

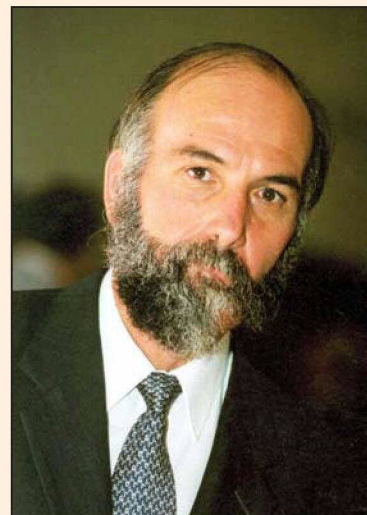
Manejando florestas e gerenciando pessoas

Tenho lido com muita curiosidade os chamados planos de manejo florestal que nossas empresas plantadoras de florestas estão colocando em seus websites. A elaboração e a divulgação desses planos são conseqüências da busca pelo rótulo ecológico ou certificação florestal, por muitas já conseguidos. O objetivo é mostrar aos mercados e à sociedade que a empresa pratica um bom manejo na sua área florestal e com mínimos impactos ambientais. Para alguns, isso é também denominado de manejo florestal sustentável, terminologia muito comum na literatura. Caso vocês não tenham visto um desses planos, é muito fácil encontrá-los nos websites das empresas líderes do setor, tanto nacionais como internacionais. Particularmente, não tenho dúvidas sobre o valor ambiental desse processo todo: de um lado, a empresa procurando mostrar suas tecnologias florestais à sociedade e a forma responsável como faz as coisas; de outro, a sociedade entendendo mais sobre como as florestas são manejadas e os cuidados para minimizar os impactos associados a elas. Nada escondido, tudo às claras e auditável, com obrigação de respostas às partes interessadas.

O que me causa estranheza nesses relatórios é o cunho absolutamente técnico com que são redigidos. Parece que foram e são escritos para engenheiros florestais, e não para o público-alvo que deveria lê-los: a comunidade e os empregados que trabalham na área florestal. Com a leitura, é possível também notar que os relatórios se ocupam muito das florestas, das árvores, suas mudas e sua genética, e muito pouco do trabalhador florestal, exceto algumas referências sobre saúde ocupacional e segurança – nada mais do que a obrigação. Ora,

se nossa busca é por sustentabilidade, devemos lembrar que o conceito de desenvolvimento sustentável se apóia em três plataformas: viabilidade econômica, justiça social e responsabilidade ambiental. Surpreende-me o fato de as consultorias que orientam nossas empresas para a certificação florestal se contentarem em exigir planos absolutamente silviculturais e ambientais para serem abertos à sociedade. Nosso setor, riquíssimo em pessoas, emprega milhares na área florestal, mas justamente para elas ainda falta muito a oferecer – inclusive informações.

Vejamos que existem muitas similaridades entre planos de manejo florestal e programas de gestão de pessoas envolvidas nas atividades florestais. A primeira refere-se à necessidade de, para ambos os casos, nos prepararmos muito bem, termos planos adequados e estratégias que ofereçam justiça: justiça às árvores, justiça ao solo, justiça à biodiversidade, ao ar, à água e também justiça às pessoas. Segundo, a palavra *manejo* é a forma aportuguesada de *management*, que em inglês significa “gestão”. Logo, a gestão florestal e a gestão de pessoas da área florestal devem estar necessariamente unidas, pois fazem parte de um mesmo e único bolo: o ecossistema vivo e dinâmico que envolve árvores, ambiente e pessoas. Em terceiro lugar, o desenvolvimento sustentável clama por viabilidade econômica. Empresas lucrativas geram receitas que podem ser utilizadas nas melhorias processuais e na ecoeficiência. Por isso, procuramos nos aperfeiçoar em fazer florestas de altíssima produtividade, capazes de oferecer muita madeira a baixos custos. O resultado disso é mais do que excepcional: somos líderes mundiais em produtividade flores-



Por Celso Foelkel

Vice-presidente da ABTCP e consultor da Grau Celsius/Celsius Degree
www.celso-foelkel.com.br
 email: celso@abtcp.org.br

www.celso-foelkel.com.br/artigos6.html


tal no eucalipto e estamos no pelotão dianteiro com as plantações de *Pinus*. Já que a viabilidade econômica na empresa está mais que garantida pelos preços baixos alcançados com a madeira e já que o bolo da gestão florestal é um só, como fica a viabilidade econômica do trabalhador florestal? E do produtor rural? E das comunidades circunvizinhas, todas partes do mesmo ecossistema socioeconômico-ambiental? Raramente as empresas estão atentas a isso. Nos últimos anos, até parece que as empresas estão rejeitando ou mesmo descartando as pessoas do seu processo. Primeiro, com a mecanização cada vez mais intensa, as empresas foram reduzindo sua dependência em relação às pessoas e aceitando mais as parcerias com as máquinas. Segundo, com a terceirização absoluta na área florestal, as empresas não contratam mais pessoas;

