

CASE DE 2020 ENTREGUE EM 2021

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE DESENVOLVIMENTO



**Educação Inclusiva: a aprendizagem
continuada para desafiar e transformar**

**Déa Machado
Deise Schmidt
Elio Bandeira
Flávia Reinehr
Valéria Endler**



ÍNDICE

1. SINOPSE	3
2. OBJETIVO	4
3. PÚBLICO-ALVO	5
4. INTRODUÇÃO	6
5. PROGRAMAS	8
6. DESENVOLVIMENTO	9
6.1. Auxílio Educação	10
6.2. Academia de Líderes	13
7. RESULTADOS	18
7.1. Indicadores na área de Gestão de Pessoas	18
7.2. Indicadores de performance financeira	19
7.3. Indicadores da PENSA – Pesquisa de Satisfação Interna	19
7.4. Depoimentos	19
7.5. Repercussão nas outras Unidades	20
7.6. Prêmios recebidos	21
8. CONCLUSÃO	22
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
10. AUTORES	23

1. SINOPSE

A SLC Agrícola encontrou na Educação subsídios significativos para alicerçar seu compromisso com a sustentabilidade do agronegócio no Brasil e no mundo. A constante preocupação em promover a aprendizagem contínua de seus colaboradores resultou no lançamento do Programa Educação Inclusiva, em 2017, consolidando práticas já existentes na empresa e estabelecendo novas ações, com o objetivo de valorizar ainda mais o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os integrantes do seu quadro funcional.

A partir do planejamento e de ações realizadas na Matriz da SLC Agrícola, em Porto Alegre, o Programa Educação Inclusiva se mostrou fundamental por oferecer conhecimento a todos os profissionais envolvidos na operação, incluindo os que atuam nas Unidades produtoras de grãos e fibras. A ideia é prepará-los para a atuação no dia a dia, além de fazer frente aos desafios que chegam com a agricultura digital e com os dilemas impostos em uma sociedade em transformação.

O sucesso do Programa Educação Inclusiva, constantemente avaliado e aprimorado pela área de Gestão de Pessoas da SLC Agrícola, pode ser medido por indicadores, como o índice de rotatividade. Mas é também percebido pelo reconhecimento dos que cresceram dentro da organização, redesenhando suas carreiras com base no incentivo recebido.

Na SLC Agrícola, a partir de sua Matriz, a Educação é propulsora de excelência.

2. OBJETIVO

O objetivo das ações realizadas pela área de Gestão de Pessoas da SLC Agrícola, a partir do Programa Educação Inclusiva, é promover o desenvolvimento pessoal e profissional de todo o seu quadro funcional, possibilitando que todos tenham as competências necessárias para enfrentar os desafios, especialmente os impostos pela agricultura digital e pela constante transformação de nossa sociedade. A intenção é a melhora de todos os indicadores na área de Gestão de Pessoas, o que influencia de forma positiva nos demais indicadores da empresa.

3. PÚBLICO-ALVO

Os colaboradores que atuam na Matriz da SLC Agrícola, em Porto Alegre, formam o principal público das ações desenvolvidas a partir do Programa Educação Inclusiva, que são o foco deste trabalho, como é o exemplo da Academia de Líderes.

4. INTRODUÇÃO

Destacada produtora de grãos e fibras no Brasil, a SLC Agrícola foi fundada em 1977 pelo Grupo SLC e atua de forma comprometida com o desenvolvimento e o fortalecimento do agronegócio no país. Especialista no cultivo, colheita e beneficiamento de soja, milho, algodão, sementes e pecuária, implementa um modelo de negócio baseado em um sistema de produção moderno, com tecnologia de ponta, controle rigoroso dos custos, padronização das Unidades produtivas e responsabilidade socioambiental. Opera de forma sistêmica, integrando seus times de colaboradores nas diferentes áreas da organização e presentes tanto na Matriz, em Porto Alegre, como nas 16 Unidades produtivas localizadas em seis estados da Federação, chamadas de Fazendas.

É a partir da Matriz, por meio de suas lideranças, que a SLC Agrícola transmite e dissemina a cultura do “Sonho Grande”, missão que assume perante todos os seus públicos: a de impactar positivamente as gerações futuras, sendo líder mundial em eficiência no negócio agrícola, primando pelo respeito ao planeta. Fortalece os valores que evidenciam que quem tem paixão pelo que faz é comprometido e o faz com a máxima qualidade, preservando sua integridade por meio de uma conduta ética, coerente e inquestionável. E mostra que essas atitudes somadas geram relações duradouras e respeitadas entre todas as partes interessadas, produzindo resultados sustentáveis que sejam economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente responsáveis.

A EMPRESA



Fundada em 1977, no município gaúcho de Horizontina, pelo Grupo SLC.



Conta com 17 Unidades: a Matriz, em Porto Alegre; e 16 Unidades de produção, localizadas em seis estados brasileiros (Maranhão, Piauí, Bahia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás).



Tem 2.716 colaboradores fixos, além de 940 colaboradores temporários (os safristas).



Totalizou 468.231,24 hectares no ano safra 2020/2021.



No ano de 2020, registrou R\$ 3,097 bilhões de receita líquida e R\$ 510,9 milhões de lucro líquido.

Tanto o “Sonho Grande” como os valores corporativos constituem a base para o planejamento estratégico e a atuação da SLC Agrícola e servem como referência para a visão de Sustentabilidade e Política de Responsabilidade Social da empresa.

