

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: um estudo de caso no agronegócio brasileiro

ALVANY MARIA DOS SANTOS SANTIAGO

ADRIANA NISLAINY DA SILVA BRITO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

EVELINE DIAS BARRETO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

OSVALDO FRANCISCO DE SOUZA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: um estudo de caso no agronegócio brasileiro

1 INTRODUÇÃO

A forma como o mundo se comunica de maneira instantânea e massificada, contribuiu para modificar de maneira significativa o modo como as organizações existem. Assistimos à esse processo transformação desde o final do século XX (Fenton & Pettigrew, 2000) e observamos, a partir de então, a imperativa necessidade de que os modelos de gestão das empresas busquem talentos, inovação, e modelos de negócio mais sustentáveis, devido à intensa velocidade de mudança e a presença em mercados cada vez mais competitivos.

Esta busca tem acontecido também na área de recursos humanos das organizações, que adotam abordagens predominantes e complementares para colaborar com as organizações em tempos de mudança, são elas: as práticas de gestão de pessoas alinhadas à estratégia, aos princípios comportamentais, as revisões que focam na adaptação de recursos da empresa e por fim as que podem ser caracterizadas como sistêmicas, todas para gestão de pessoas. É importante notar que partem destas abordagens a forma como os negócios reelaboram suas políticas e práticas de RH. Lacombe & Chu, 2008 indicam que a escolha das abordagens a serem adotadas pelas empresas variam conforme os graus de influência de acionistas, da legislação e dos sindicatos, dos clientes e concorrentes e do setor ao qual a organização pertence. E nesse cenário, a liderança, a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe são competências primordiais para os que desejam atuar nos campos da Administração e da Gestão de pessoas.

Assim, nasce um desafio, como estimular empresas e gestores a promoverem modelos de gerenciamento mais eficientes e enxutos, a fim de se manterem competitivos desde as práticas financeiras até as práticas de retenção de talentos?

O presente estudo de caso apresenta uma iniciativa de gestão de pessoas para Treinamento e Desenvolvimento como resposta à este desafio, nomeado de Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL). Realizado por uma empresa familiar, em sua primeira geração, do segmento agrícola com produção em fruticultura irrigada no semiárido brasileiro.

Este estudo de caso se delimitou a analisar o modo de organização metodológica do PDL e verificar se a aprendizagem dos participantes ao final do PDL foram alinhadas aos direcionamentos estratégicos da empresa.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

A empresa em estudo está localizada no Projeto Senador Nilo Coelho, no Vale do São Francisco, mais precisamente na Zona Rural do município de Petrolina/PE, a região é considerada com melhores condições climáticas e altitude para a produção da fruticultura irrigada. Criada em 1996 e com expressivos resultados no Vale do São Francisco, apenas em 2017 lançou-se as bases para o seu primeiro planejamento estratégico com uma perspectiva de conquistar o mercado nacional.

A empresa se compõe de uma estrutura organizacional verticalizada, onde o modelo é definido com diferentes níveis hierárquicos, ocupando o topo, o diretor presidente, seguido da gerências de área, coordenadores de cada departamento, analistas, assistentes e auxiliares e nas áreas de campo, os fiscais, líderes de campos e trabalhadores rurais, possuindo em torno de 1500 colaboradores na época de entressafra, e 2000 colaboradores na época de safra, vale ressaltar que 70% da mão-de-obra da empresa é do sexo feminino. Nesta data a empresa marca um faturamento anual e tonelada de produção condizentes com um tamanho médio de negócio para o ramo.

A companhia estudada apresentou no nos últimos dois anos de exercício crescimento superior à 10% em faturamento, número de pessoal e área cultivada, o que exigiu alterações tanto em sua estrutura física, quanto em processos de gestão, de suporte e de produção, além é claro, de alterações importantes em seu quadro de pessoal. A reunião destes elementos indicam o início acelerado de um processo de mudança nos elementos que formam a cultura organizacional.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o crescimento acelerado de mercado, vivenciado junto o aumento de quadro de pessoal versus o corpo gestor com tempo de casa superior à dez anos, além da implantação do seu primeiro Planejamento Estratégico, o RH da organização necessitou elaborar ações que buscassem equalizar os conhecimentos e alinhar a atuação do corpo gestor estratégico e tático aos objetivos estratégicos do negócio.

