UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DENIS RENATO DE OLIVEIRA

**A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro:
um estudo multicase no setor sucroalcooleiro**

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

RIBEIRÃO PRETO
2009

Prof. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Chefe do Departamento de Administração

DENIS RENATO DE OLIVEIRA

**A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro:
um estudo multicasos no setor sucroalcooleiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki

RIBEIRÃO PRETO
2009

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na Publicação
Serviço de documentação de Administração
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Oliveira, Denis Renato de

A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro: um estudo multicase no setor sucroalcooleiro. Ribeirão Preto, 2009.

168f.: il.; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Shinyashiki, Gilberto Tadeu

1. Recursos humanos. 2. Desempenho financeiro. 3. Setor sucroalcooleiro.

OLIVEIRA, D. R. **A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro: um estudo multicase no setor sucroalcooleiro.** 2009. 168 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

ERRATA

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
7	30	minha	minhas
10	2	2008	2009
10	2	120	168
10	4	2008	2009
10	21	usina	usinas
11	2	2008	2009
11	2	120	168
11	4	2008	2009
11	19	mill	plants
13	5	19	35
13	8	56	72
13	15	88	104
13	19	98	114
14	5	37	53
14	9	46	62
14	17	69	84
15	5	26	42
15	6	27	43
15	7	27	43
15	8	28	44
15	10	38	54
15	11	39	55
15	16	48	64
15	17	49	65
15	18	50	66
15	20	64	80
15	21	65	81
24	34	Peter Drucker ² segundo Marciano (1995, p.1, grifo nosso)	Drucker ² (1954 apud MARCIANO, 1995, p. 1, grifo nosso)
24	37	DRUCKER, Peter F. <i>The practice of management.</i> 1954	DRUCKER, Peter F. <i>The practice of management.</i> New York: Harper Row, 1954.
44	2	e em	e
46	20 (Fig. 7)	alto envolvimento estrategico	alto envolvimento estratégico
51	4	2003	2004
53	8	Goldemberg 2002 ¹⁶ (<i>apud</i>	Goldemberg ¹⁶ (2002 <i>apud</i>

53	18	Golbemberg <i>et al</i> , 2008, p.42). Goldemberg 2002 (<i>apud</i> Golbemberg <i>et al</i> , 2008, p.42).	Golbemberg <i>et al</i> , 2008, p.42). Goldemberg (2002 <i>apud</i> Golbemberg <i>et al</i> , 2008, p.42).
66	19	Area	Área
71	1	está qualificada a	estão qualificadas para
77	31	foram por meio	foram coletadas por meio
78	3	respondente	pesquisador
79	18	Analisar a influência do RH no	Analisar a relação do papel de
	(Fig. 18)	desempenho financeiro das	RH e o desempenho financeiro
		usinas.	das usinas.
79	18	Classificar as usinas em termos do	(<i>desconsiderar esta caixa de</i>
	(Fig. 18)	papel da gestão de RH e sua	<i>texto e a seta que a relaciona ao</i>
		influência no desempenho	<i>procedimento metodológico</i>)
		financeiro.	
80	7	Lucro antes de Imposto de renda,	Lucro antes de imposto de renda,
	(Fig.19)	juros, amortizações e	juros, amortizações e
		depreciações (LAJIDA) / Ativo	depreciações (LAJIDA) /
		total da organização.	Número de funcionários.
80	21	influencia do	relação entre o
81	33	Índice = LAJIDA / NTV	Índice = LAJIDA / NTF
83	11	capacidade moagem	capacidade de moagem
83	31	Tabela 5	Tabela 15
84	2	LAJIDA (LJD) lucro antes dos	LAJIDA (LJD) lucro antes dos
	(Tab.15)	juros, impostos, depreciações e	juros, impostos, depreciações e
		<u>amortizações</u>	<u>amortizações</u>
		Ativo Total	Número de funcionários
86	26	o participante	os participantes
93	31	importante	importantes
94	4	possui precisa	possui e precisa
94	5	apresentam	apresenta
108	14	foca	foco
117	22	um	uma
117	26	Quadro 19	Quadro 18
121	8	Quadro 20	Quadro 19
122	5	Quadro 20	Quadro 19
122	25	4.2.2.5.2.2	4.2.2.5.1.2
123	17	4.2.2.5.3.3	4.2.2.5.1.3
124	31	4.2.2.5.4.4	4.2.2.5.1.4
125	6	4.2.2.5.5	4.2.2.5.2
125	8	Quadro 21	Quadro 20
125	13	4.2.2.5.5.1	4.2.2.5.2.1
126	4	4.2.2.5.5.2	4.2.2.5.2.2
126	2	Quadro 21	Quadro 20
126	6	-	(<i>Inserir recuo de parágrafo</i>)
126	6	Com relação a efetividade da TI	Com relação a efetividade da
		nas atividades passíveis de	TI nas atividades passíveis de
		gerenciamento, parcial ou	gerenciamento parcial , a única
		completo, todas apresentam-se	atividade muito efetiva na usina
		muito efetivas, com exceção da	B é a orientação e informação

		gestão de desempenho e avaliação de habilidade/competências/ conhecimentos com pouca efetividade, e do nada efetivo sistema de procura por empregados com habilidades/conhecimentos específicos.	sobre controle de assuntos de pessoal. O restante das atividades se apresenta pouco efetiva.
126	11	4.2.2.5.5.3	4.2.2.5.2.3
126	17	4.2.2.5.5.4	4.2.2.5.2.4
126	25	4.2.2.5.6	4.2.2.5.3
126	27	Quadro 22	Quadro 21
127	3	4.2.2.5.6.1	4.2.2.5.3.1
127	5	Quadro 22	Quadro 21
128	5	4.2.2.5.6.2	4.2.2.5.3.2
128	7	Quadro 22	Quadro 21
128	28	4.2.2.5.6.3	4.2.2.5.3.3
129	6	4.2.2.5.6.4	4.2.2.5.3.4
129	25	Quadro 23	Quadro 22
130	10	Quadro 23	Quadro 22
132	15	das	nas
132	16	difficuldade	difficuldades
132	23	Quadro 24	Quadro 23
133	19	Quadro 34	Quadro 23
134	3	Quadro 24	Quadro 23
135	1	Quadro 25	Quadro 24
135	13	Quadro 25	Quadro 24
136	5	Quadro 24	Quadro 23
137	24	Quadro 25	Quadro 24
138	10	Quadro 26	Quadro 25
139	1	Quadro 26	Quadro 25
141	1	Moderada atuação do RH	Baixa atuação do RH
	(Fig.20)		
142	5	Moderada atuação do RH	Grande atuação do RH
	(Fig.21)		
142	3	O Quadro 21	A Figura 21
142	26	O Quadro 22	A Figura 22
143	16	apresente	apresenta
144	6	e de	e
144	15	pode ter	ter
144	19	cana	açúcar
144	31	da usina	das usinas
144	33	explicar, o que pode significar essa diminuição	explicar essa diminuição
145	7	custo de produção	custo de produção e
145	22	principal no caso	principal característica no caso
153	1	(acrescentar em ordem alfabética a referência bibliográfica)	FREITAS, H.; JANISSEK, R. Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e

154	30	MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. Fundamentos de metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.	recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000, 176p. <i>(retirar das referências bibliográficas)</i>
155	2	MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1996. 269p.	<i>(retirar das referências bibliográficas)</i>

FOLHA DE APROVAÇÃO

Denis Renato de Oliveira

A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro: um estudo multicase no setor sucroalcooleiro.

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo para obtenção do título de mestre em
Administração de Organizações.

Área de concentração: Comportamento
organizacional e gestão de pessoas.

Aprovada em: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

**À minha família, com amor, admiração e
gratidão por sua compreensão, carinho,
presença e incansável apoio ao longo do
período de elaboração deste trabalho.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, senhor da sabedoria e da vida, por guiar meus passos e me mostrar o caminho da verdade, do amor e da felicidade.

Aos meus pais, Clédison e Vânia, que constituem a mais bela família que alguém pode ter. Pelas palavras de consolo após as derrotas, pela alegria e comemoração conjunta nas vitórias e, principalmente, pelos diversos ensinamentos de vida que me mantêm nas lutas.

Às minhas avós Zica e Anália (Dinha) e ao meu avô Zico, meus exemplos, pelas orações.

Ao meu querido tio Mauro, “*in memoriam*”, exemplo de humildade, generosidade e profissionalismo. Dedico esse trabalho a você onde quer que esteja!

À minha namorada Bárbara, pessoa cativante que conquista meu coração todos os dias, meu porto seguro.

Ao meu amigo, Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki, pela honrosa orientação e pela paciência. Dos momentos de debate retirei grandes lições, fiz reflexões sobre meu desenvolvimento acadêmico-profissional e inspirei-me para escrever esta dissertação.

Ao Prof. Dr. João Luiz Passador, pela amizade, pelos ensinamentos no estágio-docência e pelas significativas contribuições a este trabalho.

Aos meus queridos amigos Adriano Carvalho Laurente, Larissa Torres, Alfredo, Antonio Thiago, Renato Silverio, Priscila Rezende, Polyane Resende, Camila de Castro, Luiz Eduardo Gaio, e todos os demais aqui não citados, por acreditarem na força da amizade e pela veracidade de seus sentimentos.

Às minha novas amigas em Ribeirão Preto, Rafael Oliveira Amaral, Alberto Rafael Spengler, Clarissa Mendes, Paula Gontijo Martins, Silvânia Lima, Marco Antônio Conejero, Marcela Soares Pacheco e Daniela Coco, pelo apoio e pela presença em uma das mais importantes etapas da minha vida. Vocês estão no meu coração!

Aos meus amigos da Casa do Pós-Graduando II, Jaqueline, Grace, Vânia, Lidervan, Fabrício, Fernando, Michael e Douglas, pela companhia, por sempre fazerem do meu dia momentos de pura descontração e alegria.

À turma do mestrado em Administração de Organizações, pela amizade e pelos momentos tão felizes proporcionados em nosso convívio.

À Universidade Federal de Lavras, que me possibilitou fazer um curso de graduação de excelente qualidade.

À Universidade de São Paulo, que me possibilitou fazer um curso de Pós-Graduação de excelente qualidade.

À todos os meus professores, pela atenção, pelo respeito e, especialmente, por me ensinarem a valorizar cada vez mais o conhecimento.

À todos os funcionários da FEA-RP, pela cumplicidade e pelo profissionalismo; pessoas que fazem do nosso local de estudo um ambiente agradável e prazeroso.

À CAPES, pelo apoio financeiro a este trabalho.

Ao Observatório do Setor Sucroalcooleiro, pela oportunidade, pelo apoio financeiro no início do curso de Mestrado e pelo auxílio no fornecimento da expertise e conhecimento sobre o agronegócio sucroalcooleiro.

Aos amigos e profissionais da PricewaterhouseCoopers, escritório de Ribeirão Preto e São Paulo, pela oportunidade de trabalhar ao lado de vocês e pelo crescimento profissional proporcionado.

Enfim, a todos que contribuíram para que eu pudesse superar mais este desafio.

**“A simplicidade é o último grau da
sophistication”**

Leonardo Da Vinci

RESUMO

OLIVEIRA, D. R. **A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro: um estudo multicasos no setor sucroalcooleiro.** 2008. 168 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

Na medida em que se toma conhecimento do processo de reestruturação gerencial e profissionalização do setor sucroalcooleiro, surge a necessidade de verificar se os novos modelos de gestão de RH adotados suportam o crescimento e mantêm a competitividade das usinas, contribuindo de forma efetiva para a criação de valor. Neste caso, como as organizações têm adotado práticas diferenciadas e poucos são os estudos que mostram, efetivamente, se sua aplicação reflete um bom desempenho financeiro, avaliar a relação do papel da gestão de RH no desempenho financeiro pode contribuir para esclarecer sua abrangência, tanto em termos dos desafios quanto em termos dos benefícios organizacionais gerados por esta mudança. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva com o estudo de três casos específicos. Os dados foram coletados por meio de fontes primárias, questionários e entrevistas semi-estruturadas, e também, por meio de fontes secundárias complementares. O embasamento teórico foi feito a partir da abordagem de cinco temas centrais: evolução do conceito de RH, a administração de RH em mudança, a administração estratégica de RH, a gestão de RH e o desempenho organizacional e, por fim, o agronegócio sucroalcooleiro. Os resultados da pesquisa evidenciaram papéis de gestão de RH divergentes, que diferenciam as usinas pelo nível de instrução e/ou grau de adoção de determinadas práticas. No entanto, ao se fazer as análises das relações entre os papéis de gestão de RH apresentados pelas usinas e seu desempenho financeiro observou-se que a usina B, que possuía a maior orientação estratégica entre as demais, obteve os melhores resultados financeiros na safra 2007/08. Desta forma, conclui-se que, existe uma relação positiva entre a gestão de RH e o desempenho financeiro das usinas, e além disso, as usinas com maior orientação estratégica apresentam resultados melhores.

Palavras-Chave: Recursos humanos; desempenho financeiro; e setor sucroalcooleiro.

ABSTRACT

OLIVEIRA, D. R. **The relationship between the human resource management and financial performance: a multi cases study in sugar-alcohol sector.** 2008. 168 f. Dissertation (Master Degree) – Faculty of Economy, Business and Accountability of Ribeirão Preto, São Paulo University, Ribeirão Preto, 2008.

As we noted the process of management restructuring and professionalization of sugar-alcohol sector, there is a need to ascertain whether the new management adopted HR support growth and maintain the competitiveness of plants, contributing effectively to the creation of value. In this case, as the organizations have adopted different practices and there are few studies that show, actually, if your application reflects a good financial performance, evaluate the role of HR management in financial performance may help to clarify its scope, both in terms of the challenges in terms of the benefits generated by this organizational change. For this was a descriptive qualitative research to the study of three specific cases. Data were collected through primary sources, questionnaires and semi-structured, and also through additional secondary sources. The theoretical basis was made from the approach of five central themes: evolution of the concept of HR, administration of HR change in the strategic management of human resources, management of HR and organizational performance and, finally, the sugar-alcohol sector agribusiness. The survey results showed the roles of HR management divergent to distinguish the plants by level of education and/or degree of adoption of certain practices. However, when doing the analysis of relations between the roles of HR management provided by mill and its financial performance showed that the plant B, which had the greatest strategic guidance from the others, received the best financial results in 2007/08 season. Thus it appears that there is a positive relationship between HR management and financial performance of plants, and moreover, the plants with more strategic orientation have better results.

Key-Words: Human resources; financial performance; and sugar-alcohol sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica.

ANFAVEA: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento.

CIDE: Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico.

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho.

CONAB: Companhia Nacional de Abastecimento.

F.O. LICHT'S: Agra Informa LTDA.

FAO: Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação.

FGV: Fundação Getúlio Vargas.

IAA: Instituto do Açúcar e do Alcool.

IICA: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

MAIC: Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio.

MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

MTIC: Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio.

PNAD: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

PROÁLCOOL: Programa Nacional do Alcool.

RAIS: Relação Anual de Informações Sociais.

SAG: Sistema Agroindustrial.

SPA: Secretaria de Política Agrícola.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Evolução de RH: do modelo industrial ao modelo de alta flexibilidade.	11
Quadro 2. Histórico de crescimento e desenvolvimento de RH.....	12
Quadro 3. Papéis da gestão de RH.....	19
Quadro 4. Desafios competitivos enfrentados pela gestão de RH.....	22
Quadro 5. Evolução do ferramental de avaliação de resultados de gestão de pessoas.	35
Quadro 6. Distribuição das ocupações por grau de instrução no setor	56
Quadro 7. Caracterização dos entrevistados.....	64
Quadro 8. Diferenças entre o foco estratégico das usinas.....	75
Quadro 9. Porcentagem de tempo gasta nas atividades de RH da usina A.	80
Quadro 10. Porcentagem de tempo gasta nas atividades de RH da usina B.	81
Quadro 11. Porcentagem de tempo gasta nas atividades de RH da usina C.	81
Quadro 12. Mudança no foco das atividades de RH das usinas nos últimos anos.	82
Quadro 13. Atuação do RH nas atividades estratégicas das usinas.	88
Quadro 14. Atividades estratégicas de RH nas usinas.....	90
Quadro 15. Ajuda do RH nas atividades da diretoria nas usinas.....	93
Quadro 16. Processo decisório sobre recursos/talentos nas usinas.....	95
Quadro 17. Desenho das funções de RH nas usinas.	98
Quadro 18. Terceirização das atividades de RH das usinas nos últimos anos.	102
Quadro 19. Acesso e disponibilidade da TI para empregados e/ou gerentes nas usinas.	106
Quadro 20. Efetividade da TI nas usinas.	110
Quadro 21. Efetividade dos sistemas de TI para o RH das usinas.	111
Quadro 22. Uso de indicadores de desempenho em RH nas usinas.	114
Quadro 23. Efetividade dos indicadores de RH nas usinas.....	117
Quadro 24. Satisfação com as habilidades do RH nas usinas.	120
Quadro 25. Efetividade e importância do desempenho do RH nas usinas.....	123
Quadro 26. Comparação entre o desempenho financeiro das usinas na safra 2007/08.	128
Quadro 27. Comparação entre as características gerais das usinas na safra 2007/08.....	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Diferença entre variáveis: tangíveis e intangíveis.	32
Tabela 2. Variáveis intangíveis mais utilizadas por analistas financeiros.	33
Tabela 3. Panorama geral do setor sucroalcooleiro na safra 2007/08 – Brasil.	37
Tabela 4. Principais produtores de etanol no Brasil na safra 2005/06.....	41
Tabela 5. Produção de cana-de-açúcar por Estado em hectares de terra.	43
Tabela 6. Ranking de produção das usinas da região Centro-Sul – Safra 2007/08.....	44
Tabela 7. Exportações de etanol – principais países (milhões de litros).....	46
Tabela 8. Lei n.11.241/02 - Queimada de cana-de-açúcar no Estado de São Paulo.	51
Tabela 9. Protocolo Agroambiental 2007 - Cronograma de eliminação das queimadas	52
Tabela 10. Estimativas da redução de empregos no setor sucroalcooleiro – São Paulo.....	53
Tabela 11. Empregos formais por região produtora e por setor (2000-2005).....	54
Tabela 12. Evolução do número de empregos formais e informais (1981-2005)	54
Tabela 13. Evolução do salário médio na lavoura de cana-de-açúcar (1981-2005).....	55
Tabela 14. Evolução do número de empregados na lavoura de cana e educação - Brasil.....	55
Tabela 15. Resumo descritivo das variáveis.	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.	21
Figura 2. Integração de dados para composição da capacidade intelectual.	23
Figura 3. <i>Continuum</i> de situações nos subsistemas de RH – Administração estratégica.	26
Figura 4. Modelo de criação de valor em RH.	27
Figura 5. Ciclo de dados/Valor.....	27
Figura 6. Arquitetura estratégica de RH.	28
Figura 7. Variáveis estratégicas organizacionais, estratégia de RH e Desempenho.	31
Figura 8. Custo de produção de etanol (US\$ cents/litro).	38
Figura 9. Contribuição dos alimentos para a alta da inflação em diferentes países.	39
Figura 10. Área plantada com grãos e cana-de-açúcar no Brasil.	39
Figura 11. Disposição das plantações de cana-de-açúcar no Brasil.	41
Figura 12. Cana-de-açúcar processada pelas usinas brasileiras (toneladas).	42
Figura 13. Vendas de veículos por tipo de combustível no Brasil (unidades).	45
Figura 14. Contratações mensais dos cortadores de cana no Estado de São Paulo.	48
Figura 15. Contratações de diferentes categorias no setor sucroalcooleiro - São Paulo.	49
Figura 16. Número de empregos gerados por fonte de energia.	46
Figura 17. Número de empregos gerados por fonte de energia.	49
Figura 18. Relação entre objetivos e procedimentos metodológicos	60
Figura 19. Modelo conceitual de pesquisa.	65
Figura 20. Papel da gestão de RH na usina A.	126
Figura 21. Papel da gestão de RH na usina B.	127
Figura 22. Papel da gestão de RH na usina C.	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
1.1 OBJETIVOS	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS	9
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MUDANÇA.....	20
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL....	29
2.5 AGRONEGÓCIO SUCROALCOOLEIRO	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.1 TIPO DE PESQUISA	60
3.2 MÉTODO DE MÚLTIPLOS CASOS.....	61
3.3 AMOSTRAGEM, COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	62
3.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	65
3.5 QUESTÕES, PROPOSIÇÕES E UNIDADES DE ANÁLISE	65
3.6 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS	66
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS	71
4.2 ANÁLISES COMPARATIVAS	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
REFERÊNCIAS.....	135
ANEXOS	143

1 INTRODUÇÃO

Os recentes aumentos no preço e a elevação constante da demanda por energia têm levado a um empenhado debate sobre quais são as melhores alternativas para o suprimento energético mundial. Adota-se como exemplo, Estados Unidos e Europa, que representam o maior mercado consumidor do mundo e, embora produzam aproximadamente 23% da energia mundial, consomem em torno de 40% de toda a oferta disponível (BELKIN, 2007).

Além dessa questão, a crescente preocupação com o meio ambiente, em particular, com as mudanças climáticas globais, coloca em risco a sustentabilidade do atual padrão de consumo energético, o que cria diversas oportunidades para a viabilização econômica de novas fontes alternativas a partir da biomassa. O uso do álcool combustível, biodiesel, carvão vegetal, biogás e energia obtida a partir de resíduos do agronegócio desperta interesses crescentes em várias nações, ocupando uma posição de grande destaque econômico a nível internacional (BRASIL, 2007b).

Em comparação com outros países, o Brasil possui uma matriz energética bastante limpa, com a participação de quase 45% das energias renováveis no total da energia primária ofertada internamente, enquanto nos demais países essa participação corresponde, em média, cerca de 13%. Em grande parte, o componente renovável da matriz brasileira se deve à geração hidroelétrica, mas os derivados da cana-de-açúcar também merecem destaque, representando 14% da energia primária, desconsiderando-se ainda a produção de açúcar (*Ibid.*, 2007b).

Essa participação da cana-de-açúcar leva em consideração não apenas o álcool consumido pelos veículos automotores, mas também a utilização do bagaço para geração de energia (formas térmica, mecânica e elétrica), que é capaz de suprir toda a demanda das unidades produtoras e ainda gerar excedentes exportáveis à rede elétrica (*Ibid.*, 2007b).

Segundo as informações de BRASIL (2007b) a tradição agroenergética brasileira foi marcada, inicialmente, pelas experiências do uso de álcool como combustível em projetos do antigo MAIC, Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, no ano de 1925. No entanto, foi a partir da crise energética e dos constantes aumentos do barril de petróleo, em 1975, com a criação do PROÁLCOOL, Programa Nacional do Álcool, que o etanol começou, efetivamente, a ganhar destaque no âmbito nacional.

Este programa almejava, em um primeiro momento, não só incentivar a produção de álcool combustível a partir da cana-de-açúcar para minimizar os problemas relacionados com a importação de petróleo, como também proporcionar uma alternativa econômica para os

produtores de açúcar que encontravam restrições para a colocação do produto no mercado internacional. Contudo, mesmo depois de passada a crise do petróleo e o mercado do açúcar voltar à normalidade, o Brasil continuou produzindo cana-de-açúcar para a fabricação de etanol (RIGON; OLIVEIRA, 2004).

Com os incentivos fiscais e os investimentos privados nessa época, o setor se transformou em uma agroindústria avançada, incorporando novas tecnologias no plantio e nas usinas, alcançando seu auge em meados da década de 1980, quando quase 100% dos automóveis fabricados eram movidos a álcool. Nessa época a cultura de cana-de-açúcar ganhou um novo impulso no Estado de São Paulo, no entanto, sua imagem ficou abalada no final da década, quando o alto preço do açúcar no mercado externo fez com que os usineiros produzissem o adoçante em vez de álcool. A falta de combustível e as filas nos postos tiraram a confiança do consumidor (OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2006).

Já no início dos anos 90, as características estruturais básicas do setor herdadas da longa fase de planejamento e controle estatal podiam ser resumidas na produção agrícola e fabril sob controle das usinas, na heterogeneidade produtiva (em especial na industrialização da cana-de-açúcar), no baixo aproveitamento de subprodutos e na competitividade fundamentada nos baixos salários e na expansão extensiva da produção (BELIK; VIAN, 2002).

Esta expansão da produção e a formação de estoques de etanol foram os fatores que impulsionaram um período de forte volatilidade de preços durante a auto-regulamentação iniciada no final dos anos 90. Com estoques altos, elevados índices de produção e produtividade, competitividade internacional e uma taxa cambial favorável à exportação, o setor passou a influenciar os movimentos dos preços internacionais com seus excedentes (ABUSSAMRA, 2004).

O setor, então, voltou a ser foco de atenções em 2002, quando as montadoras de veículos do Brasil resolveram adotar a tecnologia *flex fuel* (bicombustível). Contudo, um novo desafio se fazia presente, aumentar a oferta de etanol para satisfazer as necessidades do mercado. As soluções englobam, até hoje, desde novas variedades de cana-de-açúcar, incluindo plantas transgênicas, até a simples expansão da área agrícola, além, é claro, das inovações na linha de produção das usinas para melhor aproveitamento dos subprodutos da cana-de-açúcar (OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2006).

Não obstante isso, as alterações ocorridas na estrutura comercial decorrentes das mudanças sócio-econômicas, isto significa, a abertura da economia brasileira, fez com que as usinas do setor sucroalcooleiro sentissem a necessidade de empreenderem um processo de

reorganização de suas estruturas produtivas (PEDRO, 2003; ABUSSAMRA, 2004). Tais mudanças provocaram o acirramento da concorrência no setor e o desenvolvimento de novas tecnologias impôs desafios à sobrevivência destas organizações no mercado, evidenciando a necessidade de um desenvolvimento e aperfeiçoamento gerencial que fosse pautado na adoção de práticas profissionalizadas, capazes de promover melhoria dos processos de trabalho (RHINOW, 1996).

No que diz respeito às práticas administrativas das usinas brasileiras, em algumas não mais existem concepções rígidas de controle administrativo sobre a realidade, mas sim, diretrizes trabalhadas e planejadas mediante interdependência dinâmica das estruturas internas da organização com as condições macroambientais. Desta forma, verificam-se novos modelos de gestão no interior da agroindústria sucroalcooleira que aumentam a integração das áreas agrícolas, industrial e comercial, trazendo importantes efeitos nas relações “a montante” e “a jusante”¹ da cadeia produtiva (SHIKIDA *et al*, 2002).

Temáticas gerenciais como planejamento, controle e processo decisório; organização do trabalho; recursos humanos (RH); equipamentos e investimentos; produção e programação; qualificação, treinamento e assistência social; relações externas; etc. ganharam nova conotação e tem sido amplamente reestruturadas, fator importante na captação de investimentos financeiros, capital que suportará o crescimento das usinas e manterá sua competitividade no futuro próximo.

Mesmo com estas mudanças e o processo de expansão do setor, a maioria das usinas, no entanto, não têm ainda uma visão estratégica voltada para a implantação de sistemas de gestão, em especial na área de gestão de pessoas. Muitas delas administram o setor de RH conforme o modelo antigo de departamento pessoal, que tem uma função mais burocrática de seleção, contratação, demissão de funcionários, de elaboração de folha de pagamento, preocupando-se também com as questões que envolvem a legislação trabalhista. Um modelo eficiente de gestão de pessoas, que atenda as demandas geradas pela profissionalização e competitividade do setor vai muito além disso (ANSELM, 2007).

Estes novos modelos gerenciais adotados, no entanto, estão sendo pressionados pela necessidade de mensuração dos resultados para que suportem tanto as operações, quanto as decisões, contribuindo de forma efetiva para a criação de valor. Sendo assim, as organizações

¹ O final da década de 1960 é considerado como o marco de constituição do complexo agroindustrial brasileiro (CAI), denominado ainda de arrancada do processo de industrialização do campo. Nesse novo padrão de articulação rural-urbano a agricultura se integra com outros ramos da produção denominados de setores “a montante” (fabricantes e fornecedores de bens de capital) e “a jusante” (processadores, transformadores e distribuidores). Cf. ALENCAR, Edgard. **Complexos Agroindustriais**. Lavras: UFLA/ FAEPE, 2001.

têm buscado um uso cada vez mais intenso de práticas em que seja possível visualizar sua influência no desempenho, utilizando-a como uma poderosa ferramenta, que altera as bases de competitividade tanto no nível estratégico quanto operacional.

Assim, demonstrar os resultados das decisões, práticas e políticas de gestão de pessoas vem sendo objeto de atenção de pesquisadores e profissionais. As pesquisas sobre a avaliação de resultados de RH vêm mostrando que esta prática pode ser uma das respostas para a efetividade e até continuidade da área (WRIGHT *et al*, 2001). Mostra-se também, que existe um conjunto de ferramentas que respondem a este objetivo embora sua utilização pelas organizações ainda pareça ser incipiente (BROWN, 2001).

Dentro do processo evolutivo da função de RH, as organizações têm adotado práticas de trabalho diferenciadas e poucos são os estudos que mostram, realmente, se os resultados alcançados em suas aplicações refletem um bom desempenho financeiro. Desse modo, avaliar a relação da gestão de RH com o desempenho financeiro das usinas do setor sucroalcooleiro pode contribuir para esclarecer sua abrangência, tanto em termos dos desafios quanto em termos dos benefícios organizacionais gerados por esta mudança.

Portanto, buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Ao remeter ao estudo do processo evolutivo da área de recursos humanos e do foco estratégico adquirido, qual é a relação entre o papel de gestão do RH e o desempenho financeiro de três usinas do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo? E, desta forma, ao comparar as usinas umas com as outras, verificar, considerando suas particularidades, se os papéis adotados estão relacionados a resultados mais benéficos.

Com o propósito de responder a este questionamento, apresentou-se um levantamento bibliográfico sobre a evolução do conceito de recursos humanos, a administração de recursos humanos em mudança, a administração estratégica de recursos humanos, a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional e, por fim, o agronegócio sucroalcooleiro. Posteriormente, analisaram-se descritiva e comparativamente três usinas do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo.

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo contém a parte introdutória, a questão de pesquisa e os objetivos da dissertação. O segundo capítulo apresenta o levantamento bibliográfico e o terceiro faz menção aos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. O quarto capítulo envolve a análise descritiva e comparativa dos casos e o quinto corresponde às considerações finais do estudo. O sexto e, último capítulo, apresenta as referências bibliográficas consultadas nesta dissertação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar a relação entre o papel da gestão de RH e o desempenho financeiro de três usinas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo.

1.1.2 Objetivos Específicos

Especificamente, busca-se:

- Identificar o papel da gestão de RH adotado pelas usinas;
- Comparar o papel de RH adotado pelas usinas;
- Analisar a relação do papel de RH e o desempenho financeiro das usinas;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

[...] conjunto de conceitos, definições e proposições sistematicamente inter-relacionados, que são antecipados para explicar e prever fenômenos (fatos). Nesse sentido, temos muitas teorias e as usamos continuamente para explicar ou prever o que acontece ao nosso redor. Desde que nossas teorias sejam lógicas e se adaptem à situação, seremos bem-sucedidos em nossas explicações e previsões. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 60).

A discussão teórica que suportou o presente estudo abordou cinco temas centrais: primeiro, a evolução do conceito de recursos humanos, que envolve tanto as alterações no foco gerencial, subdivididos em quatro grandes fases de desenvolvimento, quanto à caracterização do papel desempenhado pela área na organização, foco de análise da pesquisa; segundo, a administração de RH dentro do contexto das mudanças, que descreve a necessidade do direcionamento estratégico e a importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva inimitável; terceira, a administração estratégica de recursos humanos, discussão fundamentada no alinhamento entre as práticas de RH e as estratégias organizacionais para melhor visualização da sua real contribuição no processo de criação de valor; quarto, a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, que mostra a viabilidade e a necessidade de se avaliar a influência de variáveis intangíveis nos resultados financeiros das empresas; e por fim, em quinto, o agronegócio sucroalcooleiro, mostrando sua relativa importância no cenário agrícola nacional, algumas tendências, oportunidades e ameaças deste SAG (Sistema Agroindustrial).

2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS

É amplamente aceito que o domínio da gestão de RH como tema em ambos os currículos universitários, sobremaneira no ambiente mundial dos negócios nasceu na América do Norte, entre os anos de 1910 e 1920. Com o passar do tempo, várias denominações foram usadas: gestão dos empregados, gestão do trabalho, administração pessoal, relações de trabalho, relações industriais, gestão das relações industriais e relações dos empregados. No entanto, o termo atual, gestão de recursos humanos, só foi introduzido por volta da década de 1950 (KAUFMAN, 2002).

Peter Drucker² segundo Marciano (1995, p.1, grifo nosso) foi o responsável pela invenção deste termo, referenciando os trabalhadores como recursos humanos que possuíam

² DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. 1954.

uma qualidade individual que os distinguia dos demais recursos organizacionais: "*a habilidade de coordenar, integrar, julgar e imaginar*". Ao contrário dos outros recursos que o gerente podia utilizar, as pessoas podiam utilizar somente a si mesmo, no entanto, possuíam pleno controle sobre todas as atividades que realizavam.

Embora tenha trazido este relato, Marciano (1995, grifo nosso) afirma ainda, que os termos *recursos humanos* e *gestão de recursos humanos* podem ser encontrados dispersos em vários outros estudos anteriores a 1960, contudo, eles nunca foram generalizados ou mesmo utilizados como termos substitutos para descrever o campo da administração de pessoal (expressão comumente adotada). De acordo com Strauss (2001) o termo foi primeiramente utilizado como substituto na literatura quando Charles Myers, Paul Pigors e F. Malm³ renomearam sua pesquisa adotando esta nova expressão. Já Kaufman (2002) ressalta que, somente no final da década de 1980, a expressão foi definitivamente consolidada.

Dulebohn *et al*⁴ (1995 *apud* Kaufman, 2002, p.965) relata que:

[...] a conotação do termo gestão de RH é distinta de administração do pessoal das seguintes maneiras. Em primeiro lugar, a gestão de pessoal implica em RH como gastos, indica uma ênfase organizacional em ativos humanos. Em segundo lugar, administração do pessoal significa um grupo administrativo de funções de RH discretas, além da manutenção de atividades reativas, passivas e secundárias para as outras funções empresariais. Mas, por outro lado, a gestão de RH indica uma atitude pró-ativa, uma integração de todas as funções de RH e um reforço para sua expansão, seu posicionamento e sua importância estratégica dentro das organizações.

A passagem transcrita confirma as constantes batalhas enfrentadas pela função de RH para justificar a sua importância estratégica dentro das organizações. Contudo, no que se refere às características sociais e culturais de cada época, seu desenvolvimento foi marcado, ao longo da história, pelo atendimento de um conjunto de necessidades empresarias, que se renova a partir de constatações de mudança, sempre exigindo novas adequações gerenciais (STEWART, 1996).

Acompanhar o processo que determinou estas adoções terminológicas é também acompanhar as novas perspectivas sobre a sua filosofia e conceitualização. Desta forma, se busca sistematizar as idéias acerca das mudanças no âmbito das relações de trabalho para que

³ MYERS, C.; PIGORS, P.; MALM, F. Management of Human Resources: Readings in Personnel Administration. McGraw-Hill, New York, NY, 1964.

