

Como motivar e liderar uma equipe de alta *performance* no agronegócio?

Matheus Kfourri Marino
Camila Dias de Sá*

A competitividade do agronegócio brasileiro é incontestável e resulta em taxas expressivas de crescimento. A manutenção da liderança exigirá do Brasil o fortalecimento dos fatores de competitividade, como a redução do custo logístico, ganhos na eficiência produtiva, aprimoramento da gestão financeira das organizações do agronegócio e o desenvolvimento dos recursos humanos dessas organizações. O presente artigo explora o desenvolvimento de recursos humanos como fator de vantagem competitiva para as organizações.

A *performance* de uma organização está diretamente relacionada ao seu capital humano. No agronegócio é notória a escassez de mão de obra qualificada, o que exige investimentos em atração, retenção e desenvolvimento. O setor demanda profissionais com capacidade de planejamento, de liderança, de negociação, de comunicação, de gestão de relacionamentos, que possuam conhecimentos técnicos e que sejam empreendedores.

Figura 1 - O profissional do Agronegócio



Fonte: elaborado pelos autores

Além dos requisitos que as organizações do agronegócio devem buscar e desenvolver nos profissionais, as mesmas ainda precisam lidar com o desafio da manutenção do capital humano. Tal desafio é ainda mais evidente nas novas fronteiras agrícolas, regiões distantes dos grandes centros urbanos e muitas vezes carentes de infraestrutura. A inexistência de centros de excelência para formação de talentos nesses locais dificulta ainda mais o processo de desenvolvimento profissional.

Por outro lado, a concentração no setor permitiu que grandes organizações estruturassem processos de gestão estratégica de recursos humanos. Hoje, o agronegócio já consegue reter profissionais qualificados, sendo atrativo como outros setores da economia. Assim, o setor já é capaz de dar um passo além na formação do seu capital humano e aplicar ferramentas para desenvolver equipes de alta performance.

Cada vez mais empregado nas organizações modernas, o processo de *Lider-Coach* revela-se como uma ferramenta que facilita o desenvolvimento e a liderança de equipes de alta performance.

A liderança por meio do *coaching* permite revelar o melhor de cada integrante da equipe. O líder ou *coach* exerce o papel de professor, ele ajuda sua equipe a estabelecer uma visão compartilhada, gerencia pessoas, proporciona *feedback* constante, lidera por investigação colaborativa¹ e desenvolve competências comportamentais.

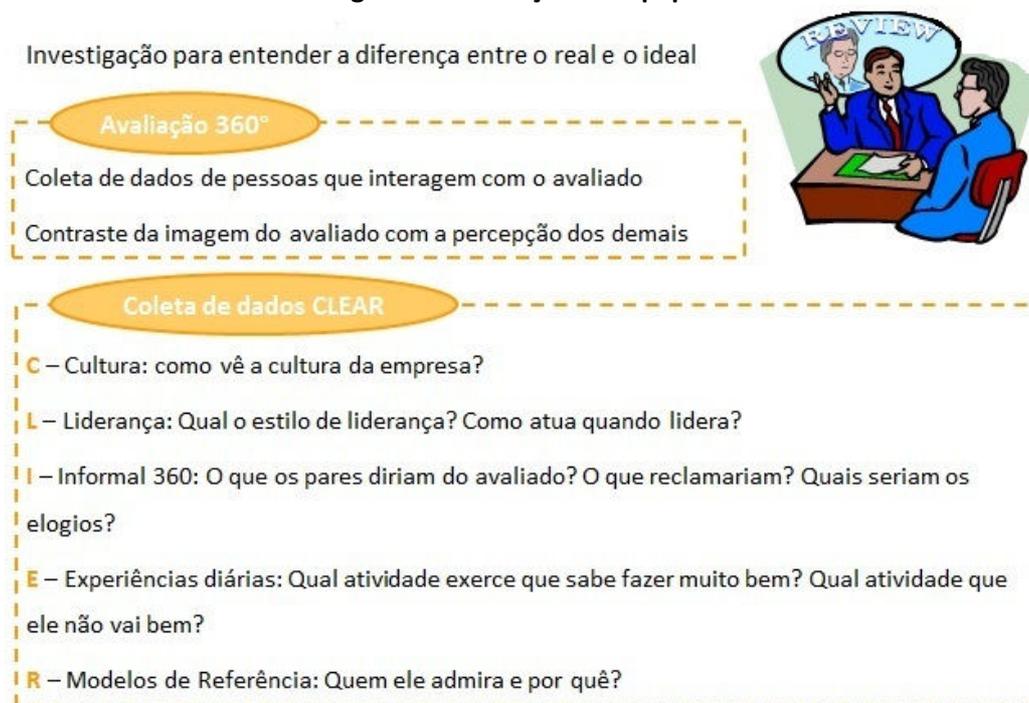
O processo de lider-coach é estruturado nas seguintes etapas:

1. **Avaliação da equipe:** Quem é a pessoa que eu lidero? Aonde ela quer chegar? Quais qualidades ela já tem que a ajudam neste processo e quais ainda faltam desenvolver?
2. **Conexão pessoal com a equipe:** Como estabelecer uma aliança entre a equipe e o líder?
3. **Metas:** Como estabelecer metas de desenvolvimento (planejamento de carreira) e de desempenho (momento atual na organização) para a equipe?
4. **Plano de ação:** Como traduzir as metas em atos? O que e quando fazer?
5. **Obstáculos:** Como identificar dificuldades e estruturar planos alternativos?
6. **Feedback:** Como prover *feedback* para a equipe?
7. **Ensino:** Como desenvolver o ensino de valores de liderança?

