competitivos, enxergando suas fazendas realmente como negócios e assumindo o seu próprio compromisso com o sucesso do empreendimento. Qual a sua opção?

por Eduardo Diniz, Engenheiro Agrônomo - Equipe ReHAgro. Renan Junqueira Meireles, graduando em Agronomia e estagiário da equipe Leite - ReHAgro.



Alta Genetics no Globo Rural

O Globo Rural mostrou, no programa de 20 de novembro, duas grandes reportagens sobre Melhoramento Genético. As reportagens mostram o funcionamento da central Alta Genetics e alguns serviços executados para os clientes da empresa. [Clique e assista.](#)



Clique na imagem para assistir:

[Comercialização de sêmen bovino cresce 16,5% no primeiro trimestre de 2011](#)



[Fertilização in vitro em vacas acelera a quantidade e a qualidade do rebanho](#)



Produzir leite de qualidade: mais que uma necessidade, um compromisso de todos!

Vivenciando isso na prática e acreditando que as pessoas são a principal ferramenta para atuar nesse setor, o ReHAgro lança um forte aliado nessa busca: o curso pela internet Qualidade do Leite e Controle de Mastite. Com discussões importantes sobre os fatores que afetam a qualidade do leite, o curso leva ao participante a experiência de quem conhece as dificuldades do dia a dia do campo, além das informações mais atuais e completas sobre o tema. [Clique e participe.](#)

IDEAGRI News



Aprimore o controle de acesso ao sistema com a nova funcionalidade para Relatórios no IDEAGRI

A nova rotina foi criada para aprimorar o controle de acesso já existente no IDEAGRI. Com a nova funcionalidade é possível restringir ou disponibilizar o acesso a cada relatório do sistema, individualmente. [Clique e fique por dentro.](#)

Dicas IDEAGRI



Leia também a dica "[Controle de acesso - aprenda a criar usuários e senhas para o IDEAGRI, protegendo os dados](#)" que presta esclarecimentos completos para correta utilização da ferramenta.

Atenção, para que o usuário acesse a tela de relatórios, é necessário que a opção "Gerador de relatórios" na aba "Itens" seja marcada (pelo menos a opção "Con: Consulta").

Nível / acesso

Permissões de acesso: Exemplo

Função	Inc.	Alt.	Exc.	Con.	Caminho
Enviar banco de dados				<input type="checkbox"/>	frmEnvioArquivoWeb
Escore de leite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmLancarEscoreLeite
Estação de monta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmCadastroEstacaoMonta
Exame	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmLancarResultadoExame
Faixa de categoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmCadastroFaixaCategoria
Fazenda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmCadastroFazenda
Filtro de animais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmFiltroAnimal
FIV / TE Tradicional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmCadastroColetaFIV/TE
Gerador de relatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	frmCadastroRelatorio
Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmCadastroGrupoAnimal
Importação de análise de leite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmImportacaoAnaliseLeite
Importação de pesagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmImportacaoBalanca
Inseminação / cobrição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmLancarInseminacaoArtificial
Inventário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmCadastroInventario
Liberação de despesas previstas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frmCadastroDespesa

Cancelar [OK] [Cancelar] Incluir Gravar Fechar

Através dessa rotina serão criados os níveis de acesso que poderão ser associados aos usuários do sistema através do cadastro de "Pessoas". Defina a obrigatoriedade de login e senha em "Configurações" marcando ou desmarcando a opção "utiliza controle de acesso". Consulte a ajuda clicando no botão "F1" do seu teclado ou na barra "?" à direita desta caixa, para obter mais detalhes sobre

Na aba "Relatórios", especifique, individualmente, na aba "Itens" os relatórios que serão disponibilizados, como ilustrado a seguir:

Nível / acesso

Permissões de acesso: Exemplo

Título	Inc.	Alt.	Exc.	Con.	Módulo
Gerador de relatórios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Animal
Gerador de relatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cadastro
Gerador de relatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estoque
Gerador de relatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gestão
Incidência diária de novos cios				<input type="checkbox"/>	Animal
Índice de produção de leite do rebanho				<input checked="" type="checkbox"/>	Animal
Índice reprodutivo				<input type="checkbox"/>	Animal
Controle leiteiro				<input type="checkbox"/>	Animal
Curva de lactação do rebanho				<input checked="" type="checkbox"/>	Animal
Estoque rebanho				<input type="checkbox"/>	Animal
Matrizes a inseminar/cobrir/implantar				<input type="checkbox"/>	Animal
Ficha completa				<input checked="" type="checkbox"/>	Animal
Acompanhamento geral de matrizes leiteiras				<input type="checkbox"/>	Animal
Taxa de concepção				<input type="checkbox"/>	Animal
Mapa de entradas				<input type="checkbox"/>	Estoque