4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

O PDL foi desenhado para apoiar coletivamente lideranças em seus processos de autodesenvolvimento e desenvolvimento de habilidades gerenciais, voltadas para a para

viabilização do plano estratégico da organização, que tem como objetivo principal ser referência no mercado, em marca e em inovação.

O programa se constituiu de cinco encontros, ou seja, cinco módulos com duração de quatro horas cada módulo. O PDL aconteceu através da metodologia AED³ uma sigla em alusão aos eixos da formação: Autoconhecimento, Estratégia, Diagnóstico, Desenvolvimento e Decisão. Esta metodologia fora formulada em parceria com a consultoria externa em gestão de pessoas, contratada para auxiliar no processo de mudança organizacional previsto em implantação do Plano Estratégico do negócio.

Os encontros foram desenvolvidos em formato de palestras expositivas, com técnicas de vivência e ferramentas provenientes de diversas áreas de conhecimento, para auxiliar na aquisição do conhecimento. Objetivando o alinhamento dos líderes aos valores, visão e missão da empresa.

É importante destacar que a consultora interna de gestão de pessoas foi uma das instrutoras do programa que contou com a instrução e mentoria do instrutor da consultoria externa na área de RH. As pessoas envolvidas nos treinamentos foram os gerentes, coordenadores, analistas, supervisores, encarregados e líderes das áreas da organização. O diretor presidente participou de todos módulos.

Os cinco módulos do PDL foram descritos da seguinte forma: Autoconhecimento, Auto-gestão e Auto responsabilidade; Estratégia: Missão, Valores, Visão, Objetivos, Metas, Indicadores, Processos e Políticas; Diagnóstico da estratégia: seleção, avaliação de desempenho e análise de potencial; Desenvolvimento do plano; Tomada de decisão.

O Quadro 1 descreve os módulos e seus objetivos:

Quadro 1 – Objetivos dos módulos do PDL

Objetivos	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5
Comunicar as mudanças no mundo e nas organizações que decorrem da quarta revolução industrial e do futuro do trabalho	X				
Promover o autoconhecimento, a autogestão e a criação da identidade de grupo de alta e média gestão		X			
Fornecer ocasião para a atualização do modelo de negócio da empresa;			X		

Propor a identificação de aceleradores e redutores da velocidade de implantação do plano estratégico				X	
Facilitar a elaboração do plano de ação para potencializar aceleradores e neutralizar redutores.					X

Fonte: Elaborado pelos autores

Questionada se o PDL atingiu seus objetivos a consultora interna de gestão de pessoas destaca: *“Acreditamos que tenhamos atingido 100% dos objetivos traçados no início do programa, facilitando assim a condução do plano estratégico na organização, são indicadores desse resultado os projetos surgidos pós-programa, como a orçamentação para o ano corrente, a implantação do sistema de cargos e salários e o fortalecimento da estrutura e cultura organizacional, aferidos em pesquisas internas, bienalmente.”*

AValiação DO PDL

O questionário elaborado para as lideranças foi compartilhado com os 36 participantes do PDL, com a participação efetiva de alguns em todos os encontros, porém vale ressaltar que aqueles colaboradores que foram contratados ao passo que o PDL estava em andamento, também participaram do treinamento, ou seja dos módulos restantes. O objetivo era alcançar respostas de quem teve participação na maioria dos módulos. Então o número diminuí para 32 participantes que estiveram presentes na maioria dos módulos. A pesquisa contou com um total de 23 respondentes.