contratam quem faça o serviço ao menor preço e dentro da qualidade desejada. Infelizmente, a impessoalidade está tomando conta do setor florestal, na maioria dos casos. Raramente, um gerente florestal conhece o nome das pessoas de terceiros que executam as tarefas que gerencia. Se elas são trocadas, ele sequer percebe ou se importa, desde que as tarefas sejam executadas na qualidade e no prazo requeridos. Conseqüência: ele está gerenciando recursos materiais, econômicos e contrata a mão-de-obra – exatamente um termo que todos têm algum prurido para pronunciar. Infelizmente, na situação que vivemos hoje, poucas são as empresas que podem dizer que seu pessoal operacional florestal se constitui em capital intelectual. Para a maioria, eles são apenas e tão-somente executores de tarefas rotineiras, na maior produtividade possível e com o menor impacto nos custos de produção.

Tenho regularmente ouvido reclamações das empresas, que mencionam a exaustão da mão-de-obra no campo. Logo, argumentam que, pela falta de pessoal no campo, a solução é mecanizar pesado, não importa a que custo, para as operações não pararem. Surpreende-me mais uma vez isso que se diz. Acredito, sim, que, realmente pelo êxodo rural que tivemos no Brasil nas últimas quatro décadas, vai ser mesmo difícil encontrar pessoas vivendo na área rural para serem contratadas a trabalhar em nossas florestas. Quem ainda vive no campo é porque possui alguma terrinha e está envolvido com ela. A solução é buscar o pessoal nas cidades, onde há ainda muito desemprego, da mesma forma que fazemos quando buscamos o pessoal para trabalhar dentro das fábricas. Para isso, deveríamos oferecer o mesmo tipo de ônibus, as mesmas facilidades de alimentação e planos de saúde, os mesmos níveis de salários e benefícios, os mesmos tipos de treinamentos e incentivos, etc. Como tudo isso acaba por encarecer a madeira, a solução gerencial mais simples tem sido terceirizar tudo e deixar que o empreiteiro cuide disso ou do que conseguir cuidar. O mico foi transferido com louvor. Há casos, com certeza, no quais

temos excelentes performances sociais dos terceiros, mas esses constituem a grande minoria. Para muitos, o terceiro é ainda empreiteiro de mão-de-obra, ou seja, de pessoas que ganham menos de 1,5 salário mínimo por mês para realizar um trabalho pesado e exaustivo. Muitos trabalhadores tentam ganhar a vida nessas condições e desistem, chegando à conclusão de que é melhor trabalhar de flanelinha ou em outra ocupação de melhor relação benefício/esforço. Com isso, acabam recebendo ainda o rótulo de preguiçosos e incompetentes. Por isso, amigos, atenção: já resgatamos o mico-leão dourado, o macaco-prego; as baleias estão voltando aos mares do sul e as tartarugas também. Falta agora o legítimo resgate do trabalhador florestal, em seus salários, benefícios, educação, aspirações e qualidade de vida familiar.

Por essas razões, sugiro a uma grande parte de nossos líderes empresariais que comecem a olhar isso tudo com olhos de sociólogos ou de antropólogos, ao mesmo tempo incentivando seus gestores para que acreditem mesmo que as pessoas é que fazem a diferença, e não apenas as máquinas. Para que elas realmente assim o façam, precisam de estímulo, motivação e fé, além de suas necessidades básicas vitais atendidas.

Gestão é uma atividade tipicamente humana, que envolve grupos de pessoas. Uma única pessoa não faz gestão, faz planejamentos. Deve-se, porém, gostar de fazer gestão, que envolve relações entre pessoas. Aí está uma coisa a ser feita, queiramos ou não. Será impossível depender só das máquinas, dos tratores, dos harvesters, dos sofisticados sistemas de TI, etc. Pela nossa inabilidade e pelo nosso esquecimento – ou até porque nunca aprendemos muito sobre isso nas escolas de engenharia –, acabamos muitas vezes rejeitados por essas pessoas que deveríamos conquistar. Ainda é tempo, pessoal; não ficaremos menos competitivos se resgatarmos as pessoas das florestas. Como fazê-lo? Cada um terá seu modelo em função do *gap* que tiver. Entretanto, iniciem contratando um sociólogo e um antropólogo. É um bom começo e as coisas ficarão bem mais fáceis. 

PCE