⁴ DULEBOHN, J.; FERRIS, G.; STODD, J. The history and evolution of human resource management. In Ferris G., Rosen S. and Barnum, D. (Eds), Handbook of Human Resource Management, Blackwell, Cambridge, MA, 1995. p. 19-41.

se possa compreender as políticas organizacionais adotadas para geri-las. Milkovich e Boudreau (2000) estruturam esta evolução em quatro fases, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1. Evolução de RH: do modelo industrial ao modelo de alta flexibilidade.

PERÍODO	FASE	FATOS / ACONTECIMENTOS
Antes de 1920	Modelo Industrial	Realizar as atividades de manutenção era a principal função. O serviço consistia basicamente em admitir, demitir e supervisionar funcionários;
Década de 1920		Criação dos Departamentos de Pessoal em função da escassez de mão-de-obra, o desenvolvimento de testes psicológicos e os estudos científicos do trabalho.
Década de 1930		Surgimento dos sindicatos que provocou a preocupação por novas especializações, desta vez em negociações trabalhistas;
Segunda Guerra Mundial		Pressão por produções maiores fez com que houvesse uma busca maior por seleção, treinamento e distribuição das pessoas nas organizações;
Início da Guerra Fria		As restrições por aumentos salariais foi um fator essencial para o surgimento dos benefícios "indiretos" como uma nova especialidade;
Década de 50	Modelo de Investimento	O fortalecimento do sindicato e das relações de trabalhistas levou os empregadores a buscarem novas formas de organizar o relacionamento com seus empregados, criando-se então os planos de carreira, recompensas por antiguidade ou tempo de serviço e relações contratuais de emprego mais complexas. Nesse mesmo momento, as avaliações de desempenho, o julgamento de méritos e outras regras burocráticas geraram uma forte demanda por especialistas de RH.
Década de 60 e 70		Mudança do enfoque, de relações trabalhistas para gestão de pessoal. Com a criação da maior parte das leis nesse período foi necessário um profissional que soubesse interpretá-las e implantá-las. O RH passou então a ser um conjunto integrado de atividades projetadas para ajudar os empregados e a organização a atingirem seus objetivos.
Década de 80 e 90		As pressões econômicas por competitividade provocaram mudanças também na administração de RH, que trouxe o modelo de envolvimento dos empregados por meio do enriquecimento de funções, trabalho em equipes, confiabilidade e objetivos mútuos. Tudo isso foi apoiado por um processo cuidadoso de seleção, emprego estável, comprometimento com a oferta de oportunidades de desenvolvimento, incentivos salariais, benefícios flexíveis e comunicação extensiva. Mas para isso eram exigidos dos funcionários maiores responsabilidades e riscos nas relações de emprego (filosofia mais independente)
Dias atuais	Modelo de Alta flexibilidade	Modelos radicais têm surgido com maior frequência, como a própria reengenharia. Os processos, hoje, se movem em função de equipes flexíveis e se torna necessário fazer reformulações gerais em atividades como seleção, recompensa, treinamento e comunicação.

Modelo Industrial

Modelo de Investimento

Modelo de Envolvimento

Modelo de Alta flexibilidade

Fonte: Baseado em Milkovich e Boudreau, 2000, p.500-502.

Já Fischer (1998, grifo nosso) subdivide o processo evolutivo da gestão de RH em quatro modelos: 1. **Modelo de gestão como departamento de pessoal** (*Revolução industrial-Década de 20*); 2. **Modelos de gestão do comportamento humano** (*Década de 20-60*); 3. **Modelo estratégico de gestão de pessoas** (*Década de 70-80*); 4. **Modelo competitivo de gestão de pessoas** (*Década de 90-Dias atuais*).

Meshoulam (1984, p.38), por sua vez, classifica o histórico de crescimento e desenvolvimento de RH em cinco estágios, conforme se observa no Quadro 2.

Quadro 2. Histórico de crescimento e desenvolvimento de RH.

ESTÁGIOS	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
1. INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> Estágio caracterizado pelo empreendedorismo, gestão do fundador, informalidade e limitações de produtos e mercados. Neste estágio o foco está na manutenção e administração de registros, atualização de arquivos, controle de férias e absenteísmo. O proprietário mantém o controle do processo de tomada de decisão sobre todas as questões de pessoal, como determinantes de remuneração, tipos de recompensa e permissões para férias.
2. CRESCIMENTO FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Estágio caracterizado pela gestão da estrutura, especialização técnica, dinâmica de crescimento, expansão da linha de produtos e mercados e adição do aspecto formal na estrutura, nos processos e nas relações humanas. Mais atenção será dada para a contratação de profissionais qualificados e os investimentos serão feitos, também, nas sub-funções de compensação/benefícios e treinamento (foco na manutenção das habilidades para o crescimento da força de trabalho e mudanças tecnológicas). Neste estágio a competição por recursos internos será o início da sensibilização da gerência para a contribuição de RH.
3. CRESCIMENTO CONTROLADO	<ul style="list-style-type: none"> Estágio caracterizado pela gestão profissional, recursos escassos, estrutura corporativa, novas aquisições e diversificação da linha de produtos com inserção internacional. Ressalta-se neste estágio que a função de RH cresce rapidamente em função das mudanças e necessidades organizacionais. A competição por recursos é algo intenso e a gestão, neste ponto, vai estar mais consciente dos programas de RH, mas estarão também mais frustrados pelo custo e pela incerteza de retorno do investimento. Mensurar e controlar as atividades é foco deste estágio. Outra característica é a melhoria e o investimento em tecnologia de informação para aperfeiçoamento do ferramental analítico (métodos estatísticos).
4. INTEGRAÇÃO FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve-se por meio da coordenação em unidades autônomas. Estágio caracterizado pelo crescimento das organizações, estruturados por grupos semi-autônomos ou grupos e divisões por produtos. A organização trabalha na descentralização de suas operações e centralização de suas estratégias. Tem foco no planejamento, sistemas e integração de suas atividades. O planejamento das sub-funções de RH é característico deste estágio. Há o aumento de interesse em conhecer o comportamento e perfil dos funcionários, as variações e disponibilidades para identificar objetivos e propor soluções para eles.
5. INTEGRAÇÃO DE FUNÇÕES CRUZADAS	<ul style="list-style-type: none"> Estágio caracterizado pela colaboração da equipe de trabalho. Este estágio se denomina como uma função que vai além das suas próprias fronteiras; irá integrar a sua direção com as outras partes da organização, e será um parceiro com as mesmas responsabilidades (iguais) no processo decisório. A função de RH será plenamente integrada no negócio, e não percebida como uma entidade de serviço isolada.

Fonte: Baseado em Meshoulam, 1984, p.38-58.

Meshoulam (1984, p.24, grifo nosso), em sua dissertação de mestrado “*Um modelo de desenvolvimento para gestão estratégica de recursos humanos*”, explica esta evolução de RH por meio a construção de blocos históricos, ressaltando a importância de se considerar cada etapa, interdependente, determinante da etapa subsequente. O crescimento e desenvolvimento das atividades de RH, com o passar do tempo, agregou novas experiências, conhecimentos e habilidades para sua existência, objetivando, principalmente, responder às necessidades de mudança organizacional.

Diversas são as abordagens para o estudo evolutivo de RH e, conforme aponta Fleury e Fischer (1992b), esses tipos de abordagens preliminares mostram os caminhos de análise para algumas indagações fundamentais: as mudanças no cenário político-econômico propiciam a emergência de novos padrões de relações de trabalho? As organizações estão adotando políticas de gestão de pessoas que atendem a tais mudanças? Estas repercutem sobre as relações de poder entre categorias no interior das organizações? Estas políticas obedecem a algum padrão técnico ou político que pode ser identificado como traço comum de mudança?

As respostas não são simples, mas refletem o que está acontecendo no ambiente organizacional: a multiplicidade das situações empíricas e a diversidade dos problemas encontrados na transição de um processo de mudança dificultam as condições de análise. Desta forma, faz-se necessária uma reflexão que reordene as idéias e identifique lacunas do conhecimento, de modo a abrir o espaço de discussão e ressaltar os aspectos a serem analisados (*Ibid.*, 1992b).

Portanto, a proposta de configuração do texto resume a tentativa de discutir estas questões situando-as dentro de uma perspectiva histórica, procurando recuperar como estas políticas e as relações de trabalho foram sendo gerenciadas, moldadas, impostas ou negociadas ao longo das últimas décadas. Através da recuperação de informações e análises de alguns estudos, procurou-se ilustrar um panorama indicativo, tanto dos percursos e das tendências passadas, como também das possibilidades de mudanças futuras (*Ibid.*, 1992b).

2.1.1 Modelo Industrial

(*Antes de 1920 – Década de 50*)

Historicamente, foi a Revolução Industrial que afetou o escopo das organizações, causando mudanças notáveis tanto na tecnologia como no processo produtivo. Fleury e Fischer (1992b) afirmam que foi nas primeiras décadas do século XX, que o parque industrial foi se expandindo e consolidando a posição da burguesia empresarial. A intervenção do

Estado neste período era restrita, tanto em termos de ingerência direta nas atividades produtivas, como na regulamentação das relações capital/trabalho.

As manifestações mais significativas de interferência do Estado ocorriam durante os movimentos grevistas, duramente reprimidos, mas que na década de 20 eclodiram em interesses e reivindicações fundamentadas nas condições de trabalho, como salário, jornada, descanso semanal, indenização por acidentes, limitação do trabalho de mulheres e crianças e melhoria das condições de higiene (*Ibid.*, 1992b).

A partir daí, se iniciou o movimento que deu origem às preocupações com as pessoas e determinou a criação do departamento de pessoal (MARRAS, 2000). Fischer (2002), no entanto, aponta que o principal interesse centrava-se no gerenciamento dos custos e no controle da produtividade dos funcionários. Contudo, Fleury e Fischer (1992b) observam que, padrões diferenciados de trabalho eram desenvolvidos de acordo com o setor de atividade, dependendo das características do processo, da unidade empresarial, do perfil da mão-de-obra empregada e das características dos movimentos associativistas existentes.

Com a crise de 1929, associada ainda à eclosão da Primeira Guerra Mundial, houve sensíveis alterações nas relações industriais fazendo com que os pressupostos mecanicistas fossem revistos e o enfoque exclusivo nos aspectos legais e econômicos passasse a incorporar instrumentos e ferramentas específicas para o recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal (SAMMARTINO, 2002).

O Estado passou, então, a intervir mais diretamente em todas as instâncias da vida política, econômica e social do país ao criar o MTIC, Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, mas não somente, como também por desenvolver dispositivos regulamentadores das condições de trabalho, da organização sindical e da previdência social. Para adequar suas estruturas à legislação vigente foram criadas áreas específicas para administração do pessoal.

A fase tecnicista iniciada na década de 50 com a instalação das montadoras de automóveis se consolidou pela importação de técnicas gerenciais norte-americanas, tornando-se o marco principal do surgimento do RH no Brasil (ALBUQUERQUE, 1987)

Fischer (2002) comenta que a partir deste momento começam os estudos sobre liderança e motivação dos funcionários, mas, segundo Fleury e Fischer (1992b), dois pontos merecem particular atenção no bojo destas mudanças: o início da separação, cada vez mais formalizada das atividades de concepção e planejamento das atividades de execução através da estrutura hierárquica e a grande importância dada à formação e ao treinamento das várias categorias profissionais.

Por fim, nas décadas de 40 e 50, a crescente organização dos trabalhadores e o fortalecimento dos sindicatos foram fatores decisivos para que a área de RH assumisse o papel de representante das empresas nas negociações e atuasse como mediadora de conflitos com os funcionários. Surgem, a partir deste momento, os primeiros movimentos em direção ao desenvolvimento das práticas e políticas de remuneração e benefícios (SAMMARTINO, 2002).

2.1.2 Modelo de Investimento

(Décadas de 60 e 70)

Neste período, as orientações do movimento sindical assumiram um caráter político, voltado para os temas restritivos e controladores do capital estrangeiro, para maior participação do Estado na economia e para reforma agrária, firmando o apoio à proposta política nacional desenvolvimentista da década de 60 e, assumindo lutas mais específicas das categorias profissionais, representadas em termos de melhorias, tanto nos salários e benefícios quanto no estabelecimento da administração de cargos e funções, definindo as linhas de carreira e formalizando os níveis hierárquicos da estrutura de poder (FLEURY; FISCHER, 1992b).

Sammartino (2002) explica que a criação de rígidas leis sobre direito civil e equidade nas oportunidades de trabalho fizeram com que a administração de RH (terminologia já adotada) fosse envolvida em atividades que garantissem a representatividade das minorias sociais, com profissionais especializados na interpretação e implantação destas exigências. Não seguir estas determinações poderia acarretar em sérios processos judiciais. Iniciou-se, ainda, com maior intensidade, as ações em prol do desenvolvimento organizacional, desenvolvimento dos funcionários, avaliação de desempenho e continuidade dos programas de treinamento gerencial.

A instalação do regime de exceção em 1964 propiciou a expansão da intervenção estatal sobre a vida civil, tornando ainda mais preponderante o papel do Estado na definição dos rumos da economia brasileira. Os instrumentos utilizados para consolidar este processo foram as reformas administrativas, tributária e fiscal e a implantação do planejamento como estratégia de direcionamento da atividade pública e respectivos investimentos. Isto determinaria a criação do FGTS, em 1966, eliminando as possibilidades de estabilidade de emprego ao garantir o direito de renovação periódica do quadro de pessoal, por meio do

recolhimento de encargos sociais como delimitação da responsabilidade da empresa na relação empregatícia (FLEURY; FISCHER, 1992b).

Fischer (1998) afirma, nesta fase, que o administrador de pessoal foi substituído pelo gerente de relações industriais e sua implementação relativamente desfigurada nas grandes organizações. A partir dos instrumentos utilizados para avaliar os custos e benefícios da área, muitos gestores passaram a identificar o RH como uma função com pouca contribuição para o sucesso do negócio.

Neste momento, começaram-se a desenvolver correntes valorizando a qualidade de produtos, a qualidade de vida no trabalho, a qualidade de administração da cultura e diversidade e a qualidade da educação continuada. Assim, a função de RH teve que adaptar seu papel e assumir uma postura mais estratégica (FISCHER, 1998; 2002).

A eclosão do movimento sindical em 1978 e a recessão do início da década de 80 obrigaram as organizações a efetuar revisões na estrutura e mudar suas práticas de gestão (ALBUQUERQUE, 1987). A partir deste momento, seguiram-se às tendências internacionais, contudo, algumas características do sistema brasileiro permaneceram originais devido a certas peculiaridades históricas e culturais, especialmente no que se refere à legislação trabalhista.

Uma diferença notável está presente no organograma, normalmente mais enxuto, com número menor de especialistas (DESSLER, 2003).

2.1.3 Modelo de Envolvimento

(Décadas de 80 e 90)

Segundo Fleury e Fischer (1992b), o “novo sindicalismo” emergente na passagem dos anos 70 e 80 impulsionou a ocupação do espaço político pela classe trabalhadora, mudando sua própria articulação e forma de atuação, que ficara mais evidente após as discussões sobre os direitos sociais dos trabalhadores na Reforma Constituinte, em 1988. Este período permite identificar mudanças no que diz respeito a um maior nível de educação formal e grau de informação da classe trabalhadora, que acionou posturas mais participativas e reivindicatórias.

A própria adoção de novas tecnologias (microeletrônica) contribuiu para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e indicou o despreparo da área de gestão de RH para estas mudanças. Estes fatores levaram a organização a adotarem estratégias participativas, concebidas como um espaço *ad-hoc* no interior da organização, no entanto, abortaram logo em seguida, pela falta de clareza e dificuldade no estabelecimento de metas e compromissos com os empregados envolvidos (*Ibid.*, 1992b).

O período que compreende o início da década de 90 trouxe pressões econômicas maiores e a consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente e definitiva competição globalizada (MILKOVICH; BOUDREAU; 2000). Fleury e Fischer (1992a) observam em sua pesquisa, que a tendência se confirma pela adoção de programas de qualidade e produtividade, com mudanças no sistema de produção associadas e acompanhadas por alterações nos sistemas de gestão, que trazem impactos significativos sobre a mão-de-obra direta. Alguns pontos importantes desta pesquisa podem ser destacados e ilustram a visão de RH no período:

- observa-se nas empresas uma maior preocupação com a definição de políticas de RH integradas com o conjunto de demais políticas e estratégias organizacionais, sinalizando uma mudança significativa na área de RH, que procura atuar, ao mesmo tempo, junto aos processos decisórios da empresa e à classe operária;
- observa-se uma preocupação crescente com a questão da qualificação de pessoal, do quadro diretivo à mão-de-obra direta. Esta orientação traduz, por um lado, em maiores investimentos em treinamento, mas por outro, em elevação dos requisitos para seleção;
- As atividades envolvidas no processo de qualidade e produtividade são precedidas pelo levantamento cuidadoso das necessidades de treinamento e seguidas por processos de avaliação dos resultados, relacionando os efeitos deste treinamento com os indicadores de qualidade, perda e retrabalho;
- Procura-se estabelecer certa estabilização do quadro de pessoal, buscando-se manter baixos índices de rotatividade;
- e, por fim, o comprometimento dos empregados da empresa, por meio de programas específicos de treinamento com ênfase comportamental, grupos de discussão e até esquemas de participação nos resultados.

2.1.4 Modelo de Alta Flexibilidade

(Dias atuais)

De acordo com Lawler III *et al* (2006), a competição global, a tecnologia da informação, os novos conhecimentos, o aumento da qualificação profissional e uma série de outras modificações no ambiente empresarial estão obrigando as organizações a avaliar, constantemente, suas operações. Em muitos casos elas têm adotado novas iniciativas

estratégicas e mudado, significativamente, seu modo de gestão. As empresas estão adotando novas tecnologias, mudando suas estruturas e melhorando seus processos de trabalho para responder a demanda e às necessidades de sua base de clientes. Estas iniciativas têm significativos impactos sobre o capital humano e suas funções.

Uma das tarefas fundamentais dos profissionais de RH é avaliar as mudanças nos meios econômico-social, tecnológico e político para elaborar estratégias de crescimento na empresa. Dentro desta perspectiva, a tendência vem sendo a consolidação do conhecimento como uma das principais fontes geradoras de vantagens competitivas, em razão, principalmente, das fortes pressões por diferenciação.

A partir da constatação de que a inovação e a qualidade estão em pauta quando se trata das discussões sobre como atender as expectativas de seus consumidores, as organizações estão reconhecendo cada vez mais a necessidade de administrar estrategicamente seu capital intelectual (SAMMARTINO, 2002). Entretanto, da mesma forma como ocorreu um aumento de responsabilidade, houve também, uma maior cobrança e a expectativa de retorno, sendo exigida da área uma atuação mais dinâmica e estratégica.

Sendo assim, a gestão do capital humano deve ser uma parte importante da estratégia de qualquer corporação. Becker *et al* (2001) confirma esta situação ao testemunhar mudanças profundas no papel desempenhado pelo RH, agora, não mais tradicionalmente com foco administrativo e profissional (dedicado ao gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamentos e outras funções operacionais). Como pôde ser observada, em sua maior parte, a gestão de RH passou de uma simples função de manutenção dos registros para uma reconhecida posição de parceira estratégica (FERRIS; JUDGE, 1991).

Hoje, os estudos internacionais se concentram na adequação do RH às estratégias empresariais para criação de valor e conseqüente mensuração dos resultados. No entanto, identifica-se, neste momento, uma fase de transição considerável entre o que era feito e o que se deve fazer em termos de gestão de RH para obter melhores desempenhos. Novos modelos de avaliação estão sendo desenvolvidos e, como a própria evolução das relações de trabalho nas últimas décadas se mostrou lenta e as políticas de gestão só se transformaram em reação às mudanças micro/macro-ambientais, a estimativa de prazo para que estes modelos se efetivem, torna-se um exercício de difícil precisão.

Visto as perspectivas futuras tendo como base o conhecimento dos caminhos até aqui traçados, Lawler III *et al* (2006) desenvolveu uma linha de pensamento para descrever os papéis que o RH desempenha nas organizações em meio a tantas mudanças: 1. o papel de gestão usual de recursos humanos; 2. o papel de parceiro de negócios, que enfatiza os

sistemas de desenvolvimento e práticas que asseguram que as pessoas tenham as competências necessárias e a motivação para o desempenho efetivo de suas atividades; e 3. o papel de parceiro estratégico, que permite que o RH participe da formulação e implementação da estratégia da empresa (Quadro 3).

Quadro 3. Papéis da gestão de RH.

PAPEL DE GESTÃO DE RH	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para os negócios; • Serviços prestados expressos em resultados ou produtos.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Construir capacidade de gerenciamento de desempenho; • Desenvolver gestores: associar as competências profissionais exigidas e a progressão na carreira; • Planejamento sucessório; • Reforçar capacidade de mudança organizacional; • Construir uma ampla rede organizacional de RH.
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • RH (e todas as outras funções) inspecionam o plano de negócios, as contribuições de RH podem ser inseridas no processo de planejamento.
PAPEL DE PARCEIRO DE NEGÓCIOS	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • A linha gerencial possui o RH como parte essencial; • O RH é membro integrante da equipe de gestão; • A cultura da empresa evolui para adequar-se à estratégia e visão.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar o RH de forma flexível em torno do trabalho a ser realizado (programas e projetos, terceirização); • Focar no desenvolvimento das pessoas e organização (roteiros, times, desenho organizacional); • Alavancar competências, gerenciar ligações de aprendizagem, construir capacidade de redesenho do trabalho organizacional.
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Componente integrante do planejamento estratégico e de negócios pela equipe gerencial.
PAPEL DE PARCEIRO ESTRATÉGICO	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • O RH exerce a maior influência na estratégia de negócios; • O sistema de RH conduzem o desempenho organizacional.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-serviço dos trabalhos transacionais; • Terceirização de trabalhos transacionais; • Gestão do conhecimento; • Foco no desenvolvimento organizacional; • Gestão da mudança; • Gestão de RH vinculada à estratégia de negócios.
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • RH é a chave de contribuição para o planejamento estratégico e gestão das mudanças.

Fonte: Baseado em Lawler III *et al*, 2006, p.3.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MUDANÇA

A variável humana sempre foi, e ainda é, um ponto crítico das empresas em todo programa de expansão ou reestruturação, melhoria da qualidade, incremento de produtividade, focalização no cliente, competitividade, etc. Quase sempre o RH se constitui no desafio crucial para o alcance e manutenção da qualidade, a criação de vantagem competitiva.

Segundo Prahalad e Hamel (1990, grifo do autor) a vantagem competitiva reside na capacidade de extrair as habilidades específicas ou *competências essenciais* da empresa, capacitando os negócios a se adaptarem rapidamente às oportunidades em constante mudança.

Tendo em vista o modelo de alta flexibilidade, para uma melhor compreensão do papel de RH nas organizações é importante entender como as empresas estão mudando e as tendências que estão fazendo com que as mudanças ocorram (DESSLER, 2003). No entanto, também se faz necessário compreender porque algumas empresas ainda não possuem papéis gerenciais que se adéquem a realidade de parceria estratégica e de que forma isso ocorre.

Aparentemente, o questionamento que Ulrich (1998) faz no início de sua obra traduz este cenário: as empresas que desejam ser competitivas já identificaram os desafios organizacionais a serem considerados por seus gestores?

O RH dispõe de um enorme potencial de melhorias e uma formidável oportunidade para as mudanças. Mudanças dentro da área, sobretudo para que esta se constitua no agente central de transformações, fazendo com que fatores endógenos na área possibilitem mudanças exógenas na empresa. Mas, como transformar a área de mero agente passivo para agente ativo e de mero agente reativo para agente proativo?

Conforme pode ser observado na Figura 1, Ulrich (2000) descreve metas e apresenta quatro papéis fundamentais que o RH deve desempenhar para que a empresa se torne uma organização competitiva/pró-ativa (Figura 1).

- **Parceiro na execução da estratégia** (*administração de estratégias de RH*): cabe aos membros de RH estimular e liderar discussões sérias sobre o modo como a empresa deveria ser organizada a fim de desenvolver suas estratégias;
- **Especialista administrativo** (*administração da infra-estrutura da empresa*): abandonar a imagem tradicional de normatizadores e fiscalizadores e, ao mesmo tempo, assegurar que o trabalho rotineiro esteja sendo executado;

- **Defensor dos funcionários** (*administração da contribuição dos funcionários*): RH deve agora ser responsável por orientar e treinar a gerência das demais áreas sobre a importância de elevar a moral dos empregados e como fazê-lo;
- **Agente de mudanças** (*administração da transformação e da mudança*): as mudanças amedrontam e levam a inércia. RH deve trabalhar para substituir a resistência por resolução, planejamento por resultados, medo por entusiasmo.

Figura 1. Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.

Fonte: Adaptado de Ulrich, 1998, p.40.

Para Bohlander *et al* (2003) competir por meio de pessoas é apenas um suporte às ações gerenciais. A gestão de RH verdadeira deve ajudar a mesclar vários aspectos no gerenciamento organizacional, equilibrando suas forças para atender às demandas competitivas (desafios e novas tendências). O Quadro 4 mostra um resumo comparativo destas tendências e desafios competitivos segundo a visão de diferentes autores.

Cada desafio competitivo define porque a área de RH é tão importante; porque ela demanda parcerias intra-organizacionais; e porque levanta questões sobre a proposta e o desempenho dos profissionais e exige novas abordagens para a obtenção de resultados (ULRICH, 1998). Sob esse aspecto, Becker *et al* (2001) mostra que a grande preocupação na nova economia é o que o capital humano assuma a responsabilidade pela criação de valor, contradizendo o enigma de que os recursos mais importantes são os menos compreendidos, os menos sujeitos a mensurações e o mais suscetível de ser gerenciado.

Este discurso destaca a importância da área voltada para gestão de pessoas, até porque as pessoas fazem parte do capital dificilmente imitável, um recurso altamente competitivo. Assim, reconhece-se que estas podem vir a ser fontes geradoras de valor e não meros recursos (CODA *et al*, 2005).

Quadro 4. Desafios competitivos enfrentados pela gestão de RH.

AUTORES	DESAFIOS COMPETITIVOS E TENDÊNCIAS
BOHLANDER <i>et al</i> (2003, p.4-11)	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização; • Tecnologia; • Gerenciamento de mudanças; • Capital humano; • Capacidade de reação; • Contenção de custos.
DESSLER (2003, p.5-12)	<ul style="list-style-type: none"> - Globalização; • Diversidade da força de trabalho; • Tendências da natureza do trabalho; - Tecnologia; • Capacidade de resposta; - RH e serviços; - Comprometimento dos funcionários; - RH e estratégia empresarial.
ULRICH (1998, p.16-32)	<ul style="list-style-type: none"> - Globalização; • Cadeia de valor e serviços de RH; - Lucratividade entre custo e crescimento; - Foco na capacidade; - Mudanças de parâmetros; - Tecnologia; • Atração, retenção e mensuração da competência; - Reversão não é transformação.
CHIAVENATO (1996, p.15-22)	<ul style="list-style-type: none"> • Nova filosofia de ação; - Downsizing; • Transformar serviços em consultoria interna; • Transferência de decisões para gerência; • Ligação com o negócio da empresa; • Cultura participativa e democrática; - Uso dos mecanismos de motivação; • Adequação de práticas e políticas às diferenças individuais; • Foco no cliente; • Preocupação com criação de valor; • Preparar as pessoas para o futuro; • Utilizar benchmarking.

Fonte: Baseado em Bohlander *et al*, 2003, p.4-11; Dessler, 2003, p.5-12; Ulrich, 1998, p.16-32; Chiavenato, 1996, p.15-22.

A realidade das empresas, hoje, são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que somente as pessoas possuem. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou de qualquer outro recurso empresarial como máquinas, equipamentos, instalações, clientes, etc.

Para Fitz-enz (2001) o processo de criação de valor vai desde a obtenção dos dados, que geram informações para tomada de decisão ao se compreender os processos organizacionais, até a obtenção dos resultados econômicos no ambiente corporativo. Nesse contexto, deve-se destacar que existem três tipos de dados: organizacionais, relacionais e humanos; e são estes dados, de modo integrado, que proporcionarão informações estratégicas alinhadas ao objetivo da empresa (Figura 2).

Figura 2. Integração de dados para composição da capacidade intelectual.

Fonte: Baseado em Fitz-enz, 2001, p.21.

Os dados organizacionais revelam o que a empresa possui em termos de recursos e estrutura; os dados relacionais mostram o que pessoas externas – clientes, concorrentes e outros investidores – precisam ou querem da empresa e; os dados humanos indicam como os únicos bens ativos, as pessoas, estão agindo em suas buscas pelo direcionamento da organização rumo ao seu objetivo. Quando se começa a entender como os três tipos de dados se relacionam uns com os outros, apoiando e impelindo-se mutuamente, abre-se o caminho para o entendimento da capacidade intelectual⁵ (*Ibid.*, 2001).

⁵ O termo capacidade intelectual se refere a habilidade que uma empresa tem de extrair valor do capital intelectual da organização. O capital intelectual é composto por dois tipos do capital organizacional: propriedade intelectual e o entrelaçamento entre o processo e a cultura. Cf. FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano:** medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makron Books, 2001.

Não somente de modo endógeno, criar valor significa, também, haja vista a velocidade da mudança externa, forçar as organizações a evoluírem constantemente em suas operações, e em muitos casos, mudar até sua estratégia, utilizando para isso novas tecnologias, mudando estruturas, aprimorando os processos de trabalho, entre outras.

A chave para perceber a importância estratégica que RH pode assumir é considerá-lo como um sistema⁶. Nesse sentido se faz necessário criar uma perspectiva de administração do capital humano maior do que a figura da gestão de recursos humanos (BECKER *et al*, 1997). Todas essas iniciativas têm significância e grandes implicações com relação ao capital humano e as funções de RH. Organizações que trabalham com conhecimento dependem de seus empregados desenvolverem, usarem e gerenciarem seus maiores ativos, a intelectualidade (LAWLER III *et al*, 2006).

A única arma competitiva que resta às empresas se pauta, então, em seu capital humano. Tão logo as formas tradicionais de competitividade forem implantadas – custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos – serão copiadas. Não se deve abandoná-las, no entanto, não se deve administrar tendo em vista apenas estas fontes de diferenciação em curto prazo. Na nova economia, o sucesso está fadado à rapidez, a capacidade de aprendizado, a competência dos funcionários e a capacidade de reação, não só, mas capacidade de antecipação (ULRICH, 2000).

Segundo Bohlander *et al* (2003) as empresas só poderão atingir esta vantagem competitiva por meio das pessoas, se forem capazes de atender à alguns critérios básicos:

- **os recursos devem ter valor:** os funcionários encontrarem meios de diminuir custos da empresa;
- **os recursos devem ser diferenciados:** quando habilidades, conhecimento e competências não estiverem disponíveis aos concorrentes;
- **os recursos devem ser difíceis de imitar:** quando as capacidades e contribuição de seu funcionário não puderem ser imitadas pelos concorrentes;
- **os recursos devem ser organizados:** quando os talentos puderem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidos delas.

⁶ Conjunto integrado de práticas e políticas; meio pela qual as ações e atividades de recursos humanos são conduzidas. Cf. BECKER, B. E; HUSELID, M. A; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard:** interligando pessoas, estratégia e performance. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Pode-se verificar que a área de RH é muito sensível às mudanças que ocorrem no ambiente. Mas será que, apenas por isso, ela deveria ser considerada estratégica? Somente pelo fato das pessoas serem, hoje, fundamentais na busca de vantagem competitiva e na criação de valor já leva a uma concepção de administração estratégica de RH. Truss e Gratton (1994, p.663) definem a administração estratégica de RH como “a união da administração de recursos humanos com as metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e flexibilidade”.

A partir disso, quando se analisa as características do ambiente em que estão inseridas as organizações modernas, repleta de indefinições, de incertezas, de restrições, de ameaças e de oportunidades, questiona-se ainda, como a área de RH pode ser considerada operacional, não estratégica, até mesmo retrógrada, reacionária e não pró-ativa com tantos fatores influenciadores?

À medida que a principal fonte de vantagem competitiva migrou-se do capital físico para o capital intelectual, os gestores encontraram problemas para demonstrar exatamente como eles criam valor para as organizações. No entanto, Chiavenato (1996) apresenta na Figura 3, as diferenças entre as visões do passado e do presente, voltadas para a adequação dos subsistemas de RH à estratégica corporativa.

A busca pelo alinhamento entre as práticas de RH e as estratégias organizacionais passa, então, pelo desenvolvimento de competências, tanto dos profissionais da própria área como de todos os outros colaboradores da organização evidenciando a importância do investimento no desenvolvimento das potencialidades das pessoas, em todos os níveis. Contudo, para se adquirir eficácia da gestão de RH, as análises têm que ser desenvolvidas em cima de dois focos ou dimensões principais: operacional (técnica) e estratégico (ULRICH, 2000; MARRAS, 2000; HUSELID *et al*, 1997).

O aspecto operacional relaciona-se com as rotinas de prestação de serviços internos sem a preocupação com a vinculação destas atividades às políticas e estratégias organizacionais (composto pelas atividades de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento e administração da remuneração e benefícios).

No que diz respeito ao foco estratégico, há um amplo consentimento de que esta abordagem envolve a concepção e execução de um conjunto de políticas e práticas internamente consistentes (desenho do trabalho, flexibilidade da força de trabalho, práticas de melhoria na qualidade, *empowerment*, diagnóstico das necessidades estratégicas

organizacionais, planejamento no desenvolvimento de talentos, etc.) que asseguram uma contribuição do capital humano organizacional (conhecimento, competências e habilidades dos funcionários) para conquista dos objetivos do negócio (HUSELID *et al*, 1997).

Figura 3. Continuum de situações nos subsistemas de RH – Administração estratégica.
Fonte: Chiavenato, 1996, p.41.

O fundamento principal da administração estratégica de pessoas, que possui a função de criação de valor como objetivo, se pauta em uma infra-estrutura gerencial que compreenda e seja capaz de romper com os velhos paradigmas de gestão e se preocupe com a valorização para o trabalho em equipe, para a maior autonomia, para o aprendizado sistemático e para as responsabilidades funcionais.

Em seu estudo, Oliveira (1996) ressalta que os executivos colocaram entre as principais habilidades gerenciais necessárias, a percepção da organização como um todo. Jamrog e Overholt (2004) confirmam estes dados, e afirma ainda, que os profissionais deveriam se enxergar, primeiramente, como “pessoas de negócios” e depois como pessoal de RH. A Figura 4 mostra como se constitui o modelo de criação de valor em RH.

Figura 4. Modelo de criação de valor em RH.

Fonte: BECKER *et al*, 1997, p.40.

Para Fitz-enz (2001) os valores são os efeitos econômicos gerados ou resultantes do investimento em RH. Conforme mostra a Figura 5, na medida em que são realizadas melhorias na relação entre o capital humano transferido para as unidades operacionais e os investimentos em outros recursos, há geração de valor. O valor pode ser visualizado pela redução de despesas ou até pela geração de receitas brutas que conduzem à rentabilidade e outros objetivos da empresa.

