

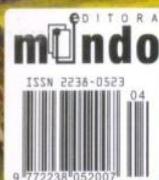
AGRO

TOMADA DE DECISÃO
NA AGROPECUÁRIA
SOB A ÓTICA DE
GESTÃO DE CUSTOS

www.agroemfoco.com.br
Nº 04 | agosto & setembro 2012 | R\$ 20,00

em foco

A revista sobre Gestão do Agronegócio



Agronegócio e Logística colaborativa

Uma estratégia para redução de custos de
transporte nos sistemas agroindustriais

REALIZANDO ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Estudo de caso da produção de linhaça dourada

CRISE NO SETOR SUCROENERGÉTICO

Outra vez?

GESTÃO DA ÁGUA

No setor agropecuário

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para empreendimentos Agro

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO AGRONEGÓCIO

De equipe de alta performance

UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO

Para a agropecuária

UMA REVOLUÇÃO ESTÁ EM CAMPO

Pecuária

e mais

Lucratividade do fornecedor de cana-de-açúcar | Ciclo Pecuário | Sucessão Familiar em empresas rurais



Gestão Estratégica de Pessoas para empreendimentos agro

As transformações do cenário econômico nas últimas décadas trouxeram grandes mudanças que provocaram a profissionalização de toda a cadeia produtiva gerando a necessidade de um novo perfil dos empregados nos empreendimentos rurais. O método de gestão estratégica de pessoas permite a qualificação e composição de um quadro funcional equilibrado com a demanda dos cargos e com o perfil dos seus ocupantes, para um contínuo desenvolvimento profissional que assegura a competitividade e o sucesso do empreendimento agro.

As transformações do cenário econômico nas últimas décadas, com a inserção do País em um mundo globalizado, trouxeram grandes mudanças que provocaram a profissionalização de toda a cadeia produtiva, elevando o nível de automação e mecanização do ambiente rural. Este processo demandou um novo perfil dos empregados nos empreendimentos.

No entanto, o desenvolvimento profissional dos trabalhadores rurais não acompanhou as transformações e

as defasagens entre a demanda dos cargos e o perfil dos empregados. Por esse motivo, todo empreendimento agro, já consolidado ou em fase de projeto, deve obrigatoriamente contemplar a qualificação e a disponibilidade de pessoas para compor o seu quadro funcional.

Em uma estrutura simplificada, um empreendimento rural deve-se compor de: estratégias, tecnologia e pessoas. O primeiro ponto a ser estudado é o de estratégias, segmento em que se deseja atuar, o que produzir, em que quantidade, para qual mercado, com quais

Marco Antônio Tibério | ma.tiberio@yahoo.com.br

Empresário do agronegócio, especialista em redesenho organizacional e desenvolvimento de projetos de gestão corporativa que integra Estratégias, Tecnologia e Pessoas. MBA em Gestão Empresarial pela Fundace/USP e graduação em Ciências Econômicas.



Frederico Fonseca Lopes | fflopes@markestrat.org

Sócio-consultor Markestrat e coordenador do núcleo de estudos e projetos de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro (www.agroperformance.com.br). Administrador rural (UFLA), mestre em Administração de Empresas (USP), pós-graduação em Finanças (FGV) e Gestão de Negócios (USP). Também é produtor rural.



Janaína Gagliardi Bara | jbara@markestrat.org

Pesquisadora Markestrat, participa do núcleo de estudos e projetos de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro. Administradora de empresas pela FCAV-UNESP Jaboticabal.



fornecedores, em que localização geográfica, em seguida da tecnologia que é tudo aquilo caracteristicamente físico, ou seja, instalações prediais, máquinas e equipamentos, recursos da tecnologia da informação, infraestrutura básica, estrutura de armazenagem e escoamento. Por último, as pessoas, que respondem pela utilização otimizada da tecnologia, para conduzir os processos e transformar insumos em produtos ou serviços que atendam as estratégias.

O gestor rural deve refletir e fazer questionamentos como:

- » Os recursos produtivos da propriedade estão sendo bem utilizados?
- » Como está a gestão estratégica de pessoas do seu empreendimento?
- » Qual o nível de satisfação dos empregados da fazenda?
- » Como está a retenção de talentos?
- » Está valorizando as pessoas dentro da propriedade?
- » Como é o clima de trabalho entre os empregados?

Este artigo contempla um método que assegura a funcionalidade da gestão estratégica de pessoas e orienta de forma cadenciada sua implementação.

