

AGRO

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

em foco

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

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

MOTIVAÇÃO e liderança

Como motivar e liderar uma equipe de alta performance no agronegócio



A competitividade do brasileiro é incontestável, mas a manutenção dessa posição exigirá do

País o fortalecimento de alguns fatores de competitividade, entre eles o desenvolvimento de recursos humanos. Este artigo explora como isso pode ser feito por meio do coaching.



Matheus Kfourri Marino | matheus@unibusiness.org

Doutor em Administração pela FEA/USP, professor da FGV-EESP, coordenador do MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio da FGV e sócio da Uni.Business Estratégia.



Camila Dias de Sá | camila@unibusiness.org

Engenheira agrônoma pela ESALQ-USP, mestre em administração pela FEA-USP e consultora associada da Uni.Business Estratégia.

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 processos de atração, retenção e desenvolvimento. Profissionais com capacidade de planejamento, de liderança, de negociação, de comunicação, de gestão de relacionamentos, que possuam conhecimentos técnicos e que sejam empreendedores são altamente disputados pelas organizações.

Além da busca constante pelo desenvolvimento de talentos, as organizações do agronegócio 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 e opções de lazer. 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

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.

equipes de alta performance. Cada vez mais empregado nas organizações modernas, o processo de Lider-Coach revela-se como uma ferramenta para esse propósito.

LIDERANÇA POR MEIO DO COACHING

A liderança por meio do coaching permite revelar o melhor de cada integrante de uma 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 colaborativa 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? »

CULTURA	Como vê a cultura da empresa?
LIDERANÇA	Qual estilo de liderança? Como atua quando lidera?
AVALIAÇÃO INFORMAL 360º	O que os pares diriam do avaliado? (reclamações e elogios)
EXPERIÊNCIAS DIÁRIAS	Qual atividade exerce bem? Qual não vai tão bem?
MODELOS DE REFERÊNCIA	Quem ele admira e por quê?

Tabela 1. Coleta de dados CLEAR. Fonte: elaborado pelos autores com base em STÉFANO (2005).

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 360° É A COLETA DE DADOS DE PESSOAS QUE INTERAGEM COM O AVALIADO PARA OBTENÇÃO DE SUAS PERCEPÇÕES.

do 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.

AVALIAÇÃO DA EQUIPE

Consiste em diagnosticar a diferença entre as atuais qualificações do colaborador e as qualificações ideais. Algumas técnicas são empregadas, com destaque para a avaliação 360° e a coleta de dados CLEAR (tabela 1).

CONEXÃO PESSOAL COM A EQUIPE

É fundamental que o líder estabeleça uma aliança de confiança no exercício da liderança. Ele 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 o líder deve apresentar atitudes, tais como: manutenção de confidencialidade, não proposição de desafios irreais, apoio ao coachee¹ 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.

PLANO DE AÇÃO E OBSTÁCULOS

As metas devem ser traduzidas em um plano de ação que deve 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.

É importante celebrar quan-

FEEDBACK

É um processo que permite informar algo que ajude o liderado a perceber o que funciona mais adequadamente nas suas ações. É uma conversa de aprendizado e, portanto, deve ser contínuo, efetivo, assertivo, respeitoso e deve ser fornecido o mais breve possível após o evento. O feedback torna-se negativo quando é empregado para dar broncas ou é excessivamente permissivo. No processo de feedback por mais que o líder saiba o que deve ser feito, as sugestões deverão surgir dos próprios liderados

ENSINAMENTO

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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O coaching já é uma ferramenta presente nas grandes corporações do agronegócio. A disseminação dos conceitos de liderança de equipe no meio agro é fundamental para suportar a continuidade do diferencial competitivo brasileiro.

Com a estruturação do processo de coaching, as organizações de pequeno, médio e grande porte desenvolvem o capital humano por meio da qualificação e gerenciamento da sua equipe.

“O grande líder é aquele que está disposto a desenvolver as pessoas até o ponto em que elas eventualmente o ultrapassem em seu conhecimento e habilidade.” Fred A. Manske.

O MÉTODO M.A.R.C.A. (MOMENTO, AÇÃO, REAÇÃO, CONSEQUÊNCIA E ALTERNATIVA) CONSISTE EM UMA FERRAMENTA SIMPLES, PORÉM ÚTIL, PARA O DESENVOLVIMENTO DO FEEDBACK.

Referências

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

1. Coachee, pessoa que recebe o coaching.