Figura 5. Ciclo de dados/Valor

Fonte: Fitz-enz, 2001, p.9.

A primeira fase do ciclo é o ponto de incorporar, apoiar e reter o capital humano. A eficácia do departamento de RH provoca uma redução das despesas e, aperfeiçoando-se nos períodos de ciclo, nos planos de incentivos de remuneração ou nos programas de

desenvolvimento pode-se afetar a geração de receitas brutas. A segunda fase corresponde a aplicação do capital humano a processos e tarefas dentro das diversas unidades do negócio. Os resultados podem ser observados mediante melhoras significativas no atendimento ao cliente, qualidade do produto ou serviços e/ou produtividade, conforme medidos em termos de custo unitário, ou seja, uma questão em que se pode determinar se os ganhos são atribuíveis, em parte, às ações humanas. Já a terceira fase investiga as vantagens competitivas geradas por essas melhorias, que levam a objetivos econômicos. Quando isto é observado como um processo de reciclagem contínua, pode-se encontrar muitos elementos em que se faz possível estimar a influência dos aperfeiçoamentos internos sobre a rentabilidade da empresa (*Ibid.*, 2001).

Guest e Hoque (1994) advertem que as estratégias do negócio e as políticas de pessoal devem estar integradas entre si e os valores dos gerentes de linha devem estar suficientemente alinhados com a filosofia de pessoal para assegurar a implementação do sistema de gestão de RH estratégico. Isto significa dizer que a função de RH assume a responsabilidade pela formulação e implementação das estratégias da empresa (YOUNDT *et al*, 1996). Se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o da estratégia de RH é igualmente nítido e consiste em maximizar a contribuição do capital humano para o mesmo objetivo, gerar valor para os *stakeholders*.

O fundamento da parceria estratégica está centrado nas dimensões da cadeia de valor com base na arquitetura de RH⁷: a função, o sistema e o comportamento dos funcionários (Figura 6).

Figura 6. Arquitetura estratégica de RH.

Fonte: BECKER *et al*, 2001, p.29.

No entanto, de que maneira a arquitetura de RH contribui para a excelência de sua empresa no mercado? O fato da falta de compreensão estratégica em RH pode ser um indício,

⁷ O termo “*arquitetura de RH*”, é usado por BECKER *et al* (2001, grifo nosso) para descrever de maneira mais ampla, tudo o que se estende dos profissionais da função de RH até os sistemas de políticas e práticas, passando pelas competências, motivações e comportamentos dos empregados da empresa.

mas o que exatamente explica esta situação? Acredita-se que a resposta para estas duas perguntas seja a mesma: difícil visualização da influência do RH sobre o desempenho e em como isso pode ser mensurado. A evidência de que o RH é capaz de contribuir para o êxito dos negócios não significa que de fato ele esteja contribuindo com a eficácia para o sucesso de determinada empresa. Com base nisso, como se pode transformar o RH em um recurso estratégico da empresa? (BECKER *et al*, 2001).

2.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para ser um parceiro estratégico, os executivos precisam ter conhecimento das estratégias de negócios, desenho e mudança organizacional e precisam saber como integrar as práticas de RH a estas estratégias para que possam suportar os desenhos organizacionais. O futuro da função de RH nas organizações é incerto. Efetivamente, deparando-se com essas mudanças, RH tem que focar em quanto ele pode agregar de valor na empresa e quais os resultados que isso pode gerar (LAWLER III *et al*, 2006).

Estudos conduzidos mostram que os impactos de RH no desempenho da organização são decorrentes de sua contribuição estratégica. No entanto, os profissionais de RH não estariam obtendo sucesso apesar da expectativa de alcançar tal êxito. Porquê? Essa lacuna entre as expectativas dos profissionais de RH se tornarem parceiros estratégicos e a sua concretização seria decorrente de falhas na forma de medir resultados da área, ou seja, possivelmente o RH não estaria medindo adequadamente seu papel para gerar impactos nos negócios (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

Para a maioria das empresas a compatibilidade entre os indicadores de RH monitorados (remuneração, rotatividade, custo por contratação, porcentagem de empregados avaliados em um determinado período, atitudes, etc.) em seu cotidiano não refletem bem os vetores estratégicos essenciais para criação de valor (força de trabalho comprometida, desenvolvimento das competências essenciais dos empregados e sistemas específicos de treinamento). Isto se trata do principal problema: incongruência entre o que é medido e o que é importante.

Por isso, o autor utiliza em sua pesquisa, um conjunto de elementos que interferem em quanto o RH das organizações está mudando com relação à estratégia e a iniciativa organizacional, para que, a partir daí, seja possível verificar todos os fatores intangíveis que influenciam no resultado. Nesse estudo existem oito temas centrais que traduzem, em

detalhes, a arquitetura estratégica de RH a ser analisada tendo em vista a efetividade/desempenho organizacional (LAWLER III et al., 2006):

1. **O papel de RH e suas atividades:** o foco está vinculado ao aprendizado; em quanto à função de RH está se tornando um parceiro estratégico e qual o desenho das práticas de RH organizacionais associadas ao gerenciamento desta mudança.
2. **A decisão para recursos/talentos:** o foco está no conhecimento; se as organizações têm desenvolvido consciência da importância dos talentos para gestão;
3. **O desenho da função de RH:** o foco está no exame das mudanças; que caminho vem sendo seguido na organização das funções de RH para aumentar o valor que elas proporcionam;
4. **Terceirização:** foca em dois propósitos, como terceirização é comum e quais os problemas que ela traz. Potencialmente, esse é um caminho que deverá participar das mudanças nos serviços e também deverá controlar custos.
5. **Tecnologia da informação:** examina como as empresas estão usando a tecnologia da informação em suas funções de RH. Foca também, em quanto um sistema efetivo de TI influencia a satisfação e a lealdade do empregado, provendo informações estratégicas.
6. **Análises e métricas:** mostra a importância do uso de métricas de avaliação apontando resultados. Mostra também, o quanto as métricas e análises são usadas estrategicamente.
7. **Habilidades de RH:** o estudo examina em quanto às organizações estão satisfeitas com as habilidades de seus profissionais de RH em diversas áreas.
8. **Efetividade:** Uma particular atenção a esse aspecto foi dada, pois a efetividade na função de RH tem feito parte das novas atividades que são requeridas para o olhar do negócio, ou seja, para a parceria estratégica. Foca nas estruturas de RH, aproximações e práticas que estão associadas com efetividade organizacional.

Segundo Gubman (2004), as estratégias funcionais prendiam-se às funções clássicas da área de RH voltadas para atender a alguma demanda, tendo como foco estratégico apenas o estudo da cultura, das competências e do desenvolvimento do comprometimento dos empregados para que a empresa alcançasse seus objetivos. A visão atual pressupõe que a área de RH trabalhe sistemicamente por meio da atração, provimento e retenção de pessoas; do alinhamento, mensuração e remuneração alinhada ao desempenho (resultados) da empresa e

dos empregados; e do controle de investimento em pessoas de acordo com as demandas da empresa.

Carvalho e Nascimento (1999) apontam uma renovação da função de recursos humanos para esta nova filosofia de análise organizacional, não mais somente para as pessoas, tem como princípios: o ambiente organizacional, com desafios internos (estudo científico das relações de trabalho) e externos (cultura ambiental e influência do consumidor – direcionamento para o mercado, etc.); os objetivos da organização: revisão de prioridades e metas da empresa; as estruturas de cargos, responsabilidades e níveis de comando; a motivação e liderança de equipes de trabalho; e as relações de poder, etc.

Pode-se considerar, hoje, que o novo paradigma econômico, caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes, acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como identificação de marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. Essa nova concepção talvez seja o marco para essa nova estrutura de RH.

Todavia, mesmo quando os profissionais de RH apreendem este potencial, muitos deles não sabem como dar os primeiros passos (BECKER *et al*, 2001). A Figura 7 retrata como estes ativos podem interferir diretamente no desempenho e/ou resultados alcançados pelas empresas.

Figura 7. Variáveis estratégicas organizacionais, estratégia de RH e Desempenho.

Fonte: Lawler, 2000, p.41.

Entretanto, BECKER *et al* (2001, p.19) pergunta se o RH influencia mesmo o desempenho organizacional. Diversas pesquisas apontam para esta direção e traduzem esta interferência em termos de produtividade, fluxo de caixa e valor de mercado mais altos

(HUSELID *et al*, 1997). Além disso, pode-se deduzir, também, implicações em índices de rotatividade menores, conforme mostra Huselid (1995), ou até mesmo retornos positivos nos investimentos (MAK; AKHTAR, 2003). As evidências são inquestionáveis. O potencial estratégico emergente, de RH, gira em torno do papel cada vez mais central dos recursos intangíveis e do capital intelectual na economia atual. O desempenho superior exige que a empresa cultive, continuamente, sua margem competitiva.

Como principal fator capacitante do capital humano, RH desfruta também de condições privilegiadas para alavancar muitos outros ativos intangíveis. A Tabela 1 mostra, detalhadamente, as principais diferenças entre os ativos tangíveis e intangíveis. Becker *et al* (2001) afirma ainda, que os benefícios de RH como ativo nem sempre são visíveis. Estes aparecem apenas quando o papel de RH alinha-se habitualmente a outro ativo intangível: o sistema de implantação da estratégia organizacional.

Tabela 1. Diferença entre variáveis: tangíveis e intangíveis.

ATIVOS TANGÍVEIS	ATIVOS INTANGÍVEIS
Prontamente visíveis	Invisíveis
Rigorosamente quantificáveis	Díficeis de quantificar
Parte do balanço patrimonial	Não monitorados pela contabilidade
Investimentos produzem retornos conhecidos	Avaliação com base em pressupostos
Facilmente duplicáveis	Não suscetíveis a compra ou imitação
Depreciam-se com o uso	Valoriza-se com o uso inteligente
Aplicações finitas	Têm múltiplas aplicações sem redução de valor
Mais bem gerenciados com a mentalidade de escassez	Mais bem gerenciados com a mentalidade de abundância
Mais bem alavancados por meio do controle	Mais bem alavancados por meio do alinhamento
Acumuláveis e armazenáveis	Dinâmicos, curta permanência na prateleira quando fora de uso

Fonte: Hubert Saint-Orange⁸ (1996 *apud* Becker *et al*, 2001, p.22).

Embora amplo, o fenômeno é notável apenas nas empresas que dependem intensamente de capital intelectual como fonte de vantagem competitiva; a maioria que apresenta uma gestão orientada estrategicamente. Além disso, muitos analistas financeiros incluem os ativos intangíveis em seus modelos de avaliação para se aproximarem mais da realidade, obter resultados mais confiáveis do desempenho do mercado e da influência de decisões estratégicas em seus resultados financeiros. A Tabela 2 mostra as dez principais variáveis intangíveis consideradas por analistas financeiros.

Os resultados indicam a importância incondicional dos ativos intangíveis, sobretudo da arquitetura de RH no processo de avaliação de sua influência no desempenho

⁸ Hubert Saint-Orange - Apresentação na Conference Board, Boston, MA, 17 de outubro de 1996.

organizacional. Observa-se que pelo menos sete das dez variáveis são afetadas por sistemas de RH, que direta ou indiretamente são orientados para estratégia, ativo mais importante. Isto ressalta que, a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a estratégia em si (BECKER *et al*, 2001).

Tabela 2. Variáveis intangíveis mais utilizadas por analistas financeiros.

VARIÁVEIS	CLASSIFICAÇÃO
Execução da estratégia corporativa	1
Credibilidade da gerência	2
Qualidade da estratégia corporativa	3
Inovação	4
Capacidade de atrair e reter pessoal talentoso	5
Participação no mercado	6
Habilidade gerencial	7
Alinhamento da remuneração com os interesses dos acionistas	8
Liderança em pesquisa	9
Qualidade dos principais processos internos	10

Fonte: Low e Siesfield⁹ (1998 *apud* Becker *et al*, 2001, p.24).

Segundo Whitman¹⁰ (-- *apud* Becker *et al*, 2001, p.25):

[...] a vinculação direta entre capital humano e resultados financeiros da empresa não é imediatamente evidente nas práticas contábeis tradicionais. Neste exato momento, estamos apenas começando a compreender o potencial desta ferramenta, mas o importante mesmo é o processo de mensuração... . Quando formos capazes de medir os ativos intangíveis com mais exatidão, acho que os investidores e os profissionais de finanças começarão a encarar os critérios de mensuração do capital humanos como outro indicador do valor da empresa.

Ulrich (2000) comenta que, para esclarecer os resultados de RH, é preciso prestar atenção no que se faz após os investimentos em suas atividades. O interesse em quantificar o impacto da arquitetura de RH no desempenho levou a alguns estudos que a vincularam em resultados específicos da empresa.

A rotatividade de funcionários, por exemplo, tem sido ligada à estabilidade no emprego, presença de sindicatos, remuneração, cultura e demografia. A produtividade tem sido vinculada a práticas *transformacionais*¹¹ de RH, programas de qualidade de vida profissional, círculos de qualidade, práticas de treinamento e recrutamento, sistemas de incentivo relativos à remuneração. Investimentos em treinamento, seleção e contratação,

⁹ LOW, J.; SIESFIELD, T. Measures that matter. Boston: Ernst & Young, 1998.

¹⁰ WHITMAN, Lawrence R. GTE Corporation. Transcrição de uma revista, que foi realizada por empregados da GTE para um artigo na CFO, fornecida a Becker *et al* (2001).

¹¹ Práticas que possuem por objetivo, enfatizar a cooperação entre os funcionários. Cf. HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*; Jun 1995; 38, ABI/INFORM Global.

avaliações e remuneração têm sido ligadas ao desempenho das empresas (HUSELID, 1995, grifo nosso; GERHART; MILKOVICH, 1992). Outros estudos focaram as práticas de RH e o desempenho financeiro em setores específicos. Estes mostram as relações entre práticas progressivas e desempenho na produção, práticas cooperativas e inovadoras (ARTHUR, 1994; FEY; BJORKMAN, 2001).

O resultado do estudo de Huselid *et al* (1997) mostra que a capacidade gerencial de traduzir a estratégia e os objetivos organizacionais em metas factíveis de RH, e em seguida implementar estas metas, é muito baixa. No entanto, é justamente esta capacidade de conciliação entre RH e estratégia corporativa que exerce maior influência no desempenho financeiro das empresas. A afirmação se estende ao volume de vendas, geração de caixa e valor de mercado por funcionário.

Fundamental para a perspectiva de gestão de pessoas, o pressuposto de que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de ações estratégicas, que compõem a arquitetura de RH, é evidenciado empiricamente por recentes trabalhos, de diversos autores: Oliveira *et al* (2005); Skinner e Mabey (1997); Macaleer e Shannon (2003); Lui *et al* (2004); Mak e Akhtar (2003); Kling (1995); Delaney e Huselid (1996); e Huselid *et al* (1997).

Paradoxalmente, pesquisas empíricas preliminares que estabelecem uma relação entre práticas e políticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional, fizeram pouca menção a estes elementos de RH que refletem tradicional e tecnicamente um modo mais intenso de análise, mas sim àquelas que refletem a adoção de uma visão estratégica de gestão de RH (HUSELID, 1995).

Huselid (1995) ressalta que, embora tenha uma imensa contribuição teórica e uma sabedoria convencional emergente nas questões que envolvem a gestão de recursos humanos, é também consenso que arquitetura de RH da organização que se configure corretamente, forneça uma contribuição direta e economicamente significativa ao desempenho da empresa, em termos de seus resultados. Vale ressaltar, a necessidade de se considerar o impacto de algumas variáveis moderadoras ou intervenientes neste processo. Estas podem relacionar-se a alguma característica que dita uma limitação ao se fazer inferências sobre os resultados. Segundo Rosenberg (1976), as variáveis intervenientes são encaradas como uma consequência da variável independente e como determinante da variável dependente.

Características como o tamanho da empresa, o tempo de atuação no mercado, a constituição de um processo de mudança gerencial, a capacidade produtiva, etc. Todos estes fatores devem ser considerados.

Segundo Jamrog e Overholt (2004), ainda hoje, existe um grande questionamento sobre a efetividade da área de recursos humanos quanto à sua contribuição nos resultados da organização devido à dificuldade de mensuração de seus impactos. A área de recursos humanos tem evoluído, deixando de ser somente compensação, contratação, avaliação de desempenho, etc.; mas embora essas funções tenham evoluído e apresentado cada vez mais contribuições para a eficiência das organizações, o problema ainda reside nas tentativas de se medir o desempenho. A falta clareza no processo de mensuração destas influências é o principal fator limitante (FERRIS *et al*, 1990).

Um fator que deve ser considerado é a grande dificuldade de se buscar ferramentas em estudos anteriores. Há uma grande diversidade de fatores, proposições ou indicadores que podem ser adotados e se caracterizar em uma avaliação. Dentro do objetivo comum de avaliar a arquitetura de RH da empresa são utilizadas várias nomenclaturas pelos autores. Alguns se referem que o processo de mensuração da gestão de RH é o conjunto de técnicas para verificar se as práticas de gestão de pessoas estão sendo executadas com eficiência na organização (OLIVEIRA *et al*, 2005). No entanto, não somente as práticas, mas as funções de RH, suas iniciativas estratégicas e mudanças também influenciam o desempenho ou resultados financeiros.

Analisando-se a cronologia dos estudos encontrados sobre o tema, verifica-se no Quadro 3 que, na medida em que mudam os termos adotados, há uma evolução no sentido de se considerar para a avaliação não apenas aspectos técnicos e operacionais da gestão de RH, mas também seus impactos diretos e indiretos por meio do aspecto estratégico (*Ibid.*, 2005).

Quadro 5. Evolução do ferramental de avaliação de resultados de gestão de pessoas.

DÉCADA DE 70 E 80	DÉCADA DE 80 E 90	DÉCADA DE 90 E 00
Auditoria de RH	Indicadores de avaliação de RH	Sistemas de medição estratégica
Exames dos objetivos, políticas, sistemas e controles dos recursos humanos, incluindo os estudos sobre contabilização de RH. (Galicia e Muñoz, 1973; Werther e Davis, 1983; Kwasnicka, 1981;1987)	Por meio de indicadores quantitativos, avaliar aspectos relativos às práticas de RH. (Fitz-Enz, 1894; Indicadores do Prêmio Nacional da Qualidade, 2001)	Atrair os indicadores (práticas) de gestão de RH à estratégia da organização. (Becker; Huselid; Ulrich, 2001; Kwasnicka, 1987; Fitz-Enz, 2001).

Fonte: Oliveira *et al*, 2005, p.3.

A literatura ainda é inconsistente em dois pontos principais: a primeira se refere à gestão de pessoas e, em específico, à identificação de práticas ou combinações de práticas que

representem a melhor maneira (“*best social results*”), até mesmo pela necessidade de abertura de capital); já a segunda, remete-se ao estudo do desempenho organizacional em termos de resultados, ou seja, diferentes mensurações têm sido usadas para avaliar os resultados entre estratégias e administração de RH (PANAYOTOPOULOU; PAPALEXANDRIS, 2003).

Macaleer e Shannon (2003) ressaltam em seu estudo que, para se obter excelência no desempenho dos negócios é importante que os recursos humanos se tornem parceiros estratégicos de negócio. Muitos autores, ao apresentarem alternativas para a resolução do problema de mensuração corroboram com esta afirmação: Oliveira *et al* (2005); Skinner e Mabey (1997); Macaleer e Shannon (2003); Lui *et al* (2004); Mak e Akhtar (2003); Kling (1995); Delaney e Huselid (1996); Huselid *et al* (1997); e Richard e Johnson (2004).

Todos, contudo, afirmam ser preciso alinhar a gestão de RH com a estratégia de negócios, juntamente com uma metodologia adequada, para que seja possível determinar os resultados que se espera atingir com a gestão de pessoas.

2.5 AGRONEGÓCIO SUCROALCOOLEIRO

2.5.1 Importância da cana-de-açúcar para o agronegócio brasileiro

Atualmente, há uma crescente motivação para o uso de fontes alternativas de energia que permitem minimizar os impactos de ordem econômica e ambiental. Visto certas peculiaridades, que se estendem em vantagens, inovações e regulamentações setoriais, os combustíveis renováveis contribuem significativamente para manutenção e preservação desta situação, no entanto, o desafio cabe à competência gerencial abordar práticas sustentáveis de desenvolvimento e, ao mesmo tempo, garantir sua competitividade.

A partir das últimas décadas, vários fatores têm contribuído para aumentar a importância dos biocombustíveis: o Protocolo de Kyoto, que traça a política dos países estabelecendo-se metas de controle nas emissões de CO₂ ao questionar o efeito do uso dos produtos derivados do petróleo ao meio ambiente; a instabilidade do Oriente Médio no fornecimento e a taxa dos preços internacionais do petróleo, que ditam a necessidade de redução da dependência desse combustível; os baixos preços das commodities; a busca de uma alternativa agrícola rentável e; as possibilidades de geração de emprego. (BRASIL, 2007b).

Justifica-se esta importância quando se analisa o panorama geral da principal atividade econômica brasileira na produção de biocombustíveis, a cana-de-açúcar (Tabela 3).

Tabela 3. Panorama geral do setor sucroalcooleiro na safra 2007/08 – Brasil.

Características	Descrição
Movimenta:	US\$ 20.5 bilhões.
Representa:	3,65% do PIB.
Geração de empregos:	4 milhões de empregos diretos e indiretos.
Fornecedores:	72.000 produtores independentes.
Área cultivada:	6,3 milhões de hectares (0,7% área total).
Moagem:	475,07 milhões de toneladas de cana. 31,4% da produção mundial de cana.
Produção:	30 milhões de toneladas de açúcar. 20,3 bilhões de litros de etanol. 34,4% da produção mundial de álcool.
Exportações (2007):	20,3 milhões de toneladas de açúcar. 39,4% das exportações mundiais de açúcar. 3,6 bilhões litros de etanol. 63,2% das exportações mundiais de álcool.
Impostos:	US\$ 6 bilhões em impostos.
Investimentos:	2008 a 2012, serão investidos cerca de 33 bilhões de dólares em novas unidades industriais e destes, cerca de 12% serão oriundos de capital externo.
Agentes:	336 usinas em funcionamento e 78 em processo de construção.

Fonte: Adaptado do Jornal Cana com dados de BRASIL, 2007a; 2007b; 2008; UNICA, 2008; FAO/DATAGRO, 2008.

Para se ter idéia da amplitude desse negócio, é interessante comparar o investimento internacional feito em bioenergia, a considerar o álcool, o biodiesel e a biomassa, com o montante investido no setor sucroalcooleiro brasileiro nos últimos anos para produção de açúcar e etanol. De acordo com dados do BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento, foi investido, no mundo todo, US\$21 bilhões em bioenergia no ano de 2006. No entanto, apenas o setor sucroalcooleiro nacional movimentou na safra de 2007/08 a quantia de US\$20,5 bilhões, o que corresponde a quase todo o investimento internacional feito em bioenergia no ano anterior (ROTHKOPF, 2007).

Conforme mostra a Figura 8, o álcool combustível brasileiro feito a partir da cana-de-açúcar possui o menor custo de produção do mundo comparado as demais culturas utilizadas como matéria-prima e demais países produtores. Além disso, a energia consumida no processo de fabricação é gerada por meio de seus próprios resíduos. O uso do bagaço, da palha e do vinhoto acarreta na redução do custo de produção e no incremento de

produtividade. Segundo dados da ANEEL (2007), na produção de etanol, cerca de 28% da cana é transformada em bagaço, e em termos energéticos, este equivale a 49,5%, seguido pelo etanol (43,2%) e vinhoto (7,3%).

Figura 8. Custo de produção de etanol (US\$ cents/litro).

Fonte: F. O. Licht's, 2005a.

Outra grande vantagem competitiva está relacionada à limitação de terras agriculturáveis disponíveis no mundo e o *trade-off* entre a produção de alimentos e energia. O aumento exponencial da demanda por matéria-prima para a produção de biocombustíveis levanta dúvidas quanto a real sustentabilidade desse novo mercado energético, gerando uma crise no sistema de suprimento alimentício devido à intensa competição por novas áreas de plantio. Deste modo, diante das recentes suspeitas lançadas acerca do etanol e dos intensos debates sobre este tema, é fundamental entender como e por que ocorreu a mudança na tendência histórica dos preços dos alimentos e quais forças impulsionaram as cotações das commodities agrícolas em todo o mundo (Figura 9).

Contudo, uma pesquisa da FGV (2008, grifo nosso) explica que o debate feito acerca da influência dos biocombustíveis na determinação dos preços dos alimentos não se aplica à realidade brasileira. Os resultados encontrados permitem concluir que a expansão da área cultivada com cana-de-açúcar não é fator relevante para a alta recente dos preços. O que

contribuiu decisivamente para esse aumento em 2007/08 foi *a especulação nos mercados futuros e o aumento da demanda em um cenário de estoques mais baixos*¹².

Figura 9. Contribuição dos alimentos para a alta da inflação em diferentes países.

Fonte: FGV, 2008, p.7.

Na safra mais recente (2007/08), por exemplo, a área plantada com cana-de-açúcar aumentou 653.700 hectares (ha), um crescimento de 12% se comparado a safra anterior. Dessa porcentagem, 140 mil ha correspondem a terras onde antes se cultivavam grãos, como milho e soja (ocupação de 0,4% da área total). De todo o crescimento da área plantada na última safra, 65% ocorreu em terras antes dedicadas à pecuária (pastagens). O avanço dos canaviais, por sua vez, reduziu a área de pastagens do país em 0,2%. A produção maior foi alcançada com uma expansão de apenas 1,1% da área plantada (BRASIL, 2008).

De qualquer forma, a representativa quantia de 7,8 milhões de ha ocupados com o cultivo de a cana-de-açúcar no Brasil, hoje, de um total de 850 milhões de ha, é pouco se comparada às áreas utilizadas para as demais atividades agropecuárias, como a criação extensiva de gado (211 milhões de ha) e a lavoura de alimentos (63 milhões de ha) (*Ibid*, 2008). Desta forma, os dados da Figura 10 permitem afirmar, com segurança, que a expansão da cana foi acompanhada de significativo crescimento pela área cultivada com grãos no país,

¹² Cf. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV. **Fatores determinantes dos preços dos alimentos:** o impacto dos biocombustíveis. Nov.2008. p.1-25..

portanto, corrobora-se com a afirmação de que o etanol, pelo menos no Brasil, não é fator relevante para alta no preço dos alimentos no mundo.

Figura 10. Área plantada com grãos e cana-de-açúcar no Brasil.

Fonte: FGV, 2008, p.13.

Nota: Grãos (milho, soja, trigo e arroz). Os dados para os anos 1970, 1980, 1990 e 2000 representam, respectivamente, a área média dos triênios 1969/1971, 1979/1981, 1989/1991 e 1998/2000.

Ainda deve-se destacar, entretanto, a existência de uma grande área de terras inexploradas disponíveis para a agricultura. Estima-se haver um total de 106 milhões de ha, desconsiderando o território que compreende a floresta amazônica, as áreas de proteção ambiental e as regiões metropolitanas (UNICA, 2008). A Figura 11 apresenta o mapa que contém a disposição de cana-de-açúcar no país e mostra a distância de suas plantações da região amazônica, alvo de freqüentes discussões internacionais sobre exploração para atividades agrícolas.

Das vantagens brasileiras no cultivo da cana, o clima quente, com boa divisão de chuvas e solos férteis, são também, propícios ao plantio desta gramínea; o que não acontece na região amazônica. Neste território a precipitação é muito elevada e bem distribuída durante o ano, fator que compromete a produção. Há também de se considerar a inviabilidade devido ao processo logístico, que se encontra longe de grandes centros consumidores.

Figura 11. Disposição das plantações de cana-de-açúcar no Brasil.
Fonte: UNICA, 2008.

São duas as principais regiões responsáveis pela produção de cana-de-açúcar no Brasil, Centro-Sul e Norte-Nordeste. A região Norte-Nordeste apresenta dificuldades naturais para se adaptar às novas condições técnicas da produção, no entanto, na região Centro-Sul, principalmente no Estado de São Paulo, se concentra a maior infra-estrutura de pesquisa agrícola e industrial do setor. O Estado possui também, o maior índice de produção de etanol do país com 62,5%, considerando, especificamente a região de Ribeirão Preto, que lidera esta estatística e corresponde a 30% da produção. O segundo maior produtor é o Paraná com 6,5%, seguido por Minas Gerais (6%) e por Mato Grosso (4,8%) (*Ibid.* 2008). A classificação dos demais Estados pode ser vista na Tabela 4.

Tabela 4. Principais produtores de etanol no Brasil na safra 2005/06

Estado	Produção (m³)	Participação (%)
São Paulo	9.951.710	62,5
Paraná	1.042.646	6,5
Minas Gerais	966.122	6,0
Mato Grosso	770.585	4,8
Goiás	718.414	4,5
Alagoas	546.046	3,4
Pernambuco	328.059	2,0
Outros	1.612.300	10,3
Total	15.935.882	100,0

Fonte: BRASIL, 2007b, p.41.

Maior produtor mundial de etanol a partir de cana-de-açúcar, o Brasil representa 31,4% da produção, de um total de 1,3 bilhões de toneladas. Na sequência, aparece a Índia com 20,6% de participação, a China com 7,4% e o México com 3,7% (FAO, 2008). Segundo a última avaliação da CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento, a produção nacional de cana destinada à indústria sucroalcooleira foi de 423,4 milhões de toneladas em 2007, das quais 47,0% (223,48 milhões de toneladas) foram entregues à fabricação de açúcar e 53,0% (251,59 milhões de toneladas) foram usadas na produção de álcool.

Segundo estimativas da UNICA (2008), para a nova safra de cana-de-açúcar na Região Centro-Sul (2008/09), onde se concentram aproximadamente 86% da produção nacional, a moagem deverá atingir 498,1 milhões de toneladas, um crescimento de 16% em relação à safra 2007/08, quando foram moídas 431,2 milhões de toneladas, marcando um recorde histórico. A produção de açúcar chegará a 28,6 milhões de toneladas, 9% acima do registrado no período anterior, cuja produção foi de 26,2 milhões. O álcool anidro atingirá 7,65 bilhões de litros, 6% a mais em relação aos 7,24 bilhões de litros produzidos na safra anterior. O crescimento do álcool hidratado será de 27%, chegando a 16,6 bilhões de litros, contra 13,1 bilhões de litros da safra 2007/08.

Portanto, a produção total de álcool deverá atingir 24,3 bilhões de litros na safra 2008/09, um crescimento de 19% em relação aos 20,3 bilhões de litros registrados na safra anterior. O mix de produção estimado para o período será de 42% de açúcar e 58% de álcool (*Ibid.*, 2008).

Figura 12. Cana-de-açúcar processada pelas usinas brasileiras (toneladas).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da UNICA, 2008.

Conforme se pode observar na Figura 12, São Paulo foi responsável por processar 68,7% do total de cana na região Centro-Sul, seguido por Paraná (9,3%), Minas Gerais (8,2%), Goiás (4,9%), Mato Grosso (3,5%) e Mato Grosso do Sul (3,4%) (*Ibid.*, 2008).

Grande parte dessa cana processada é originária da produção própria das usinas, o que ocorre por diversos fatores, dentre os quais, àqueles relacionados aos custos de transação. No entanto, é crescente o número de produtores independentes que fornecem a matéria-prima para as grandes usinas. Segundo Goldemberg *et al* (2008), quase 30% da área ocupada com cana em 2007 fora produzida por fornecedores independentes no Estado de São Paulo.

Contudo, se por um lado as inovações no cultivo da cana geram melhorias nas condições de trabalho e reduzem os impactos ambientais, por outro, seus custos representam um desafio ao pequeno e médio produtor. Os altos investimentos em colheitadeiras estão além da capacidade financeira da grande maioria, e mesmo para aqueles que possuem recursos, a mecanização é economicamente viável apenas quando o produtor dispõe de uma escala mínima de produção de 120 mil toneladas.

Na região Centro-Sul a área de cana-de-açúcar disponível para colheita na safra atual (2008/09) foi estimada em 6,74 milhões hectares, representando um aumento de 15,7% (917,9 mil ha) em relação à safra anterior. São Paulo é o maior produtor de cana-de-açúcar com uma área de 4,45 milhões de ha disponíveis para colheita, representando 66% de toda área de cana da região Centro-Sul, apresentando um crescimento de 12,2% (483,3 mil ha) de área em relação à safra passada (Tabela 5).

Tabela 5. Produção de cana-de-açúcar por Estado em hectares de terra.

Estado	SAFRA 2007/08 (ha)	SAFRA 2008/09 (ha)	Variação % 2007/08 para 2008/09
São Paulo	3.961.928	4.445.281	12,2
Paraná	513.965	604.923	17,7
Minas Gerais	462.969	574.990	24,2
Goiás	308.840	432.009	39,9
Mato Grosso do Sul	212.551	290.990	36,9
Mato Grosso	217.762	231.060	6,1
Rio de Janeiro	94.613	100.399	6,1
Espírito Santo	59.231	70.086	18,3
Total	5.831.859	6.749.738	15,7

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da UNICA, 2008.

No que diz respeito a produção, tendo em vista os demais indicadores de crescimento da atividade sucroalcooleira no país, especialmente em São Paulo, como mostra os últimos

dados apresentados (expressiva expansão da área plantada, volume de cana processada, etc.), 24 unidades das 30 usinas classificadas na safra de 2007/08 como as maiores produtoras da região Centro-Sul se localizam no Estado, o que indica mais uma vez sua potência nesta atividade agrícola (Tabela 6).

Tabela 6. Ranking de produção das usinas da região Centro-Sul – Safra 2007/08.