Nesse processo de difusão e consolidação da cultura corporativa, a Educação assumiu o papel de propulsora e se tornou fundamental para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores da empresa. O Programa Educação Inclusiva da SLC Agrícola foi lançado em 2017 em Porto Alegre, integrando ações já existentes na empresa, como o Auxílio Educação, criado em 1998, e a Academia de Líderes, iniciada em 2015, ambos em constante processo de aperfeiçoamento. Tanto que, em dezembro de 2018, à Academia de Líderes, foi agregada a plataforma digital SuccessFactors, que permite que o próprio colaborador gerencie sua evolução na aprendizagem contínua. Além disso, o Programa chegou às Fazendas, com a implantação dos Espaços de Inclusão Digital², possibilitando, em especial, que os colaboradores de lá tenham acesso à Educação de Jovens e Adultos (EJA), modalidade de ensino criada pelo Governo Federal, retomando seus estudos, mesmo nos níveis mais básicos da Educação Formal (séries iniciais do Ensino Fundamental), e construindo melhores oportunidades para suas vidas.

O Programa de Educação Inclusiva da SLC Agrícola se compromete em ir além dos padrões do desenvolvimento pessoal e profissional: pretende “acolher” os colaboradores, promovendo o senso de pertencimento, valorizando a Educação e levando à capacitação para que ingressem na Agricultura Digital.

² Embora os Espaços de Inclusão Digital não sejam objetos deste case, eles são citados para reforçar a importância da Educação na SLC Agrícola e dar ideia da extensão e intensidade do Programa de Educação Inclusiva.

5. PROGRAMAS

O Programa Educação Inclusiva da SLC Agrícola tem como foco a formação de seus colaboradores com base na aprendizagem contínua. Sua criação e implementação foi possível graças à reestruturação feita na área de Gestão de Pessoas da empresa, a partir de 2014. Com as mudanças, o setor deixou de trabalhar unicamente com as questões funcionais inerentes ao departamento e passou a atuar de forma estratégica, alinhado ao modelo da organização. O Programa revisitou e aprimorou ações relacionadas à Educação já existentes e implementou novas, com a intenção de promover o conhecimento.

A importância da Educação no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores sempre esteve presente na trajetória de mais de 40 anos. No entanto, foi a partir da nova visão estratégica da empresa, direcionando sua cultura e seu trabalho para a sustentabilidade do agronegócio no país e no mundo, que a Educação ganhou mais incentivo e valorização.

Na Matriz, em Porto Alegre, todas as ações planejadas e implementadas pela área de Gestão de Pessoas resultam na valorização das lideranças, no empoderamento das equipes e na disseminação da cultura da empresa, fazendo com que todos compreendam e promovam o “Sonho Grande” e os valores a ele relacionados.

Destacam-se, entre essas ações, o Auxílio Educação e a Academia de Líderes, criada com o objetivo de preparar as lideranças e os “potenciais”, talentos detectados a partir de um processo de avaliação, para atuar com excelência e visão estratégica. O trabalho desenvolvido na capital gaúcha se reflete nas demais Unidades produtivas, seja na conquista de bons resultados para a empresa, seja na valorização da Educação nos núcleos.

6. DESENVOLVIMENTO

O conceito do Desenvolvimento Sustentável surgiu na década de 1980, especialmente a partir da publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente, da Organização das Nações Unidas (ONU), também conhecida como Comissão Brundtland. O documento trouxe a Sustentabilidade para a discussão pública e mundial ao destacar que:

“O desenvolvimento sustentável encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades. (...) Requer que as sociedades atendam às necessidades humanas tanto pelo aumento do potencial produtivo como pela garantia de oportunidades iguais para todos. (...) É um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas”.

Para a SLC Agrícola, a excelência na gestão dos aspectos econômicos, sociais e ambientais tem como frutos a redução dos impactos ambientais, a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho e a garantia de resultado satisfatório para investidores e acionistas. Dessa forma, a Sustentabilidade está no conceito de “Sonho Grande” e nos valores corporativos.

Todos os programas adotados na SLC Agrícola têm como componentes a gestão econômica, a política de responsabilidade social consistente, programas de proteção individual e coletivos bem estruturados e promoção da Educação, bem como a adoção das melhores práticas e tecnologias agrícolas.

O Programa Educação Inclusiva surgiu para acompanhar as tendências de mercado e oferecer informação e conhecimento para promover o desenvolvimento dos colaboradores, preparando-os para novos desafios como a evolução da Agricultura Digital. Considerou o conceito da “andragogia”, do educador americano Malcom Knowles, que significa a arte ou a ciência de orientar adultos a aprender. Diferente da pedagogia, direcionada para as crianças, os mais velhos já possuem experiência de vida e, por isso, buscam o conhecimento que impacte de forma positiva a vida pessoal e profissional. É fundamental, portanto, que conheçam as vantagens da aprendizagem.

Knowles, no livro *Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa* (2009), observa: “Os adultos são motivados a aprender conforme percebem que a aprendizagem os ajudará a executar tarefas ou lidar com problemas. Além disso, eles assimilam novos conhecimentos, percepções, habilidades, valores e atitudes de maneira mais eficaz quando são apresentados a contextos de aplicação a situações da vida real” (KNOWLES, 2009, pg. 74).

