



Gestão de pessoas na pecuária

Os projetos na pecuária envolvem elevados montantes financeiros imobilizados em bens de produção, como: terra, máquinas e equipamentos. Além da grande mobilização em capital de giro do negócio para o custeio da compra de animais, pagamento de funcionários, pastagens, fertilizantes, alimentação do gado, manutenção das benfeitorias e máquinas, combustíveis, impostos, dentre outros. Todos esses investimentos na estruturação e operação da fazenda e o planejamento estratégico do negócio serão desenvolvidos e executados por pessoas. Por isso, a gestão das fazendas produtoras de gado precisa ser adequada com uma nova abordagem dos funcionários das áreas administrativa, gerencial e operacional para garantir melhores resultados. Fazendo valer a "equação" que diz que bons funcionários geram bons resultados.

Para ter funcionários motivados e comprometidos com os objetivos da fazenda é preciso adotar ações dirigidas antes da contratação, na contratação, e durante o exercício das funções. Antes da contratação é necessário desenvolver o plano dos recursos humanos a partir da definição das estruturas organizacional, funcional e processual da fazenda.

Na estrutura organizacional segmentam-se as áreas específicas de gestão e trabalho, além do nível hierárquico, determinando os cargos e as suas subordinações. A estrutura funcional está relacionada com as funções e atividades a serem desempenhadas por cada cargo. E por último, a estrutura processual trata de como as atividades serão realizadas.

A partir desse planejamento determina-se a política de remuneração. Essa é uma excelente ferramenta na gestão de pessoas, e tem o objetivo de tratar os assuntos de salário fixo, remuneração variável, benefícios e carreira. A vantagem dessa ferramenta é a definição clara da relação existente entre os salários e os cargos, trazendo como resultado o equilíbrio interno dos interesses e perspectivas, e ainda, um equilíbrio em relação ao ambiente externo à fazenda devido ajuste da realidade de mercado.

Após o processo de recrutamento e seleção, realiza-se a contratação. Nesse momento apresenta-se formalmente o cargo e as funções ao novo colaborador da fazenda.

Independente do cargo e do nível de escolaridade dos contratados, esse processo, além de profissionalizar o setor, é sinônimo de motivação aos funcionários, que têm a impressão de organização empresarial da fazenda.

Durante o processo de execução do trabalho, a gestão dos funcionários começa pelo repasse formal das tarefas de acordo com a periodicidade (diária, semanal, mensal, etc.), e tem seqüência com o controle dos resultados de cada tarefa. Isso garante o bom desempenho do trabalho, e, por conseguinte o resultado da fazenda. Além disso, para mantermos os colaboradores rurais motivados durante o exercício do trabalho da fazenda, podemos destacar os seguintes pontos:

1. Propósito e sentido do trabalho: o funcionário precisa sentir que o trabalho que está fazendo é importante e tem uma razão de ser. Tem que sentir a responsabilidade da função desempenhada, e de que forma ela encaixa no objetivo maior da fazenda;
2. Confiança e respeito: todo funcionário, independente do seu nível hierárquico, precisa ser tratado com respeito e confiança em todas as interações e circunstâncias;
3. Comunicação e informação: o funcionário tem o direito e deve ser estimulado a fazer perguntas e ouvir as respostas, mantendo-o informado dos aspectos do cargo e da função, e dos assuntos da administração e organização da empresa;
4. Reconhecimento: todo funcionário precisa ser reconhecido pelo esforço realizado. O que poderá ser feito por gestos ou palavras, em público e em particular;
5. Autonomia e flexibilidade: deve-se dar a oportunidade ao funcionário de determinar como melhor fazer o seu trabalho;
6. Envolvimento e encorajamento: devem-se envolver os funcionários nas decisões e encorajá-los a fazê-las, considerando suas opiniões sobre os processos do trabalho;

7. Aprendizagem e crescimento: oferecer oportunidades de aperfeiçoamento e capacitação para desempenharem melhor suas funções, aliando a isso gradativos graus de entusiasmo, responsabilidades e desafios.

Assim, estabelece-se um relacionamento harmônico e colaborativo entre os líderes e os liderados de forma a gerar o comprometimento necessário para atingir os resultados projetados e agregar valor econômico para a fazenda e valor social para as pessoas. Para tanto, é necessário atrair, contratar e reter colaboradores com as competências.

1. Saber agir: Saber o que e por que fazer, saber julgar, escolher, decidir.
2. Saber mobilizar recursos: Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
3. Saber comunicar: Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
4. Saber aprender: Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
5. Saber engajar-se e comprometer-se: Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.
6. Saber assumir responsabilidades: Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
7. Ter visão estratégica: Conhecer e entender o negócio da organização. O seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Por tudo isso, que para ter êxito nos projetos pecuários é necessário aplicar na prática os conhecimentos da Gestão de Pessoas em nossas fazendas através das seguintes atitudes:

1. Adequar a abordagem dos funcionários à realidade empresarial de gestão;
2. Estruturar o Plano de Recursos Humanos;
3. Atrair, contratar e reter colaboradores competentes;
4. Motivar os colaboradores.

Por Marco Aurélio Nunes

Diretor Executivo da Marco Rural Consultoria em Agronegócios,
Especialista em Gerenciamento de Projetos pela FGV,
em Produção de Ruminantes pela Esalq/USP,
Veterinário pela UFU.