Avaliação da equipe

Essa etapa consiste em diagnosticar a diferença entre as atuais qualificações do colaborador e as qualificações ideais. Para isso algumas técnicas são empregadas, com destaque para a avaliação 360° e a coleta de dados CLEAR.

Figura 2 – Avaliação da equipe



Fonte: elaborado pelos autores com base em STÉFANO (2005)

¹ A liderança por investigação colaborativa significa que o líder deve ensinar a equipe e analisar os fatos e gerar respostas eficientes. Neste caso o líder exerce papel de facilitador, contribuindo e investigando junto com a equipe os dados disponíveis. A investigação colaborativa desperta o senso de comprometimento e integração entre líder e liderados em busca do objetivo comum.

Exemplo 1 - Avaliação de um gerente agrícola de um grande grupo

- Cultura da empresa orientada para resultados financeiros;
- Cultura do gerente agrícola orientada para produtividade agrícola;
- Liderança pautada na cobrança das ações executadas pelo seu time;
- Subordinados questionam postura agressiva nas cobranças, mas valorizam seu conhecimento técnico;
- Destaque para a orientação agrônômica, mas baixa produtividade e rotação da equipe;
- Valoriza o modelo de referência do acionista controlador, distribui e controla funções.

Pontos de desenvolvimento: orientação para resultados financeiros e engajamento dos subordinados nas decisões, gestão participativa.

Fonte: elaborado pelos autores

Conexão pessoal com a equipe

O fortalecimento de uma conexão pessoal com a equipe é fundamental para que o líder estabeleça uma aliança de confiança no exercício da liderança. O líder precisa saber escutar as histórias sem julgamentos, com o propósito de identificar o modelo mental e as qualidades de cada membro da equipe.

Para o estabelecimento dessa conexão pessoal com a equipe o líder deve apresentar atitudes tais como: manutenção de confidencialidade, não proposição de desafios irrealistas, apoio ao *coachee*² na busca por respostas e não envolvimento em questões emocionais.

Metas

Cada membro da equipe deve possuir metas de desenvolvimento, planejamento de carreira, e metas de desempenho na posição presente. O líder deverá promover o alinhamento entre as metas individuais e as da empresa. As metas devem ser desafiadoras para estimular a satisfação pessoal.

Exemplo 2 - Metas

- Desenvolver competências financeiras e de liderança de equipe
- Atingir a produtividade de 61 sacas por hectare de soja na próxima safra
- Reduzir o custo de produção em 10% em dois anos
- Reduzir a rotação de colaboradores na sua equipe em 10% em dois anos
- Ampliar a área plantada para 20 mil ha de soja na próxima safra

Fonte: elaborado pelos autores

Plano de ação e obstáculos

As metas devem ser traduzidas em um plano de ação (o que fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, porque fazer, qual o custo da ação). O plano de ação precisa desafiar o liderado e servir de base para estabelecimento do programa de treinamentos. Na estruturação do plano de ação é importante considerar a alocação de tempo do liderado, o apoio e dedicação do líder e os recursos externos necessários.

² *Coachee*, pessoa que recebe o *coaching*

É importante praticar a comemoração quando os pontos de controle planejados são alcançados. Mas, destaca-se que todo processo possui obstáculos e que o líder deve estar preparado para o plano B.

Exemplo 3 – Plano de ação

- Fazer um curso de gestão financeira durante a entressafra
- Implantar o processo *coaching* para seus subordinados para a próxima safra
- Promover reuniões mensais com os subordinados para discussão de melhorias no processo e avaliação de desempenho
- Identificar novos talentos para promoção na equipe durante a safra
- Iniciar um processo seletivo para novos colaboradores até o final do ano

Fonte: elaborado pelos autores

Feedback

O *feedback* é um processo que permite informar algo que ajude o liderado a perceber o que funciona e o que não funciona nas ações. É uma conversa de aprendizado e, portanto, deve ser contínuo, efetivo, assertivo e respeitoso. O *feedback* torna-se negativo quando é empregado para dar broncas ou é excessivamente permissivo.

A crítica recebida deve ser analisada pelo liderado como um ato que precisa ser melhorado. Por mais que o líder saiba o que deve ser feito, as sugestões deverão surgir dos próprios liderados. O método M.A.R.C.A. consiste em uma ferramenta simples, porém útil, para o desenvolvimento do *feedback*.

Figura 3 – Feedback



Fonte: elaborado pelos autores com base em STÉFANO (2005)

As organizações possuem pontos de vista “ensináveis”, ou seja, pilares, ideias ou valores da organização que os líderes devem transmitir constantemente para a equipe durante o processo de *feedback*. O ponto de vista “ensinável” promove o alinhamento do indivíduo com a empresa e facilita a sucessão de líderes.

O líder é fundamental no processo de desenvolvimento e retenção de talentos. O *coaching* permite a gestão de equipes de alta performance e o desenvolvimento de capital humano que é crucial para o sucesso em todos os setores de negócios, inclusive no agrícola.

O *coaching* já é uma ferramenta presente nas grandes corporações do agronegócio, mesmo assim é fundamental a disseminação cada vez maior dos conceitos de liderança de equipe no meio agro, já que a capacidade de liderança é um diferencial competitivo.

Bibliografia:

STÉFANO, R.D. **O Líder-Coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

* Os autores são consultores da Uni.Business Estratégia e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para informações visite www.unibusiness.org



Matheus Kfourri Marino é engenheiro agrônomo pela FCAVJ-UNESP, professor da FGV-EESP e coordenador do MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio da FGV;



Camila Dias de Sá é engenheira agrônoma pela ESALQ-USP, mestre em administração pela FEA-USP e professora auxiliar no Insper (Instituto de Ensino e Pesquisa).