O filósofo Mario Sergio Cortella, no livro “Qual é a tua obra?: inquietações, propositivas sobre gestão, liderança e ética” (2009), também salienta a importância da aprendizagem continuada dentro do ambiente corporativo:

“(...) Uma empresa precisa ter sustentabilidade de sua lucratividade, rentabilidade, produtividade e competitividade. A sustentabilidade nesses quatro tópicos advém de uma série de fatores: competência que ela desenvolve dentro do mercado, o tipo de produto com o qual ela lida, a capacidade de planejamento estratégico, mas depende também essencialmente do modo como ela maneja o estoque de conhecimento que dentro dela atua, que está exatamente nos colaboradores. (...) Por isso, eu, se presidente de empresa fosse, faria da formação continuada algo prioritário, porque é nisso que se dá hoje a diferenciação no que se refere ao conjunto das organizações” (CORTELLA, 2009, pgs. 32-33).

Cortella observa ainda que a Educação continuada permite o desenvolvimento de competências, habilidades e perfil das pessoas com foco no multiespecialista. “Uma empresa que não pense na formação de um multiespecialista fratura a condição de ir adiante com maior permanência”, escreve.

Com base nessas premissas, a área de Gestão de Pessoas da SLC Agrícola assumiu a promoção e a valorização da aprendizagem contínua. Com o Programa de Educação Inclusiva, o setor não só disponibiliza ferramentas eficazes e inovadoras para que os colaboradores possam ser protagonistas de seu desenvolvimento pessoal e profissional, como incentiva a busca deste conhecimento, de forma a disseminar a cultura da empresa, buscar a excelência, estabelecer relações duradouras e promover os resultados sustentáveis. Preocupa-se também com o investimento em lideranças, tanto as já existentes, como os talentos a descobrir.

6.1. Auxílio Educação

O embrião do Programa Educação Inclusiva da SLC Agrícola foi o Auxílio Educação, direcionado aos colaboradores de todas as áreas de atuação e níveis hierárquicos. Surgiu com o

propósito de permitir o desenvolvimento pessoal e profissional, não somente dentro da companhia, mas também no mercado de trabalho, construindo oportunidades.

O Auxílio Educação está alinhado com a missão e com os valores da SLC Agrícola por estar focado na busca por excelência. Estudar, evoluir, conquistar é o caminho. Por meio desse processo, os que retornam aos estudos ou se desafiam em níveis educacionais mais elevados se posicionam de forma a valorizar o crescimento profissional, que é um dos objetivos da empresa.

O programa disponibiliza o auxílio educacional para os colaboradores da SLC Agrícola que estão na empresa há mais de um ano e apresentam um bom desempenho profissional – aferido com base na Avaliação de Desempenho. O benefício não integra o salário do colaborador, o que é bastante vantajoso para o beneficiado. Tanto o orçamento destinado a esta política como sua gerência estão sob a responsabilidade do Comitê de Avaliação de Auxílio Educacional, vinculado à área de Gestão de Pessoas.

O benefício, cuja bolsa pode variar de 40% a 100%, contempla cursos em diferentes níveis educacionais:

-  *Ensino Fundamental (supletivo ou regular)*
-  *Ensino Médio (supletivo, regular ou técnico)*
-  *Ensino Superior em instituição privada*
-  *Cursos de Pós-Graduação (especialização e MBA), Mestrado e Doutorado*
-  *Língua Estrangeira*

Somente em 2020, a SLC Agrícola alocou R\$ 338.883,14 ao Auxílio Educação, beneficiando um total de 135 colaboradores. Oitenta por cento deste montante foi destinado a profissionais da Matriz. Desde o início deste programa, a empresa investiu o total de R\$ R\$ 3.509.786,58.

Interessante observar que o Auxílio Educação vem contribuindo para a melhoria do grau de escolaridade dos colaboradores da SLC Agrícola. O total de pessoas com nível superior (completo ou incompleto) alcançou mais de 20% do quadro funcional.

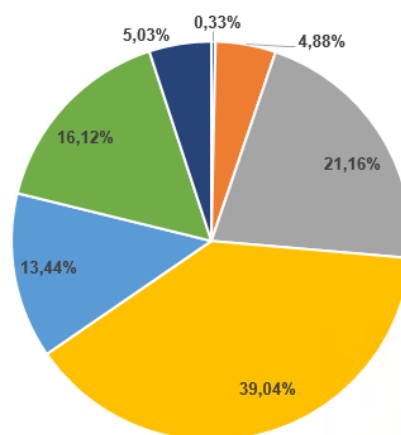
GRAU DE INSTRUÇÃO COLABORADORES – BASE DEZEMBRO DE CADA ANO

Ano	2017	2018	2019	2020
Analfabetos	12	11	4	6
Pré-escola	2	2	0	3
Ensino Fundamental 4ª série incompleta	80	69	56	67
Ensino Fundamental 4ª série completa	95	99	74	66
Ensino Fundamental 5ª a 8ª série incompleta	207	178	108	155
Ensino Fundamental completo	662	812	862	875
Técnico	305	354	353	366
Superior incompleto	63	78	77	89
Superior completo	227	255	297	350
Pós-graduação	76	101	102	119
Mestrado / Doutorado	9	14	16	18
Total	2270	2565	2609	2723

OBS.: De 2016 a 2019, houve redução considerável no número de analfabetos. Em 2020, esse número aumentou por ajustes sistêmicos.

DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DA SLC AGRÍCOLA DE ACORDO COM O GRAU DE ESCOLARIDADE

Nível	
Analfabetos e Pré-Escola	0,33%
Ensino Fund. até a 4ª série completa	4,88%
Ensino Fund. da 5ª a 8ª série completa	21,16%
Ensino Médio até o 3º ano	39,04%
Técnico	13,44%
Superior	16,12%
Pós-graduação	5,03%



(*) Dados referentes a dezembro/2020

6.1.1. Programa de Desenvolvimento de Executivos

O Auxílio Educação contempla ainda o Programa de Desenvolvimento de Executivos, direcionado especificamente para diretores, membros do Comitê Corporativo e Gerentes, cargos considerados estratégicos para o desempenho da SLC Agrícola. Tem o objetivo de complementar a formação dessas lideranças, oferecendo aos profissionais mais destacados a oportunidade de conquistar um patamar ainda mais diferenciado na carreira – e dentro da empresa. Neste programa, o curso desejado deve ter afinidade com os interesses da empresa e estar relacionado ao cargo desempenhado pelo candidato. O benefício pode chegar a 70% do valor total do curso, bem como contemplar possíveis despesas com hospedagem, alimentação e deslocamentos no Exterior.

6.2. Academia de Líderes

A partir do Auxílio Educação e sob o amplo guarda-chuva conceitual do Programa Educação Inclusiva, a Academia de Líderes surgiu em 2015, com o propósito de aprimorar as competências das lideranças já estabelecidas e das futuras – todas baseadas, selecionadas e treinadas na Matriz, em Porto Alegre. Diretores, gerentes, coordenadores, trainees e os chamados “potenciais”, talentos mapeados a partir de processo avaliativo, formam o público-alvo deste programa. A Academia também está alinhada à visão estratégica da SLC Agrícola e se desenvolve por meio de diferentes ações.

Em 2020, 260 lideranças e 92 “potenciais” participaram das atividades realizadas na Academia de Líderes. No ano, a SLC Agrícola destinou R\$ 656 mil para o programa.

O executivo americano Jack Welch, que presidiu o conglomerado GE por cerca de 20 anos, no final do Século XX, sempre destacou a importância de formar e capacitar lideranças para alcançar o sucesso e os resultados desejados por uma organização:

“Todas as organizações, sejam quais forem os seus estágios de transformação, terão de identificar, cultivar e desenvolver suas forças de trabalho e os seus futuros líderes de forma a potencializar o que é humanamente possível no mundo digital. Os líderes que conseguirem conduzir a estratégia da organização, definir uma cultura de inovação e transmitir uma visão e um rumo muito claros aos colaboradores conseguirão transformar, com sucesso, as organizações” (Revista Exame, 2019).

Também John C. Maxwell e Jim Dornan no livro Liderar é influenciar: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente (2011) destacam a importância da formação de líderes nas organizações comprometidas com o futuro e com a inovação:

“(...) Tudo começa e acaba na liderança. Quando eleva e capacita líderes, isso impacta positivamente a você mesmo, sua organização, as pessoas que desenvolve e todas as pessoas que a vida delas toca. Reprodução de líderes é a tarefa mais importante de qualquer pessoa que exerce influência” (MAXWELL, DORNAN, 2011, pg.132).

No prefácio do livro Sonho Grande, Jim Collins também destaca ser fundamental que as organizações invistam nas pessoas:

“Desde o princípio eles investiram em pessoas, especialmente em líderes jovens e talentosos. Sua filosofia: melhor dar uma chance às pessoas talentosas (ainda que novatas) e sofrer algumas decepções no caminho do que não acreditar nelas (...). Igualmente importante é conservar os talentos por um longo tempo” (CORREA, 2013, pg. 10)

A Academia de Líderes está comprometida com a evolução da SLC Agrícola, preparando lideranças para atuar na Agricultura Digital e à frente de seus times. Nestes últimos três anos, diferentes temas foram trabalhados:

“Desde o princípio eles investiram em pessoas, especialmente em líderes jovens e talentosos. Sua filosofia: melhor dar uma chance às pessoas talentosas (ainda que novatas) e sofrer algumas decepções no caminho do que não acreditar nelas (...). Igualmente importante é conservar os talentos por um longo tempo” (CORREA, 2013, pg. 10)

A Academia de Líderes está totalmente comprometida com a evolução da SLC Agrícola, possibilitando que as lideranças sejam preparadas para atuar no mundo da Agricultura Digital e à frente de seus times. Nestes últimos três anos, diferentes temas foram trabalhados:

 Em 2017, o assunto tratado foi a “Liderança Transformadora”, com foco na inovação, no trabalho colaborativo e em um novo modelo de liderança e gestão na era digital.

 Em 2018, a escola capacitou as lideranças para a dinâmica das relações e da produção da Indústria 4.0 e mapeou os impactos das novas tecnologias nas relações e na gestão das equipes.

 Em 2019, novas tecnologias e novos temas foram trabalhados, como Liderança Ágil, mindset ágil, inovação, e complexidade, além de dar continuidade à metodologia dos Diálogos de Carreira.

 Em 2020, em consequência da pandemia de Covid-19, a agilidade foi fundamental para adaptar os métodos de treinamento para a plataforma digital. A metodologia de Avaliação de Competências foi revisada, construindo novas Competências Organizacionais. Além disso, o tema “Saúde Mental” foi bastante abordado em workshops e palestras online para todos os colaboradores. Também foi implantado um APP para agilizar a realização dos Diálogos de Carreira, permitindo o agendamento das conversas e o acesso ao repositório interativo sobre o tema.

Os assuntos abordados na Academia de Líderes são definidos com base no mapeamento dos resultados apresentados nas Avaliações de Competências, de Metas e na Pesquisa de Nível de Satisfação (PENSA), todas elaboradas e realizadas sob o comando da área de Gestão de Pessoas da SLC Agrícola. Os resultados, alinhados ao planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, direcionados para o cenário atual e para o futuro do negócio, definem os temas que serão tratados na Escola.