RK	UF	UNIDADES	PRODUÇÃO DE CANA	PRODUÇÃO DE AÇÚCAR	PRODUÇÃO DE ETANOL (mil litros)		
			(t)	(t)	ANIDRO	HIDRATADO	TOTAL
1º	SP	DA BARRA	6.815.821	489.723	193.903	96.223	290.126
2º	SP	SÃO MARTINHO	6.762.247	361.580	155.910	180.580	336.490
3º	MT	ITAMARATI	5.775.081	266.242	143.305	153.702	297.007
4º	SP	VALE DO ROSÁRIO	5.717.163	386.460	93.089	140.764	233.853
5º	SP	EQUIPAV	5.383.570	285.201	150.165	110.521	260.686
6º	SP	SANTA ELISA	5.166.420	317.636	120.045	102.428	222.473
7º	SP	COLOMBO	5.003.431	390.627	0	192.958	192.958
8º	SP	CLEALCO	4.683.488	389.245	0	129.275	129.275
9º	SP	COLORADO	4.551.827	345.336	27.820	169.931	197.751
10º	SP	MOEMA	4.538.707	300.942	85.005	120.484	205.489
11º	MG	VOLTA GRANDE	4.204.327	264.935	120.749	76.512	197.261
12º	SP	CRUZ ALTA	4.168.067	475.664	13.414	55.861	69.275
13º	SP	BONFIM	4.132.634	345.775	54.144	113.547	167.691
14º	SP	CATANDUVA	4.005.476	227.396	60.429	146.526	206.955
15º	SP	COSTA PINTO	3.989.362	312.902	63.590	96.328	159.918
16º	SP	DA PEDRA	3.878.452	187.795	86.597	122.507	209.104
17º	SP	NOVA AMÉRICA	3.790.257	309.819	117.159	53.640	170.799
18º	MG	DELTA	3.762.517	365.071	9.694	91.949	101.643
19º	SP	BARRA GRANDE	3.707.544	261.627	94.524	86.016	180.540
20º	SP	ALTA MOGIANA	3.681.114	320.666	66.626	36.635	103.261
21º	SP	SÃO JOSÉ (Macatuba)	3.628.898	232.467	98.952	91.860	190.812
22º	SP	SÃO JOÃO (Araras)	3.564.437	235.850	138.151	10.294	148.445
23º	GO	VALE DO VERDÃO	3.515.470	158.368	80.688	104.980	185.668
24º	SP	CERRADINHO	3.464.590	217.374	0	162.290	162.290
25º	PR	ALTO ALEGRE	3.418.424	319.194	55.271	47.398	102.669
26º	SP	DEST. MORENO	3.377.367	105.148	227.703	0	227.703
27º	SP	SANTA CRUZ	3.376.220	207.445	70.250	86.320	156.570
28º	SP	MORENO	3.284.953	260.694	103.053	16.794	119.847
29º	MG	ITURAMA	3.258.064	282.883	109.130	645	109.775
30º	SP	BAZAN	3.257.513	254.237	82.472	50.301	132.773

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da UNICA, 2008.

O Brasil se destaca, ainda, como o país que possui o etanol como grande componente renovável da matriz energética, representando 14% da energia primária consumida

internamente (BRASIL, 2007b). A demanda por etanol no Brasil foi de 12,7 bilhões de litros em 2005 e a tendência de mercado dos últimos anos também mostra crescimento, porém a menores taxas. Em 2003, período em que houve uma drástica redução nas vendas de veículos a álcool, o crescimento da demanda brasileira foi impulsionado, principalmente, pelo maior consumo de gasolina, que leva até 25% de etanol (BRASIL, 2007a).

Desde quando foi lançada, em março de 2003, a produção de carros bicompostíveis (*flex-fuel*¹³) e, somente a álcool, passou de três mil unidades para 866 mil no ano de 2005. Em termos de participação na venda total de veículos leves das montadoras brasileiras, o número passou de 15% para 56% neste ano, conforme mostra os dados da ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Figura 13). A qualidade e a confiabilidade do programa de incentivo ao etanol são dois condicionadores deste sucesso.

Figura 13. Vendas de veículos por tipo de combustível no Brasil (unidades).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da ANFAVEA, 2008.

Nota: 1) Os dados até 2004 referem-se a vendas internas no atacado. Os dados a partir de 2004 fazem referência ao número de veículos licenciados. 2) Inclui somente os veículos do Ciclo Otto (não estão contabilizados os comerciais leves movidos a diesel).

Outro fator importante é a implantação e promulgação de políticas de obrigatoriedade por meio de leis e emendas, que determinam a adição de etanol à gasolina. Para critérios de exemplificação, caso a cota mundial de adoção seja de 5% de álcool para 95% de gasolina, o aumento médio do consumo de etanol estaria em torno de 40%, o que reduziria a proporção

¹³ *Flex fuel* é um veículo flexível que opera com gasolina C (gasolina com 20-25% de etanol anidro), álcool etílico hidratado ou qualquer mistura desses combustíveis.

da emissão da poluição no mundo. Esta tendência fará com que haja ainda mais competitividade para suprir toda esta crescente demanda por biocombustíveis e bioenergia (UNICA, 2008).

Como grande parte do etanol é consumida no mesmo país onde é produzido, o comércio mundial desse produto ainda é muito incipiente. Em 2004, de um volume total de 4,8 bilhões de litros comercializados, cerca de 20% foi destinado para combustível, sendo os 80% restantes para uso industrial e para bebidas. Até 2003, praticamente todo o comércio de etanol foi direcionado para outros fins que não o combustível. Em 2005, o volume comercializado foi de 5,8 bilhões de litros (F.O. LICHT'S, 2005b).

O Brasil também é o principal exportador de etanol mundial (Tabela 6), cujos principais destinos são os Estados Unidos, países baixos, Japão, Jamaica, El-Salvador, Costa Rica, etc. Considerando as exportações totais, a participação do Brasil passou de 21% para 50% em 2004 em função do volume recorde vendido para o exterior nesse ano (2,4 milhões de litros), já no ano de 2007, foram exportados 3,5 milhões de litros de etanol, representando um aumento de 45,8% com relação ao período anterior (UNICA, 2008).

Tabela 7. Exportações de etanol – principais países (milhões de litros).

Países	2000	2001	2002	2003	2004
Brasil	227	321	761	769	2.403
França	342	303	317	376	377
Estados Unidos	413	440	341	339	266
Reino Unido	179	227	191	205	151
África do Sul	208	226	160	177	147
Jamaica	104	115	120	146	146
Arábia Saudita	350	338	242	339	143
Costa Rica	69	58	49	66	116
Holanda	86	79	66	60	99
China	152	249	115	284	97
Outros	950	851	733	914	933
Total	3.079	3.208	3.095	3.673	4.877

Fonte: F. O. Licht's, 2005a.

Nesse sentido, devido à toda situação favorável ao desenvolvimento do agronegócio sucroalcooleiro no país, conforme apresenta os dados da UNICA (2008), as estimativas de investimentos na construção de novas usinas no período de 2008 a 2012 serão em torno de US\$ 33 bilhões. O cronograma de investimento mostra que 38 unidades devem entrar em operação na safra 2008/09, 30 estão com início previsto em 2009/10 e oito em 2010/11. A expectativa de aumento da participação do capital externo no setor é crescente. Na safra

2007/08, os estrangeiros detinham 22 unidades produtivas, o que equivale a 36 milhões de toneladas de cana, ou 7% das usinas existentes. Para safra 2012/13, eles devem ter 31 unidades produtivas (12% do total), o que representa 83 milhões de toneladas de cana.

No entanto, este número não deverá representar a realidade de mercado nos próximos anos, ou seja, a estimativa feita pela UNICA provavelmente não acontecerá desta maneira devido as recentes crises financeiras no mercado internacional e a baixa do preço do petróleo, o que leva a um movimento de forte especulação e retração dos investimentos estrangeiros para o futuro.

A importância da indústria canavieira, no entanto, se restringe tanto às contribuições ambientais até aqui discutidas, como também ressalta uma importância sócio-econômica inquestionável. No Estado de São Paulo a atividade constitui a principal geradora de emprego, tanto no setor agrícola, como no conjunto das agroindústrias. Somente no ano de 2006 o setor respondeu por 10% dos novos empregos no setor industrial e 226% dos postos criados no setor agrícola (RAIS, 2006).

O possível impacto negativo do avanço da mecanização sobre o emprego ainda não ocorreu, pois com a expansão da área produzida tem havido, também, aumentos significativos na produção do SAG, preservando-se o emprego. Destaca-se que a cana-de-açúcar, apenas no Estado de São Paulo, no ano de 2007, elevou a produção de açúcar para 19 milhões de toneladas e a de etanol para 13 bilhões de litros, gerando cerca de 300.000 empregos e contribuindo com 21 bilhões de reais ao PIB paulista (GOLDEMBERG *et al*, 2008).

2.5.2 Recursos humanos e relações de trabalho na agroindústria canavieira

A incorporação da lógica empresarial industrial pelo setor agropecuário paulista, especialmente, o setor sucroalcooleiro, permitiu a expansão das culturas industriais no meio rural. Esse crescimento impactou consideravelmente as relações de trabalho, afastando-as das condições mais tradicionais de emprego da mão-de-obra no campo. As primeiras mudanças significativas, após o fim do modelo escravista, se iniciaram a partir do final do século 20, quando se passou a perceber, cada vez mais, a emergência da reestruturação produtiva, com efeitos não desprezíveis no padrão do uso e remuneração dos trabalhadores (*Ibid.*, 2008).

O crescente processo de mecanização no campo, através da introdução de tratores, arados e caminhões, dispensaram, gradativamente, o uso de parte da mão-de-obra empregada no plantio, trato cultural e carregamento da cana-de-açúcar. O impacto pôde ser observado na diminuição da população rural das regiões produtoras. Contudo, a colheita dependia ainda,

quase que exclusivamente, do trabalho manual, o que demandava um grande contingente de mão-de-obra durante o período de safra, conforme se observa, ainda hoje (com tendência a diminuir cada vez mais), e pode ser visto na Figura 14.

Figura 14. Contratações mensais dos cortadores de cana no Estado de São Paulo.

Fonte: GOLDEMBERG *et al*, 2008, p.43.

De acordo com o que se pode notar, em meados da década de 1960 – especificamente após 1965, com a criação do Sistema Nacional de Crédito Rural – a queima prévia da cana e a remuneração por produtividade¹⁴ começaram a ser utilizadas pelos agricultores, ocasionando um aumento de produtividade por cortador de 2,5t/dia para 4,0t/dia (CAMARGO, 2007).

A partir daí surge a figura do trabalhador volante ou bóia-fria, que residi na cidade, mas se desloca para o campo durante a jornada do corte da cana-de-açúcar. Há, portanto, dois tipos principais de trabalhadores empregados nas usinas: o permanente, mais qualificado, que ocupa as posições criadas pelo processo de modernização das atividades rurais, como os tratoristas, motoristas e mecânicos (hoje em dia, também compostos por ocupantes de cargos não agrícolas, o que considera os profissionais da área administrativa devido ao recente processo de profissionalização do setor); e os temporários, desqualificados, que conseguiam trabalhos durante a safra (volantes ou bóias-frias).

A Figura 15 mostra o comportamento gráfico das recentes contratações dos diferentes tipos de trabalhadores do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo e nos permite concluir que, apesar da elevada taxa de crescimento da área colhida no Estado, no último ano (variação

¹⁴ A remuneração por produtividade obedece ao piso ditado pelo salário mínimo, ou seja, uma prática prevista na CLT e amplamente aceita em doutrinas e jurisprudências, o que a torna perfeitamente legal. Cf. MORAES, M. A. F. D. **O mercado de trabalho da agroindústria canavieira: desafios e oportunidades**. Economia Aplicada, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 605-619, Out-Dez/2007.

de 12,2%, conforme dados da Tabela 5), e do aumento da colheita mecanizada¹⁵, não houve redução do número de contratações de empregados no setor, que obedece ao ciclo safra/entressafra e apresenta gradativos aumentos e diminuições, respectivamente, no quadro de trabalhadores em todos os diferentes níveis. Isto se deve ao visível processo de expansão do setor.

Figura 15. Contratações de diferentes categorias no setor sucroalcooleiro - São Paulo.
Fonte: GOLDEMBERG *et al*, 2008, p.44.

Vale ainda ressaltar a existência de dois tipos de trabalhadores temporários. Além do volante tradicional, residente urbano que se desloca para as plantações nas fazendas, há também os safristas, que são recrutados em outros estados e representam uma mão-de-obra muito produtiva para os usineiros. Estes são alojados em instalações preparadas pelo empregador. Segundo Goldemberg *et al* (2008), somente o Estado de São Paulo, recebe por volta de 55 mil migrantes safristas do norte de Minas Gerais e do Nordeste, conforme informações dos sindicatos rurais.

A geração de empregos tem sido reconhecida como uma das maiores vantagens das fontes de energias renováveis, quando comparada às de origem fóssil. Além de gerar empregos na zona rural, a produção de etanol, por exemplo, é uma atividade que envolve baixos investimentos por emprego gerado quando comparados com outros setores industriais, conforme se observa na Figura 16. Segundo dados da PNAD, Pesquisa Nacional por Amostra

¹⁵ Informações da Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo mostram que na safra 2006/07 a colheita mecanizada correspondeu a 34% da cana-de-açúcar colhida e, que no período de 2007/08 esta fração passou para 47%. Estes dados indicam, inclusive, uma redução da área de cana queimada (SÃO PAULO, 2008).

de Domicílios, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2004 havia um contingente de 251 mil empregados permanentes e 242 mil temporários ocupados na cultura da cana-de-açúcar no Brasil (*Ibid.*, 2008). Hoje esse número se aproxima dos quatro milhões, considerando-se empregos diretos e indiretos, conforme consta na Tabela 3.

Figura 16. Número de empregos gerados por fonte de energia.
Fonte: Goldemberg 2002¹⁶ (*apud* Goldemberg *et al*, 2008, p.42).

No Estado de São Paulo a atividade canavieira é a principal empregadora tanto no setor agrícola como no conjunto das agroindústrias. Mesmo considerando que toda cana fosse colhida crua, o que deve ocorrer no Estado de São Paulo no longo prazo, o número de empregos por unidade de energia seria de aproximadamente 50 empregos/energia (petróleo=1), ainda assim muito acima dos índices para outras fontes energéticas (Figura 17).

Figura 17. Número de empregos gerados por fonte de energia.
Fonte: Goldemberg 2002 (*apud* Goldemberg *et al*, 2008, p.42).

¹⁶ GOLDEMBERG, J. **Brazilian Energy Initiative**. World Summit on Sustainable Development. Johannesburg, África do Sul. Setembro, 2002.

Recentemente, um conjunto de fatores vem promovendo mudanças nas condições de todas as classes de trabalhadores. Algumas dessas forças, como a mecanização da colheita, implicam na menor demanda por mão-de-obra, em contrapartida, pode-se confirmar um movimento de formalização do trabalho, influenciado por uma fiscalização mais rígida e por exigências do mercado internacional.

Essa situação provocou um aumento do emprego assalariado formal, permitindo ao novo trabalhador do campo o pleno acesso aos direitos sociais e trabalhistas garantidos pela CLT, contudo, ao mesmo tempo, pressionou os trabalhadores a aceitarem condições de negociação menos favoráveis ou a se qualificarem, para permanecer em seu trabalho (*Ibid.* 2008). Certamente, o número de empregos gerados com a mecanização era bem inferior ao número de dispensas, uma vez que a grande maioria das pessoas não apresentava ao menos as qualificações técnicas necessárias para ocupar essas posições.

A queimada prévia da cana é o maior alvo das críticas de cunho ambiental que recaem sobre a cultura, no entanto, algumas iniciativas para abolir essa prática vêm sendo tomadas. No Brasil, a eliminação gradual das queimadas é estabelecida pelo Decreto Federal nº 2.661/98, no entanto, também existem normas nos âmbitos estaduais e municipais.

Tabela 8. Lei n.11.241/02 - Queimada de cana-de-açúcar no Estado de São Paulo.

Ano	Área mecanizável onde não se pode efetuar a queima da cana	Porcentagem de eliminação
1º ano (2002)	20% da área cortada	20% da queima eliminada
5º ano (2006)	30% da área cortada	30% da queima eliminada
10º ano (2011)	50% da área cortada	50% da queima eliminada
15º ano (2016)	80% da área cortada	80% da queima eliminada
20º ano (2021)	100% da área cortada	Eliminação total da queima
Ano	Área não mecanizável, com porcentagem de eliminação. Declividade superior a 12% e/ou queima menor de 150 ha	Onde não se pode efetuar a queima
10º ano (2011)	10% da área cortada	10% da queima eliminada
15º ano (2016)	20% da área cortada	20% da queima eliminada
20º ano (2021)	30% da área cortada	30% da queima eliminada
25º ano (2026)	50% da área cortada	50% da queima eliminada
30º ano (2031)	100% da área cortada	100% da queima eliminada

Fonte: Goldemberg *et al*, 2008, p.100.

O Estado de São Paulo editou a Lei estadual nº 10.547/00, reformulada pela Lei nº 11.241 em setembro de 2002, que estabelece um cronograma de erradicação das queimadas no Estado para fins de proteção ambiental (mitigar a emissão de gases poluentes emitidos) (*Ibid.* 2008). A regulamentação considera dois tipos de áreas: mecanizável e não mecanizável¹⁷. Enquanto a primeira traz uma cláusula de proibição com o prazo final para 2021, a segunda apresenta o ano de 2031 como data limite para extinção desta prática, conforme dados apresentados pela Tabela 8.

Mas, ao que tudo indica, o fim das queimadas pode chegar antes das datas acima citadas. A maioria das usinas paulistas aderiu ao protocolo de cooperação firmado entre o governo estadual e a UNICA (Protocolo Agroambiental), que antecipa a eliminação da queimada em áreas mecanizáveis para o ano de 2014 e das demais áreas para o ano de 2017 (*Ibid.*, 2008).

Tabela 9. Protocolo Agroambiental 2007 - Cronograma de eliminação das queimadas

Área mecanizável		Área não mecanizável	
Ano	(%) Eliminação	Ano	(%) Eliminação
2010	70%	2010	30%
2014	100%	2017	100%

Fonte: Goldemberg *et al.*, 2008, p.101.

Mato Grosso do Sul, Goiás e Paraná são os outros Estados que já possuem legislação para definir a eliminação das queimadas de cana-de-açúcar, enquanto que, em outros, a prática ainda é permitida de forma controlada.

Um fator importante tem levado os países a adotarem cláusulas de importação baseadas em critérios sócio-ambientais, o aquecimento do comércio internacional de biocombustíveis, principalmente o etanol. As certificações de qualidade ambiental e social¹⁸, que evitam a prática de queimadas e atesta a procedência do produto, que não deve ser feito à custa da destruição da floresta amazônica e por meio de mão-de-obra barata ou escrava, respectivamente, levam a crer que as exportações dos produtos provenientes de cana queimada podem sofrer embargos no mercado internacional.

Para os cortadores de cana-de-açúcar, a previsão da proibição da queima traz perspectivas desanimadoras. A produtividade dos cortadores cai, em média, pela metade

¹⁷ São consideradas não mecanizáveis aquelas áreas com declividade superior a 12%, onde limitações técnicas impossibilitam o uso de colheitadeiras mecânicas, e glebas menores que 150 ha.

¹⁸ Norma Regulamentadora 31 (NR-31), que se refere à segurança e saúde no trabalho na agricultura.

quando a cana não é queimada, o que o torna seu emprego inviável quando comparado ao uso de colheitadeiras. Recentemente, o aperfeiçoamento técnico das máquinas, o desenvolvimento de variedades mais adequadas e outras mudanças de cunho organizacional reduziram em muito os custos da colheita mecanizada.

Se em 1976 uma máquina colhia 20 toneladas de cana-de-açúcar por hora, atualmente esse número passou para 70 toneladas, o que significa a substituição de cerca de 100 cortadores, criando apenas quatro novos postos de trabalho: dois mecânicos e dois operadores. Há também o incentivo para que as usinas deixem de realizar a pré-queima e utilizem a palha para a co-geração de energia. Alguns estudos mostram que a mecanização da colheita representa uma economia de 30% em relação ao corte manual (CAMARGO, 2007).

Segundo estudos da UNICA (2008), estipula-se um cenário hipotético em que 100% das lavouras de São Paulo e 50% das lavouras dos demais Estados do país sejam colhidas com máquinas; neste caso, 165 mil postos de trabalho se extinguiriam em relação àqueles existentes no ano de 2000. Considerando-se apenas São Paulo, mesmo com a perspectiva de crescimento da produção acima de 80% até a safra de 2020/21 em relação à safra de 2006/07, o número de trabalhadores empregados na colheita cairia de 205,8 para 70,8 mil.

No entanto, se assim pensar, em contrapartida, cresceria a demanda por trabalhadores qualificados, tanto na indústria de cana quanto nos fornecedores de bens de capital e prestadores de serviços. Para melhor compreender esta problemática, a tabela 10 traz alguns dados do Estado de São Paulo que relativizam a importância da participação da colheita manual na geração de empregos do setor.

Tabela 10. Estimativas da redução de empregos no setor sucroalcooleiro – São Paulo.

Dados gerais	2006/07	2010/11	2015/16	2020/21
Produção de cana-de-açúcar (milhões de toneladas)	299	370	457	544
Área com colheita mecânica	40%	70%	100%	100%
Número de empregados (mil empregados)				
Colheita Manual	189,6	107,4	0	0
Colheita Mecânica	15,5	30,8	59,5	70,8
Indústria	55,3	62,6	68,3	75,3
TOTAL	260,4	200,8	127,8	146,1

Fonte: Moraes, 2007, p.611.

De certo modo, a taxa de crescimento do setor tem compensado, em partes, a pressão ambiental por mecanização da colheita da cana. Nas indústrias de açúcar e álcool, sejam elas no Centro-Sul ou no Norte-Nordeste, os empregos formais têm crescido no período de 2000 a 2005 em todas as regiões produtoras (Tabela 11).

Tabela 11. Empregos formais por região produtora e por setor (2000-2005)

	Região	2000	2001	2002	2004	2005
Cana-de-açúcar	NNE	81.191	97.496	86.329	104.820	100.494
	CS	275.795	302.830	281.291	283.301	314.174
	Total Brasil	356.986	400.326	367.620	388.121	414.668
Açúcar	NNE	143.303	183.517	174.934	211.864	232.120
	CS	74.421	84.920	126.936	193.626	207.453
	Total Brasil	217.724	268.437	301.870	405.490	439.573
Álcool	NNE	25.730	21.707	28.244	26.342	31.829
	CS	42.408	45.420	66.856	80.815	96.534
	Total Brasil	68.138	67.127	95.100	107.157	128.363
Total Brasil 3 setores		642.848	735.890	764.593	900.768	982.604

Fonte: Moraes, 2007, p.614.

Segundo Moraes (2007), mesmo que tenha havido um aumento da produção de 190% entre as safras de 1981/82 e 2005/06, o emprego nas lavouras de cana-de-açúcar caiu em 16,9%. Do total de postos de trabalho criados, tanto pela mecanização quanto nas áreas onde ainda existem colhedores manuais, 72,9% dos empregados brasileiros possuíam carteira assinada em 2005 e apenas 37,2% contavam com este direito no ano de 1981 (Tabela 12).

Tabela 12. Evolução do número de empregos formais e informais (1981-2005)

	1981			2005		
	Total	Com carteira trabalho	Sem carteira trabalho	Total	Com carteira trabalho	Sem carteira trabalho
Brasil	625.016	37,20%	62,80%	519.197	72,90%	27,10%
NNE	392.481	35,10%	64,80%	268.759	60,80%	39,20%
CS	232.535	40,70%	59,30%	250.438	85,80%	14,20%
SP	154.751	45%	55%	153.719	93,80%	6,20%

Fonte: Moraes, 2007, p.616.

De certa forma, as pressões externas não apenas se preocupam com os impactos ambientais da atividade sucroalcooleira, como também exercem influências positivas na forma com que as questões trabalhistas são tratadas. São cada vez mais comuns ações gerenciais cujos objetivos são proporcionar melhorias nas condições de trabalho dos empregados envolvidos na cadeia produtiva. O reflexo disso está não apenas na formalização do emprego, mas na busca por mais qualificação profissional mediante inserção de programas de treinamento, por meio do aumento do nível de escolaridade e no crescimento dos níveis salariais e de benefícios recebidos.

Apesar de ser muito pequeno, o tempo médio que o trabalhador do setor sucroalcooleiro permanece nas escolas aumentou de 2,2 anos em 1981, para 3,5 anos em

2005. Assim como acontece com os demais indicadores, a escolaridade do empregado está acima da média nacional no Estado de São Paulo, o que reflete a renda média da mão-de-obra empregada na lavoura canavieira. Enquanto a média salarial foi de R\$649,01 para o trabalhador paulista, na região Norte-Nordeste, em que o trabalhador permanece 2,4 anos na escola, o valor se encontra apenas R\$306,88.

Tabela 13. Evolução do salário médio na lavoura de cana-de-açúcar (1981-2005)

	1981			2005		
	Total	Salário Médio	Escolaridade Média	Total	Salário Médio	Escolaridade Média
Brasil	625.016	404,94	2,2	519.197	432,37	3,5
NNE	392.481	352,24	1,6	268.759	306,88	2,4
CS	232.535	489,11	3,1	250.438	567,05	4,8
SP	154.751	559,51	3,4	153.719	649,01	5

Fonte: Moraes, 2007, p.616.

Nota: Dados em reais (R\$) - Dezembro de 2005.

Segundo Marangoni e Tavares (2008), entre os índices crescentes de emprego na indústria, o principal destaque no mês de fevereiro desse ano foi o setor sucroalcooleiro, que respondeu por 78% do total das 24 mil vagas criadas no Estado de São Paulo. Eles afirmam que, quanto mais alto for o nível de responsabilidade do profissional dentro do negócio sucroalcooleiro, mais difícil encontrar mão-de-obra qualificada em função das características técnicas e operacionais necessárias nesse negócio. Ressalta-se, portanto, a necessidade urgente de investimento em qualificação profissional no país, sob pena de enfrentar sérios problemas nos próximos dez anos, sobretudo neste setor, que se expande cada vez mais.

Tabela 14. Evolução do número de empregados na lavoura de cana e educação - Brasil.

Educação Anos de estudo	1981		2005	
	Número de empregados	% total	Número de empregados	% total
Até 1 ano	355.180	56,8	154.598	29,8
2 a 4 incompletos	177.398	28,4	121.656	23,4
4 completos	63.845	10,2	87.681	16,9
Até 7	15.210	2,4	73.270	14,1
8 completos	7.245	1,2	30.278	5,8
Até 10	4.509	0,7	16.534	3,2
11 completos	1.289	0,2	29.299	5,6
12 ou mais	340	0,1	5.881	1,1
Total	625.016	100	519.197	100

Fonte: Moraes, 2007, p.617.

Segundo Moraes (2007), conforme os dados da Tabela 14, apesar do crescimento do nível de escolaridade dos trabalhadores do setor sucroalcooleiro do ano de 1981 para 2005,

pode-se inferir que grande parte destas pessoas não está qualificada a ocupar as novas oportunidades que a mecanização ou as demais mudanças estruturais das usinas criarão.

Supõe-se, diante desses dados, que apesar das dificuldades de se encontrar pessoas qualificadas, as maiores e mais significativas mudanças no grau de instrução dos trabalhadores podem ter acontecido nas ocupações não agrícolas e/ou ocupações agrícolas que exigem um maior nível de conhecimento. Tal hipótese se valida devido a todo processo de reestruturação produtiva da cadeia de cana-de-açúcar, tendo em vista a constante e alta inserção das usinas nas atividades de profissionalização organizacional.

Segundo Goldemberg *et al* (2008), notícias veiculadas na imprensa de São Paulo relatam que existe uma demasiada falta de trabalhadores qualificados para operar as colheitadeiras de cana crua, enquanto informações do setor indicam, dentro do cumprimento da legislação para redução nas queimadas de cana, que as usinas vêm desenvolvendo muitos programas de treinamento dos trabalhadores, mas será? E as demais práticas de gestão de pessoas? Têm mudado? O Quadro 6 mostra o grau de instrução dos trabalhadores do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo em diferentes categorias.

Quadro 6. Distribuição das ocupações por grau de instrução no setor

Ocupações	Tratoristas e operadores de máquinas	Supervisores	Cortadores de cana	Outras ocupações agrícolas	Outras ocupações não-agrícolas
Analfabeto	0,0	0,7	3,7	2,5	0,5
4ª série incompleta	8,5	6,3	31,7	34,0	7,2
4ª série completa	19,4	9,7	26,7	25,4	5,8
8ª série incompleta	22,1	9,6	20,2	4,7	6,4
8ª série completa	21,3	5,0	10,0	8,7	5,6
2ª grau incompleto	8,1	5,0	3,3	2,2	7,9
2ª grau completo	20,1	21,4	4,2	2,9	31,6
Superior incompleto	0,3	0,6	0,1	0,1	1,8
Superior completo	0,2	1,8	0,0	0,0	3,3

Fonte: Goldemberg *et al*, 2008, p.45.

Nota: Informações referentes ao Estado de São Paulo no ano de 2007.

O Brasil lidera o mercado mundial de etanol e a produção global de cana-de-açúcar graças a décadas de pesquisas e desenvolvimento. Contudo, se o país deseja manter essa posição favorável usufruindo das possibilidades sócio-econômicas que o desenvolvimento do setor pode propiciar, deve se atentar às novas exigências do mercado de trabalho, partindo-se da inovação em processos e preocupando-se com a forma como o RH pode ser útil se estrategicamente gerenciado.

2.5.3 Principais desafios para o setor sucroalcooleiro

A desregulamentação do setor sucroalcooleiro contribuiu para ampliar a eficiência e a competitividade do etanol brasileiro. Isso porque, com o fim do controle estatal, os produtores tiveram de se adaptar ao livre mercado e caminhar sem os incentivos, os subsídios e a coordenação do Estado. Nesse contexto, os gestores vêm desenvolvendo um conjunto de competências visando conseguir vantagens competitivas. Destacam-se as iniciativas no sentido de aumentar a eficiência técnica da produção, de reformular as estruturas organizacionais das usinas, de aperfeiçoar e até mesmo mudar os padrões tecnológicos/gerenciais vigentes e de buscar maior coordenação setorial.

Apesar de todo o pioneirismo, de ter uma indústria tecnologicamente qualificada, com os menores custos e um grande potencial para o aumento da produção, além de uma demanda aquecida, os fatores críticos apontados para o setor no Brasil mostram a necessidade de uma ação planejada e conjunta dos atores públicos (governo e suas agências) com todos os atores privados envolvidos no negócio (usinas, indústrias de processamento, indústria automobilística, indústria de máquinas e equipamentos, distribuidoras de combustíveis, etc.).

Ademais, a visão de expansão e inserção do setor sucroalcooleiro brasileiro no mercado mundial, haja vista todo processo de mudança e alterações na estrutura comercial, é algo que deve ser repensado. Estratégias/ações têm sido adotadas pelas usinas, principalmente no que se refere à reorganização de suas estruturas organizacionais, produtivas e administrativas, para enfrentar o acirramento da concorrência.

Esta expansão de negócios envolve tomar decisões não apenas para formulação de diretrizes de ocupação em novas áreas, investimento em tecnologia (mecanização de colheita), desenvolvimento de novas variedades de planta, gerenciamento de políticas públicas e qualidade dos produtos – que consideram a responsabilidade social e ambiental exigidas pelas pressões internacionais – mas também, como conseguir o financiamento para isso e como gerenciar as pessoas nesse processo de mudança.

A implantação de um modelo de gestão empresarial eficaz exige a adoção de práticas em duas instâncias: no governo e na gestão. A primeira se refere aos princípios de governança corporativa, que proporcionam sinergia e aderência ao organizar as necessidades do negócio, as expectativas dos acionistas e mercado, a gestão de resultados e o fluxo de informações entre as diversas instâncias de poder, minimizando os conflitos de interesse entre gestores e acionistas. Já no que diz respeito à gestão do negócio, a utilização de ferramentas específicas – como processos gerenciais alinhados a objetivos estratégicos, indicadores de desempenho organizacional e indicadores de risco – para controle e gestão do manejo agrícola, bem como da produtividade na indústria, garantem a otimização da produção e ganhos substanciais por unidade produzida.

Além de elevar a competitividade e melhorar o posicionamento da empresa no mercado, ampliando, por consequência, as possibilidades de faturamento e lucro, um modelo de gestão bem estruturado pode proporcionar vários benefícios. Como o setor tem sido alvo de investidores estrangeiros, a transparência nas informações do desempenho da empresa, que adota uma gestão profissionalizada, pode potencializar a realização de bons negócios.

A abertura de capital e o movimento crescente de investimentos estrangeiros tornam fundamental uma gestão profissionalizada baseada nos conceitos de Governança Corporativa de transparência, equidade de informações e responsabilidades claramente definidas. No entanto, um dos maiores desafios para a implantação de um sistema de gestão assim está vinculado às mudanças de modelos baseados em valores de famílias que detêm, em muitos casos, o controle acionário de usinas e destilarias.

A profissionalização consiste no instrumento que procura diferenciar interesses, no caso: família e empresa; minimizando conflitos. Requer clareza da família na definição da missão da empresa, dos objetivos estratégicos e do que traz maior racionalidade para o negócio, com o estabelecimento de processos formais e regras claras norteadoras. Desta forma, para garantir vantagem competitiva é fundamental o planejamento para o sucesso da mudança, que pode estar associado à simples “educação” da família em assuntos administrativos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

[...] A tendência em direção à complexidade aumentou o risco associado às decisões empresariais, destacando ainda mais a importância de ter uma base de informações sólida. O complexo ambiente de tomada de decisões empresariais exige que os administradores tenham mais e melhores informações nas quais possam basear suas decisões. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 27).

O presente trabalho propõe-se a verificar a relação entre o papel da área de gestão de pessoas e o desempenho financeiro de três usinas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo. As práticas de RH serão abordadas mediante a consideração de quatro seções presentes no questionário: os recursos humanos que compõem a organização, o desempenho financeiro das usinas, as iniciativas estratégicas organizacionais e as mudanças nas funções de RH.

Estas seções apresentam oito temas que serão os focos de análise do estudo: o papel do RH e suas atividades, as decisões para recursos/talentos, o desenho da função, a terceirização, a tecnologia da informação, os processos de análises e métricas, as habilidades de recursos humanos e, por último, a efetividade. O desempenho financeiro será referenciado por métricas contábeis: o lucro antes de impostos, juros, depreciações e amortizações (LAJIDA/número de funcionários); o valor que representa a taxa anual média de rotatividade (*turnover*); e por último, a produtividade (volume total de vendas/número de funcionários).

Neste capítulo apresenta-se o tipo de pesquisa, o método, a definição da amostra, os instrumentos utilizados para coleta de dados e um resumo dos procedimentos de análise. Por último se faz menção às proposições e questões, desenha-se o modelo conceitual da pesquisa e descrevem-se as variáveis estudadas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Adota-se um estudo de caráter qualitativo com natureza descritiva. Para Bogdan e Bikley (1994) este tipo de abordagem proporciona, por meio da interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos, uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Já para Martins (2006) este tipo de avaliação é caracterizado pela descrição, compreensão e interpretação de fatos. Neste sentido, Selltitz *et al* (1965) comenta que a principal acentuação refere-se à descoberta de idéias e intuições, por isso, seu planejamento precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de diferentes aspectos acerca de um mesmo fenômeno.

Com relação à pesquisa descritiva, Gil (2002) argumenta que a mesma possui como objetivo primordial o relato das características de determinada população/fenômeno ou, então, o estabelecimento das relações entre as variáveis para melhor entendimento do problema.

Utiliza-se para isso, o método de múltiplos casos, que Segundo Yin (2005, grifo do autor) é adequado para as situações em que se colocam questões do tipo “*como*” e “*por que*”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

3.2 MÉTODO DE MÚLTIPLOS CASOS

Para Martins (2006) o método do estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu próprio contexto (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, ou seja, busca apenas apreender a totalidade de uma situação, compreendê-la e interpretá-la, para criativamente descrever a complexidade de um objeto delimitado; o que contribui de forma relevante para o desenvolvimento de estudos investigativos.

Bonoma (1985) também ressalta que este tipo de estudo é útil quando um fenômeno é amplo e seu corpo de conhecimento é insuficiente para permitir a proposição de questões causais. Sendo assim, o método de estudo de caso considera a descrição de uma situação gerencial, ou seja, objetiva a compreensão de um problema específico tendo como base o estudo de um ou mais casos.