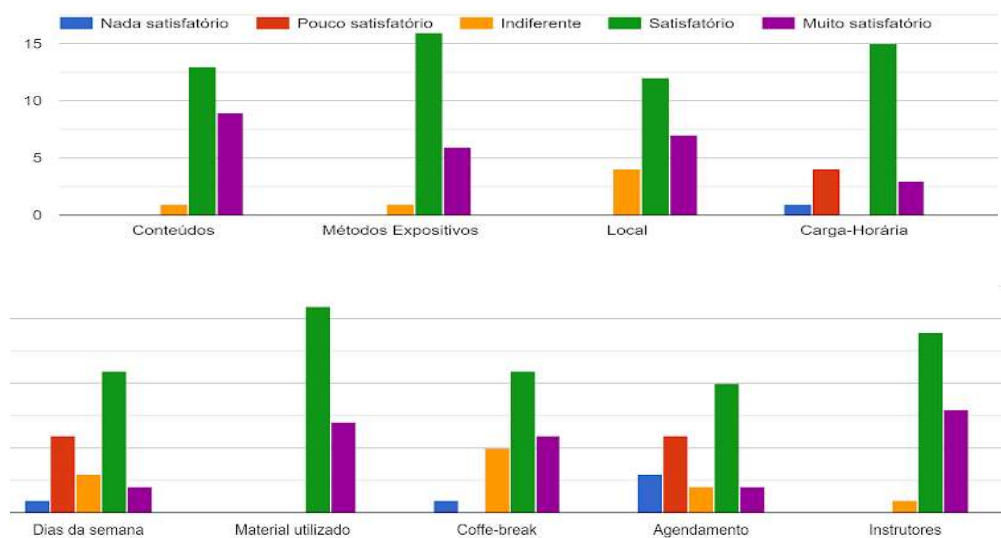
A reação busca medir o grau de satisfação dos clientes (gerentes, coordenadores, analistas, supervisores, encarregados e líderes das áreas da organização) frente ao treinamento. Procurou-se aferir suas percepções sobre variáveis como condições do treinamento, espaço físico, avaliação dos instrutores entre outras. A importância da reação está relacionada diretamente ao grau de satisfação que determina o grau de envolvimento com os temas abordados e a posterior aplicação, ou não, do que foi visto. Uma reação negativa pode impossibilitar o treinamento. A variável aprendizagem remete a ideia dos objetivos que podem se relacionar a aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou a mudanças na forma como participantes percebem a realidade. Avaliou-se com os pesquisados o conhecimento passado no Programa de Desenvolvimento de Líderes. O comportamento foi outra variável questionada na pesquisa sobre a transferência da aprendizagem. Buscou-se também descobrir as considerações dos líderes sobre o PDL. Os resultados atingidos contemplam as variáveis acima citadas.

Levando em consideração o perfil das lideranças participantes do PDL traçado, em sua maior parte são homens com faixa etária entre 21 e 40 anos, casados, com ensino médio completo ou médio técnico, coordenadores, atuando na *área de packing-house* ou produção com mais de cinco anos de empresa.

Reação ou satisfação do PDL

Com o objetivo de avaliar a reação ou satisfação dos participantes do treinamento, a fim de melhorar a realização deste no futuro e até mesmo, eliminar fatores que não atenderam as necessidades dos participantes ou daqueles que custearam o treinamento o gráfico 1 permite essa avaliação.

Gráfico 1 – Grau de satisfação dos aspectos desenvolvidos no PDL



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem perguntados sobre o grau de satisfação com relação aos aspectos desenvolvidos no PDL, que foram *conteúdos*, *métodos expositivos*, *local*, *carga-horária*, *dias da semana*, *material utilizado*, *coffe-break*, *agendamento* e *instrutores*, o resultado revelou que todos os aspectos foram “satisfatórios”. *Métodos expositivos* e o *material utilizado* foram aspectos que tiveram a maior frequência em “satisfatório”, 16 líderes ficaram satisfeitos, ou seja 69,57% dos respondentes. *Material utilizado* foi o único que ficou entre “satisfatório” com 16 frequências e “muito satisfatório” com 7 frequências com 30,43%. Os *dias da semana* e *agendamento* foram os aspectos que tiveram mais frequência de “pouco satisfatório” com 6 votos cada um, com 26,09% e *agendamento* maior frequência em “nada satisfatório” com 3

votos com 13,04%. A maior frequência de “muito satisfatório” com 9 votos foi o aspecto de *conteúdo*, sendo 39,13% dos respondentes.