As aulas são elaboradas e customizadas por consultorias externas e estruturadas em programas compostos por módulos. O conteúdo transmitido está alinhado às Competências da SLC Agrícola, reestruturadas para atender às transformações do mercado e para se adequar às funções – Diretores e Gerentes, Coordenadores, Administrativos e Operacional.

No caso do Grupo Diretores e Gerentes, por exemplo, as Competências trabalhadas e, posteriormente, avaliadas são:

 *Foco no resultado*

 *Liderança*

 *Comunicação*

 *Inovação*

 *Foco no cliente*

 *Trabalho colaborativo*

 *Senso de Dono*

 *Sustentabilidade*

 *Visão estratégica*

6.2.1. Multiplicadores internos

Na SLC Agrícola, os multiplicadores internos são gestores, especialistas em determinado tema e também profissionais referências da empresa. São eles que dão aulas ou palestras para os colaboradores. Os encontros acontecem em diferentes momentos, como durante os programas desenvolvidos pela área de Gestão de Pessoas focados nos “potenciais”, trainees e gerentes júnior.

Participam também do Saiba Mais, ação na qual uma determinada área se apresenta para os demais colaboradores, passando informações sobre o que faz e mostrando como se interliga com os demais setores do negócio.

6.2.2. Plataforma SuccessFactors

Em dezembro de 2018, dentro da Academia de Líderes, a SLC Agrícola adotou o Sistema de Gestão de Aprendizagem (LMS – Learning Management System), chamado SuccessFactors, importante ferramenta para a área de Gestão de Pessoas para acompanhar e avaliar o desenvolvimento pessoal e de carreira. Para o colaborador, essa plataforma digital permite que ele protagonize a própria evolução, elegendo o conteúdo que irá acessar pelo modelo EAD (Educação à Distância), no ritmo mais adequado à sua realidade. São abordados temas comportamentais e técnicos, como comunicação não violenta, inovação e sustentabilidade nas empresas, Pensamento Lean, Empowerment, gestão financeira pessoal, singularidade tecnológica e metodologias ágeis e scrum para produtividade.

O uso da SuccessFactors fez diferença na SLC Agrícola pois, a partir da sua coordenação em Porto Alegre, alcançou todos os colaboradores e estagiários. Outro aspecto positivo é a flexibilidade de acesso, por meio da intranet corporativa, tanto pelo smartphone como pelo computador, permitindo que o aluno escolha o melhor horário e local para assis-

tir ao conteúdo. Ele também pode acompanhar seu desenvolvimento, acessando o histórico dos cursos realizados – com a possibilidade de gerar e imprimir seu certificado de conclusão –, os pendentes e o catálogo de cursos que estão para ele disponíveis.

Importante destacar que alguns cargos e funções exigem o atingimento de metas de aprendizagem, especialmente os que são ligados à área de capacitação para Agricultura Digital.

Além dos cursos produzidos por consultorias externas, as áreas da SLC Agrícola também desenvolvem conteúdos internamente, conforme a necessidade.

Atualmente, a empresa disponibiliza mais de 130 cursos EAD para todos os colaboradores e soma um investimento de R\$ 562.447,00.

6.2.3. Outras ações pelo desenvolvimento

Outros programas associados à Academia de Líderes são desenvolvidos com foco nas possíveis lideranças da SLC Agrícola: os “potenciais”, os trainees e os gerentes júnior.

POTENCIAIS – A fim de identificar os colaboradores com talento e potencial para assumir futuras posições de liderança na empresa, os candidatos são mapeados a partir de um processo de análise realizado por consultoria externa. Os indicados passam por avaliação psicológica, entrevista individual por competências e feedback individual, sempre com a participação dos gestores da área em que atua – Gerente e Coordenador – e de um representante do setor de Gestão de Pessoas. O processo prioriza a avaliação das principais competências para os cargos em questão e identifica os aspectos que precisam ser trabalhados em um plano de desenvolvimento traçado especificamente para o candidato. O ciclo de um grupo de “potenciais” tem duração de dois anos.

TRAINEES – No caso dos trainees, o plano de desenvolvimento de carreira é realizado por meio de aprendizado prático, relatórios periódicos de acompanhamento, supervisão por gestor da mesma área, participação em jogo de negócios virtual e apresentação de um projeto de melhoria que deve ser realizado em até nove meses após seu ingresso na empresa. Esse projeto é avaliado por uma banca examinadora, com sugestões. Todas ações são direcionadas para as áreas Institucional, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos do Ne-

gócio e Técnico da empresa. A cada semestre, todos os trainees passam por uma avaliação formal. Atualmente, 26,37% das lideranças são provenientes do programa de trainees.

GERENTE JÚNIOR – Desenvolvido pela equipe da Matriz, em Porto Alegre, o programa é voltado para a preparação dos profissionais que atuarão na gestão das Fazendas. Depois de escolhidos por recrutamento interno, os candidatos aprovados passam por um programa específico de desenvolvimento, que engloba qualificação nas áreas de Gestão do Conhecimento e de Desenvolvimento Comportamental, participação no Programa de Mentoring e reunião de Planejamento Estratégico Anual. Apesar de voltado aos profissionais que devem atuar nas fazendas, o plano ocorre na Matriz para que os novos gerentes conheçam todas as áreas e, principalmente, absorvam os valores da organização, para que possam propagá-los nas unidades.

6.2.4. Programa de Mentoring

Também idealizado e executado na Matriz, o Mentoring foi iniciado em 2015. Direcionado ao Gerente Júnior, propõe que um líder interno compartilhe seu tempo e conhecimento, apoiando o desenvolvimento da carreira do jovem.