Lazzarini (1997) argumenta que a possibilidade de utilizar várias fontes de evidência é considerada uma das vantagens da pesquisa baseada em casos. Em contrapartida, o método não permite a extrapolação dos resultados. A análise do estudo de caso permite extrair conclusões sugestivas, não capturáveis pelos métodos tradicionais.

Segundo Woodside (2003), a realização de vários estudos de casos em uma pesquisa é possível quando se quer estimar o tamanho de um efeito (a força do relacionamento entre as variáveis) mais do que generalizar seus resultados para a população. A decisão sobre o número de casos irá depender, então, do grau de certeza que se quer ter sobre os resultados da pesquisa (YIN, 2005).

A preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada em situações onde se é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005). No entanto, a unidade de análise está relacionada com

a definição do que o caso é: uma decisão, um programa, pode ser sobre a implantação de um processo e/ou uma mudança organizacional. A definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas (BRESSAN, 2000).

No entanto, há de se considerar, também, um forte preconceito no uso dos casos em pesquisa (YIN, 2005; GOODE; HATT, 1952). Apresentam-se as críticas mais comuns a esse método, que são fundamentadas nos seguintes argumentos: i) menor rigor metodológico; ii) influência de pontos de vista pessoais dos pesquisadores no formato final do estudo; e iii) crença na sua facilidade de operacionalização, sem maiores preocupações com o rigor metodológico.

Mas, segundo Ashill e Frederikson (2003), como qualquer estudo qualitativo, o estudo de casos apresenta riscos que podem ser associados à natureza dos dados (descobertas com limitada validade, confiabilidade ou generalidade). Não se trata de um método fácil de ser operacionalizado, já que quanto menos estruturada, mais difícil é a aplicação da metodologia de pesquisa e maior é a necessidade de dedicação acadêmica. Ademais, acrescenta-se que não existe um método de pesquisa perfeito, porque todos eles deverão refletir as limitações que intrinsecamente possuem (BONOMA, 1985).

3.3 AMOSTRAGEM, COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Para a classificação da pesquisa, tomou como base a tipologia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica quanto a dois aspectos: aos fins e aos meios. Quanto aos fins espera-se deste tipo de pesquisa descobrir uma possível relação entre a adoção de práticas de RH estratégicas e o desempenho financeiro apresentado pelas três usinas estudadas na safra de 2007/08. Além disso, sua motivação está na necessidade de apresentar aspectos conceituais que determinem ou expliquem essa relação.

Quanto aos meios, esta pesquisa apresenta um caráter investigativo característico bibliográfico/documental (resultados empíricos e evidências encontradas em livros, teses/dissertações, artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, relatórios empresariais, balanços financeiros, etc.) e de campo (por meio da aplicação de questionários e da realização de entrevistas semi-estruturadas com os gestores de RH dessas usinas).

As informações de campo foram por meio de dados secundários (relatórios gerenciais e balanços financeiros) e dados primários, que referem-se ao método de pesquisa *survey*. Os trabalhos desta natureza são originais e possuem dados brutos, sem interpretações ou

pronunciamentos, que representam uma opinião ou posição oficial do ator envolvido no contexto do problema (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Neste tipo de pesquisa o respondente tem mais tempo para coletar fatos, analisar situações e comunicar com outras pessoas, considerar respostas mais detalhadas. Embora os dados publicados sejam uma fonte valiosa, em geral, apenas parte do conhecimento está documentado. Parte do que é sabido sobre um tópico pode ser confidencial e assim não estar disponível para um pesquisador externo. Esta aí a grande utilidade de buscar informações com pessoas experientes na área de estudo, diretamente da fonte (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Para tanto, utilizou-se para coleta dos dados um questionário traduzido e adaptado da pesquisa de Lawler III *et al* (2006)¹⁹, professor da *Marshall School of Business – Southern California University* (Anexo 1). Este estudo se refere à análise das mudanças e das funções de RH focado na avaliação estratégica dos papéis de gestão da área. Sua amostra se compôs por médias e grandes empresas dos Estados Unidos, e as análises foram feitas em quatro anos diferentes (1995, 1998, 2001 e 2004).

Os formulários com as perguntas foram direcionados/enviados via correio eletrônico aos gestores de RH das usinas, que conseguiam seu acesso por meio de um *link* individual para uma plataforma eletrônica, disponibilizada ao pesquisador pela seção de informática da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (USP) para desenvolvimento do questionário em modo *on-line*.

O tipo de amostragem pode ser caracterizado como não probabilística. Cooper e Schindler (2003) caracterizam este tipo de amostragem como uma técnica arbitrária e subjetiva. Neste caso específico foi enviado um total de 132 questionários, mas compuseram a base de dados os formulários recebidos que não apresentaram questões em branco (não-respostas), ou seja, apenas três das oito empresas respondentes.

Após a aplicação dos questionários e recebimento das respostas foi elaborado um roteiro de entrevista complementar (Anexo 2). Para GIL (2007), a realização de entrevistas, enquanto técnica de coleta de dados, é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito dos fatos precedentes. O autor também afirma que, em virtude da sua flexibilidade, esta é uma das técnicas mais utilizadas no âmbito das ciências sociais.

¹⁹ LAWLER III, E. E; BOUDREAU, J. W; MOHRMAN, S. A. with AliceYee Mark, Beth Neilson and Nora Osganian. *Achieving Strategic Excellence: An assessment of Human Resource Organizations*. Stanford Business School. Stanford, California 2006.

A identidade das usinas e da maioria dos profissionais foi preservada a pedido dos entrevistados, entretanto, seus cargos de RH estão descritos no Quadro 7.

Quadro 7. Caracterização dos entrevistados.

USINAS	CARGO
Usina A	Coordenador de Gestão de Pessoas e Equipes
Usina B	Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos
Usina C	Gerente de Recursos Humanos

Por fim, para interpretar os dados utilizou-se a análise documental e de conteúdo. Freitas e Janissek (2000) afirmam que a técnica de análise de conteúdo permite o aprofundamento dos significados das ações e relações humanas, permite ir além do que se tem como resultado claro e manifesto, pôde-se obter por inferência até mesmo aquilo que o entrevistado deixou subentendido. Ressalta-se, neste caso, a adoção das subdivisões feitas por Lawler III *et al* (2006) em seu estudo, que agrupa os diversos elementos a temas específicos, não nomeados no questionário, apenas na construção dos quadros para análise.

O desenho metodológico escolhido para o desenvolvimento da pesquisa segue exemplificado na Figura 18 e relaciona as técnicas de coleta de dados utilizadas para responder cada um dos objetivos propostos.

Figura 18. Relação entre objetivos e procedimentos metodológicos

3.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Apresenta-se na Figura 19 um modelo conceitual que representa o objetivo geral do trabalho, verificar a relação entre o papel da gestão de RH e o desempenho financeiro de três usinas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo.

Figura 19. Modelo conceitual de pesquisa.

3.5 QUESTÕES, PROPOSIÇÕES E UNIDADES DE ANÁLISE

Especificamente, buscou-se compreender o problema desta pesquisa por meio do estabelecimento de algumas proposições iniciais sobre o estudo. Ressalta-se, que para possuir a característica da verificabilidade, já que as questões que não podem ser analisadas não pertencem ao âmbito da ciência, relacionou-se uma pergunta e algumas proposições para a análise dos dados e informações obtidas:

Qual é a relação entre a gestão de RH e o desempenho financeiro das usinas estudadas?

- **P1 (proposição 1):** é descartado qualquer tipo de influencia do papel da gestão de pessoas e o desempenho financeiro nas usinas componentes da amostra.
- **P2 (proposição 2):** existe um possível e significativo relacionamento entre o papel da gestão de pessoas e o desempenho financeiro das usinas componentes da amostra. Ademais, as empresas com melhor orientação estratégica de RH podem estar apresentando um melhor desempenho financeiro.

- **P3 (proposição 3):** existe um possível e significativo relacionamento entre o papel da gestão de pessoas e o desempenho financeiro das usinas componentes da amostra, entretanto, o tipo de relacionamento diverge da proposição da alternativa 2.

Segundo Yin (2005), a unidade de análise do estudo de caso, se refere à unidade central do problema de pesquisa, que neste estudo se trata da **relação existente entre o papel de gestão de RH e o desempenho financeiro de três usinas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo.**

3.6 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Nesta seção será apresentada uma descrição individual de cada variável selecionada na estrutura de análise da pesquisa. Todas elas se encontram listadas na Tabela 15.

3.6.1 Desempenho financeiro

Os indicadores de resultado financeiro utilizados neste trabalho serão representados por variáveis contábil-financeiras presentes na seção dois do questionário, e serão descritas da seguinte forma:

- **Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciações e amortizações – LAJIDA**
(*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - EBTIDA*)

Braga e Iço (2001) afirmam que o LAJIDA se revela como um indicador capaz de demonstrar o verdadeiro desempenho de uma atividade operacional porque deixa de analisar os resultados financeiros. Portanto, o LAJIDA mensura o potencial de caixa que o ativo operacional é capaz de gerar, não se levando em consideração o custo eventual do capital tomado emprestado, a parcela de depreciação acelerada, os impostos incidentes sobre o lucro ou desvalorização cambial, os eventos extraordinários e os ganhos ou perdas não operacionais.

Neste estudo, o LAJIDA será dividido pelo número de funcionários da empresa:

$$\text{Índice} = \text{LAJIDA} / \text{NTV}$$

Em que:

LAJIDA = Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciações e amortizações;

NTF = Número total de funcionários na organização;

- **Taxa anual média de rotatividade**

(Average annual rate of turnover)

Robbins (2005, p.34) afirma que a taxa de rotatividade é “a permanente saída e entrada de pessoal na organização, voluntária ou involuntária”. Neste estudo, será considerada como taxa anual média de rotatividade (ROT), o número de demissões dividido pelo número médio de empregados componentes do quadro organizacional durante o período contábil 2007/08.

- **Produtividade**

(Productivity)

A produtividade (PDT) representa o esforço individual de cada funcionário na composição do volume total de vendas. Conforme aponta Huselid (1995) esta variável pode ser descrita como:

$$PDT = VTV / NTF$$

Em que:

PDT = Produtividade média por funcionário;

VTV = Volume total de vendas no período

NTF = Número total de funcionários na organização;

3.6.2 Recursos Humanos

O papel da área de RH será abordado mediante a consideração das respostas de três seções presentes no questionário: Seção 1: Os recursos humanos que compõem a organização; Seção 3: As iniciativas estratégicas; e Seção 4. As mudanças nas funções de RH.

Estas seções apresentam oito temas que serão focos de análise e constituem parte do referencial teórico deste trabalho:

1. O papel de RH e suas atividades (PAP);
2. Decisão para recursos/talentos (TAL);

3. Desenho da função de RH (DES);
4. Terceirização (TER);
5. Tecnologia da informação (TI);
6. Análises e métricas (ANM);
7. Habilidades de RH (HAB);
8. Efetividade (EFET).

3.6.3 Estrutura organizacional

- **Capacidade produtiva (CAP):** se refere à capacidade moagem de cana pela usina e a quantidade efetivamente moída, medidas em toneladas por funcionário. Esta variável pode determinar qual é a diferença entre o uso da estrutura (aspecto relacionado à moagem ou produção de açúcar e álcool na safra de 2007/08) e a capacidade total da usina;
- **Tamanho Organizacional (TAM):** O tamanho será referenciado pelo número de pessoas que compõem o quadro de funcionários da organização. Esta variável pode refletir em uma maior estrutura e na existência de um sistema de gestão mais profissionalizado (processo gerencial consolidado - experiência de mercado);
- **Idade da organização (IDAD):** Esta variável será representada por um número que corresponderá ao tempo de atuação no mercado. Com esta variável, será possível observar como está a relação entre idade e gestão inovadora;
- **Mudanças na gestão (MUD):** esta variável se refere à existência ou não de mudança na estrutura gerencial da usina, pessoas ocupantes dos cargos de primeiro executivo e gestores de RH. Pode influenciar no modo como a organização é gerenciada e, assim, mudar políticas e práticas de gestão da área. Será contabilizada pelo número de pessoas que mudaram e quando isso aconteceu.

3.6.4 Resumo descritivo das variáveis

A seguir, a Tabela 5 mostra um resumo das definições operacionais das variáveis utilizadas para analisar os objetivos desta pesquisa:

Tabela 15. Resumo descritivo das variáveis.

	<i>VARIÁVEL</i>	<i>DESCRIÇÃO</i>
Desempenho e/ou Resultados financeiros	<i>LJD</i>	LAJIDA (LJD) lucro antes dos juros, impostos, <u>depreciações e amortizações</u> Ativo total
	<i>PDT</i>	PDT = volume de vendas / número total de funcionários
	<i>TUR</i>	TUR = taxa anual média de rotatividade
RECURSOS HUMANOS	<i>TAM</i>	TAM = número total de funcionários
	<i>CAP</i>	CAP = capacidade produtiva da empresa (ton. Cana-de-açúcar)
	<i>IDAD</i>	Idade da organização
	<i>MUD</i>	Mudança da gestão
	<i>PAP</i>	Papel de RH e suas atividades
	<i>TAL</i>	Decisões sobre recursos/talentos
	<i>DES</i>	Desenho da função de RH
	<i>TER</i>	Terceirização
	<i>TI</i>	Tecnologia da informação
	<i>ANM</i>	Análises e métricas
	<i>HAB</i>	Habilidades de RH
	<i>EFE</i>	Efetividade

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao deparar com as informações obtidas dos questionários devidamente tabulados e das entrevistas transcritas pode-se identificar características, que em certos aspectos diferenciam as organizações uma das outras, especialmente pelo nível de conhecimento de RH e/ou grau de adoção de determinadas práticas. Quando foram consideradas algumas particularidades organizacionais se tornou possível compreender melhor a realidade da gestão de RH do setor sucroalcooleiro.

Abaixo seguem as análises descritivas e comparativas dos casos selecionados (**usina A, usina B e usina C**).

4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Para identificar o papel que o RH desempenha é necessário compreender a usina estudada, as iniciativas estratégicas e as políticas e práticas de RH que são realizadas. Isto vai possibilitar analisar as diferenças e semelhanças em cada uma delas. Sendo assim, faz-se uma descrição das práticas de gestão de RH destas usinas considerando o grau de importância dado a cada atividade proposta pelo estudo de Lawler III *et al* (2006), que traduz a arquitetura estratégica de RH (BECKER *et al*, 2001).

A descrição destes casos obedeceu a seguinte estrutura: i) foram selecionados os dados respondidos nos questionários pertinentes a cada seção (seguindo a estrutura de análise realizada por Lawler III *et al*, 2006) e depois acrescentadas as informações obtidas na entrevista com o gestor de RH; ii) foram descritas as usinas; iii) foram considerados dados secundários, quando havia esta disponibilidade; e finalmente iv) foram apontadas semelhanças e diferenças entre a gestão de RH das usinas. Cabe ressaltar que os respondentes dos questionários e o participante das entrevistas foram os mesmos em cada usina.

4.1.1 Contextualização

4.1.1.1 Usina A

A **usina A** foi fundada por um descendente italiano no final da década de 40. Mesmo com um cultivo predominante de café na região, obteve no ano de 1946 sua primeira moagem de cana-de-açúcar, destinando toda sua safra à produção de aguardente, o que resultou um

total de dois milhões de litros. No ano subsequente, a empresa já produzia sua primeira safra de açúcar, obtendo o resultado de 23 mil sacas.

Com o passar dos anos, a empresa foi crescendo e consolidando rapidamente sua política de expansão; a matéria prima, antes destinada somente à produção de açúcar, passava a ser usada também na produção de álcool. Em 1973, com a criação do FUNPROÇÚCAR, programa de incentivo do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) houve um grande aumento na quantidade de açúcar produzido pela empresa, no entanto, devido à também criação do programa do governo federal para incentivo à produção de combustível renovável (PROÁLCOOL), o mesmo aconteceu com o etanol em 1975.

As políticas favoráveis do PROÁLCOOL fizeram com que a usina colocasse em prática um planejamento de adesão ao programa, fator que determinou o investimento em uma nova destilaria, que produziria também o álcool hidratado. Nesse mesmo ano foi concluído seu novo parque industrial, que possuía a capacidade para produzir até 180 milhões de litros. A partir daí, o etanol se tornou responsável pela maior expansão da empresa em toda sua história.

Hoje, com 61 anos de atuação no mercado sucroalcooleiro se apresenta em uma estrutura organizacional composta por negócios múltiplos relacionados com funções que provêm um pouco de apoio e integração. O grupo é composto por 7 usinas e subdividido em três unidades administrativas principais constituídas por processos gerenciais, em sua maioria, independentes; todas as usinas são localizadas no Estado de São Paulo, inclusive esta unidade.

Atualmente conta com uma capacidade de moagem de, aproximadamente, 3 milhões e 800 mil toneladas de cana-de-açúcar, apresenta um quadro de 3800 funcionários, mostrou na safra 2007/08 um faturamento de mais de R\$ 206 milhões e, produziu aproximadamente 207 toneladas de açúcar de 156 mil litros de álcool (anidro e hidratado).

Seu quadro de RH é de 66 pessoas. O principal gestor possui conhecimento/formação específica na própria área de RH e atua há apenas três anos dentro do cargo na usina, contratado de uma empresa de outro setor. O departamento de RH da usina é independente, no entanto apresenta as mesmas práticas e políticas de gestão das demais unidades do grupo. Os gestores da área se reúnem periodicamente para trocar informações e fazer benchmarking das melhores práticas adotadas.

4.1.1.2 Usina B

A **usina B** foi estabelecida por uma família de descendência italiana a mais de 70 anos. Hoje se apresenta como parte de um grupo de negócios múltiplos relacionados com funções corporativas que provêem um pouco de apoio de integração. Sua gestão passou por uma profissionalização nos últimos anos, mas a cúpula gerencial continua centrada nos descendentes do fundador.

Além da usina B o grupo possui mais três unidades, todas localizadas no Estado de São Paulo, conta com uma capacidade de moagem de, aproximadamente, 8 milhões e 800 mil toneladas, apresenta um quadro de 5000 funcionários, mostrou na safra 2007/08 um faturamento de mais de R\$ 310 milhões, e produziu aproximadamente 187 toneladas de açúcar de 209 mil litros de álcool (anidro e hidratado).

Seu quadro de RH apresenta um numero total de 35 pessoas, com 50% dos profissionais/gestores ocupando cargos que diretamente apóiam uma unidade de negócios. O departamento de RH da usina B possui dois gestores, subdivididos em duas especialidades, desenvolvimento (recrutamento, seleção, desenvolvimento e educação e desempenho) e administração (folha de pagamento, administração de pessoal, segurança de trabalho e remuneração). Toda estrutura de RH se localiza na usina B, unidade central do grupo, que possui nas demais unidades analistas de RH responsáveis por orientar, direcionar, definir procedimentos, estabelecer programas e planos para acompanhar as atividades da usina específica sob sua responsabilidade. Há no cronograma o agendamento de visitas corporativas para acompanhamento periódico desses analistas. Os principais gestores de RH da usina possuem conhecimento/formação específica na própria área de RH. O gestor respondente e entrevistado está a oito anos no cargo gerencial de RH do grupo.

Dessas quatro usinas, duas produzem açúcar e álcool e duas produzem apenas álcool. A proporção entre produção de açúcar e álcool gira em torno de 50% para cada produto. O grupo ainda possui um projeto-piloto de produção de plástico a partir da cana-de-açúcar. Este projeto, em fase experimental, mostra-se como uma alternativa viável e apresenta uma boa perspectiva de novos ganhos para o grupo.

4.1.1.3 Usina C

A **usina C** também teve seu início quando os imigrantes italianos vieram para o Brasil no final do século XIX. No interior de São Paulo montaram seu primeiro engenho de cana-de-açúcar em 1914, no entanto, foi em uma fazenda no interior do estado de São Paulo, em 1932, que a família produziu açúcar pela primeira vez. Em 1937, adquiriu outra usina e

transformou-a em uma destilaria de álcool. Já no ano de 1946 a usina passou a fabricar também o açúcar e três anos mais tarde, comprou outra usina, localizada na região de Ribeirão Preto-SP, que se transformou em uma das maiores processadoras de cana-de-açúcar do mundo.

Com o passar dos anos as duas usinas foram crescendo e se modernizando, mas foi a partir do ano 2000, que foi criada uma estrutura unificada para administrar o negócio de maneira mais profissionalizada, possibilitando novas oportunidades de investimento. Hoje, o grupo é um dos maiores do Brasil no segmento sucroalcooleiro e também uma referência mundial na produção de açúcar e álcool. Atualmente, se encaixa no perfil das grandes organizações empresariais e conta com duas usinas de açúcar e álcool em operação e mais uma em construção, no Estado de Goiás, além de uma unidade de negócios em biotecnologia.

Hoje, o grupo conta também com um escritório em São Paulo-SP, responsável pelo gerenciamento das áreas de relações públicas, gestão financeira e planejamento econômico, e um também possui um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), no interior do estado (a própria usina C), responsável pelas atividades administrativas de suprimentos, controladoria, financeiras, RH, informática e jurídica. O conceito de grupo empresarial foi consolidado nos últimos anos com a padronização de uma marca, o que ajudou a fortalecer seu desempenho, principalmente com a abertura de capital ocorrida em 2007, buscando a garantia de competitividade cada vez maior nos mercados onde atua.

Hoje o grupo da usina C possui três unidades, todas localizadas no Estado de São Paulo, conta com uma capacidade de moagem de, aproximadamente, 10 milhões e 300 mil toneladas, apresenta um quadro de 8600 funcionários, mostrou, na safra 2007/08 um faturamento estimado em R\$ 500 milhões, e produziu aproximadamente 361 toneladas de açúcar de 336 mil litros de álcool (anidro e hidratado).

Seu quadro de RH apresenta um numero total de 20 pessoas (usina C): o gestor que ocupa um cargo que diretamente apóia uma unidade de negócio, nove consultores internos que supervisionam as atividades de RH das demais usinas desenvolvendo novos projetos e dez pessoas alocadas nas atividades operacionais. O gestor de RH possui conhecimento/formação específica na própria área de RH e atua há 2 anos dentro do cargo no grupo. Já as demais unidades apresentam um quadro de nove funcionários de RH cada uma, mais um coordenador administrativo da área, todos supervisionados pelo CSC.

Recentemente, em julho de 2008, foi contratado um novo diretor-presidente para a empresa.

4.2 ANÁLISES COMPARATIVAS

4.2.1 Iniciativas estratégicas

Os recursos humanos organizacionais estão inseridos em um ambiente organizacional tão turbulento quanto o ambiente competitivo do próprio mercado onde as usinas se encontram. Isso mostra a grande necessidade, hoje, das empresas proporem novas iniciativas estratégicas que possam mudar sua competência, o modo como o RH é gerenciado, suas expectativas e as relações com seus empregados. O Quadro 8 mostra as diferenças no foco estratégico das usinas estudadas.

Quadro 8. Diferenças entre o foco estratégico das usinas.

FOCO ESTRATÉGICO	Usina A	Usina B	Usina C
CRESCIMENTO	2.3	3.0	3.3
Construção de uma presença global	1.0	4.0	1.0
Aquisições	3.0	1.0	2.0
Expansão em novos mercados	3.0	4.0	4.0
CORE-BUSINESS	1.7	3.0	1.7
Associação/rede com outras empresas	3.0	4.0	3.0
Redução do número de negócios em que está	1.0	2.0	1.0
Abandono (redirecionamento) de determinados negócios	1.0	3.0	1.0
QUALIDADE E VELOCIDADE	4.0	3.0	3.3
Qualidade	5.0	4.0	5.0
Redução de tempo de ciclo (jornada de trabalho)	3.0	3.0	3.0
Aceleração da inovação em novos produtos	4.0	2.0	2.0
ESTRATÉGIA BASEADA EM INFORMAÇÃO	2.0	3.3	4.3
Foco no consumidor	3.0	3.0	4.0
Processo de automação/Tecnologia da informação	3.0	4.0	5.0
<i>E-business</i>	1.0	2.0	3.0
Liderança em tecnologia	1.0	4.0	5.0
ESTRATÉGIA BASEADA EM CONHECIMENTO	3.0	3.3	5.0
Talentos (ser uma das melhores empresas para se trabalhar)	3.0	3.0	5.0
Conhecimento/Gestão do capital intelectual	2.0	3.0	5.0
Estratégia de capital humano para obtenção de vantagem competitiva	4.0	4.0	5.0
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	4.3	3.0	4.3
Envolvimento dos empregados	4.0	3.0	5.0
Qualidade Total/Seis Sigma	4.0	2.0	4.0
Liderança em custos	5.0	4.0	4.0

- Escala das respostas: 1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5=enorme extensão.

4.2.1.1 Usina A

Na usina A pode-se perceber uma tendência de valorização adoção em enorme extensão de dois focos específicos principais: liderança em custos e qualidade. Esta preocupação se reflete nas ações do RH para atender esta iniciativa estratégica: *“Eu (gestor), particularmente, tenho agido na área de automotivo (transporte agrícola); lá o diretor me deu espaço e, aí você tem números, mostra que você trocou a forma de uma chefia trabalhar e aquilo apresentou resultado na equipe, e aí você consegue expansão nas outras áreas, em que são mais resistentes, inclusive na própria direção a empresa”*.

Nesta questão visualiza-se logo o problema da falta de flexibilidade gerencial da diretoria: *“... ele (analista de RH) está lá para trabalhar esta mudança mesmo, embora a organização, a nível estratégico ainda não percebeu isso. Percebeu somente no automotivo; eu fiz isso mesmo por convicção... por enquanto, também, porque nós tivemos resultados concretos, mas nas outras áreas, até mesmo por causa das chefias ainda muito antigas... ainda não percebeu as mudanças, estão acostumados a mandar, não a convencer”*.

Em todo o quadro são destacadas seis iniciativas estratégicas adotadas em grande extensão pela usina, no entanto, as menores preocupações estratégicas estão relacionadas às iniciativas de liderança em tecnologia e negócios eletrônicos (*e-business*), atividades integrantes do tipo de estratégia baseado em informação.

Observa-se, além disso, que duas iniciativas relacionadas ao negócio central da empresa, a redução do número de negócios em que está e o abandono/redirecionamento de determinados negócios apresentam o menor foco estratégico organizacional. O que explica a informação de expansão em novos mercados apresentado no tipo de estratégia baseada em crescimento. A outra atividade, que se refere à associação/rede com outras empresas é adotada com moderada extensão, exemplo disso, segundo informações do gestor de RH, é uma parceria estabelecida entre a empresa e duas usinas do Estado de São Paulo para comercialização dos seus produtos.

Outro elemento importante que deve ser destacado se trata do uso, em grande extensão, da iniciativa estratégica de capital humano para obtenção de vantagem competitiva. No entanto, esse alto valor não se mostra determinante para manter a importância do tipo de estratégia baseada em conhecimento, que se apresenta com moderada atenção quando considerados as demais iniciativas, conhecimento/gestão do capital intelectual e talentos (aqui relacionados ao ambiente de trabalho).

4.2.1.2 Usina B

O foco estratégico organizacional da usina B se apresenta com moderada extensão em todos os aspectos avaliados: crescimento, negócio central, qualidade e velocidade, estratégia baseada em informação, estratégia baseada em conhecimento e desempenho organizacional, contudo, muitas considerações podem ser feitas quando analisadas suas atividades específicas de gestão, a começar pelo crescimento da empresa, que caminha em direção à expansão em novos mercados e à construção de uma presença global. Isso pode ser percebido pelo comentário do gestor de RH: “... *no planejamento estratégico da empresa nós tínhamos o desenvolvimento de uma nova unidade, agora nos últimos 4 anos ou 5 anos*”.

Analisando-se também as iniciativas que envolvem o negócio central visualiza-se uma alta tendência organizacional para a construção de associações/redes com outras empresas, um foco moderado no abandono ou redirecionamento de determinados negócios e a presença, em alguma extensão, do interesse de redução do número de negócios em que está.

No que diz respeito à estratégia baseada em informação nota-se uma pequena atuação da empresa nos negócios eletrônicos (*e-business*) e um grande foco voltado para as iniciativas de liderança em tecnologia e processo de automação/TI. Quanto ao aspecto qualidade e velocidade encontra-se uma pequena preocupação com a aceleração da inovação em novos produtos, uma forte preocupação com a qualidade e um foco moderado na redução da jornada de trabalho.

Nas atividades baseadas em conhecimento nota-se uma preocupação moderada da usina com relação aos talentos (ambiente de trabalho), no entanto são consideradas em grande extensão as iniciativas estratégicas de capital humano para obtenção de vantagem competitiva. Outro ponto importante se trata da análise do tipo estratégico focado em desempenho organizacional. A usina apresenta uma forte preocupação com as iniciativas de liderança em custos, uma baixa iniciativa de programas de qualidade total e um foco estratégico moderado no envolvimento dos empregados.

Pode-se concluir, portanto, que a usina não possui uma especificidade estratégica de atuação; o que demanda uma grande flexibilidade da organização para lidar com todas as iniciativas estratégicas apontadas. Em todo o quadro são destacadas oito iniciativas estratégicas adotadas em grande extensão pela usina

4.2.1.3 Usina C

Na usina C pode-se perceber uma tendência de valorização adoção em enorme extensão de sete focos específicos: qualidade, processo de automação/TI, liderança em

tecnologia, talentos, conhecimento/gestão do capital intelectual, estratégia de capital humano para obtenção de vantagem competitiva e envolvimento dos empregados.

Dois fatos conhecidos podem estar relacionados diretamente com as iniciativas de expansão em novos mercados e foco no consumidor. A primeira se trata da construção de uma nova unidade produtiva no Estado de Goiás, e a segunda se refere a contratação de um profissional para assumir o cargo de diretor-presidente da usina, que possui a *“responsabilidade de ampliar a atuação da empresa no mercado interno e externo e buscar alternativas de novos negócios que complementem a sazonalidade da indústria de açúcar e álcool”*.

Há uma grande preocupação também para as iniciativas estratégicas que envolvem a qualidade total e liderança em custos, no entanto, as menores preocupações estratégicas estão relacionadas às iniciativas de construção de uma presença global, redução do número de negócios em que está e abandono (redirecionamento) de determinados negócios.

Quando se refere à iniciativa de associação/rede com outras empresas pode-se relacionar uma atuação estratégica em nível moderado devido a associação da empresa com a Mitsubishi; o gestor relata: *“... hoje nós temos uma associação com esta empresa; nós fazemos um produto em [...] que é para tempero, para realçar o sabor (...) esse produto que é vendido no Japão”*.

No entanto, pode-se concluir, apesar do grande esforço da usina C, em 11 iniciativas estratégicas, que o tipo estratégico prevalecente é baseado em informação, conhecimento e desempenho organizacional.

4.2.1.4 Comparações

As similaridades estratégicas observadas nos três casos referem-se às iniciativas voltadas para a liderança em custos, para a qualidade e para as estratégias de capital humano para obtenção de vantagem competitiva. No entanto, destacam-se, também, grandes diferenças entre elas:

- A usina A se volta para as atividades estratégicas percebidas como extremamente importante para a empresa, ou seja, possui um processo de transformação mais específico, localizado e concentrado em apenas duas iniciativas;

- Nas usinas B e C os processos de mudança organizacional se apresentam muito mais complexos que na usina A, pois são relacionadas diversas iniciativas estratégicas importantes para a organização que precisarão ser focadas;
- A usina C possui precisa de um esforço muito maior que a usina B no atendimento das necessidades estratégicas organizacionais, pois apresentam a maior relação entre o número de funcionários da empresa coordenados/supervisionados por cada funcionário de RH. Isso sem considerar a preocupação com o maior número de iniciativas estratégicas entre as três usinas.

Portanto, pode-se concluir que, as usinas B e C se apresentam envolvidas com *estratégias mais modernas* considerando a maior complexidade estratégica focada pela organização (grifo do autor).

4.2.2 Funções de RH nas usinas

4.2.2.1 Papel da gestão de RH e suas atividades

O foco deste tópico está vinculado ao aprendizado, ou seja, seu maior objetivo é aprender em que extensão a função de RH está se tornando um parceiro estratégico, se esta é uma realidade para as usinas estudadas e para o setor sucroalcooleiro em geral, e qual desenho organizacional das práticas de RH estão associadas à esta parceria estratégica. Por causa da dinamicidade do ambiente dos negócios é razoável e natural esperar que a ênfase da função de RH em meio a uma variedade de papéis e atividades tenha mudado.

O interesse reside em descobrir, se o aumento de atenção dado aos serviços estratégicos, como o desenho e desenvolvimento organizacional, está afetando a percepção de efetividade da função de RH. Quanto tem aumentado ou diminuído a atenção dada às atividades tradicionais de RH: planejamento, compensação, recrutamento, seleção e sistemas de informação de RH? Afinal, o RH está trabalhando de modo mais estratégico ou não, no caso das usinas estudadas?

4.2.2.1.1 Porcentagem de tempo gasta nas atividades de RH

4.2.2.1.1.1 Usina A

Pode-se visualizar pelas informações do Quadro 9, que em três atividades específicas de RH aconteceram mudanças na forma como a área trabalhava para o modo atual como trabalha. Verificou-se, portanto, um aumento na porcentagem de tempo gasto com a execução das atividades de desenvolvimento de sistemas/práticas de gestão de pessoas (10%) e da parceria estratégica do relacionamento (20%), ao contrário das atividades transacionais de administração do contrato, que diminuíram, significativamente, de 40% para apenas 10% de todo tempo gasto.

Já as atividades que envolvem a auditoria/controladoria, explicadas pela segurança de procedimentos/normas em operações internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais; e a provisão dos serviços de RH, que envolve o auxílio na implementação e administração de práticas de RH, permaneceram com a mesma porcentagem de tempo gasto em sua execução.

Quadro 9. Porcentagem de tempo gasta nas atividades de RH da usina A.

ATIVIDADES DE RH	5-7 anos atrás	Atualmente	Diferença
Administração de contrato	40%	10%	Diminuição
Auditoria/Controladoria	30%	30%	Nenhuma
Provisão dos serviços de RH	10%	10%	Nenhuma
Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH	10%	20%	Aumento
Parceria estratégica do relacionamento	10%	30%	Aumento

No entanto, deve-se destacar neste tópico, uma limitação importante sobre as análises das informações recebidas tendo em vista a mudança recente do gestor de RH da usina em 2005. Ao visualizar tal acontecimento, não se pode atribuir como verdadeiras as informações apresentadas, que foram possivelmente idealizadas pelo gestor, que não presenciou tal fato. De qualquer forma, não se pode descartar a possibilidade de análise sobre o processo de mudança nas funções de RH ao longo dos anos, principalmente quando se considera a profissionalização ocorrida no setor sucroalcooleiro.

4.2.2.1.1.2 Usina B

Pode-se observar pelas informações do Quadro 10, que em todas as atividades de RH aconteceram mudanças na forma como a área trabalhava para o modo atual como trabalha. Verifica-se um grande aumento na porcentagem de tempo gasto com a execução das atividades de desenvolvimento de sistemas/práticas de gestão de pessoas (20%) e moderado nas atividades de parceria estratégica do relacionamento (10%). As atividades que envolvem a

administração do contrato, auditoria/controladoria e provisão dos serviços de RH, diminuíram sensivelmente, passando de 85% para 55% de tempo total gasto nos últimos anos.