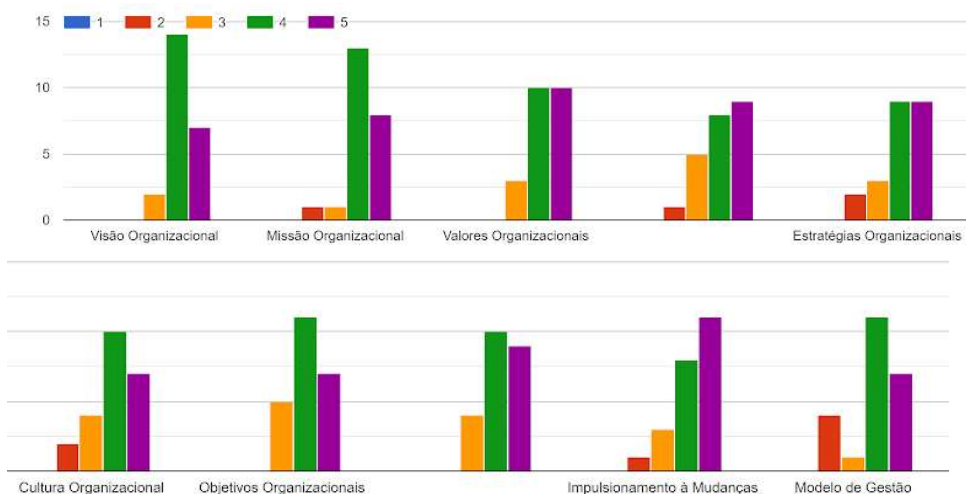
A análise dos dados demonstra uma maior satisfação em relação aos conteúdos, métodos expositivos e material utilizado, tiveram maior satisfação dos líderes, vale destacar que os instrutores também foram avaliados favoravelmente, correspondendo a 8 frequências com 34,78% de muita satisfação. Já os aspectos de agendamento e os dias da semana foram avaliados com pouca satisfação. Comprovando que ao se optar por sextas-feiras e sábados, os líderes não estavam tão satisfeitos e em relação ao agendamento confirma-se isso também.

Avaliação da aprendizagem do PDL

Verificar o grau de aprendizado das lideranças de nível estratégico e tático com os processos de treinamento e desenvolvimento é importante pois gostar de treinamento não é sinônimo de aprendizado, o gráfico 2 traz a avaliação das lideranças quanto aos conteúdos compreendidos.

Gráfico 2 – Grau de compreensão dos conteúdos abordados no PDL

Numere os conteúdos abordados segundo o código de compreensão: Nada compreendido (1); Pouco compreendido(2); Indiferente (3); Compreendido (4); Muito compreendido (5).



Fonte: Dados da pesquisa

Entendendo a importância de avaliar o grau de compreensão dos conteúdos abordados no PDL, os líderes foram questionados sobre a *visão organizacional*, *missão organizacional*, *valores organizacionais*, *estratégias organizacionais*, *cultura organizacional*, *objetivos organizacionais*, *CHA*, *impulsão à mudanças* e *modelo de gestão*.

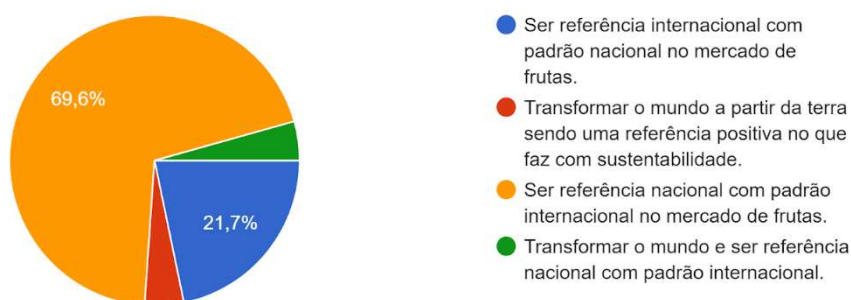
A maior frequência em “muito compreendido” foram os aspectos de *impulsão a mudanças*, com 11 votos, correspondendo a 47,83% e *valores organizacionais* com 10 votos correspondendo a 43,48%. *Visão organizacional* e *missão organizacional* tiveram as maiores

frequências em “compreendido” com 14 e 13 votos respectivamente, sendo 60,87% para o primeiro aspecto e 56,52% dos respondentes compreenderam o conteúdo da missão organizacional. Vale ressaltar que nenhum dos aspectos abordados foram “nada compreendidos”. Quanto a maior frequência do aspecto “pouco compreendido” está o *modelo de gestão* com 4 frequências, ou seja, 17,39% das lideranças tiveram pouca compreensão no neste conteúdo.

Para saber se os líderes estiveram atentos e engajados quanto ao assunto foram feitas perguntas sobre a compreensão da identidade organizacional com opções de múltiplas escolhas. A liderança tinha que escolher a assertiva quanto a missão, a visão e os valores da organização estudada. Os gráficos 3, 4 e 5 traz os dados referentes as respostas das lideranças quanto a identidade organizacional.