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Qualquer que seja o segmento de atuação, seja na

produção de soja, milho, café, laranja, cana-de-açúcar, arroz, trigo ou mesmo atividade ligada à avicultura e à pecuária, é imprescindível que se desenhe a organização em forma de um organograma, demonstrando o fluxo das comunicações verticais e horizontais, com níveis estratégico (tomada de decisões), tático (gestão e coordenação) e operacional (execução), em que estejam claramente posicionados todos os processos técnicos, administrativos e operacionais.

Após a definição de posicionamento de cada processo na estrutura organizacional, eles devem ser descritos objetivamente, transparecendo sua finalidade e elencando todas as ações demandadas para sua efetiva execução, como ainda, suas inter-relações com as demais áreas inseridas no organograma.

Assim, é possível dimensionar o quadro funcional e os cargos demandados ao cumprimento das rotinas. Essas informações dão embasamento à formulação da estruturação das políticas de gestão estratégica de pessoas, que pode ser dividida em módulos, conforme figura 1.

REMUNERAÇÃO SISTEMATIZADA

A Remuneração Sistematizada deve ser o primeiro módulo a ser implementado. Primeiramente são levantadas as atividades, e assim elaborada a descrição de cada cargo. Toda atividade está integrada a um processo, e por meio desse levantamento, ficam transparentes esses processos e seus fluxos técnicos, administrativos e operacionais, com ainda, as inter-relações entre eles. »

Os cargos descritos possibilitam a definição do perfil desejado dos ocupantes, o que subsidia informações para a eficácia dos processos de Recrutamento & Seleção, a serem implementados no próximo módulo.

Esse módulo objetiva estabelecer o equilíbrio interno, estabelecendo valores relativos dos salários, ou seja, o valor do salário definido para um cargo em relação ao de outro cargo, mantendo-se a equidistância entre eles, considerando os requisitos básicos que o caracterizam.

Por fim, os salários devem ser correlacionados com as médias do mercado, assegurando o equilíbrio externo que reflete diretamente na minimização dos índices de absenteísmo e do turnover.

RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

Uma vez implementada a política de remuneração, os processos de Recrutamento & Seleção são otimizados, pois se considera as análises comparativas entre as demandas dos cargos e os perfis dos candidatos à vaga. O processo passa a ser conduzido com objetividade e isento de subjetivismos.

O quadro funcional passa a contar com pessoas identificadas com os cargos, considerando formação básica, aptidões, competências e habilidades. Com um conceito participativo e de comprometimento com a eficácia, colocando o "homem certo no lugar certo". Essa compatibilidade entre ocupantes dos cargos e as

atividades por eles demandadas resulta na maximização da produtividade.

INTEGRAÇÃO & TREINAMENTO

Depois de recrutado, selecionado e contratado, o empregado deve passar pelo processo de integração, para neutralizar ansiedade contraproducente e eliminar a sensação de insegurança que um novo emprego provoca. Quanto mais integrado às rotinas e aos procedimentos da empresa, mais rapidamente responderá às expectativas.

É importante também a estruturação de um programa de treinamento que deve ser realizado durante o período experimental, cumprindo um roteiro pre-determinado. Deve ser iniciado pelas atividades mais simples de serem executadas até as mais complexas, promovendo uma adaptação gradativa do ocupante ao seu cargo e garantindo a padronização dos serviços, evitando-se formas variadas de se executar uma mesma atividade.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

O quarto módulo objetiva avaliar o desempenho do empregado efetivado no cargo, evidenciando suas habilidades e identificando de forma impessoal suas deficiências. Os fatores que podem ser avaliados são: qualidade, rendimento, zelo, cooperação, assimilação, comportamento, segurança, assiduidade, entre outros.