Quando se visualiza as atividades transacionais de administração do contrato, não apenas nota-se uma diminuição da porcentagem de tempo gasto em sua execução, que hoje se apresenta com 10%, como também, pode-se analisar, em outra perspectiva, uma diminuição muito pequena do que já era gasto nessa atividade a 5-7 anos atrás.

Quadro 10. Porcentagem de tempo gasta nas atividades de RH da usina B.

ATIVIDADES DE RH	5-7 anos atrás	Atualmente	Diferença
Administração de contrato	15%	10%	Diminuição
Auditoria/Controladoria	30%	15%	Diminuição
Provisão dos serviços de RH	40%	25%	Diminuição
Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH	10%	30%	Aumento
Parceria estratégica do relacionamento	5%	15%	Aumento

Desta forma, questiona-se sobre a possibilidade de que isso pudesse mesmo ter ocorrido. Seria possível que a usina A apresentasse a 5-7 anos atrás apenas 15% de todo seu tempo gasto com as atividades transacionais do RH? O mesmo acontece com as atividades de provisão dos serviços de RH, que neste período se mostrava quase a metade (40%) de todo tempo gasto com atividades de RH na usina B. Nesses dois aspectos, a limitação observada na usina A, do tempo de atuação do gestor no cargo não se faz valer, pois o mesmo se encontra a 8 anos na usina B.

4.2.2.1.1.3 Usina C

Pode-se observar pelas informações do Quadro 11, que duas atividades específicas de RH aumentaram a porcentagem de tempo gasto em sua execução: atividades de desenvolvimento de sistemas/práticas de gestão de pessoas, parceria estratégica do relacionamento, administração do contrato e auditoria/controladoria. Quanto às atividades que envolvem a provisão dos serviços de RH não houve mudança alguma no tempo gasto.

Quadro 11. Porcentagem de tempo gasta nas atividades de RH da usina C.

ATIVIDADES DE RH	5-7 anos atrás	Atualmente	Diferença
Administração de contrato	30%	20%	Diminuição
Auditoria/Controladoria	30%	20%	Diminuição
Provisão dos serviços de RH	10%	10%	Nenhuma
Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH	20%	30%	Aumento
Parceria estratégica do relacionamento	10%	20%	Aumento

A mesma limitação da usina A pode ser observada também na usina C, que passou por mudanças no cargo de RH em 2006. Por isso, quando se considera o tempo atribuído a cada atividade a 5-7 anos atrás, trata-se de uma informação idealizada, que pode não corresponder a realidade quando feitas as análises.

4.2.2.1.1.4 Comparações

Quando se faz comparações entre os casos, tendo em vista as limitações acima apresentadas, pode-se notar uma forte diminuição, em todas as usinas, do tempo gasto com as atividades de administração de contrato, não pelo fato de haver um processo de terceirização forte, porque isso não acontece de forma considerável em nenhuma empresa, mas sim, pela necessidade de dedicação maior as atividades de parceria estratégica e desenvolvimento de sistemas e práticas de RH, grandemente aumentadas.

Nota-se também, uma inconsistência entre as informações passadas pelo gestor da usina A. O aumento no tempo gasto pelo RH (20%) para atender os dois grandes focos estratégicos da organização: qualidade e liderança em custos (Quadro 8) é maior que o tempo gasto pelas outras duas usinas, B e C, que apresentaram um número maior de iniciativas estratégicas, mais complexas, e aumentaram seu gasto em apenas 10%.

Outra questão curiosa nas três usinas se trata da indicação de um maior tempo gasto nas atividades de desenvolvimento de sistemas e práticas de RH do que nas suas próprias atividades de provisão de serviços de RH.

4.2.2.1.2 Mudança no foco das atividades de RH nos últimos anos

O Quadro 12 mostra as mudanças que estão acontecendo no foco das atividades de RH das usinas A, B e C nos últimos 5-7 anos.

Quadro 12. Mudança no foco das atividades de RH das usinas nos últimos anos.

MUDANÇA NO FOCO DAS ATIVIDADES DE RH (últimos 5-7 anos)	Usina A	Usina B	Usina C
DESENHO E DESENVOLVIMENTO	3.0	2.8	2.8
Planejamento de RH	3.0	3.0	3.0
Desenvolvimento organizacional	3.0	3.0	3.0
Desenho organizacional	3.0	2.0	2.0
Planejamento estratégico	3.0	3.0	3.0
COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS	2.5	3.0	3.0
Compensação	3.0	3.0	3.0
Benefícios	2.0	3.0	3.0

ASPECTOS LEGAIS E REGULATÓRIOS	2.5	2.3	2.3
Registro de pessoas empregadas	2.0	2.0	2.0
Questões legais	3.0	2.0	2.0
Ações afirmativas (ex.: portadores de necessidades especiais)	3.0	3.0	3.0
Assistência ao empregado	2.0	2.0	2.0
DESENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS	2.2	2.4	2.2
Treinamento/Educação do empregado	3.0	2.0	2.0
Desenvolvimento gerencial	3.0	3.0	2.0
Avaliação de desempenho	2.0	3.0	2.0
Planejamento de carreira	1.0	2.0	2.0
Competência/Avaliação de talentos	2.0	2.0	3.0
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	2.5	3.0	2.0
Recrutamento	2.0	3.0	2.0
Seleção	3.0	3.0	2.0
MÉTRICAS	3.0	2.0	2.5
Indicadores de resultado de RH	3.0	2.0	2.0
Análise de dados e relatórios	3.0	2.0	3.0
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE RH	3.0	3.0	3.0
RELAÇÕES SINDICAIS	3.0	2.0	3.0

Escala das respostas: 1=grandemente diminuído; 2=permanecem o mesmo; 3=grandemente aumentado.

4.2.2.1.2.1 Usina A

A usina A, segundo as informações do questionário, apresenta suas maiores mudanças no foco das atividades de desenho e desenvolvimento organizacional, métricas, sistemas de informação de RH e relações sindicais. Ressalta-se, no entanto, uma mesma configuração, com muito poucas mudanças no foco das atividades de desenvolvimento dos empregados, devendo-se apenas destacar a grande diminuição ocorrida no planejamento de carreira.

Segundo as informações do gestor, as principais exigências da diretoria são sobre as mudanças no foco das atividades métricas e nos aspectos legais e regulatórios. Quando se fala sobre o aumento do foco nas questões legais tem-se que: *“Hoje ela (diretoria) visualiza a negociação sindical, abrir espaço para as organizações sindicais, trazê-los juntos da empresa. Abrir espaço, mas de forma moderada... ela entende que minha atividade tem que estar relacionada a isso, respeitar o sindicato e trazer ele mais próximo, mas não abrir tanto a guarda para que ele não tome conta... precisa manter esse equilíbrio. Essa é uma das práticas mais adequadas segundo a visão da diretoria. Na minha opinião, eu entendo que é necessário isso, mas não é estratégico, pra mim o estratégico é formar líderes e ter um ambiente de respeito, porque se você conseguir isso, você tem um controle do sindicato, não tem reclamação”*.

Já quando se trata das métricas, o gestor ressalta a grande necessidade de se fazer isso na usina hoje para conseguir um maior espaço: *“Extremamente importante, porque você faz*

esse trabalho (diminuir custos), mas você precisa medir este trabalho, qual a repercussão disso, em termos financeiros, porque a visão da empresa ela dá muita atenção para questão financeira, resultados mensuráveis, concretos...”

Em todas as áreas que o RH atua, sempre há uma preocupação com o uso de indicadores de resultados, como no próprio exemplo das questões legais: *“... não é o problema que a fiscalização gera, mas o que você pode fazer para evitar isso, e é aí que a gente tem que trabalhar, conscientizar e formar lideranças. Isso foi bom, porque isso foi um resultado que a gente mostrou no campo, quando eu cheguei aqui em 2005 nós tomamos dez multas, por não respeitar o ambiente, e nesses três anos nós não tomamos nenhuma. Fui eu quem fiz? Não, mas a gente embuti na cabeça das pessoas a importância de respeitar. Nós também pegamos na remuneração, esse cara recebia pela produtividade do trabalhador rural, agora esse cara recebe pela qualidade do ambiente no campo. Nós medimos por meio da multa, se não tem é sinal de que o ambiente tá bom, porque a fiscalização continua”*.

4.2.2.1.2.2 Usina B

Na usina B, as maiores mudanças aconteceram nas atividades de desenho e desenvolvimento, compensação e benefícios, recrutamento e seleção e sistemas de informação de RH. Ademais, atividades como aspectos legais e regulatórios, métricas e relações sindicais permaneceram exatamente com a mesma atenção da área de RH.

No que diz respeito ao desenho e desenvolvimento nota-se um empenho muito grande da área de RH, como se pode observar pelos comentários do gestor sobre as mudanças ocorridas: *“Nós tínhamos todas as atividades em uma única estrutura... a primeira mudança que nós fizemos foi dividir: uma nós chamamos de administração e a outra de desenvolvimento. Então reuniu em desenvolvimento as atividades ligadas ao suprimento de pessoas (desde o recrutamento até a seleção), o desenvolvimento e educação (treinamento e educação corporativa) e desempenho; a outra cuidou de folha de pagamento, administração de pessoal, segurança de trabalho, remuneração, cargos e salários.”*

Não somente por isso, considera-se também a orientação das atividades tendo como base o planejamento estratégico: *“... é ele (planejamento estratégico – PE) que está dizendo as competências organizacionais da empresa – que estamos desdobrando em competências corporativas individuais... todo desenvolvimento de competências dos próximos programas serão orientados para o planejamento estratégico... isso não só servirá para guiar o RH, mas (...) de lá sairão planos e orientações estratégicas e objetivos estratégicos nas diversas áreas*

da organização. (...) tudo isso (a construção do PE) foi estimulado, organizado, promovido e desenvolvido pelo RH, foi fomentado pelo RH. Aí você me pergunta: então existia planos estratégicos? Existia, visão estratégica da empresa existia, mas não estava formalizada, não tinha sido discutida”.

Já os sistemas de informação da usina, são todos desenvolvidos internamente e possuem um alto foco estratégico para o RH, que vem continuamente solicitando agilidade no término do seu desenvolvimento. Estes sistemas respondem também, um pouco sobre a mudança no foco das atividades de desenho e desenvolvimento: *“... os principais processos nossos, hoje, já estão desenvolvidos, em termos de plataforma básica para tratamento da informação, para processamento da informação. Nós estamos passando por uma fase que é justamente o desenvolvimento do módulo de gestão, que é a integração dessas informações disponibilizadas em formato de gestão, que é o que efetivamente nos vai permitir a agregação de valor.”*

No que se refere à seleção, pode-se destacar: *“eu acho que este é um grande ganho (uso de indicadores para verificar o desempenho)... mas o que nós temos feito é na área de seleção. Nós temos uma seleção bem profissionalizada... a gente usa instrumentos mais científicos... nós temos bastantes coisas, para você ter uma idéia nós temos 6 psicólogas dentro da organização; é que nós temos vários testes psicometrados em que a gente consegue balizar a entrada do profissional que nós temos em relação aos critérios de seleção. Isso tem dado um grande retorno porque a perda de funcionários é muito baixa, as contratações são assertivas, são efetivas, raramente a gente contrata profissionais errados do mercado, então eu acho que é a área onde a gente tem mais resultado”.*

Os indicadores são também destacados na entrevista: *“Na área de treinamento, área de desenvolvimento e educação, a gente tem um trabalho grande de desempenho, que é todo um trabalho de acompanhamento, principalmente na área operacional, de gestão do desempenho de operadores, tratoristas, etc. (...) são algumas práticas que nós estamos começando a desenhar, mas ainda é, de um a cinco, pode-se classificar como três, são só algumas coisas que a gente faz, mas faz bem”.*

4.2.2.1.2.3 Usina C

A usina C apresentou suas maiores mudanças no foco das atividades de desenho e desenvolvimento, compensação e benefícios, sistemas de informação de RH e relações sindicais. No restante das atividades permanece uma mesma configuração, com poucas

mudanças no foco de RH, atentando-se apenas para o desenvolvimento de empregados e o recrutamento e seleção.

Segundo as informações do questionário respondido pelo gestor de RH um ponto, em especial, chama atenção: a baixa mudança de foco nas atividades relacionadas ao desenvolvimento dos funcionários; o que seria verdade se as respostas da entrevista não mostrassem o contrário. Na entrevista o gestor argumenta haver uma alta orientação para as atividades de desenvolvimento dos funcionários, um dos elementos estratégicos mais importantes no processo de crescimento da usina, crescimento que também não corresponde às informações obtidas no questionário, ou seja, não fazem parte do foco estratégico da usina mostrado no Quadro 8, com exceção das iniciativas de expansão em novos mercados. Abaixo segue o relato do gestor de RH da usina C:

“(...) o RH está sendo muito mais demandado agora, dentro da organização, a gente não tinha essa diretriz de crescimento; agora eu preciso formar pessoas para esse crescimento, se eu vou crescer, se eu vou triplicar, ou eu vou triplicar adquirindo ou montando novas unidades, só que eu vou precisar de gente para poder fazer isso, crescer, então o RH está gastando mais tempo para identificar os potenciais e identificar sucessores; para poder atender isso aí. Fora isso, nós temos que ter uma preocupação maior com retenção também, porque a concorrência aumentou muito e se você não tiver praticas consistentes de RH, competitivas, você perde profissionais num piscar de olhos. Então, eu diria para você que desenvolvimento e retenção (desenvolvimento de gente, atração, formação de pessoas técnicas e gestores, e mais sistemas consistentes de retenção desses profissionais) são as duas grandes preocupações que a gente está tendo nestes dois últimos anos ou pelo menos no último ano e daqui pra frente isso vai se acentuar mais ainda. É bom você fazer desenvolvimento, formação de pessoas e reter essas pessoas com programas de remuneração ou com ambiente de trabalho, benefícios, para que eles possam falar: Ah, eu não vou sair daqui! Posso receber uma proposta muito boa ali, 20, 25 e 30%, mas, espera aí, aqui as perspectivas existem, tem um ambiente... eu vou ficar!”. Na mesma passagem o gestor ainda comenta sobre a necessidade de contratar talentos, reter profissionais competentes, outras atividades de RH que permaneceram sem alterações.

Agora, no que se refere aos benefícios, há sim grandes mudanças nas atividades de RH. O gestor aponta para *“ferramentas como remuneração variável, que na verdade é um sistema de bônus mensal pelo atingimento ou superação de metas.”*.

Quando o gestor se refere no Quadro 12, à permanência das atividades de treinamento, sem alterações, há outra incongruência com as informações obtidas da entrevista: *“... nós*

temos ferramentas de RH que estão entre as melhores práticas do setor; nós investimos cerca de 40 horas de treinamento por ano, por funcionário, quer dizer, temos um dos melhores números do setor, se não for o melhor, o segundo melhor. Investimos em treinamento comportamental e também em modelos bem consistentes de remuneração e benefícios, isso a gente já faz a praticamente oito ou nove anos. Agora o que a gente tem feito de diferente, nesse período aí, na verdade esses últimos dois anos, é aperfeiçoar estes modelos, principalmente para a questão de retenção, essa é a principal diferença. Então, os resultados, o desempenho organizacional, nós não medimos exatamente pra ver a relação entre o que você faz em RH e os resultados, nós não fazemos esta mensuração, direta não, mas como nós temos essas práticas, que são consideradas práticas de ponta, a gente vê o resultado”.

Quando o gestor comenta sobre as atividades do RH junto ao sindicato ele se relaciona ao processo de aproximação, de relacionamento e negociação sindical. Já quando comenta sobre o processo de desenho e desenvolvimento percebe-se uma atuação presente na implementação e não na formulação da estratégia: *“a gente na verdade não participa da formulação estratégica, o que agente faz é um suporte para a concretização da estratégia”.* Ele atribui isso a *“pouca vivência com estratégia, acho que a grande maioria das usinas são empresas familiares ou vieram de empresas familiares que não estavam acostumadas a fazer uma gestão dessa forma. Então, talvez é uma primeira experiência que a gente está tendo de um planejamento estratégico, uma coisa de longo prazo, mas eu acredito que no futuro, quando estiverem revendo isso, e vai necessitar de uma revisão periódica, para analisar se os rumos vão ser esses mesmo, acho que a participação não só do RH mas de outras áreas vai ser maior”.*

4.2.2.1.2.4 Comparações

Comparando-se os dados do Quadro 12 podem-se visualizar algumas mudanças comuns que estão acontecendo no foco das atividades de RH de todas as usinas estudadas: sistemas de informação de RH, ações afirmativas, registros de pessoas empregadas, compensação, planejamento de RH, planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional (os três últimos estão mais relacionados à orientação estratégica do RH na usina e correspondem ao desenho e desenvolvimento).

No entanto, uma atividade em particular chama atenção, a recente prática e cada vez mais comum, da inserção das ações afirmativas nas atividades principais do RH e das

organizações em geral. Todas as usinas atribuem uma mudança grande no foco das atividades voltadas para concessão de oportunidades a menores aprendizes, portadores de necessidades especiais, etc.

Por último faz-se menção aos aspectos legais e regulatórios, com destaque para o registro de pessoas empregadas. Mesmo apesar da grande diminuição na porcentagem de tempo gasto com a execução destas atividades de RH nos últimos 5-7 anos, todas as usinas permaneceram com a mesma atenção ou foco.

4.2.2.1.3 Atuação do RH nas atividades estratégicas

O Quadro 13 mostra em quais atividades estratégicas das usinas o RH é mais atuante.

Quadro 13. Atuação do RH nas atividades estratégicas das usinas.

ATIVIDADE ESTRATÉGICA DA USINA	Usina A	Usina B	Usina C
Ajuda a identificar ou desenhar opções estratégicas	3.0	3.0	1.0
Ajuda a decidir entre a melhor opção estratégica	2.0	3.0	1.0
Ajuda a planejar e implementar a estratégia	4.0	4.0	4.0
Ajuda no desenho dos critérios para o sucesso estratégico	2.0	4.0	4.0
Ajuda a identificar novas oportunidades de negócio	1.0	3.0	1.0
Avalia a prontidão da organização para implementar estratégias	4.0	4.0	3.0
Ajuda a desenhar a estrutura organizacional para implementar estratégias	5.0	3.0	4.0
Avalia possibilidades estratégicas de fusão, aquisição ou alienação (participação societária)	1.0	2.0	1.0
Trabalha com a diretoria empresarial na estratégia de negócios	2.0	3.0	1.0
Recruta e desenvolve talentos	5.0	4.0	5.0

Escala das respostas: 1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5= enorme extensão.

4.2.2.1.3.1 Usina A

Pode-se observar pelo Quadro 13, que existe um foco de RH ainda incipiente em certos aspectos, principalmente no que se refere à construção de uma parceria estratégica. Predomina-se na usina A, apenas as ações de avaliação da prontidão organizacional para implementar estratégias, com pouco ou quase nenhum espaço para identificação de novas oportunidades de negócios, avaliação das possibilidades de fusão, aquisição ou alienação, trabalho com a diretoria na estratégia de negócios e desenho das melhores opções e critérios para o sucesso estratégico.

A prática mais efetiva desenvolvida pela área na usina A está vinculada a um papel mais tradicional, que apresenta traços de mudanças recentes entre a gestão usual e o processo

de expansão para um papel de parceria nos negócios. Estes traços se relacionam à preparação das pessoas ou avaliação da prontidão organizacional para implementar as estratégias, menciona o desenho da estrutura organizacional para implementar as estratégias, e por último, o recrutamento e desenvolvimento de talentos, que mostram em pouco, parte daquela preocupação organizacional com a estratégia de capital humano para obtenção de vantagem competitiva.

4.2.2.1.3.2 Usina B

Já quando se analisa as informações sobre a atuação da usina B nas atividades estratégicas do negócio, o RH apresenta um comportamento moderado, como pode ser observado no desenho da estrutura organizacional para implementar estratégias, na ajuda de identificação ou desenho de opções estratégicas, nas decisões entre as melhores opções estratégicas, na identificação de novas oportunidades de negócio e no trabalho conjunto com a diretoria empresarial.

A grande atuação do RH se refere ao planejamento e implementação da estratégia, ao desenho de critérios para o sucesso estratégico, a avaliação da prontidão organizacional para implementar estratégias e ao recrutamento e desenvolvimento de talentos. A avaliação de possibilidades estratégicas de fusão, aquisição ou alienação aparece apenas em alguma extensão, o que explica o moderado direcionamento ou foco estratégico em crescimento (Quadro 8).

4.2.2.1.3.3 Usina C

O RH da usina C possui uma enorme atuação nas atividades de recrutamento e desenvolvimento de talentos e atua, em grade extensão, na ajuda do desenho da estrutura organizacional para implementar estratégias, no desenho dos critérios para o sucesso estratégico e no planejamento e implementação da estratégia. Esta última atividade, entretanto, difere do comentário feito pelo autor na entrevista: *“a gente na verdade não participa da formulação estratégica, o que agente faz é um suporte para a concretização da estratégia”*.

Com relação as demais atividades estratégicas da usina, há pouca ou nenhuma atuação do RH na ajuda e identificação ou desenho de opções estratégicas, ajuda na decisão entre a melhor opção estratégica, ajuda na identificação de novas oportunidades de negócio,

avaliação de possibilidades estratégicas de fusão, aquisição ou alienação e trabalho com a diretoria empresarial na estratégia de negócios.

4.2.2.1.3.4 Comparações

Quando se compara os dados do quadro 13, percebem-se grandes diferenças na atuação do RH nas atividades estratégicas das usinas. A usina A se apresenta com um RH muito atuante nas atividades estratégicas da organização, no entanto, quando se contrasta alguns dados, como o foco estratégico da organização (Quadro 8) e algumas passagens da entrevista, sobretudo a que relaciona a falta de percepção e flexibilidade dos líderes do negócio para integração do RH nas atividades estratégicas, nota-se apenas o discurso e não a prática. Mesmo assim, não se pode dizer que a usina A não realiza atividades estratégicas, ela o faz, porém com menor intensidade; apenas quando chamada para isso.

Já quando se analisa a usina B, pode-se descrever uma atividade voltada para a parceria estratégica prática, pois várias mudanças são realizadas, formuladas, gerenciadas pela área. O gestor desta usina, porém, classifica as atividades estratégicas de maneira muito similar, apresentando sempre um comportamento muito semelhante, de mediano a grande, quando considerada a atuação do RH.

A usina C, também atua em algumas atividades estratégicas, como a condução de mudanças. Esta atividade resume o processo de implantação que fica a critério da área após sua formulação ou desenvolvimento. A empresa participa apenas quando a diretoria possibilita esta ajuda da área.

4.2.2.1.4 Atividades estratégicas de RH nas usinas

O Quadro 14 mostra as atividades estratégicas do RH nas usinas atualmente, e sua relativa importância ou visão para o futuro.

Quadro 14. Atividades estratégicas de RH nas usinas.

ATIVIDADE ESTRATÉGICA DO RH	Modo atual			Visão para o futuro		
	Usina A	Usina B	Usina C	Usina A	Usina B	Usina C
Banco de dados estratégicos de talentos	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0
Parceiro com as áreas de linha em desenvolvimento estratégico do negócio	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Estratégia de capital humano é integrada com a estratégia de negócio	1.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0

Proporciona suporte analítico para as tomadas de decisões de negócios	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Proporciona dados de RH para suporte à gestão de mudanças	4.0	2.0	5.0	3.0	3.0	3.0
A área de RH conduz processos de mudança	2.0	3.0	5.0	3.0	3.0	3.0
Toma decisões importantes sobre gestão do capital humano baseadas em dados objetivos	2.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0

- Escala das respostas (modo atual): 1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5=enorme extensão.

- Escala das respostas (visão para o futuro): 1=não está em nossos planos; 2=é um possível foco; 3=é um importante foco para o futuro.

4.2.2.1.4.1 Usina A

Quando se descreve o modo atual como o RH opera, basicamente aponta-se para o suporte analítico à tomada de decisão e fornecimento de dados estratégicos para gestão das mudanças, únicos elementos praticados em grande extensão. Isso mostra os desafios enfrentados pela área para ocupar a posição de parceria estratégica, afinal, ainda são poucas as oportunidades e vezes em que o RH conduz processos de mudança, toma decisões importantes sobre gestão do capital humano baseado em dados objetivos, se apresenta como parceira das áreas de linha para desenvolvimento do negócio e possui integração entre as estratégias de capital humano com a estratégia empresarial. A única característica que não possui um alta importância para o futuro é um banco de dados estratégico de talentos.

Embora a usina A apresente uma função gerencial em que prevalece às atividades de gestão tradicional voltadas especificamente para apresentação de resultados e negociações sindicais, quando se trata da visão para o futuro, o gestor considera extremamente necessário uma mudança em prol do desenvolvimento e da integração do RH à estratégia de negócios. No entanto, para que isso aconteça deverá haver uma maior flexibilidade da liderança empresarial. Somente assim o RH será visto como um membro da equipe gerencial, não apenas como colaborador do processo, que participa esporadicamente da formulação e implementação.

4.2.2.1.4.2 Usina B

Quando se descreve o modo atual como o RH opera na usina B, basicamente aponta-se para a grande integração entre a estratégia de capital humano com a estratégia de negócios. As demais atividades se relacionam, em moderada extensão, ao suporte analítico para tomada de decisão, parceria com as áreas de linha no desenvolvimento estratégico do negócio, tomada de

decisão sobre capital humano por meio do uso de dados objetivos, condução da mudança pelo RH e manutenção de um banco de dados estratégicos de talentos. Já quando se trata da visão para o futuro, todos os itens recebem a devida atenção de importância pelo gestor, conforme aponta o Quadro 14.

No que diz respeito ao valor proporcionado pela área ressalta-se o seguinte comentário feito pelo gestor de RH após argumentar sobre a divisão do departamento em duas rentes de trabalho: *(...) é mais integrado... as duas áreas funcionam como se fossem uma, mas cada uma com sua competência, especialização onde cada área pode trazer maior valor. (...) o que mais mudou foi a autonomia que cada área passou a ter, uma vez que passou a ser gerenciada mais pelo crivo técnico, efetivamente, ou seja, nós passamos a ter maior autonomia de decisão e ação”*.

O gestor comenta, também, que a mudança principal ocorrida na função de RH para que esta efetivamente contribuísse para o melhor posicionamento estratégico organizacional foi a instituição de um programa de desenvolvimento gerencial, desenvolvimento de liderança: *“(...) de 2005 pra cá, nossa atuação se tornou muito mais influente do ponto de vista estratégico... nós fizemos todo um trabalho que visou... aproximar as pessoas, criar uma cultura de diálogo, de comunicação, de abertura, de transparência, de relacionamento e comprometimento entre as equipes de gestão... isso para o desenvolvimento de motivação e comprometimento. Depois nós fomos para uma segunda direção... o alinhamento estratégico; primeiro o desenvolvimento cultural... depois o alinhamento estratégico. (...) o resultado desse programa de desenvolvimento foi o planejamento estratégico da empresa, e tudo isso, foi estimulado, organizado, promovido e desenvolvido pelo RH, foi fomentado pelo RH”*.

4.2.2.1.4.3 Usina C

Quando se descreve o modo atual como o RH opera na usina C, basicamente aponta-se para a tomada de decisões importantes sobre gestão do capital humano baseadas em dados objetivos, condução de processos mudanças pelo RH e a disponibilização de dados de RH para suporte a gestão de mudanças. As demais atividades se relacionam, em moderada extensão, ao suporte analítico para tomada de decisão, parceria com as áreas de linha no desenvolvimento estratégico do negócio, manutenção de um banco de dados estratégicos de talentos e integração da estratégia de capital humano a estratégia de negócio. Todos os itens são considerados importantes pelo gestor quando se refere a visão para o futuro.

Ressalta-se uma passagem da entrevista com o gestor, em que o mesmo exemplifica o de que forma o RH atua na implementação e não no processo de formulação: “... *por exemplo, se a empresa estabeleceu que vai crescer nos próximos 12 anos, vai triplicar seu processamento de matéria prima, e automaticamente vai aumentar sua produção de açúcar e álcool,... de fato nós não fomos chamados para participar da formulação disso, não fomos consultados. Poderíamos, não é? Mas não fomos, não temos participação, no entanto, a gente participa sim, uma vez comunicada esta estratégia, a gente participa da concretização dela, ativamente, então já estaremos discutindo, de que forma ela vai crescer, vai ser aquisição, vai ser montagem de unidades, de quantas pessoas está precisando, cada unidade precisa em média de 1500 pessoas, então eu já to preparado para isso*”.

4.2.2.1.4.4 Comparações

O que se pode notar de semelhança no Quadro 14 é um moderado foco das três usinas nas atividades estratégicas do RH no que se refere a manutenção de uma banco de dados estratégicos de talentos. Nas demais atividades apresentam-se muitas diferenças entre os focos das usinas. A usina A possui um foco estratégico voltado para o suporte de RH à diretoria no processo de tomada de decisão e mudança, na usina B se destaca a estratégia de capital humano integrada à estratégia de negócios e na usina C encontra-se um foco estratégico direcionado para o suporte, gestão e condução das mudanças organizacionais.

4.2.2.1.5 Ajuda do RH nas atividades da diretoria

O Quadro 15 traz algumas atividades em que o RH ajuda a diretoria na sua realização.

Quadro 15. Ajuda do RH nas atividades da diretoria nas usinas.

AJUDA DO RH NAS ATIVIDADES DA DIRETORIA	Usina A	Usina B	Usina C
Compensação executiva	5.0	3.0	5.0
Avaliação de prontidão estratégica	3.0	2.0	1.0
Sucessão executiva	4.0	3.0	2.0
Consulta sobre mudanças	3.0	4.0	2.0
Desenvolvimento da efetividade da diretoria/governança corporativa	3.0	1.0	2.0
Avaliação de risco	3.0	3.0	1.0
Informações sobre condições/capacidades da força de trabalho	3.0	4.0	3.0
Compensação da diretoria	5.0	1.0	1.0

Escala das respostas: 1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5= enorme extensão.

4.2.2.1.5.1 Usina A

As ajudas do RH aos diretores ou líderes empresariais envolvem as seguintes funções: em enorme extensão estão as atividades de compensação; em grande extensão se apresenta os processos sucessórios da diretoria; e em moderada extensão, as demais atividades, informações sobre a força de trabalho, avaliação de risco, efetividade da diretoria, consultas sobre mudanças e avaliação de prontidão estratégica. Estes dados se mostram bastante intrigantes, principalmente, após analisar a informação de que o RH trabalha pouco com a diretoria em atividades estratégicas.

4.2.2.1.5.2 Usina B

Destaca-se uma grande ajuda do RH junto à diretoria nas atividades de informação sobre a condição/capacidade da força de trabalho e consulta sobre mudanças; um moderada extensão nas atividades de avaliação de riscos, sucessão e compensação executiva; atuação em alguma extensão no processo de avaliação da prontidão estratégica; e pouca ou nenhuma ênfase nos assuntos de compensação e no desenvolvimento da efetividade da governança corporativa. Tais dados respondem e se relacionam com a informação apresentada no Quadro 13, que se refere ao trabalho conjunto do RH com a diretoria.

4.2.2.1.5.3 Usina C

Sobre a ajuda do RH nas atividades da diretoria destaca-se uma maior atenção para a compensação executiva. Nas atividades de avaliação da prontidão estratégica, avaliação de riscos e compensação da diretoria o RH apresenta pouca ou nenhuma atuação, já para a sucessão executiva, consultas sobre mudanças e desenvolvimento da efetividade da diretoria o RH apresenta apenas alguma ajuda. Nas atividades que se referem as informações sobre a capacidade da força de trabalho, há uma ajuda moderada do RH à diretoria.

4.2.2.1.5.4 Comparações

Ao contrário do que se esperava, as comparações entre os casos ressaltaram uma menor ajuda do RH em atividades da diretoria nas usinas que apresentam um papel mais estratégico de gestão. No entanto, destaca-se uma incongruência entre os dados apresentados

no Quadro 15 com os dados apresentados no Quadro 13, que menciona o contrário; a usina A trabalha pouco com a diretoria.

4.2.2.2 Decisão sobre recursos e talentos

Este tópico foca em quanto às usinas têm se mostrado realmente cientes da importância dos talentos para o futuro organizacional, haja vista o aumento de competitividade pelo capital humano; mas não só, como também pela necessidade de um gerenciamento maior destes recursos.

O Quadro 16 faz menção ao processo de tomada de decisão sobre recursos e talentos e relaciona as informações listadas ao que realmente ocorre nas usinas.

Quadro 16. Processo decisório sobre recursos/talentos nas usinas.

IMPORTÂNCIA DE SE FAZER BEM ESTAS ATIVIDADES	Usina A	Usina B	Usina C
Decisões dos líderes empresariais que dependem ou afetam capital humano (<i>ex.: demissões, recompensas, etc.</i>) são tão rigorosas, lógicas, e estrategicamente pertinentes quanto às decisões deles sobre recursos como dinheiro, tecnologia e clientes.	3.0	4.0	4.0
Os líderes empresariais entendem e usam seus princípios sólidos ao tomar decisões sobre:			
1. <i>Motivação</i>	3.0	3.0	3.0
2. <i>Desenvolvimento e aprendizagem</i>	2.0	3.0	4.0
3. <i>Mercado de trabalho</i>	2.0	3.0	3.0
4. <i>Cultura</i>	3.0	3.0	4.0
5. <i>Desenho organizacional</i>	3.0	3.0	4.0
6. <i>Estratégia de negócios</i>	2.0	2.0	4.0
Os líderes de RH têm idéias, conectando assuntos de capital intelectual à estratégia empresarial	3.0	4.0	3.0
Os líderes de RH têm um bom entendimento sobre onde e por que o capital humano faz a grande diferença em seu negócio	5.0	4.0	5.0
Os líderes da empresa (<i>negócio</i>) têm um bom entendimento sobre onde e por que o capital humano faz a grande diferença em seu negócio	2.0	3.0	5.0

Escala das respostas: 1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5=enorme extensão.

4.2.2.2.1 Usina A

O Quadro 16 compara as responsabilidades do gestor de RH e de outros líderes empresariais no processo de tomada de decisão sobre talentos. Observa-se uma baixa indicação de conhecimento dos líderes do negócio sobre onde o capital humano faz a grande diferença na usina e porque isso acontece. Nesse caso, a quem se deve determinar isso: à falta

de visão da liderança organizacional ou a própria falha no processo gerencial de comunicação e avaliação do desempenho funcional pelos profissionais de RH, que não fornecem ou divulgam estas informações?