Gráfico 3 – Visão organizacional

23 respostas



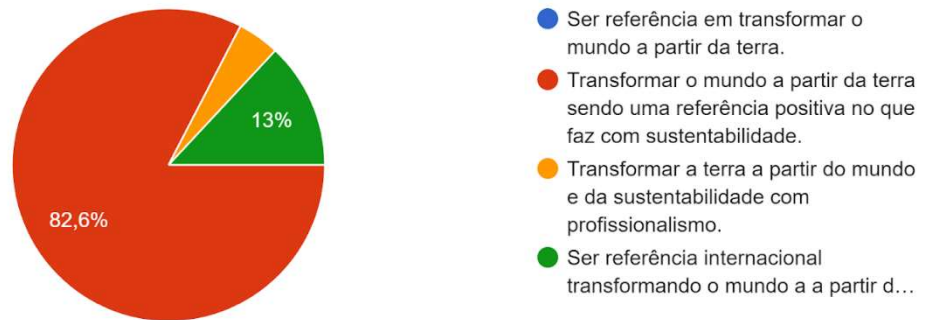
Fonte: Dados da pesquisa

Diante das respostas observa-se que 69,60% afirmaram corretamente a assertiva da visão da organização que é “ser referência nacional, com padrão internacional, no mercado de frutas” e 21,70% escolheram a opção “ser referência internacional, com padrão nacional, no mercado de frutas”. Ainda 4,3% dos respondentes escolheram respectivamente as opções “transformar o mundo a partir da terra sendo uma referência positiva no que faz com sustentabilidade” e “transformar o mundo e ser referência nacional com padrão internacional”.

Gráfico 4 – Missão organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

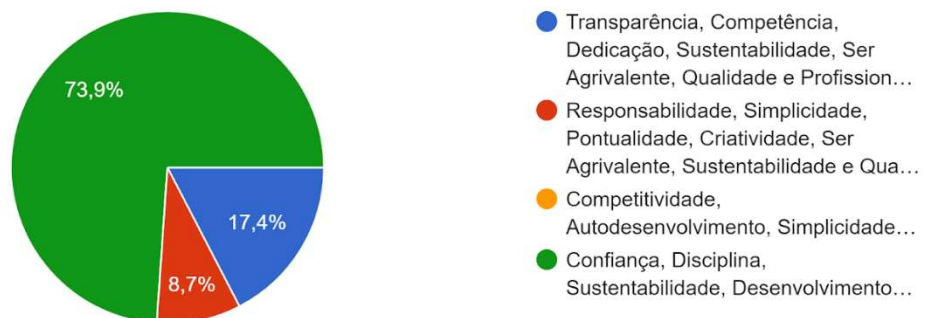
23 respostas



Sobre a missão organizacional 82,6% das lideranças afirmaram corretamente que é “transformar o mundo a partir da terra, sendo uma referência positiva no que faz com sustentabilidade”, 13% dos respondentes afirmaram que a missão é “ ser referência internacional transformando o mundo a partir da terra”. “Transformar a terra a partir do mundo e da sustentabilidade com profissionalismo” 4,3% afirmaram como missão.

Gráfico 5 – Valores da organização

23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos valores da organização 73,90% dos líderes confirmaram corretamente que os valores da empresa estudada são: “Confiança; Disciplina; Sustentabilidade; Qualidade; Desenvolvimento de talentos; Ser Agrivalente; Simplicidade”. Enquanto 17,40% afirmaram ser: “Transparência, Competência, Dedicção, Sustentabilidade, Ser Agrivalente, Qualidade e Profissionalismo”, e 8,7% optaram por “Responsabilidade, Simplicidade, Pontualidade, Criatividade, Ser Agrivalente, Sustentabilidade e Qualidade”.

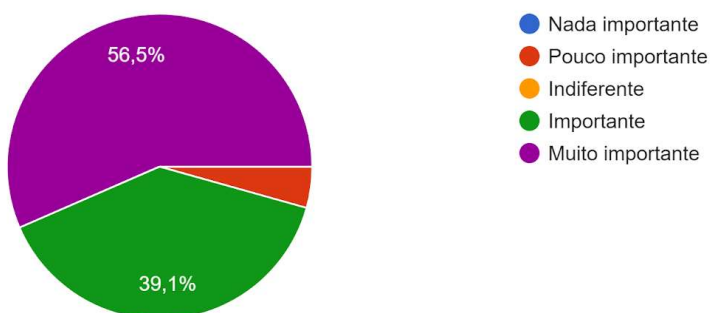
Compreende-se que a maioria das lideranças acertaram a missão, visão e valores da empresa estudada. Em média 76,37% dos respondentes afirmaram corretamente a identidade organizacional revelando que os líderes estão atentos quanto onde a empresa deseja chegar e representar para a sociedade e para a organização.