Cancelar [OK] [Cancelar] Incluir Gravar Fechar

Através dessa rotina serão criados os níveis de acesso que poderão ser associados aos usuários do sistema através do cadastro de "Pessoas". Defina a obrigatoriedade de login e senha em "Configurações" marcando ou desmarcando a opção "utiliza controle de acesso". Consulte a ajuda clicando no botão "F1" do seu teclado ou na barra "?" à direita desta caixa, para obter mais detalhes sobre

Síndrome do usuário de computador

Você sabe o que significa CVS? Os usuários devem ter cuidado com os olhos, pois é cada vez maior o número de pessoas com a patologia diagnosticada como "Fadiga Visual" ou "Síndrome do Usuário de Computador" (CVS - Computer Vision Syndrome). Conheça alguns cuidados básicos que devem ser tomados para evitar o problema. [Clique e previna-se.](#)

Dicas INFO



A Síndrome do Usuário de Computador (CVS) é caracterizada por cansaço visual associado com uso prolongado do computador, pois a visão não foi criada para encarar uma tela do monitor de computador durante muitas horas.

Os monitores são compostos de pixels (minúsculos pontos) nos quais o olho não consegue foco. O usuário de computador tem que "focar e refocar" para manter as imagens bem definidas. Outro fator importante são as 16,7 milhões de cores geradas pelo monitor de vídeo, que sobrecarregam a musculatura responsável por regular a entrada de luz até a retina. As imagens em pixels exigem ajuste de foco milhares de vezes por dia. Isto resulta em tensão dos músculos do olho. Adicionalmente, depois do uso prolongado do computador, é diminuída a frequência de piscar, que causa olhos secos e doloridos. Como resultado, a habilidade para focar diminui e podem ocorrer dores de cabeça e no pescoço.

Os principais sintomas são: olhos irritados, ressecados e vermelhos, com coceira ou lacrimejamento; fadiga, sensibilidade à luz, sensação de peso das pálpebras e dificuldade em atingir o foco; enxaquecas, dores lombares e espasmos musculares.

Não há nenhuma evidência que indique que computadores causam problemas de visão. Segundo testes em laboratórios americanos, os monitores emitem pouca ou nenhuma radiação prejudicial sob condições operacionais normais. De fato, a quantidade de radiação ultravioleta produzida por estes é uma pequena fração da produzida por iluminação fluorescente.

Alguns sugerem que os sintomas de CVS acontecem como resultado de condições externas relacionadas à tela do computador. Estas condições podem incluir falta de iluminação, má localização da iluminação, posição imprópria do monitor, tela suja e problemas oculares pré-existentes.

Para evitar o problema, alguns cuidados básicos devem ser tomados.

Pisque com frequência

A radiação emitida pelo computador não prejudica os olhos, mas o hábito de ficar muitas horas ininterruptas em frente ao monitor causa desconforto visual e visão embaçada. As milhões de cores geradas pelo monitor sobrecarregam a musculatura responsável por regular a entrada de luz até a retina. Ao usar o computador, o usuário movimenta pouco o globo ocular e pisca, em média, cinco vezes menos que o normal. Piscar é importante porque fortalece a musculatura dos olhos e ajuda na manutenção da sua umidade.

Relaxe

O ideal é fazer uma pausa de 10 minutos a cada hora. A luminosidade da tela faz com que as pupilas se fechem, provocando um esforço muscular, além de causar sonolência e cansaço visual.

Colírios

Use colírio lubrificante se seus olhos forem muito sensíveis. Porém, siga orientação médica, pois há colírios que contêm substâncias vasoconstritoras que clareiam os olhos mas ressecam as mucosas.

A mesa de trabalho

Procure colocar outros utensílios de trabalho (telefone, máquina de calcular, porta-lápis, etc.) o mais próximos possível do monitor. Esta providência diminui a necessidade de "focar e refocar" e diminui a

extensão dos movimentos para alcançá-los. Se você usa documentos junto ao computador, procure mantê-los perto da tela (como com pranchetas com apoio ou suportes presos diretamente na lateral do monitor). Assim você minimiza os movimentos da cabeça e dos olhos, obtendo maior conforto.

Procure adequar o monitor



- * O topo do monitor deve estar na altura dos olhos ou ligeiramente abaixo.
- * A posição do monitor deve estar entre 50 e 70 centímetros de distância dos olhos.
- * O ângulo de visão para a tela do monitor deve ser de 10 a 20°.
- * Evite o ofuscamento. Cuidado com luzes incidindo direto sobre os seus olhos (como luminárias de mesa).
- * Os documentos utilizados devem estar perto da tela (em pranchetas).
- * Ilumine bem o ambiente onde está localizado o computador.
- * Se necessário, utilize um filtro anti-reflexo na tela do computador.

Para evitar a síndrome descrita é importante manter suas receitas de óculos sempre atualizadas. Por isso, consulte o médico especialista de sua confiança, sempre que necessário.

Fontes: American Optometric Association, University of Pennsylvania Health System, Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, IDG Now

Rua Gávea, 358, sl 207, Jardim América, CEP 30.421-340, Belo Horizonte, MG, Fone/Fax: (31)3344-3213, Skype: ideagri