De acordo com o gestor, os líderes apenas começam a se importar realmente pelo capital intelectual a partir do momento em que percebem resultados no seu gerenciamento. Talvez seja por este motivo que se notam algumas atividades baixas deles no que diz respeito ao entendimento e uso de princípios sólidos para tomar decisões sobre aspectos de desenvolvimento e aprendizagem, cultura e estratégia de negócios; e moderadas para os aspectos motivacionais, mercado de trabalho e desenho organizacional

Já os líderes ou gestores de RH possuem enorme conhecimento sobre a importância do capital humano para o negócio, no entanto, apresentam poucas idéias e possuem um conhecimento razoável (moderado) sobre a conexão dos assuntos de capital intelectual à estratégia do negócio. Será que isso se deve a pequena participação do RH no processo de desenvolvimento, ou será que os profissionais da área não apresentam as competências e/ou habilidades necessárias para dar idéias e influenciar as decisões sobre as estratégias de negócio da usina?

Acredita-se que haja uma grande limitação da liderança empresarial sobre a possibilidade de veiculação efetiva das atividades de RH à estratégia do negócio, e talvez deva ser por este motivo que o profissional gestor de RH tenha declarado a moderada intervenção da área nos assuntos que relacionam o capital intelectual à estratégia organizacional.

4.2.2.2.2 Usina B

Observa-se que é comum e freqüente os líderes empresariais tomarem decisões rigorosas e pertinentemente estratégicas que afetam o capital humano, no entanto, há apenas uma moderada indicação de conhecimento sobre onde o capital humano faz a grande diferença na usina e porque isso acontece. Nota-se, também, algumas atividades moderadas dos líderes empresariais no que diz respeito ao entendimento e uso de princípios sólidos para tomar decisões sobre aspectos motivacionais, desenvolvimento e aprendizagem, mercado de trabalho, cultura e desenho organizacional. Já no que se refere à estratégia de negócios, eles o fazem apenas em alguma extensão.

Talvez seja por este motivo que o RH assumiu o posto de coordenador das mudanças organizacionais na usina, fato que se iniciou com o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico da empresa sob responsabilidade do RH.

Contudo, quando se analisa a visão dos profissionais de RH sobre os aspectos relacionados à conexão dos assuntos de capital intelectual à estratégia empresarial e o bom entendimento sobre onde e porque o capital humano faz a diferença nos negócios encontra-se uma alta orientação e conhecimento. É justamente por isso que se encontram algumas iniciativas de mudança no foco gerencial, desenvolvimento de programas inovadores que buscam valorizar mais o capital humano, promover melhorias nas relações de trabalho e ambiente organizacional

4.2.2.2.3 Usina C

A usina C tem uma grande indicação de conhecimento sobre onde o capital humano faz a diferença na usina e porque isso acontece, tanto por parte dos líderes empresariais quanto por parte do gestor de RH. Nota-se, também, atividades em grande extensão dos líderes empresariais no que diz respeito ao entendimento e uso de princípios sólidos para tomar decisões sobre o desenvolvimento e aprendizagem, cultura e estratégia de negócios; e moderadas para os aspectos motivacionais, mercado de trabalho e desenho organizacional.

Da forma como se apresentam os dados questiona-se porque a liderança empresarial, tendo em vista o conhecimento sobre onde e porque o capital humano faz a diferença nos negócios não se torna mais flexível e adepto a integração do RH nos processos de formulação estratégica. Outro fator importante se trata do moderado conhecimento dos líderes de RH sobre a conexão de assuntos de capital intelectual à estratégia empresarial.

4.2.2.2.4 Comparações

A única empresa em que o gestor de RH possui idéias e conecta assuntos de capital intelectual à estratégia empresarial é a usina B. No entanto, em todas as usinas estudadas o gestor de RH tem um bom entendimento sobre onde e por que o capital humano faz a grande diferença em seu negócio. Apenas a usina C apresenta, um grande conhecimento dos líderes empresariais sobre onde e porque o capital humano faz a grande diferença em seu negócio.

4.2.2.3 Desenho da função

Este tópico possui como foco o exame das mudanças, ou seja, busca analisar que caminho vem sendo seguido na organização das funções de RH para aumentar o valor que elas proporcionam. O Quadro 17 mostra o desenho das funções de RH nas usinas.

Quadro 17. Desenho das funções de RH nas usinas.

RECURSOS HUMANOS ORGANIZACIONAIS	Modo atual			Importância futuro		
	Usina A	Usina B	Usina C	Usina A	Usina B	Usina C
EQUIPES DE SERVIÇO EM RH	1.7	3.3	4.7	2.3	3.0	3.0
Os sistemas e políticas de RH são desenvolvidos por equipes conjuntas, com pessoas de RH e das outras áreas funcionais	2.0	4.0	5.0	2.0	3.0	3.0
Terceiros proporcionam <i>expertises</i> especializados	1.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0
Equipes de RH proporcionam serviços e apóiam os negócios	2.0	3.0	5.0	2.0	3.0	3.0
DESCENTRALIZAÇÃO	1.3	3.3	2.3	2.7	2.0	2.0
Consultores internos de RH descentralizados apóiam unidades de negócio	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Práticas de RH variam por unidades de negócio	1.0	3.0	1.0	2.0	1.0	1.0
Existem poucas pessoas na área corporativa - a maioria dos gerentes de RH e profissionais está fora do negócio	1.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0
EFICIÊNCIA DE RECURSOS	3.0	3.5	4.0	3.0	2.8	2.8
Os processos administrativos de RH são centralizados em uma unidade de serviço	1.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0
Exigência de que os serviços de RH se auto-financiem	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0
Baixa relação entre empregados de RH com os empregados da empresa	3.0	4.0	5.0	3.0	3.0	3.0
Baixo custo dos serviços de RH	5.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	2.0	3.2	2.2	2.5	2.5	2.5
O trabalho de RH estruturado é terceirizado	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0
Algumas atividades que costumavam ser feitas pelo RH agora são feitas pelos gestores de linha	2.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0
Algumas atividades estruturadas (transacionais) que costumam ser feitas pelo RH são feitas por empregados em uma base de auto-serviço	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0
Eficiente e apurado sistema de informação de RH	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0
Dados automaticamente organizados para acompanhar a efetividade dos programas de RH	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0
As “orientações” de RH são disponibilizadas <i>on-line</i> para gerentes e empregados	3.0	3.0	1.0	3.0	3.0	3.0
DESENVOLVIMENTO DOS TALENTOS EM RH	1.8	1.5	1.5	2.0	1.3	2.3
Existe <i>job rotation</i> dentro da área de RH	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0
Existe <i>job rotation</i> do pessoal de outras áreas para dentro da área de RH	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	2.0
Existe <i>job rotation</i> do pessoal de RH para outras áreas na empresa	1.0	1.0	1.0	2.0	1.0	2.0
Contrata-se externamente os profissionais seniores de RH	4.0	2.0	3.0	2.0	1.0	3.0

- Escala das respostas: 1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5= enorme extensão.

-Escala das respostas: 1=não está em nossos planos; 2=é um possível foco; 3=é um importante foco para o futuro.

É justamente por causa do seu papel que há uma preocupação maior na utilização de unidades de serviços compartilhados e centros de excelência em gestão de RH.

4.2.2.3.1 Usina A

Ao analisar os dados apresentados não se encontra nenhuma função adotada em grande extensão pela usina, exceto o baixo custo dos serviços de RH e a contratação externa de seus profissionais seniores. Além disso, nota-se uma baixa orientação para as funções relacionadas à equipe de serviços, que engloba desde o desenvolvimento de sistemas e políticas de gestão, com apoio de outras áreas funcionais, até a oferta de serviços e apoio da equipe de RH nos negócios, conforme já fora observado em dados anteriores.

No que diz respeito ao processo de descentralização, a usina apresenta, em alguma extensão, consultores internos que apóiam os negócios, por outro lado não variam suas práticas gerenciais nas unidades. Um aspecto muito importante se trata da quantidade baixa de pessoas na área corporativa; maioria dos gerentes de RH e demais profissionais estão fora do negócio.

Há que se destacar, também, a inexistência de *job rotation*, dos serviços de RH terceirizados e das possibilidades de realização das atividades transacionais em bases de auto-serviço. Dentre as demais funções que se apresentam com foco moderado, estão a exigência de autofinanciamento da área, a baixa relação entre os empregados (RH e empresa) e o eficiente sistema de informação.

Já quando se visualiza a importância dessas funções para o futuro, a usina não descarta nenhuma possibilidade de adoção ou atuação. Entre os temas mais visados estão a descentralização, a eficiência de recursos e a tecnologia da informação.

Há a ausência de processos administrativos de RH centralizados em uma unidade de serviços compartilhados. Conforme a declaração do gestor de RH pôde-se verificar que o grupo não possui apenas uma unidade e/ou centro estratégico que coordena as demais usinas, mas sim, três unidades constituídas por processos independentes. Ademais, ressalta-se que uma dessas unidades apresenta como líder empresarial um CEO (*chief executive officer*), ao contrário desta e da outra unidade, que possuem seu próprio proprietário como gestor.

Faz-se esta referência devido ao comentário feito pelo gestor da usina A sobre a diferença no processo de gestão e visão estratégica apresentada pelos líderes destas unidades: “(...) aonde tem o CEO existe um modelo com mais liberdade e mais espaço para buscar o RH estratégico, não é o RH processual. Já onde tem o dono, o RH processual é mais

valorizado”. A partir daí se percebe a dificuldade que existe na participação do RH em atividades de formulação e implementação estratégica, ficando explícita uma preocupação com as atividades cotidianas processuais, ao contrário do que mostra a outra unidade do grupo, mais acessível às intervenções da área.

Ainda se pode notar uma facilidade maior para o RH mover-se em direção a conquista de espaço para participação estratégica no negócio. Embora tenha tido dificuldades naturais para convencer o proprietário dessa importância, o gestor ressalta: *“o dono daqui é o acionista majoritário da outra onde tem o CEO, então, ele já está começando olhar lá, (...) e olhar o que a gente faz aqui, (...) as coisas são lentas, é uma questão de confiança e uma questão de resultados”*, ou seja, na medida em que são feitas alterações na forma como é gerenciado o RH da outra unidade e estas mudanças geram bons resultados, há uma flexibilidade maior dos proprietários para o RH desta unidade trabalhar.

4.2.2.3.2 Usina B

Quando se analisa a composição das atividades realizadas pela equipe de serviços é considerada uma grande participação de outros departamentos funcionais (equipes conjuntas) no desenvolvimento dos sistemas e políticas de RH da usina e uma moderada extensão do apoio aos negócios e reconhecimento da expertise proporcionada pelo processo de terceirização. Encontra-se em moderada extensão na empresa, também, o processo de descentralização da área (grande presença de consultores internos de RH que apóiam unidades de negócio), a variação das práticas por unidades e a presença de profissionais de RH na área corporativa.

Sobre estas atividades de apoio e integração funcional por parte dos consultores internos, o gestor comentou: *“nós temos um modelo corporativo (...) na verdade nós nem chamamos de consultores internos, são analistas com uma responsabilidade corporativa, ou seja, eles atuam nas unidades orientando, dando as diretrizes, definindo procedimentos, estabelecendo programas e planos e acompanhando sua execução pelas pessoas. (...) Tem uma agenda de visitas corporativas e nós estamos nas quatro unidades periodicamente... nós temos analistas e coordenadores lá, ou seja, em cada área a gente tem pelo menos uma pessoa”*.

Mesmo apresentando um grande foco voltado para a eficiência de recursos, a empresa exige muito pouco autofinanciamento do RH, apresenta processos administrativos grandemente centralizados em uma unidade de serviços e baixos custos dos serviços. Por

outro lado, um dado curioso, existe uma baixa relação entre os empregados do RH e os empregados da empresa.

Há que considerar também, embora haja um grande esforço em prol do desenvolvimento dos sistemas de tecnologia de informação, a existência de baixa ou pouca flexibilidade na realização das atividades processuais por funcionários em bases de auto-serviço. Isso se estende também para a baixa terceirização das atividades transacionais de RH. Já no que se refere a maior autonomia para o trabalho, algumas atividades que costumavam ser feitas pelo RH agora são feitas em grande extensão pelos gestores de linha e há uma maior disposição de dados para acompanhar a efetividade dos programas de RH.

A prática menos desenvolvida pelo RH se refere às atividades de *job rotation* dos funcionários, considerada em alguma extensão apenas para empregados de dentro da própria área. No entanto, mesmo sem esse processo de preparação e treinamento para conhecimento de novas funções e processos, ou sua adoção em pequena extensão, a empresa não contrata externamente seus profissionais seniores, o que dá margem para interpretar que estas pessoas vieram da própria usina. Caso houvesse um maior movimento no sentido de desenvolver estas novas habilidades das pessoas poder-se-ia conseguir cada vez mais empregados com maior qualificação e uma visão ampla dos negócios, departamentos e funções.

4.2.2.3.3 Usina C

Ao analisar os dados apresentados visualizam-se duas funções de RH adotadas em grande extensão pela usina C, equipes de serviço em RH (sistemas e políticas de RH desenvolvidos por equipes conjuntas, com pessoas de RH e das outras áreas funcionais; expertises proporcionadas por terceiros; e serviços e que apóiam os negócios) e eficiência de recursos (processos administrativos de RH que são centralizados em uma unidade de serviço, exigência de autofinanciamento do RH, baixa relação entre empregados e baixo custo dos serviços de RH).

Além disso, nota-se uma baixa orientação para as funções relacionadas com o desenvolvimento de talentos em RH. Isso contradiz muitas informações obtidas da entrevista que coloca essa atividade como estratégia fundamental da usina C. O item que apresenta o menor indicador, pouca ou nenhuma extensão, é o de desenvolvimento de talentos. As práticas de RH variam muito pouco por unidade de negócios, o trabalho transacional da área é

muito pouco terceirizado, as orientações não são disponibilizadas *on-line* para gerentes e empregados e, por fim, a empresa não possui programas de *job rotation* para empregados.

O foco do RH para o futuro no que se refere ao desenho de suas funções continuam direcionados para as equipes de serviços em RH com destaque para as equipes de RH que proporcionam serviços e apóiam os negócios; e também para as atividades de eficiência de recursos. A usina C tem como preocupação e objetivo para o futuro manter as atividades dos consultores internos de RH que apóiam os negócios e também desenvolver um bom sistema de TI em RH.

4.2.2.3.4 Comparações

O desenho das funções de RH nas usinas opera, atualmente, em grande extensão, voltado para as atividades de eficiência dos recursos e, a maior importância ou visão para o futuro refere-se ao desenvolvimento destas mesmas atividades de modo cada vez mais intenso. No que se refere ao menor foco de RH, atualmente visualiza-se as atividades de desenvolvimento dos talentos, que se apresenta pequena extensão nas três usinas e não possui perspectiva futura, apenas na usina C, que planeja contratar profissionais seniores de fora da organização, tratando-se de um importante foco para o futuro.

4.2.2.4 Terceirização

O movimento em direção as atividades de terceirização indicam um tendência: o caminho que as diversas áreas têm seguido para oferecer seus serviços transacionais para obter ganhos em sua *expertise*. Mas será assim também no setor sucroalcooleiro? Este tópico, no entanto, foca em dois propósitos principais, analisar a aplicabilidade desta prática nas usinas e verificar quais os problemas ela traz quando utilizada. O Quadro 19 mostra o movimento de terceirização das atividades de RH nas usinas nos últimos anos.

Quadro 18. Terceirização das atividades de RH das usinas nos últimos anos.

TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE RH (últimos 5-7 anos)	Usina A	Usina B	Usina C
PLANEJAMENTO	1.0	1.0	1.0
Planejamento de RH	1.0	1.0	1.0
Planejamento estratégico	1.0	1.0	1.0
DESENHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	1.0	1.0	1.0
Desenvolvimento organizacional	1.0	1.0	1.0
Desenho organizacional	1.0	1.0	1.0

TREINAMENTO	1.0	1.0	2.0
Treinamento/Educação do empregado	1.0	1.0	1.0
Desenvolvimento gerencial	1.0	1.0	3.0
SIRH E MANUTENÇÃO DE REGISTROS	1.0	1.0	1.0
Sistemas de informação de RH	1.0	1.0	1.0
Registro de pessoas empregadas	1.0	1.0	1.0
SUPORTE E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	1.3	1.3	1.0
Avaliação de desempenho	1.0	1.0	1.0
Recrutamento	2.0	1.0	1.0
Seleção	1.0	2.0	1.0
Planejamento de carreira	1.0	1.0	1.0
MÉTRICAS	1.0	1.0	1.0
Análise de dados e relatórios	1.0	1.0	1.0
Indicadores de resultado de RH	1.0	1.0	1.0
BENEFÍCIOS	1.0	1.0	1.0
QUESTÕES LEGAIS	1.0	1.0	1.0
AÇÕES AFIRMATIVAS	1.0	2.0	1.0
ASSISTÊNCIA AO EMPREGADO	1.0	1.0	1.0
COMPETÊNCIA/AVALIAÇÃO DE TALENTOS	1.0	1.0	1.0
RELAÇÕES SINDICAIS	1.0	1.0	1.0

Escala das respostas: 1=não; 2=parcialmente; 3=completamente.

4.2.2.4.1 Usina A

Não foi encontrada nenhuma atividade terceirizada na usina A, a não ser parte do processo de recrutamento da empresa.

Quando questionado sobre a realidade do setor sucroalcooleiro neste aspecto, o gestor comentou: “(...) em todas as usinas? Não, em todas as usinas ainda não. Em algumas sim, já entram com esse conceito, especificamente na área de RH. Por exemplo, folha de pagamento, a área jurídico-trabalhista (relações contratuais), recrutamento e seleção (...) a alimentação e segurança, etc. Eu acho o seguinte, quanto mais você eliminar essas atividades burocráticas, seja por sistemas ou por terceiros, sobra mais tempo para agir em processos de mudança. Se eu tenho tudo isso sob minha responsabilidade, eu tenho que estar interagindo com estes sistemas, já se eu tenho isso sob responsabilidade de terceiros e eu escolho bem estes terceiros, eu sou o cliente e não o responsável pela prestação de serviços, (...) com os terceiros eu não preciso ficar tomando decisões a cada uma ou duas horas; eu cobro por qualidade, (...) mas tudo está sob responsabilidade deles”.

A usina possui um sistema de administração rígido, repleto de atividades processuais, e isto impede as atividades de terceirização de algumas funções. Há também o fato do custo dos serviços de RH serem baixos, o que inviabiliza qualquer mudança neste sentido. O principal tipo de problema encontrado no gerenciamento do terceiro contratado para realizar o processo de recrutamento da usina envolveu o princípio estratégico velocidade e qualidade.

De acordo com o gestor, a empresa contratada não apresentou sistemas de admissão adequados que atendessem a esses princípios e foi trocada.

No entanto, o gestor comenta que a atividade terceirizada está satisfazendo as necessidades de rapidez e qualidade e, também, dos custos desse processo: *“escolhemos um parceiro com maior competência, e hoje, diria pra você que estou satisfeito. É mais qualificado do que o processo que tinha aqui. Estamos obtendo melhores resultados com ele agora, do que eu tinha internamente”*.

4.2.2.4.2 Usina B

As únicas atividades terceirizadas na usina B são os programas de seleção dos funcionários e ações afirmativas, ou seja, processos de inclusão de pessoas com necessidades especiais no quadro funcional ou a instituição de programas para capacitação de menores aprendizes.

Quando questionado sobre a realidade do setor sucroalcooleiro neste aspecto, o gestor acha muito pequena a possibilidade de terceirização por causa dos processos peculiares que envolvem a gestão desse negócio: *“ (...) você tem safra e entressafra... então você tem todo um movimento do RH em contratação, demissão, desligamento, rearranjo de funções, rearranjo de posições dentro da organização, tem treinamento...e esta dificuldade é natural, até para evolução de um projeto de posição estratégica... a equipe precisa cuidar do dia-a-dia, e é muito peculiar”*.

Outro fator importante se refere ao custo desse processo e a confiança: *“(...) especificamente o primeiro ponto é o custo... segundo eu acho que é a confiança... culturalmente, o setor ainda é muito receoso a ceder informações, a permitir a entrada de terceiros. Como o setor ainda é muito próximo, muito igual, então o vazamento de informações é uma das coisas... que ainda restringe esse processo de terceirização. (...) quando a gente terceiriza é algum trabalho de consultoria... mas, geralmente nós nunca terceirizamos um cara que vem, executa e vai embora, é sempre a quatro mãos, são eles e nós juntos”*.

Das poucas vezes em se encontrou problemas no gerenciamento de terceiros, o gestor se referiu em alguma extensão à falta, ausência do sistema procurado pela usina junto ao terceiro e também a dificuldade em se trocar para novos terceiros, tanto pela adaptação quanto pela questão do custo.

4.2.2.4.3 Usina C

Não há, na usina C atividades de terceirização dos serviços de RH, a não ser as atividades de treinamento gerencial, que são realizadas em sua totalidade por empresas contratadas.

Segundo o gestor da usina, um dos principais motivos da ausência dos processos terceirizados é: *“Você terceiriza por causa de duas coisas: custos ou porque você não tem as expertises para aquilo, seu foco é outro, e aí você vai terceirizar. Nós temos aqui uma particularidade bem interessante; os nossos custos, os nossos encargos sociais, eles são baixos quando comparados com os das outras empresas... e de acordo com esta diferença... dependendo dos serviços, compensa eu ficar monitorando o meu próprio trabalho e gastar um pouco mais de tempo e energia para ter um serviço de maior qualidade, para se ter um idéia, eu estou ‘desterceirizando’ a segurança patrimonial desta unidade. Esta área foi terceirizada durante dez anos, e nós chegamos a uma conclusão que em termos de custo e qualidade, nós conseguimos ter estas duas coisas num nível melhor do que o terceiro.”.*

O gestor também comenta sobre a expertise na hora de se decidir pela terceirização ou não: *“... tem consultores muito bons no mercado que você pode trazer para gerar conhecimento gerencial, a mesma coisa com o programa de capacitação dos trainees. Eu fui atrás de uma empresa especializada em treinamento e formação de lideranças, que vai me ajudar a desenvolver alguns trainees para que estes sejam líderes no futuro. Então são coisas, exemplos de coisas que não dá para você deixar de terceirizar por causa de expertise, a nossa expertise não é essa, nossa expertise é prover soluções para o cliente nosso, desenvolvimento, atração e remuneração, mas, necessariamente, não que a gente tenha que ter essa expertise, tem que ser um provedor, tem que ser um cara que entende, diagnostica a necessidade dele e consegue de uma forma articulada dá o melhor em termos de instrumentos para ele fazer.”.*

4.2.2.4.4 Comparações

Todas as empresas estudadas, no entanto, possuem particularidades e terceirizam muito pouco suas atividades de RH, alegando principalmente um maior custo das atividades.

4.2.2.5 Tecnologia da informação (TI)

Este tópico retrata as mudanças radicais que têm surgido na oferta e gestão dos serviços de RH quando são utilizados sistemas de tecnologia da informação, ou seja, faz uma observação criteriosa das funções de RH que estão sendo feitas por meio de bases de auto-serviço e a efetividade desta prática no que diz respeito ao planejamento de salário, gestão de desempenho e orientações para novas contratações. O foco deste tópico, portanto, está no nível de influência que este sistema provoca na satisfação e lealdade dos empregados e até que ponto ele provê informações estratégicas para as usinas.

O Quadro 20 mostra o acesso e a disponibilidade da TI nas usinas estudadas.

Quadro 19. Acesso e disponibilidade da TI para empregados e/ou gerentes nas usinas.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM RH	Usina A	Usina B	Usina C
REGISTROS PESSOAIS	2.0	1.0	1.0
Mudança da cobertura de benefícios	1.0	1.0	1.0
Mudança de endereço e/ou outras informações pessoais	3.0	1.0	1.0
INFORMAÇÕES DE TRABALHO	2.5	2.0	1.8
Solicitação de emprego (<i>candidatos externos</i>)	2.0	2.0	2.0
Solicitação de emprego (<i>candidatos internos</i>)	2.0	2.0	1.0
Abertura de postos de trabalhos	3.0	2.0	1.0
Colocação de currículo pessoal	3.0	2.0	3.0
TREINAMENTO DO EMPREGADO	1.7	1.0	1.0
Orientação de novos empregados	1.0	1.0	1.0
Treinamento de habilidades	1.0	1.0	1.0
Programação de Treinamento	3.0	1.0	1.0
FERRAMENTAS GERENCIAIS	1.7	1.1	1.3
Planejamento de desenvolvimento de carreira	1.0	1.0	1.0
Orientação e informação sobre controle de assuntos de pessoal	1.0	2.0	1.0
Desenvolvimento de treinamento gerencial	3.0	1.0	1.0
Procura por empregados com habilidades/competências	3.0	1.0	1.0
Avaliação de habilidade/competência/conhecimento	2.0	1.0	3.0
Avaliação das comunidades de conhecimentos ou especialistas	1.0	1.0	1.0
Acesso aos kits de ferramentas gerenciais	1.0	1.0	1.0
PLANEJAMENTO DE SALÁRIO/ADMINISTRAÇÃO DE RECOMPENSA	1.0	1.0	1.0
GESTÃO DE DESEMPENHO	2.0	1.0	3.0
TRANSAÇÕES FINANCEIRAS	1.0	1.0	1.0

Escala das respostas: 1=não; 2=parcialmente; 3=completamente.

4.2.2.5.1 Acesso e Disponibilidade da TI

4.2.2.5.1.1 Usina A

“Dentre as práticas de RH que mais se associam ao gerenciamento das mudanças em prol do desenvolvimento da parceria de negócios na usina A hoje, está a TI e o

desenvolvimento de lideranças”. De acordo com as informações do gestor de RH, a maioria dos processos da usina é baseada em tecnologia da informação (SAP) e, embora não sejam completamente integrados foram implantados para maior aperfeiçoamento do sistema devido a falta de comunicação entre as áreas.

Analisando-se o Quadro 20 tem-se que as algumas atividades de RH não podem ser feitas no sistema de tecnologia da informação da empresa por empregados e/ou gerentes, mas quando possível isso acontece de modo parcial ou total. As funções de registro de pessoal, por exemplo, descartam as possibilidades de mudança na cobertura de benefícios, o que acontece também com a disponibilidade do sistema para se fazer transações financeiras, planejar/administrar salários, acessar ferramentas gerenciais (planejamento e desenvolvimento de carreira, avaliação do conhecimento de especialistas e orientações sobre controle dos assuntos de pessoal) e treinar empregados (habilidades e orientações da empresa). Há, no entanto, uma disponibilidade de acesso parcial nas atividades relacionadas a gestão do desempenho.

O desenvolvimento de carreira se apresentou com um foco grandemente diminuído no que diz respeito às funções de RH adotadas nos últimos 5-7 anos, conforme apresenta o Quadro 12, o que explica sua ausência do acesso em sistemas de tecnologia da informação. Já no que diz respeito à disponibilidade do sistema, encontra-se parcial acesso às informações sobre o trabalho (solicitações de emprego internas e externas) e também às ferramentas gerenciais para avaliação de habilidades/competências/conhecimento; e total acesso de gestores e/ou empregados às atividades de abertura de posto de trabalho, postagem de currículos, programação e desenvolvimento de treinamentos e busca por empregados com habilidades e conhecimentos específicos.

4.2.2.5.2.2 Usina B

Existe um rígido controle do processo de disponibilização do ferramental de TI para o acesso ao registro de pessoas, ao sistema de treinamento dos empregados, às ferramentas gerenciais, ao planejamento e administração do salário, a gestão do desempenho e às transações financeiras para gerentes e/ou funcionários da usina.

De acordo com as informações do gestor de RH, a maioria dos processos da usina são baseados em programas de tecnologia da informação desenvolvida internamente, mas não se apresentam completamente integrados: *“todos os processos principais são desenvolvidos aqui, alguns já mais avançados e outros menos... mas por uma razão... a TI não atende*

apenas o RH... mesmo assim nós optamos retardar o desenvolvimento de algumas ferramentas, de alguns processos, que comprar alguma coisa. Os principais processos, hoje, já estão desenvolvidos em termos de plataforma básica para tratamento da informação, para processamento da informação... nós estamos passando por uma fase que é justamente o desenvolvimento do módulo de gestão, que é a integração dessas informações disponibilizadas que vai permitir a agregação de valor. Enfim, o uso de tecnologia nosso é assim... se você pegar, por exemplo, o sistema de recrutamento e seleção, ele já está todo informatizado do começo ao fim, mas o que falta, atrelar e integrar com a gestão das competências”.

As únicas atividades permitidas para acesso de funcionários e /ou gerentes são os aspectos relacionados às informações de trabalho, na colocação de currículo pessoal; ferramentas gerenciais, no e as orientações sobre o controle de assuntos de pessoal. Há de se considerar, no entanto, uma indicação de baixa efetividade dos sistemas de TI no que se refere as atividades de solicitação de emprego, abertura de postos de trabalho e postagem de currículo.

4.2.2.5.3.3 Usina C

Existe na usina C também, um rígido controle do processo de disponibilização do ferramental de TI para o acesso ao registro de pessoas, ao sistema de treinamento dos empregados, às ferramentas gerenciais, ao planejamento e administração do salário e às transações financeiras para gerentes e/ou funcionários da usina.

As únicas atividades permitidas para acesso de funcionários e /ou gerentes são os aspectos relacionados às informações de trabalho (postagem de currículos pessoais), ferramentas gerenciais (avaliação das habilidade/competências/conhecimentos) e gestão de desempenho.

Sobre os comentários do gestor neste tópico relaciona-se: *“Apontamento de jornada, segurança e saúde; essas são as nossas oportunidades de melhoria na parte tecnológica. Nós temos um sistema que faz isso, um programa, mas não está totalmente integrado e não é SAP. Há um investimento razoável a ser feito aqui”.* Quando questionado do motivo pela qual a empresa não faz isso e quais são as expectativas ele diz: *“(...) nós focamos... há a mais ou menos três anos que tem o SAP em RH, folha e desenvolvimento (seleção, treinamento, desempenho, remuneração, benefícios), então isso aqui ficou para outro momento, porque nos já temos um sistema legal para apontamento, fazemos alguma coisa em segurança e*

saúde. O investimento é alto, não só isso, mas pelas particularidades dessas coisas nas usinas, por exemplo, apontamento, os temos vários horários, e não é tão simples implementar isso aqui; quase ninguém tinha isso, o Brasil, o setor, e como nosso foco é mais RH, é a administração das pessoas, vamos deixar isso para outro momento, mas é foco nosso isso aí estar integrado também no futuro”.

Sobre o baixo as mudanças na disponibilidade de acesso e atividades realizadas o gestor ainda comenta: *“O que nós não temos aqui ainda, mas está planejado para o futuro é: segurança, saúde, meio ambiente, requisições (de colaborador - vagas, treinamentos, etc.), descentralização das informações de RH para gestores, projeto de contratação de funcionários, que será requerido pelo próprio SAP por meio do próprio gestor, que usará também para saber informações sobre a equipe dele. Hoje o sistema está inserido apenas para o RH. Se ele quiser saber as informações sobre a equipe dele, os salários, as melhores avaliações de desempenho, etc.; ele tem que solicitar para nós e nos retiramos isso. Nós queríamos era descentralizar isso ano que vem.”.*

Com relação às limitações desses sistemas de gestão o gestor ressalta a importância de se disponibilizar o acesso aos demais profissionais da empresa: *“Eu acho que são duas neste momento. Primeiro que elas ainda estão centralizadas, todas, e nós queremos descentralizar boa parte delas, descentralizar para os gestores, para ele mesmo acessar a informação, e tirar a gente de uma carga operacional. Eu não quero mais emitir relatórios em Excel para o gestor, eu quero que ele vá no sistema e ele mesmo gere, emita esse relatório. Eu quero que minha equipe desenvolva atividades mais nobres, pegue esse tempo e desenvolva outras atividades, melhore seus processos, busque uma eficiência maior, tenha idéias inovadoras para fazer algumas mudanças, então o nosso mundo, rumo dos processos de melhoria aqui é a gente descentralizar a informação de RH, o SAP permite isso, mas tem que desenvolver um módulo, enfim, um projeto, funcionalidade que o programa permite, chama manager, pois se eu não tiver condições de passar estas informações eu não vou passar, vou ter que passar alguns dias depois, infelizmente. A outra limitação, além dessa sobre a funcionalidade maior do sistema, é fazer com que ele fique mais amigável até para o próprio cliente pode acessar, de certa forma deixar isso mais acessível”*

4.2.2.5.4.4 Comparações

Pode-se visualizar a partir do quadro de TI, acesso e disponibilidade, que as empresas não disponibilizam os sistemas para gestores e/ou empregados em duas atividades comuns:

planejamento de salários/administração de recompensas e transações financeiras. Ressalta-se também uma atuação mais intensa e flexível da usina A quando se refere a disponibilidade de acesso aos sistemas da empresa, embora esta seja a usina que apresente as menores características de parceria estratégica entre as demais.

4.2.2.5.5 Efetividade da TI nas usinas

O Quadro 21 mostra a efetividade da TI nas usinas para algumas atividades.

Quadro 20. Efetividade da TI nas usinas.

EFETIVIDADE DA TI	Usina A	Usina B	Usina C
REGISTROS PESSOAIS	-	-	-
Mudança da cobertura de benefícios	N/A	N/A	N/A
Mudança de endereço e/ou outras informações pessoais	3.0	N/A	N/A
INFORMAÇÕES DE TRABALHO	3.0	2.0	-
Solicitação de emprego (<i>candidatos externos</i>)	3.0	2.0	2.0
Solicitação de emprego (<i>candidatos internos</i>)	3.0	2.0	N/A
Abertura de postos de trabalhos	3.0	2.0	N/A
Colocação de currículo pessoal	3.0	2.0	3.0
TREINAMENTO DO EMPREGADO	-	-	-
Orientação de novos empregados	N/A	N/A	N/A
Treinamento de habilidades	N/A	N/A	N/A
Programação de Treinamento	3.0	N/A	N/A
FERRAMENTAS GERENCIAIS	-	-	-
Planejamento de desenvolvimento de carreira	N/A	N/A	N/A
Orientação e informação sobre controle de assuntos de pessoal	N/A	3.0	N/A
Desenvolvimento de treinamento gerencial	3.0	N/A	N/A
Procura por empregados com habilidades/competências específicas	1.0	N/A	N/A
Avaliação de habilidade/competência/conhecimento	2.0	N/A	3.0
Avaliação das comunidades de conhecimentos ou especialistas	N/A	N/A	N/A
Acesso aos <i>kits</i> de ferramentas gerenciais	N/A	N/A	N/A
PLANEJAMENTO DE SALÁRIO/ADMINISTRAÇÃO DE RECOMPENSA	-	-	-
GESTÃO DE DESEMPENHO	2.0	N/A	3.0
TRANSAÇÕES FINANCEIRAS	N/A	N/A	N/A

Escala das respostas: N/A=não se aplica; 1=nada efetivo; 2=pouco efetivo; 3=muito efetivo.

4.2.2.5.5.1 Usina A

Com relação a efetividade da TI nas atividades passíveis de gerenciamento, parcial ou completo, todas apresentam-se muito efetivas, com exceção da gestão de desempenho e avaliação de habilidade/competências/conhecimentos com pouca efetividade, e do nada

efetivo sistema de procura por empregados com habilidades/conhecimentos específicos. O Quadro 21 mostra esta efetividade.