Avaliação do PDL em relação a mudança de comportamento

Entender se este aprendizado está sendo aplicado e está ajudando na rotina de trabalho do líder é necessário para mensurar e propor melhorias quanto ao PDL.

Gráfico 6 – Grau de importância do PDL

23 respostas

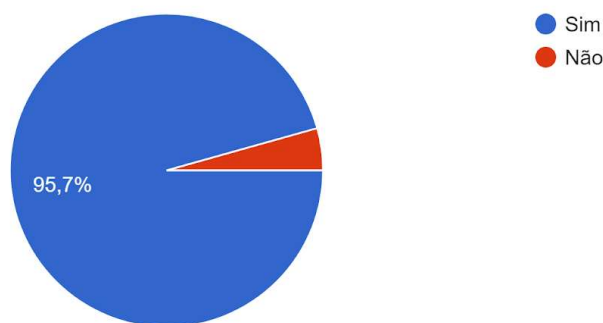


Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar se a percepção de que o treinamento, desenvolvimento e educação é importante para o desenvolvimento de pessoas, as lideranças foram indagadas o quanto elas consideram importante esse processo de gestão de pessoas. Os líderes afirmaram que era “muito importante” o PDL, cerca de 56,50% dos respondentes, 39,10% consideram “importante” e 4,3% pouco importante.

Gráfico 7 – Auxílio dos conteúdos abordados no desempenho do trabalho

23 respostas



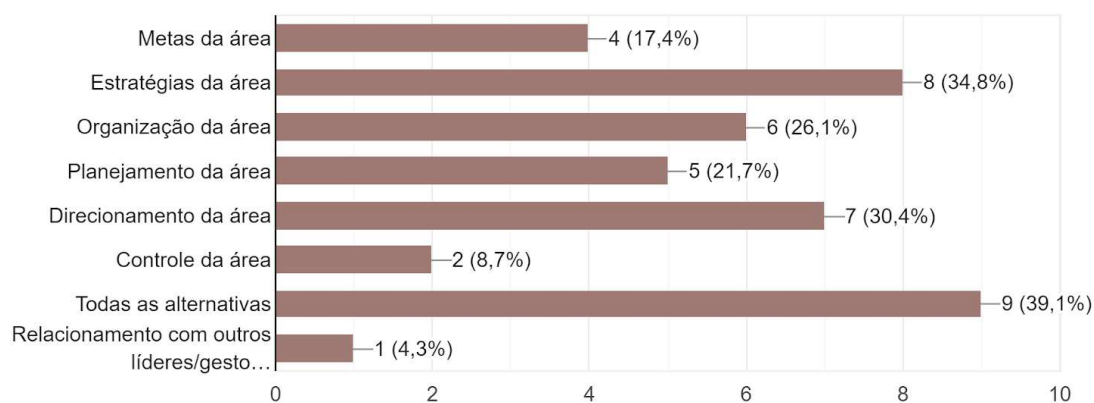
Fonte: Dados da pesquisa

É necessário observar se os conteúdos aplicados no PDL, estão auxiliando no desempenho do trabalho das lideranças. 95,70% responderam que “sim” e apenas 4,3% que “não”. Ainda com relação a esta pergunta no questionário havia a seguinte indagação: “*Se sua resposta for negativa indique as razões*”, como apenas um líder respondeu negando, houve a seguinte justificativa: “Temos que desempenhar nossas atividades sempre buscando o melhor resultado.”

Se a resposta fosse positiva os mesmos deveriam indicar aonde estes conteúdos estavam auxiliando, entendendo que estes participantes não só gostaram do treinamento mas aprenderam os conteúdos transmitidos, sabendo como implementá-lo na rotina de trabalho. Foram colocadas as opções de *metas da área, estratégias da área, organização da área, planejamento da área, controle da área, direcionamento da área, todas as alternativas* e a liderança tinha a opção *outros* para descrever novas possibilidades além dessas descritas.

Os líderes tinham a opção de marcar mais de uma assertiva se assim fosse compreendido. O gráfico 8 revela as respostas das lideranças referente onde estes conteúdos abordados no Programa de Desenvolvimento de Líderes estão sendo aplicados.

