Agronegócio prioriza agilidade e qualificação
Maria Rehder

A comunicação interna com os funcionários de diferentes níveis hierárquicos e a qualificação desses profissionais para que possam assumir postos de liderança vêm se destacando como os maiores desafios da gestão de pessoas no agronegócio.

Tais políticas de Recursos Humanos são adotadas por empresas como a Basf , Perdigão , Weisul , Monsanto e Cocamar , que incluem em seus programas iniciativas que variam desde a implantação de um projeto de incentivo a formação educacional do profissional do campo, passando até pela implantação de processos de avaliação constante.

João Carlos Almeida, advogado especialista em gestão de pessoas no agronegócio, explica que o departamento de RH tem que acompanhar as variações do mercado para adequá-las às suas práticas de gestão. "As condições climáticas, épocas de safra e colheita interferem diretamente no desempenho do profissional, que em algumas épocas do ano trabalha intensamente", comenta. Para isso, o RH deve estar preparado para garantir os benefícios necessários e ponderar a cobrança de desempenho dos profissionais de diferentes níveis hierárquicos.

Flexibilidade

Dorival Carlos Borga, gerente de relações humanas da Perdigão, que conta hoje com 32.600 funcionários, explica que a comunicação é o grande desafio na gestão de pessoas da empresa. "Precisamos garantir que todos os profissionais sejam ouvidos, pois acreditamos na política de gestão compartilhada", diz. O gestor indica o Programa de Qualidade da Empresa como uma ferramenta de destaque para a interação de toda a equipe com o RH corporativo. "Há dez anos, incentivamos a formação de comitês, que contam com a participação de cerca de dez funcionários ", comenta. O executivo explica que os profissionais detectam as deficiências nos processos de execução de suas atividades e desenvolvem idéias em conjunto para a melhoria. "Algumas idéias foram tão boas, que chegamos a patentear alguns projetos", afirma. Atualmente, a Perdigão tem 263 projetos em andamento, sendo que 3.485 já foram avaliados. "Procuramos garantir os três pilares da sustentabilidade empresarial: a boa atuação nos campos social, economico e ambiental", explica.

A flexibilidade de atuação é apontada por Borga como o grande diferencial de gestão da empresa. "Cada unidade tem uma realidade diferente e nós do RH respeitamos e incentivamos a criatividade", diz. A unidade de Rio Verde, que conta hoje com cerca de 6.000 funcionários, desenvolveu um programa chamado Grupo dos 100, onde os profissionais que ocupam cargos de liderança discutem mensalmente as práticas de gestão de seus departamentos e apontam soluções para diferentes problemas.

A Perdigão oferece cerca de 3 mil novas oportunidades de emprego por ano e, segundo o gerente, 92% dos executivos da empresa são oriundos de planos internos de carreira. "Estamos investindo R$ 3,5 milhões em treinamento em 2005, devido a escassez de oferta de profissionais qualificados", avalia.

Acompanhamento individual

Mariana Cersóssimo, gerente de recrutamento e seleção da Monsanto, ressalta que a empresa investe na liderança para garantir o acompanhamento individual de todos os seus 1.850 funcionários. "Nós temos cerca de 150 líderes e só em 2005 intensificamos em 200% o nosso investimento em treinamento e capacitação", afirma.

Segundo a gerente, a ação de maior destaque da gestão de pessoas da Monsanto foi a implantação de um programa de desenvolvimento e avaliação do perfil de todo o quadro de funcionários da empresa. "Através de reuniões presenciais dos líderes com a sua equipe, conseguimos realizar anualmente um levantamento, onde o RH corporativo indica aos profissionais todas as suas possibilidade de capacitação para o ano", diz.

Retenção

A dificuldade de encontrar pessoas qualificadas para preencherem as vagas que variam desde altos cargos até níveis operacionais também foi sentida pela Monsanto, o que fez da retenção uma das prioridades da sua política de gestão. "Cada profissional ocupa posição estratégica, por esta razão, a cada ano oferecemos novas oportunidades de formação com o intuito de promovê-los no final do ano", compartilha.

Wagner Brunini, diretor de Recursos Humanos da Basf — que conta hoje com 3.200 funcionários, sendo que 290 destes ocupam cargos de liderança —, concorda com a gerente da Monsanto e conta que todos os funcionários devem colaborar com a atuação do RH. "Atualmente, o nosso maior empenho está no desenvolvimento de um programa de treinamento para a avaliação dos colaboradores, pois estes ao serem avaliadores, precisam estar cientes da importância da sua opinião na gestão de pessoas", afirma,

Profissional do campo

Ari Noremberg , diretor de Recursos Humanos da Weisul Agrícola, ressalta que como o nível do profissional do campo é muito baixo, o departamento de gestão de pessoas da empresa tem como objetivo promover a capacitação de todo o quadro de funcionários. "Implantamos um programa chamado Evolução, baseados em encontros presenciais com todos os funcionários, onde discutimos as metas da empresa com o objetivo de aumentar a produtividade", diz.

O diretor explica que a agricultura tem como base quatro fatores: "o processo de qualidade da matéria-prima; o clima; o mercado; e a administração de pessoas, sendo essa a única área onde o RH consegue atuar.

Por exemplo, como a variação cambial afetou a produtividade da Weisul Agrícola no mês de julho, o departamento de Recursos Humanos teve papel essencial para a sensibililização da equipe neste momento de crise. "Com a diminuição da demanda no mercado, ao invés de realizarmos a reunião para o incentivo ao aumento da produtividade, reunimos todos os funcionários para a discussão da situação econômica do País", compartilha.

Leia Mais

Cocamar tem centro de estudos
Ricardo Rossi

A primeira turma do curso de tecnólogo em agronegócio do Centro de Estudos Superiores de Maringá (Cesumar) forma-se no segundo semestre de 2006. Os 36 estudantes que dividem a mesma sala de aula têm algo em comum: todos trabalham na Cooperativa Agroindustrial Cocamar . Os funcionários fazem parte de um programa de incentivo à educação, com investimentos anuais de cerca de R$ 1 milhão, que contempla desde a alfabetização, ensino médio, graduação, até pós-graduação e mestrado.

Segundo a coordenadora de desenvolvimento humano da Cocamar, Adriana Pierini, o curso de graduação — iniciado em 2003 e exclusivo para funcionários da cooperativa — é resultado de estratégia que estimula a complementação educacional dos trabalhadores.

"Selamos parcerias com o governo estadual e instituições privadas de ensino para oferecer aos colaboradores condições de aperfeiçoamento", explica. Com sede em Maringá, no norte do Paraná, a Cocamar tem hoje cerca de 3.350 empregados. Os cursos em instituições privadas são financiados pela cooperativa e pagos posteriormente pelo trabalhador-estudante em parcelas mensais sem juros. "Cerca de 500 colaboradores participam do programa de educação formal da cooperativa, sejam trabalhadores do campo como cortadores de cana, até executivos da área de administração", diz.

O programa de graduação da Cocamar, considerado referência no segmento cooperativo, é candidato ao Prêmio Vida Profissional Sodexho Pass 2005. Dentre as 159 empresas que concorreram na primeira fase somente três companhias classificaram-se como finalistas.

Fonte: DCI, São Paulo, 30 ago. 2005, Carreiras & Gestão, p. B-3