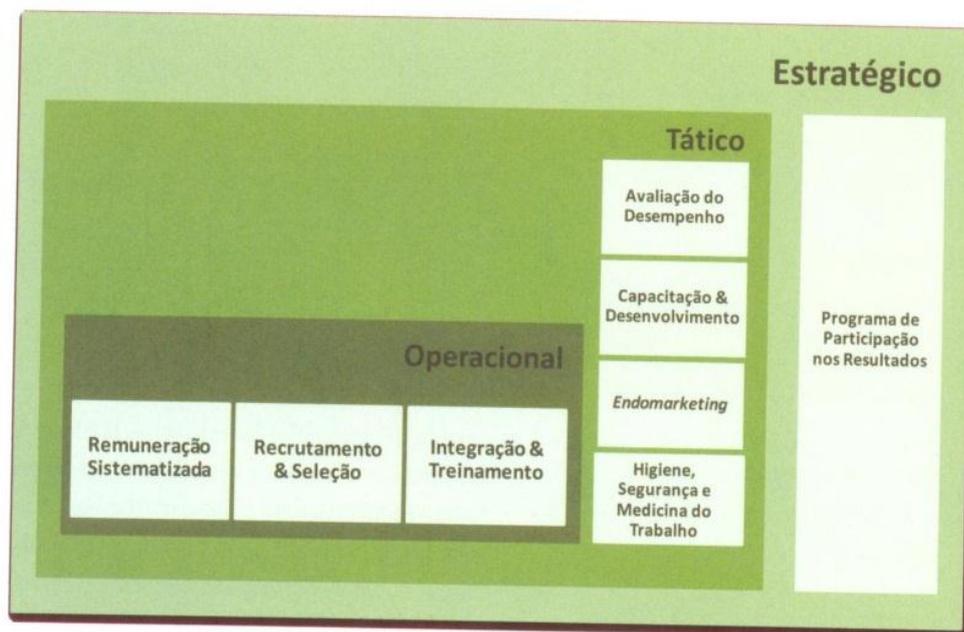


Figura 1. Método de gestão estratégica de pessoas para empreendimentos agro. Fonte: elaborada pelos autores.

O resultado desse processo possibilita a estruturação do programa de Capacitação & Desenvolvimento, a realização de um plano de carreira e fornece elementos para as mobilizações internas, como processos de mudança de cargo, transferências e promoções.

CAPACITAÇÃO & DESENVOLVIMENTO

O Programa de Capacitação & Desenvolvimento é diferente do programa de treinamento. Enquanto um cuida da adaptação do empregado a uma atividade específica, esse promove a agregação de novas competências e conhecimentos e prepara o quadro funcional para o contínuo aperfeiçoamento profissional.

A avaliação do desempenho demonstra deficiências pontuais e o módulo de C&D supre essas deficiências, desenvolvendo pessoas para o pleno cumprimento das demandas dos cargos que ocupam e identificando talentos para ocuparem cargos de maior relevância.

Outra importante ferramenta é a “autoavaliação das competências”, em que o próprio ocupante do cargo sinaliza sob sua percepção o que falta para que seu perfil seja “lapidado” e seu desempenho seja fomentado.

ENDOMARKETING

A imagem positiva de uma empresa no ambiente externo deve ser assegurada no âmbito interno com um bom endomarketing. Esse módulo cuida de promover o sentido da realização e do bem-estar, estimulando o empregado a um conceito de fidelização.

Nesse módulo são enfatizadas as comunicações internas e conduzidos planos de benefícios. Também são realizados eventos de integração, que aproximam pessoas e famílias, resultando num clima organizacional saudável e amplia o nível de comprometimento de cada um com os resultados corporativos.

HIGIENE, SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Além de atender as exigências legais e cumprir todas as orientações das NRs – Normas Regulamentadoras, esse módulo assegura a integridade física de cada empregado e sua sanidade.

Existem dois programas contemplados pela legislação: o PPRA – Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais e o PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e devem ser conduzidos por profissionais com qualificação para essa atividade. A eficácia desses programas neutraliza desconforto na

execução dos serviços e minimiza passivos trabalhistas.

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS

Após todos os módulos estarem devidamente implementados e com sua funcionalidade consolidada, a gestão estratégica de pessoas deve considerar a implantação de um programa de participação nos resultados, uma vez que alinha a maturidade do quadro funcional com os resultados da empresa.

Nesse programa, fica evidenciado o efeito retributivo da empresa com cada empregado, em função do desempenho individual ou coletivo, dependendo da formatação do programa.

O programa promove melhorias contínuas, estimula a criatividade, cria um ambiente de proatividade e fundamentalmente reflete diretamente no aumento da produtividade e na minimização dos custos de produção. Seu sucesso está diretamente relacionado à transparência, objetividade, facilidade de aferição e de percepção por todos que estão contemplados no programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um empreendimento agro é composto de estratégias, tecnologia e pessoas, sendo que as pessoas são responsáveis pela otimização do uso da tecnologia, pela condução dos processos e pela transformação dos insumos em produtos ou serviços que atendam as estratégias.

O método de gestão estratégica de pessoas permite a qualificação e composição de um quadro funcional que equilibra a demanda dos cargos com o perfil dos seus ocupantes, em uma contínua otimização da variável pessoas. Também possibilita minimizar o dispêndio com o quadro funcional, uma vez que adota o conceito da multifuncionalidade, isto é, um menor número de pessoas desempenhando várias funções em processos distintos.

Ainda, a qualificação e competência maximiza a utilização dos recursos motomecanizados e a aumenta a excelência na aplicação dos insumos, resultando em menores custos de produção e redução dos desperdícios.

A consolidação de qualquer projeto deve contemplar a adoção de políticas para estimular o desenvolvimento profissional que asseguram a competitividade e o sucesso do empreendimento rural.

Para mais detalhes, visite o site www.agroperformance.com.br