Gráfico 8 – Aplicação dos conteúdos abordados

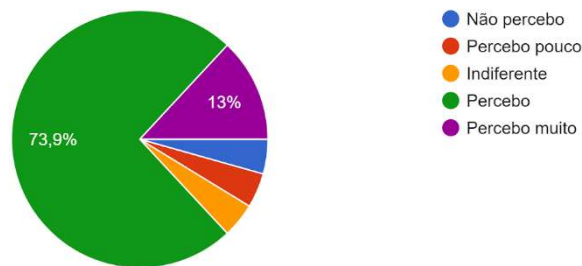


Fonte: Dados da pesquisa

As lideranças revelaram que *todas as alternativas* tiveram uma frequência maior, 39,10%, correspondendo a afirmação de 9 líderes. *Estratégias da área* obteve uma aderência de 34,80% dos respondentes enquanto *direcionamento da área* 30,40%. Destaca-se que uma das lideranças optou por colocar *outros* como afirmativa revelando que os conteúdos estão sendo aplicados também no *Relacionamento com outros líderes/gestores*.

Gráfico 9 – Percepção do alinhamento do PDL aos pares

23 respostas



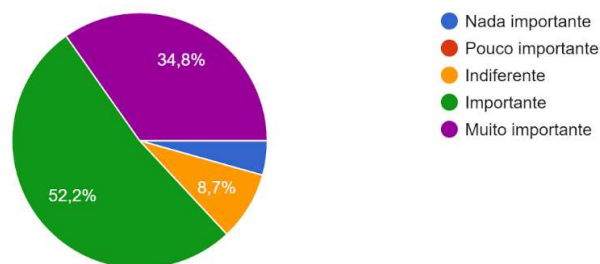
Fonte: Dados da pesquisa

Capacitar lideranças de uma empresa, é ter em mente que uns dos objetivos é contribuir no direcionamento das pessoas, gerar conhecimento, e fazer com que esse treinamento possa atingir as áreas capacitadas. Para que ocorra um novo modelo de gestão na organização é importante que se tenha a integração de todas as áreas da empresa e o planejamento, conhecimento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de cada área, têm impacto nas estratégias da empresa.

Além dos fatores de melhoria individual, procurou-se saber das lideranças se estes percebiam em seus pares o alinhamento frente aos conteúdos abordados no PDL. 73,90% dos pesquisados responderam “percebo” e 13% responderam “percebo muito”. Ainda assim, tivemos respostas quanto “não percebo”, “percebo pouco” e “indiferente”, com 4,3% cada de representatividade.

Gráfico 10 – Importância do PDL sobre a capacitação dos liderados

23 respostas



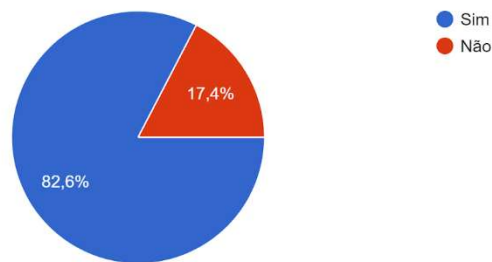
Fonte: Dados da pesquisa

O TD&E proporciona a potencialização das equipes de trabalho já que por meio do conhecimento gerado, o líder será um facilitador para orientação do grupo, assim os colaboradores tornam-se chaves para absorver as informações necessárias para a melhoria e

alcance de metas. Indagados sobre o grau de importância do PDL no processo de capacitação dos liderados, 52,20% consideram *importante*, 34,80% *muito importante*, 8,7% *indiferente* e 4,3% *nada importante*.

Gráfico 11 – Alteração comportamental de liderança

23 respostas

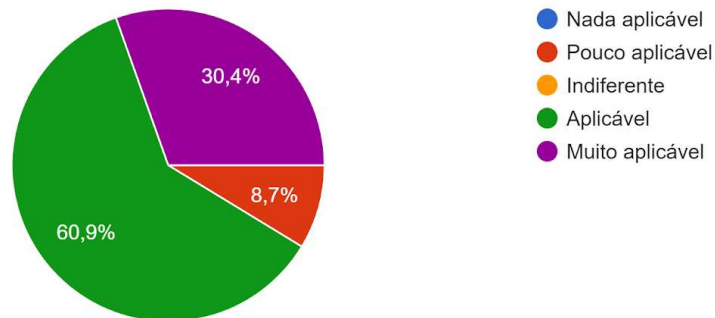


Fonte: Dados da pesquisa

As lideranças foram questionadas quanto a percepção na alteração no seu comportamento como líder após o PDL perante sua equipe de trabalho, 82,80% responderam “sim” e 17,40% “não.