Todos os Diretores da SLC Agrícola foram treinados como Mentores. Já os “Mentorados” recebem a orientação de dois Mentores.

O sucesso do programa fez com que, em 2019, a empresa ampliasse o público para além dos Gerentes Júnior, desenvolvendo um projeto piloto para o setor de Mecanização e Agroindústria. Em 2020, a área de Produção também foi contemplada. O resultado foi positivo: 90% dos trainees “mentorados” continuaram na companhia e 88% foram promovidos a cargos de coordenação.

7. RESULTADOS

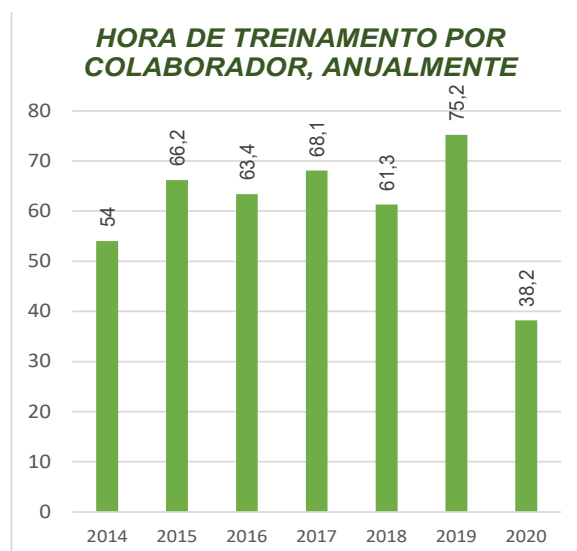
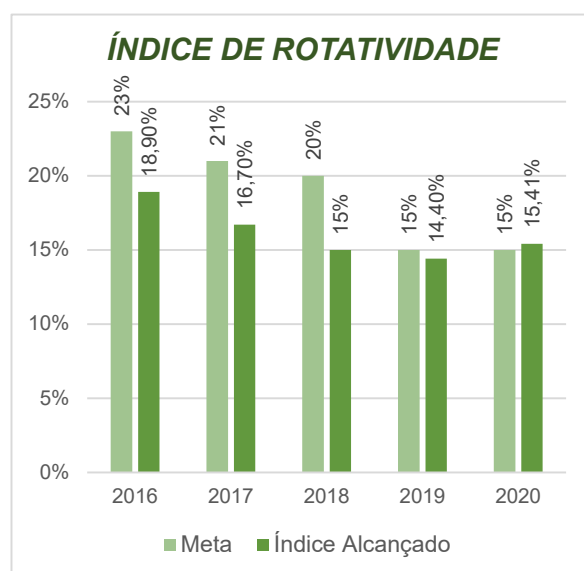
O Programa Educação Inclusiva da SLC Agrícola, desenvolvido a partir de diferentes programas e ações, com o objetivo de promover e valorizar a aprendizagem continuada e a formação de lideranças, apresenta resultados positivos que podem ser medidos por indicadores ou a partir de depoimentos de colaboradores. Os registros feitos nas Fazendas, localizadas em outros estados da Federação, também comprovam a importância da Educação como propulsora de excelência, a partir da Matriz. Os prêmios recentemente conquistados na área de Gestão de Pessoas também comprovam a atuação bem-sucedida do setor.

7.1. Indicadores na área de Gestão de Pessoas

Entre os indicadores mais significativos está o aproveitamento interno dos colaboradores. Na empresa, 76,1% das lideranças foram promovidas no recrutamento interno, o que comprova a relevância do Programa Educação Inclusiva no desenvolvimento pessoal e profissional.

Outro indicador relevante é o índice de rotatividade (turnover). A série histórica dos últimos cinco anos, de 2016 a 2020, mostra que durante quatro anos o índice alcançado ficou abaixo da meta e que, em 2020, ficou muito próximo.

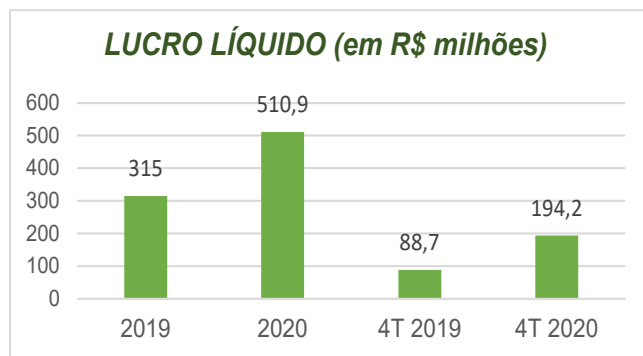
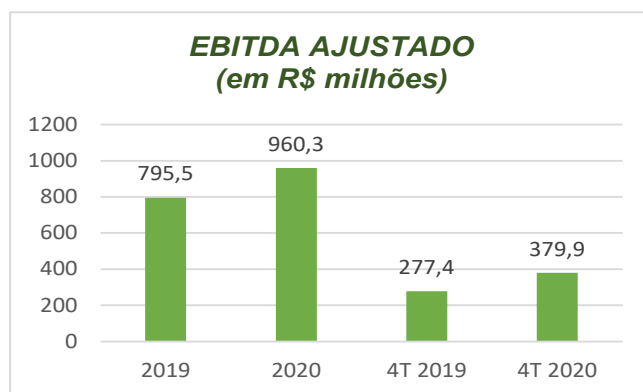
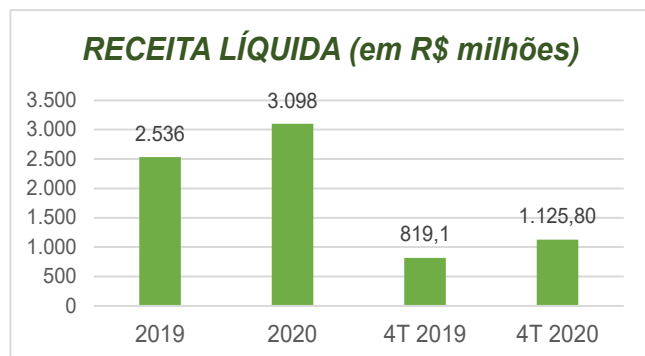
Até 2018, a empresa vinha atingindo a meta de 50 horas de treinamento/ano/colaborador, estabelecida ainda em 2014. Em 2019, atingiu o nível máximo de 75,2 horas. Porém, em 2020, devido às restrições impostas pela pandemia de Covid-19, houve redução para 38,2 horas. Acompanhe o gráfico:



7.2. Indicadores de performance financeira

Os resultados financeiros são importantes para demonstrar o empenho das equipes, já que refletem o trabalho de todos.

Acompanhe:



7.3. Indicadores da PENSA – Pesquisa de Satisfação Interna

A PENSA é realizada a cada dois anos na SLC Agrícola. O resultado alcançado em 2020 foi de 84,2, um índice bastante significativo na comparação com 2018, quando atingiu 80,6.

7.4. Depoimentos

INVESTIMENTO QUE GERA COMPROMISSO

EDSON NASCIMENTO DE LIMA, Coordenador Administrativo de Classificação de Algodão, Fazenda Pamplona, Cristalina, Goiás

“Minha história com a SLC Agrícola começou em 1999, quando ingressei como técnico agrícola na Fazenda Planalto, em Costa Rica, Mato Grosso do Sul. Mas essa trajetória mudou com os cursos de qualificação. Hoje sou funcionário da Matriz, em Porto Alegre, apesar de atuar em Goiás. Com a ajuda da empresa, fiz a faculdade de Administração de Empresas. Em 2012, meu diretor em Porto Alegre me ofereceu a oportunidade de fazer um curso de classificador de algodão, integralmente custeado pela empresa. E, em 2016, fiz um MBA em Agronegócio e Agroindústria, também com o custeio da companhia. Meu trabalho hoje é fundamental não somente pela parte técnica, mas também pela relação que mantenho com os clientes da SLC.”

EDUCAÇÃO PARA FAZER PARTE DA COMPANHIA

CLÁUDIO SANTOS HENRIQUE, Coordenador de Mecanização Pleno – Setor Mecanização Agrícola, Matriz, Porto Alegre

“Entre na empresa em 2005, quando cursava Ciências Contábeis na FAPA, em Porto Alegre. No ano seguinte, depois de ser efetivado, o pessoal me incentivou a tentar uma bolsa. Na época,

ca, dependendo das notas, era possível ter 100% da faculdade paga pela SLC Agrícola, o que impulsionou os meus estudos. Em 2010, resolvi encarar o desafio da pós-graduação, pois queria me qualificar e estar apto a crescer na carreira. Novamente contei com o apoio da empresa, que custeou 50% do curso de Controladoria e Planejamento Tributário. Atualmente, estou encarando um novo desafio: o MBA em Gestão de Pessoas. O incentivo que recebemos para a educação faz com que cada um se sinta parte da companhia. É muito bom saber que a empresa aposta na gente”.

RELAÇÃO CONSTRUÍDA COM BENEFÍCIOS MÚTUOS

DIEGO GARCIA, Coordenador de Planejamento e Custos, Matriz, Porto Alegre

“A empresa investe na nossa formação, e a gente devolve um desempenho de excelência. Acho que isso resume minha história na SLC, desde que fui contratado como office boy, em 2005. Pouco tempo depois de ter entrado na faculdade de Administração, passei a receber o auxílio, que variava conforme as minhas notas. Outro divisor de águas na minha trajetória profissional foi a especialização com a qual sempre sonhei, em Gestão Financeira, na Fundação Getúlio Vargas. Esse sonho se concretizou graças ao auxílio de 50% que recebi da empresa. Toda essa formação permitiu que eu me encontrasse de fato na área de planejamento e custos. Quanto mais eu cresço profissionalmente, mais retorno espero dar para a empresa”.

ESPECIALIZAÇÃO PARA SEGUIR CRESCENDO

HARLEN CAIXETA MOTA, Operador de Mercado, Matriz, Porto Alegre

“A possibilidade de crescer na carreira me fez sair da minha terra natal, Minas Gerais, para viver em Porto Alegre em 2008. Um ano depois da minha chegada ao Sul, entrei na faculdade de Economia. A empresa pagava 80% da mensalidade, o que foi fundamental, já que o curso me ajudou a estabelecer uma carreira. Em pouco tempo, tive muitas oportunidades e assumi a comercialização de grãos na empresa. Percebendo o meu potencial, a SLC me enviou para um curso na universidade americana de Memphis, para trabalhar no mercado mundial de algodão. O foco que a companhia tem na educação é um diferencial muito importante. Aqui a educação realmente importa e faz diferença”.