Gráfico 12 – Aplicabilidade dos conceitos apresentados no PDL

23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

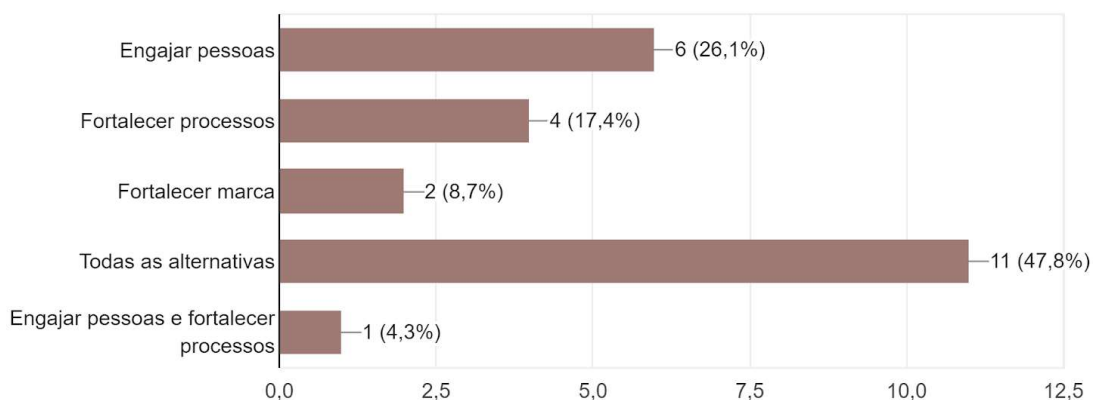
Como parceiro estratégico da empresa a gestão de pessoas deve perceber se as ações do TD&E estão sendo aplicados, até mesmo para ajudar nas definições das ações e sistema de gestão do desenvolvimento organizacional e das pessoas, para que sejam criados metas e indicadores e assim mensurar resultados. Perguntou-se aos pesquisados se eles percebiam aplicabilidade dos conceitos apresentados no PDL nas ações do dia-a-dia. Segundo o gráfico 12, os resultados apresentados mostraram números positivos frente a aplicabilidade dos

conceitos apresentados no PDL nas ações no dia a dia. 60,90% dos respondentes consideram “aplicável”, 30,40% “muito aplicável” e 8,7% “pouco aplicável”.

Ao serem perguntados se o PDL atingiu sua finalidade quanto aos objetivos desse TD&E, 11 líderes responderam *todas as alternativas* (engajar pessoas, fortalecer processos, fortalecer a marca), sendo 47,80%. *Engajar pessoas* 26,10%, *fortalecer processos* 17,40% e *fortalecer a marca* 8,70%. Um líder fez menção a dois objetivos *engajar pessoas e fortalecer processos* representando 4,30% das respostas, descritos no gráfico 13.

Gráfico 13 – Percepção quanto a atingir os objetivos do PDL

23 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Para que os pontos de melhorias fossem construídos com aqueles que participaram do PDL, foram questionados aos pesquisados se haveria algo a mais a ser informado sobre o Programa de Desenvolvimento de Líderes que não foi tratado, obteve-se 4 respostas com conteúdo de continuidade e extensão aos líderes operacionais.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

O presente trabalho teve como objetivo analisar o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) quanto a aprendizagem das lideranças dos cargos de níveis estratégico e tático e se esta aprendizagem está alinhada com a visão da empresa, constatou-se um resultado positivo frente a aprendizagem e os objetivos do PDL. Contribuindo assim para validação de uma estratégia de TD&E para aquele contexto, fazendo avançar as práticas de gestão de pessoas na região do Vale do São Francisco e impactando positivamente o Líderes e os liderados do negócio, mais alinhado à estratégia e portanto com maiores possibilidades de ser sustentável através do tempo e dos movimentos de mudança tecnológica e de gestão desta época.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. (Eds). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 12-33.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.3, p.102-114, nov,1994.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. (Cords.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BORGES, O. L; MOURÃO, L. **Trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia** Porto Alegre: Artmed Editora, 2013.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores organizacionais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.
- LACOMBE, B. M. B., CHU R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. Revista De Administração de Empresa, São Paulo, v.48, n1, p. 25-35, jan 2008.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo, Futura 2000.
- FENTON, E.; PETTIGREW, A. **The Innovating Organization**. 2000.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.