7.5. Repercussão nas outras Unidades

Replicando a cultura organizacional desenvolvida na Matriz, em Porto Alegre, a SLC Agrícola percebeu a necessidade de incluir a força de trabalho alocada no campo, para a qual, muitas vezes, o acesso aos meios digitais é escasso. Ocorreu assim a criação dos Espaços de Inclusão Digital, dentro do Programa Educação Inclusiva. Com isso, a empresa aumentou a sintonia entre a cultura da Educação continuada, desenvolvida na sede, e os trabalhadores mais distantes, que atuam nas fazendas.

Foram criados 17 espaços nas Unidades produtivas para que os colaboradores possam alavancar a escolaridade e qualificar competências, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. Nesses espaços, com computadores e acesso à internet, os profissionais são estimulados a participar do EJA (Educação de Jovens e Adultos) e de cursos EAD (Educação a Distância). Com a inclusão digital dos colaboradores mais distantes, fica mais uniforme e eficiente a disseminação da cultura organizacional engendrada na Matriz.

Dentro do programa de Capacitação para a Agricultura Digital, idealizado e desenvolvido pela equipe da Matriz para as Unidades de Produção, foi executado um plano de treinamento para capacitar os colaboradores da Produção a fim de engajá-los nas novas tecnologias, acompanhando a evolução da Indústria 4.0. Nesse programa, foram realizadas 8.350 horas de treinamentos, impactando 870 colaboradores, em 2019; e mais 7.892 horas e 1.043 colaboradores, em 2020. Foram disponibilizados treinamentos EAD por meio da Plataforma de Educação Corporativa. Entre os cursos estão Realidade Virtual, Inteligência Artificial e Tecnologia de Agricultura de Precisão.

7.6. Prêmios recebidos

Os prêmios alcançados na área de Gestão de Pessoas refletem o sucesso dos programas realizados com foco na Educação Continuada.

 GPTW / Great Place do Work – Melhores empresas para trabalhar RS em 2016, 2017, 2019 e 2020

 Prêmio Época Negócios 360º – 1º lugar na categoria Agronegócio em 2016, 2019 e 2020

 As Melhores da Dinheiro – 1º lugar na categoria RH em 2018, 2019 e 2020

 Valor Carreira – As Melhores na Gestão de Pessoas em 2018, 2019 e 2020

 150 Melhores Empresas para Trabalhar – Brasil – Revista Você S/A em 2019

 GPTW / Great Place do Work – Brasil – Grandes empresas em 2020

 GPTW / Great Place do Work – Brasil – Agronegócio em 2020

 Prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar UOL / FIA em 2020

8. CONCLUSÃO

O Programa de Educação Inclusiva da SLC Agrícola fez mais do que qualificar sua força de trabalho para incorporar os valores da organização e atuar segundo eles. Este objetivo, certamente, foi atingido. Mas, acima de tudo, o Programa capacitou e transformou os colaboradores, valorizando a importância da aprendizagem continuada e as respectivas consequências no desenvolvimento pessoal e profissional.

Os resultados quantitativos e qualitativos elencados neste case reforçam o sucesso do Programa de Educação Inclusiva. Por meio dos depoimentos, os colaboradores demonstram que seguir os estudos, com o incentivo da empresa, gera gratidão e empenho na busca pela excelência.

Como uma planta com raízes profundas, o Programa de Educação Inclusiva tem sua base, seu planejamento e diretrizes de sua execução realizados na Matriz, em Porto Alegre, sob a coordenação da área de Gestão de Pessoas. Também ocorrem na sede a maior parte dos processos de formação. Mas, a partir dessa raiz, ramificam-se os galhos. Mesmo com a distância física e a particularidade de ter unidades em tantos locais distintos, a SLC Agrícola unificou a adoção dos seus valores por todos os profissionais envolvidos na operação graças à valorização da educação e da qualificação.

Por meio da Educação, o Sonho Grande também se manifesta, pois reforça seu compromisso de impactar gerações futuras, seja no coração urbano de Porto Alegre, seja em uma plantação na imensidão do Brasil.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORREA, Cristiane. Sonho Grande. Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2013.

CORTELLA, Mario Sergio. Qual é a tua obra?: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Rio de Janeiro: Editora Vozes – 6ª ed., 2009.

EXAME Revista. Disponível em: www.exame.abril.com.br.

KNOWLES, Malcom. Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Rio de Janeiro: Editora Elsevier – 2ª ed., 2011.

MAXWELL, John; DORNAM, Dim. Liderar é influenciar: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente. Rio de Janeiro: Editora Vida Melhor S/A, 2011.

ONU. Meio ambiente. Disponível em: <<http://naçõesunidas.org/acao/meioambiente>>.

10. AUTORES

Déa Machado, gerente de Gestão e Pessoas e Comunicação Corporativa na SLC Agrícola, psicóloga, pós-graduada em Administração RH (PUCRS), MBA em Gestão Empresarial (FGV), Formação em Dinâmica dos Grupos (SBDG), em Coaching (LEAN GROUP), Mestre em Administração e Negócios (MAN – PUCRS) e Formação em Gestão Avançada – AMP (IESE).

Deise Schmidt, coordenadora de Desenvolvimento de RH na SLC Agrícola, administradora, pós-graduada em Recursos Humanos (SETREM), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV), Dinâmica dos Grupos (SBDG) e Formação em Coaching (IBC).

Elio Bandeira, analista de Comunicação na SLC Agrícola e jornalista formado em Comunicação Social (Unisinos).

Flávia Reinehr, analista de Treinamento e Desenvolvimento na SLC Agrícola, pedagoga, pós-graduada em Psicologia Organizacional (FADERGS).

Valéria Endler, coordenadora de Comunicação Corporativa, relações públicas, pós-graduada em Marketing para Gestão Empresarial (UFSC).