4.2.2.5.5.2 Usina B

Com relação a efetividade da TI nas atividades passíveis de gerenciamento, parcial ou completo, todas apresentam-se muito efetivas, com exceção da gestão de desempenho e avaliação de habilidade/competências/conhecimentos com pouca efetividade, e do nada efetivo sistema de procura por empregados com habilidades/conhecimentos específicos.

4.2.2.5.5.3 Usina C

Na usina C, todas as atividades passíveis de gerenciamento, parcial ou total, apresentam-se muito efetivas, com exceção da atividade de solicitação de emprego para candidatos externos, pouco efetiva na organização.

4.2.2.5.5.4 Comparações

Não há diferenças ou semelhanças significativas entre as usinas no que se refere a efetividade dos sistemas de TI para a empresa, apenas visualiza-se que as usinas A e C, menos orientadas para processos estratégicos, apresentam-se satisfeitas com seus sistemas, o que não acontece com a usina B, que acredita ser pouco efetivo suas ferramentas de TI para gerenciar o negócio.

4.2.2.5.6 Efetividade dos sistemas de TI para o RH

O Quadro 22 traz as informações de efetividade da TI para o RH das usinas.

Quadro 21. Efetividade dos sistemas de TI para o RH das usinas.

EFETIVIDADE DA TI	Usina A	Usina B	Usina C
EFETIVIDADE TOTAL DA ÁREA	4.0	3.0	3.0
SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS	2.7	2.7	1.7
Satisfazer seus empregados	3.0	2.0	2.0
Construir lealdade do empregado	3.0	2.0	2.0
Indispor funcionários	2.0	4.0	1.0
EFICIÊNCIA	4.8	3.8	3.5

Melhorar os serviços de RH	4.0	4.0	4.0
Reduzir os custos de transação de RH	5.0	3.0	4.0
Acelerar os processos de RH	5.0	4.0	4.0
Reduzir o número de empregados em RH	5.0	4.0	2.0
EFETIVIDADE NO NEGÓCIO	4.4	2.7	3.4
Produzir novas informações estratégicas	5.0	2.0	4.0
Apoiar mudanças estratégicas	5.0	2.0	4.0
Integrar os processos de RH (ex.: treinamento, compensação)	5.0	4.0	5.0
Mensurar o impacto de RH nos negócios	5.0	3.0	3.0
Produzir um <i>balanced scorecard</i> da efetividade de RH	5.0	2.0	1.0
Habilitar análises do perfil da força de trabalho	3.0	3.0	4.0
Construir vantagens competitivas	3.0	3.0	3.0

Escala das respostas: 1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5=enorme extensão.

4.2.2.5.6.1 Usina A

Quando se trata da efetividade dos sistemas de TI para o RH da usina, o Quadro 22 mostra uma grade satisfação do gestor com a utilidade gerencial destas ferramentas para reduzir custos, melhorar serviços, acelerar processos, reduzir o número de empregados, gerar informações estratégicas, apoiar mudanças estratégicas, produzir indicadores de desempenho em RH, mensurar o impacto da área nos negócios e integrar os processos. A única avaliação moderada foi feita para os critérios de satisfação dos empregados, construção de lealdade (sistemas de pagamentos em dia), capacidade de análise do perfil da força de trabalho e construção vantagens competitivas.

O gestor de RH comenta sobre a disponibilidade de acesso das ferramentas de TI e uso, efetividade no gerenciamento do negócio e construção da lealdade dos empregados: *“Hoje, o RH usa na sua totalidade os sistemas de TI que estão implantados, com exceção de segurança e medicina. O gestor ainda usa esse processo para demitir e contratar, e eu tenho que mudar os dados, informações pessoais dos funcionários, endereços, e eu obtenho informações de onde o cara mora, qual é a idade, fazer alguns relatórios estatísticos das pessoas que trabalham com eles, eles conseguem acessar o sistema e não precisa de ninguém do RH para fazer isso para eles. Provê informações estratégicas sim, agora lealdade não, ainda não. Lealdade está muito no jeito de você falar com as pessoas, da chefia falar com as pessoas. Essas informações estratégicas estão relacionadas ao custo de pessoal, custo de treinamento, custo de seleção, na qualificação das pessoas que tem aqui, é rápido, processo de pagamento rápido, talvez aí, o processo de pagamento produza um pouco de lealdade dos funcionários, porque é rápido, paga em dia e tem pouco erro. O salário que você recebe no seu holerite está certo. Ai sim, pode provar um pouquinho de lealdade, mas é aquela lealdade*

assim, é sua obrigação fazer certo. Agora, para a direção gera um monte de informação, principalmente relacionadas a custo, e em um segundo momento, ainda com baixa intensidade, sobre a qualificação das pessoas...”

4.2.2.5.6.2 Usina B

Já quando se trata da atuação dos sistemas de TI para o RH da usina, o Quadro 22 mostra moderada efetividade. Nos aspectos que consideram a melhoria dos serviços, a aceleração de processos, a redução do número de empregados, a indisposição de funcionários e a integração de processos, as ferramentas se apresentam grandemente efetivas; para reduzir custos de transações, mensurar o impacto nos negócios, habilitar análises do perfil da força de trabalho e construir vantagens competitivas vê-se moderada efetividade; mas para satisfazer empregados, construir a lealdade, produzir novas informações e apoiar mudanças estratégicas apresenta-se alguma efetividade.

A respeito da relação de baixa efetividade entre a construção de lealdade nos empregados da usina B e, por outro lado, o uso de ferramentas de TI para fornecimento de informações estratégicas, o gestor comentou: *“Sem dúvidas há uma construção de lealdade. Primeiro você reduz a subjetividade; você começa a ter informações de gestão do funcionário pertinente ao processo de tomada de decisão com base em critérios, parâmetros que foram estabelecidos para tal. A partir desse momento você reduz a subjetividade, a injustiça, o sentimento de desigualdade que ele tem, então ele começa a ter uma visão mais transparente, mais clara sobre os critérios que a gente utiliza para gestão de pessoas. Esse é o rumo. Eu acho que nós vamos, ainda, ter que amadurecer o treinamento, a preparação e orientação dele sobre isso. No mais, nos poucos pontos em que a gente tem feito isso, já tem sido positivo... o que você disponibiliza, por exemplo, opção para ele escolher alguns benefícios, algumas práticas, as informações sobre como as coisas acontecem”*.

4.2.2.5.6.3 Usina C

O sistema de informação da usina C se mostra muito efetivo nas atividades de melhoria dos serviços de RH, redução dos custos de transação, aceleração dos processos, produção de informações estratégicas, apoio as mudanças e habilitação de análises da força de trabalho, mas seu maior destaque se refere a integração dos processos de RH (treinamento, compensação, etc.). Há de se considerar, ainda, a baixa efetividade, visualizada

principalmente nas atividades de produção de indicadores (*balance scorecard*), redução do número de empregados em RH, satisfação dos empregados, construção de lealdade e indisposição de empregados. Já no que se refere a satisfação total com a área esta apresenta-se com moderada extensão.

4.2.2.5.6.4 Comparações

Em média as empresas apresentam uma satisfação moderada com os seus sistemas de TI, exceto a usina A, que se apresenta muito satisfeita. As maiores coincidências estão nas atividades de eficiência da área: melhorar os serviços de RH, reduzir custos de transação em RH, acelerar processos e reduzir o número de empregados em RH. Já a menor satisfação se encontra justamente envolvida com os funcionários, também presente em todas as usinas com maior intensidade: satisfação dos empregados, construção de lealdade e indisposição de funcionários.

4.2.2.6 Análises e métricas de RH

É importante conhecer ambos; que indicadores de RH estão coletando e como estão analisando estas informações. Este tópico pode ser explicado, então, pela importância do uso de métricas de avaliação que indicam e mostram resultados. Até que ponto os indicadores de análise são usadas estrategicamente pelas usinas, e se são?

4.2.2.6.1 Uso de indicadores de desempenho em RH na usina

O Quadro 23 mostra o quão as usinas usam indicadores de resultados para gerenciamento do desempenho.

Quadro 22. Uso de indicadores de desempenho em RH nas usinas.

INDICADORES DE RESULTADOS EM RH	Usina A	Usina B	Usina C
IMPACTO	1.0	3.0	1.0
Coleta indicadores de resultados que medem o impacto empresarial de programas e processos de RH	1.0	3.0	1.0
EFETIVIDADE	2.5	2.5	2.8
Utiliza <i>scorecards</i> para avaliar desempenho de RH	2.0	3.0	4.0
Utiliza indicadores de resultados para avaliar e identificar o desempenho das atividades de RH terceirizadas	4.0	2.0	4.0
Tem indicadores de resultados e análises que refletem os efeitos	3.0	2.0	1.0

do programa de RH na mão-de-obra (competência, motivação, atitude, comportamento, etc.)			
Tem capacidade para conduzir análises de custo-benefício (também chamado de análise de utilidade) dos programas de RH	1.0	3.0	2.0
EFICIÊNCIA	1.3	2.3	1.3
Mede a eficiência financeira das operações de RH (ex.: custo de contratação, custo em treinamento, etc.)	2.0	2.0	2.0
Coleta indicadores de resultados que medem o custo de proporcionar serviços de RH	1.0	3.0	1.0
Analisa comparativamente e mensura dados de organizações externas	1.0	2.0	1.0

Escala das respostas: 1=sim, temos agora; 2=está sendo construído; 3=está planejado para; 4= não está sendo considerado atualmente.

4.2.2.6.1.1 Usina A

O nível de importância atribuído a necessidade de se possuir ferramentas ou indicadores de desempenho em RH é notável quando se considera a afirmação do gestor da usina A: *“é extremamente importante, porque você faz esse trabalho, mas você precisa medir qual a repercussão disso em termos financeiros, porque a visão da empresa dá muita atenção para questão financeira, resultados mensuráveis, concretos”*.

Conforme aponta os dados do Quadro 23, a usina coleta indicadores que medem o impacto empresarial dos programas e processos de RH, é capaz de conduzir análises de custo benefício, coleta indicadores que medem os custos de proporcionar serviços de RH e analisa comparativamente dados de outras organizações.

Há, também, uma forte indicação para utilização de *scorecards* na avaliação de desempenho da área e para construção de indicadores que meçam a eficiência financeira das operações, por outro lado, não é considerada nenhuma possibilidade de utilização ou construção de indicadores para analisar os efeitos os programas de RH na motivação, comportamento, atitude e competência dos funcionários.

4.2.2.6.1.2 Usina B

O nível de importância atribuído a necessidade de se possuir ferramentas ou indicadores de desempenho em RH é notável quando se considera a afirmação do gestor da usina B: *“Hoje, no nosso caso, é total. Do nível que você coloca... no estudo, acho que é o nível máximo. Essa é a grande prioridade... saber (precisar) mensurar o RH, a atividade de RH com indicadores, é que aí que nós vamos mensurar as nossas ações em prol da estratégia do negócio, alinhar. O nível de importância é altíssimo, é a nossa busca na empresa hoje”*.

Os dados mostram que, apesar do gestor de RH achar muito importante o uso de indicadores a usina não apresenta nenhuma evidência disso. Todos os itens questionados estão planejados para serem implantados ou ainda estão sendo construídos. Será que se pode atribuir isso ao processo de lentidão interna do departamento de tecnologia da informação? A maioria dos indicadores é captada em meio eletrônico (TI)? A empresa está utilizando outros tipos de indicadores? Quais?

Considerando-se os seguintes questionamentos, o gestor ressaltou o grande uso de indicadores vindos de grupos externos, grupos de pesquisa do setor sucroalcooleiro: *“Sim. Talvez esse seja o maior; um grande elemento nosso... fomentar as práticas e mudanças de RH. (...) Poucas usinas usam. Está lá um banco de informações e dados, mas ninguém usa; nós usamos... tem uma série de indicadores que são os nossos balizadores em termos de resultados... desta forma que a gente se organiza”*.

Os indicadores que estão sendo construídos referem-se à capacitação para avaliar e identificar o desempenho das atividades de RH terceirizadas, avaliar os efeitos do programa de RH na mão-de-obra (competência, motivação, atitude, comportamento, etc.), medir a eficiência financeira das operações e comparar/mensurar dados de organizações externas.

Talvez, esta ausência de indicadores seja um reflexo da atuação do RH hoje e seu novo posto de condutor de mudanças organizacionais, ou até mesmo reconhecimento da diretoria do foco de suas atividades e funções neste momento; mas mesmo que aconteça isso, sempre se faz importante adotar ferramentas gerenciais de apoio as atividades, principalmente no que se refere à mensuração dos resultados do RH ou de qualquer outra área.

4.2.2.6.1.3 Usina C

A usina C possui diversas atividades, conforme se apresenta: coleta indicadores de resultados que medem o impacto empresarial de programas e processos de RH, tem indicadores de resultados e análises que refletem os efeitos do programa de RH na mão-de-obra (competência, motivação, atitude, comportamento, etc.), coleta indicadores de resultados que medem o custo de proporcionar serviços de RH e analisa comparativamente e mensura dados de organizações externas.

Nota-se alguns indicadores citados pelo gestor de RH: *“A gente não tem ainda, um modelo adequado de indicadores de RH, a gente tem alguns, tipo horas de treinamento, lead-time de contratação, em quanto tempo eu consigo colocar um profissional em uma vaga que se abriu, eu tenho pesquisas de remuneração para ver o quanto a gente está pagando com*

relação ao mercado; a gente não tem isso totalmente estruturado mas temos os principais indicadores. É importante para você poder verificar se você está desempenhando bem as suas funções de RH.”.

No que diz respeito aos que possibilitam avaliar e identificar o desempenho das atividades de RH terceirizadas e uso de *scorecards* para avaliar o desempenho de RH, a usina não considera atualmente. Já os indicadores usados para conduzir as análises de custo-benefício (também chamado de análise de utilidade) dos programas de RH e medir a eficiência financeira das operações de RH (ex.: custo de contratação, custo em treinamento, etc.), estes sim estão sendo construídos na usina.

4.2.2.6.1.4 Comparações

Na análise comparativa entre os casos, destaca-se não apenas o nível de importância atribuído pelos gestores sobre o uso de indicadores de resultados e o que vem sendo feito para construí-los, como também a grande utilização das usinas A e C deste recurso, uma vez encontradas dificuldade de se conquistar um espaço maior e mais efetivo nos processos de tomada de decisão, formulação e condução de atividades estratégicas organizacionais.

A usina B, por sua vez, ressalta a importância do uso, no entanto, apresenta a maioria deles em processo de desenvolvimento ou construção.

4.2.2.6.2 Efetividade dos indicadores de RH na usina

O Quadro 24 mostra a efetividade do uso de indicadores de resultados de RH para algumas atividades estratégicas gerenciais nas usinas estudadas.

Quadro 23. Efetividade dos indicadores de RH nas usinas.

EFETIVIDADE DOS INDICADORES DE RESULTADOS	Usina A	Usina B	Usina C
Conectar as práticas de capital humano com desempenho organizacional	3.0	3.0	3.0
Tomar decisões e fazer recomendações que refletem a situação competitiva de sua empresa	4.0	4.0	3.0
Identificar onde os talentos têm o maior potencial para impactos estratégicos	4.0	4.0	4.0
Avaliar programas de RH antes de sua implementação, não depois deles estarem em funcionamento	2.0	2.0	1.0
Definir programas de RH que deveriam ser desativados	4.0	3.0	4.0
Avaliar a viabilidade de novas estratégias empresariais	4.0	2.0	3.0
Avaliar a efetividade da maioria das práticas e programas de RH	4.0	2.0	4.0

Apoiar esforços de mudança organizacionais	4.0	4.0	4.0
Avaliar e melhorar as operações do departamento de RH	5.0	4.0	4.0
Avaliar e melhorar a estratégia de capital humano da empresa	3.0	4.0	4.0
Contribuir para decisões sobre estratégias de negócio e gestão do capital humano	4.0	4.0	4.0

Escala das respostas: 1=muito ineficaz; 2=ineficaz; 3=um pouco efetivo; 4=efetivo; 5=muito efetivo

4.2.2.6.2.1 Usina A

Ressalta-se uma ação efetiva desses indicadores em muitas funções cotidianas e estratégicas de RH, no entanto, em algumas atividades específicas, como a conexão das práticas de capital humano com o desempenho organizacional, a melhoria da estratégia de capital humano da empresa e a avaliação dos programas de RH antes de sua implementação (não após seu funcionamento) se mostram ineficazes ou pouco efetivos.

4.2.2.6.2.2 Usina B

Ressalta-se uma ação efetiva dos indicadores em muitas funções cotidianas e estratégicas de RH, no entanto, em algumas atividades específicas, como a conexão das práticas de capital humano com o desempenho organizacional, a avaliação dos programas de RH antes de sua implementação, a definição dos programas que deveriam ser desativados, a viabilidade de novas estratégias empresariais e a efetividade das práticas de gestão e da maioria dos programas de RH, apresenta-se indicadores pouco efetivos ou nada eficazes, conforme mostra o Quadro 34.

No entanto, o gestor ainda ressalta o que os indicadores podem gerar de valor depois de implantados: *“(...) a grande questão do RH é você investir. Para você obter resultado precisa ter investimento... e o investimento passa pelo retorno. O grande ganho que você possui encontrando ferramentas desse tipo é você falar a linguagem da diretoria. Coloca, investe um milhão aqui que eu te retornarei cinco milhões; aí ele vai ponderar alguns projetos que ele tem, operacionais, por exemplo, e pode destinar esse valor para o RH. Então eu acho que em termos de investimento, credibilidade perante os gerentes de linha, que vão passar a olhar o RH, efetivamente, não como um departamento de custos, mas a gestão em si, as práticas de RH como resultados... aí a gente se torna esse parceiro estratégico da organização, no sentido de criação de valor. Para os indicadores é fundamental isso, é mensurar o quanto você está agregando, e neste momento, também as práticas que não agregam, você exclui, reduz, diminui, enfim, é focar o trabalho de RH”.*

Embora haja a citação de redução dos negócios e do maior foco, por parte do gestor em sua entrevista, a efetividade dos indicadores para estas atividades, segundo mostra o Quadro 24 não é nenhuma, ou seja, todos eles são ineficazes para isso na usina (avaliar programas de RH antes de sua implementação nas usinas, avaliar a viabilidade de novas estratégias, avaliar a efetividade da maioria das práticas e programas de RH).

4.2.2.6.2.3 Usina C

O único ponto em que a usina C apresentou muita ineficácia foi na avaliação dos programas de RH antes de sua implementação, não depois deles estarem em funcionamento. Já as demais atividades: identificar onde os talentos têm o maior potencial para impactos estratégicos, definir programas de RH que deveriam ser desativados, avaliar a efetividade da maioria das práticas e programas de RH, apoiar esforços de mudança organizacionais, avaliar e melhorar as operações do departamento de RH, avaliar e melhorar a estratégia de capital humano da empresa e contribuir para decisões sobre estratégias de negócio e gestão do capital humano apresentam-se efetivas para a usina.

4.2.2.6.2.4 Comparações

As comparações que podem ser feitas se relacionam a efetividade comum dos programas de TI nas empresas quando se refere a tomada de decisões e recomendações que refletem a situação competitiva de sua empresa, identificação de onde os talentos têm o maior potencial para impactos estratégicos, apoio aos esforços de mudança organizacional, avaliação sobre a melhoria da estratégia de capital humano da empresa e contribuição para decisões sobre estratégias de negócio e gestão do capital humano.

No que se refere à avaliação dos programas de RH antes de sua implementação, não depois deles estarem em funcionamento, todos os indicadores de resultados das usinas estudadas se apresentaram ineficazes.

4.2.2.7 Habilidades dos profissionais de RH

O estudo examina em quanto às usinas estão satisfeitas com as habilidades de seus profissionais de RH em diversas áreas. Fundamenta-se nas habilidades necessárias para os profissionais de RH serem verdadeiros parceiros estratégicos.

O Quadro 25 mostra a satisfação do gestor de RH com as habilidades e conhecimentos de seus profissionais de RH.

Quadro 24. Satisfação com as habilidades do RH nas usinas.

HABILIDADES DO RH	Usina A	Usina B	Usina C
HABILIDADES TÉCNICAS DE RH	4.0	3.5	4.0
Habilidade técnicas de RH	4.0	4.0	4.0
Execução e análise de processos	4.0	3.0	4.0
DINÂMICA ORGANIZACIONAL	3.4	3.8	3.8
Habilidades de trabalho em equipe	4.0	4.0	4.0
Habilidades de consultoria	3.0	4.0	3.0
<i>Coaching</i> (treinamento, instrução de outros empregados, etc.)	4.0	3.0	4.0
Habilidade de liderança/gestão	3.0	4.0	4.0
Habilidades interpessoais	3.0	4.0	4.0
HABILIDADES DE PARCERIA NO NEGÓCIO	3.4	3.4	3.6
Compreensão do negócio	3.0	4.0	3.0
Planejamento estratégico	4.0	4.0	4.0
Desenho organizacional	4.0	3.0	4.0
Mudança organizacional	4.0	4.0	4.0
Experiência em outras áreas	2.0	3.0	3.0
Entendimento global	4.0	3.0	3.0
Comunicação	3.0	3.0	4.0
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	4.0	3.5	3.5
Manutenção de registros	4.0	4.0	4.0
Gerenciamento de contratos/fornecedores	4.0	3.0	3.0
HABILIDADES DE MENSURAÇÃO	4.0	2.7	4.0
Tecnologia da informação	5.0	4.0	4.0
Desenvolvimento de indicadores de resultados	4.0	2.0	4.0
Análise de dados e relatórios	3.0	2.0	4.0

Escala das respostas: 1=muito insatisfeito; 2=insatisfeito; 3=neutro; 4=satisfeito; 5= muito satisfeito.

4.2.2.7.1 Usina A

As informações a respeito das habilidades de RH apontam para a satisfação do gestor da área na maioria das funções, no entanto, em alguns critérios específicos, como as habilidades de consultoria, habilidades interpessoais, habilidades de liderança/gestão, compreensão do negócio, comunicação e análise de dados e relatórios ele se mostrou neutro (Quadro 25). Essa neutralidade talvez venha a explicar sua indicação de que, apenas um pouco mais da metade (61 a 80%) dos profissionais/gestores de RH da empresa, hoje, possuem as habilidades necessárias para o sucesso no ambiente empresarial.

No entanto, é interessante lembrar que a sua neutralidade quando questionada a satisfação das habilidades de compreensão do negócio por parte do RH pode responder pela atuação ainda incipiente e pela baixa representatividade da área nas atividades estratégicas do

negócio, como de fato se observa ao longo das análises dos dados e informações. Isso é notado quando analisada e relatada moderada extensão, por exemplo, da atuação decisória dos líderes de RH no que se refere a conexão dos assuntos de capital intelectual à estratégia empresarial (Quadro 12), ou quando foi indicada a moderada efetividade dos indicadores de RH para conectar as práticas de capital humano com desempenho organizacional (Quadro 24).

A única característica em que o gestor se mostrou insatisfeito foi a experiência dos profissionais em outras áreas, mas quando se analisa a relação dessa insatisfação com as atividades do RH não se encontra nenhum desenho da função voltado para o desenvolvimento dos talentos, como no caso do *job rotation* de empregados entre os departamentos funcionais. Isso, por sua vez, contradiz a informação do Quadro 12, que apresenta uma enorme atuação estratégica do RH nas atividades de desenvolvimento dos talentos.

Desta forma, supõe-se também, que haja problemas quanto a efetividade dos indicadores de desempenho para identificação da força que os talentos possuem e seu impacto estratégico nos negócios, ou seja, tendo em vista o foco estratégico do RH para o recrutamento e desenvolvimento das pessoas, como ainda se apresentam moderadas satisfações sobre as habilidades deste recurso? Se estes indicadores são realmente usados de forma estratégica deveriam fornecer dados para que atitudes fossem tomadas com relação ao melhor desenvolvimento das pessoas nas características acima mencionadas. Será mesmo uma prática a atividade de desenvolvimento de talentos na usina?

4.2.2.7.2 Usina B

Na maioria dos critérios específicos que dizem respeito às habilidades técnicas do RH: trabalho em equipe, consultoria, liderança/gestão, habilidades interpessoais, compreensão do negócio, planejamento estratégico, manutenção de registros e TI, o gestor de RH apresenta satisfação. Já os critérios relacionados às habilidades de execução e análise de processos, *coaching*, desenho organizacional, experiências dos funcionários em outras áreas, entendimento global e comunicação, gerenciamento de contratos apresentam um comportamento de satisfação neutro.

Um fator interessante que pode explicar a neutralidade do gestor quanto a sua satisfação com o conhecimento em outras áreas pode ser o baixo foco no desenvolvimento dos talentos segundo o desenho da função. Mesmo apresentando tantos critérios com classificação moderada, o gestor afirma que quase todo o corpo funcional da usina (81 a

99%), dos profissionais/gestores de RH da empresa, hoje, possui as habilidades necessárias para o sucesso no ambiente empresarial

Dois critérios específicos, desenvolvimento de indicadores de resultados e análise de dados e relatórios determinam a insatisfação do gestor com as habilidades de RH. Os indicadores de resultados talvez sirvam para explicar ao gestor a necessidade de se investir mais em treinamento/preparação das pessoas, atividade que não mudou na empresa nos últimos anos, conforme mostra o Quadro 12.

4.2.2.7.3 Usina C

Na usina C há uma grande satisfação do gestor com todas as habilidades técnicas do RH e habilidades de mensuração; nas habilidades organizacionais o gestor apresenta-se neutro apenas na habilidade de consultoria e nas habilidades administrativas, com o gerenciamento de contratos/fornecedores. Com relação as habilidades de parceria dos negócios houve uma maior numero de situações em que o gestor se apresentou indiferente (neutro): compreensão do negócio, experiência em outras áreas e entendimento global.

Todas as características que se relacionam às habilidades de parceria nos negócios se apresentam assim devido a falta de um desenho da função voltado para o desenvolvimento dos talentos, como no caso do *job rotation* de empregados entre os departamentos funcionais, indicado no Quadro 12.

4.2.2.7.4 Comparações

Pode-se destacar nos dados do Quadro 25, uma grande similaridade entre os níveis de satisfação dos gestores com as habilidades de seus profissionais de RH em cinco itens: habilidades técnicas de RH, habilidades de trabalho em equipe, planejamento estratégico, mudança organizacional e manutenção dos registros.

Mesmo ao se apresentar com os maiores níveis de orientação estratégica de RH a usina B possui a menor média de satisfação, ao lado da usina A, nas habilidades de seus profissionais com relação a parceria no negócio.

4.2.2.8 Efetividade

A efetividade da função de RH é um objetivo crítico. Quão efetivas estão sendo as ações das usinas em termos de atitude e decisão sobre as novas atividades requeridas para que a área se torne um parceiro estratégico? Estas atividades incluem o gerenciamento da mudança, a contribuição para a estratégia, o gerenciamento dos serviços terceirizados de RH e a operação em unidades de serviços compartilhados, com foco na estrutura organizacional de RH e nas práticas que estão associadas à efetividade organizacional.

4.2.2.8.1 Efetividade e importância do desempenho do RH nas usinas

O Quadro 26 apresenta a efetividade e a importância do desempenho do RH nas usinas em três atividades principais: serviços de RH, papéis corporativos e estratégia e negócios.

Quadro 25. Efetividade e importância do desempenho do RH nas usinas.

EFETIVIDADE DO DESEMPENHO DO RH	Efetividade			Importância		
	Usina A	Usina B	Usina C	Usina A	Usina B	Usina C
DESEMPENHO GERAL	8.0	7.0	10.0	9.0	10.0	10.0
SERVIÇOS DE RH	8.2	7.4	8.8	9.0	10.0	8.8
Proporcionando serviços de RH	9.0	7.0	8.0	8.0	10.0	8.0
Desenhando práticas de RH que se ajustem as necessidades do negócio	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Ajudando moldar uma relação de emprego viável para o futuro	7.0	8.0	10.0	9.0	10.0	10.0
Sendo um defensor dos empregados	6.0	7.0	6.0	8.0	10.0	6.0
Analisando indicadores de resultados de RH e dos negócios	9.0	5.0	10.0	10.0	10.0	10.0
PAPÉIS CORPORATIVOS	-	7.0	-	8.8	9.0	-
Administrando terceirização dos serviços estruturados (transacionais (ex.: folha, benefícios))	8.0	7.0	N/A	9.0	7.0	N/A
Administrando a competência dos prestadores de serviços de RH (ex.: <i>desenho de compensação</i>)	N/A	7.0	N/A	7.0	8.0	N/A
Operando centros de excelência em RH	7.0	7.0	10.0	9.0	10.0	10.0
Operando unidades de serviço de RH compartilhados	N/A	7.0	10.0	N/A	10.0	10.0
Trabalhando com a diretoria	10.0	8.0	10.0	10.0	10.0	10.0
ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS	9.5	7.5	-	10.0	9.8	-
Proporcionando apoio às mudanças	10.0	7.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Sendo um parceiro de negócios	10.0	8.0	10.0	10.0	9.0	10.0
Ajudando a desenvolver estratégias de negócio	8.0	8.0	N/A	10.0	10.0	N/A
Melhorando às decisões sobre capital humano	10.0	7.0	10.0	10.0	10.0	10.0

- Escala das respostas (efetividade): 1=não satisfaz esta necessidade e 10= satisfaz toda a necessidade; N/A quando não aplicável.

- Escala das respostas (importância): 1=não é importante e 10= é muito importante; N/A quando não aplicável.

4.2.2.8.1.1 Usina A

O Quadro 26 mostra algumas decisões sobre as novas atividades estratégicas requeridas para que o RH se torne um parceiro do negócio. Quando analisado o desempenho geral da área no que diz respeito à sua efetividade, destaca-se uma satisfação de 80% das necessidades apresentadas, ou seja, em quanto o RH está correspondendo às expectativas organizacionais quando atua nessas determinadas funções. Segundo o gestor de RH da usina, as atividades que menos satisfizeram os princípios de eficiência e eficácia foram os critérios de defensoria dos funcionários (60%) e a ajuda na moldura das relações de emprego viáveis para o futuro (70%).

O gestor de RH ainda atribui uma alta importância, média de 90%, quando se fala sobre a necessidade que o RH tem de fazer bem essas atividades. A única alternativa em que não se aplica esta necessidade é a operação em unidades de serviços compartilhados (70%). A administração da competência dos prestadores de serviços, que não se aplicou à questão da efetividade da gestão de RH, exceto nas atividades de recrutamento, foi o item que menos se mostrou importante para o desenvolvimento da área.

4.2.2.8.1.2 Usina B

No caso da usina B, quando analisado o desempenho geral da área no que diz respeito à sua efetividade, destaca-se uma satisfação de 70% das necessidades apresentadas. Segundo o gestor de RH da usina, as atividades que menos satisfizeram os princípios de eficiência e eficácia foram os critérios de análise dos indicadores de resultado em RH e dos negócios (50%) e, a oferta de serviços de RH, defensoria dos funcionários, administração da terceirização, administração da competência dos terceiros, operação de centros de excelência, operação de unidades de serviços compartilhados, apoio as mudanças e melhoria das decisões sobre capital humano.

O gestor de RH atribui uma alta importância quando se fala sobre a necessidade que o RH tem de fazer bem essas atividades. A administração da terceirização e da competência dos terceiros, que não se aplicou à questão da efetividade da gestão de RH, exceto nas atividades de seleção e ações afirmativas, foi o item que menos se mostrou importante para o desenvolvimento da área (70 e 80%).

4.2.2.8.1.3 Usina C

Na usina C o desempenho geral da área no que diz respeito à sua efetividade, apresenta uma satisfação quase total das suas necessidades. Segundo o gestor de RH da usina, as atividades que menos satisfizeram os princípios de eficiência e eficácia foram os critérios de defensoria dos funcionários (60%) e oferecimento dos serviços de RH (80%).

O gestor de RH atribui uma alta importância quando se fala sobre a necessidade que o RH tem de fazer bem essas atividades. As únicas alternativas em que não se aplicam estas necessidades são: administração da terceirização e da competência dos terceiros e ajuda no desenvolvimento da estratégia de negócios. As menores importâncias estão relacionadas a defensoria dos funcionários (60%) e oferecimento dos serviços de RH (80%), mesmo porcentagem dada a efetividade do RH para estes dois critérios.

4.2.2.8.1.4 Comparações

A comparação que pode ser feita entre os casos analisados se refere primeiramente ao desempenho obtido pelo RH nos desenhos das práticas que se ajustam a estratégia de negócios; segundo os gestores das três usinas estes são muito efetivos. Também pode-se observar a baixa efetividade do RH nas atividades de defensoria do funcionário em todas as usinas. No item sobre desenvolvimento da estratégia de negócios a única usina que considerou como não aplicável foi o gestor da usina C.

4.2.3 Papéis de gestão de RH das usinas

Pelas discussões feitas acima, sobre as iniciativas estratégicas e as mudanças nas funções de RH nos últimos anos, se faz possível identificar o nível de orientação estratégica presente nas empresas; não idealizado e correspondente a realidade encontrada com base não somente nas respostas do questionário, mas também, nas análises das entrevistas, análises de relatórios gerenciais e balanços financeiros.

4.2.3.1 Usina A

A classificação do papel de gestão de RH da usina A obedece a descrição da Figura 20. Sua caracterização envolve a percepção do gestor acerca do questionário e também a análise subjetiva do pesquisador da entrevista e demais documentos.

Figura 20. Papel da gestão de RH na usina A.

Visualiza-se na usina A um papel de gestão usual de RH em que se pode notar algumas atividades de parceria de negócios. O que prevalece são as preocupações do gestor em atender as iniciativas estratégicas da empresa: qualidade e liderança de custos. De acordo com as mudanças ocorridas nas atividades de RH, verifica-se um foco estratégico que objetiva dar suporte analítico para tomada de decisão e gestão das mudanças.

Percebe-se, portanto, uma tendência em direção a adoção de atividades que relacionam desempenho e também a capacidade de mudança: avaliar a prontidão organizacional, desenhar a estrutura e planejar e implementar a estratégia. O RH, neste caso, possui um baixo número de pessoas nas áreas corporativas (gerentes e profissionais de RH) e um padrão cultural inflexível, que não evolui para adaptar-se a necessidade de visão estratégica.

4.2.3.2 Usina B

A usina B possui um papel de parceria dos negócios, em que se pode notar muitas atividades de parceria estratégica e uma transição forte para esse novo papel. Não existe nesta empresa uma especificidade estratégica, há uma preocupação moderada em todas as iniciativas: crescimento, negócio central, qualidade e velocidade, estratégia baseada em informação, estratégia baseada em conhecimento e desempenho organizacional. Desta forma, de acordo com as mudanças ocorridas nas atividades de RH, verifica-se uma estratégia de capital humano integrada à estratégia de negócios.

Percebe-se, assim, uma tendência em direção a adoção de atividades que relacionam o desenho e desenvolvimento (planejamento de RH, planejamento estratégico, desenvolvimento e desenho organizacional) e também avalia a prontidão da organização para implementar estratégias, ajuda no desenho dos critérios para o sucesso estratégico e ajuda a planejar e implementar a estratégia. O RH, neste caso, possui um número moderado de pessoas nas áreas

corporativas (gerentes e profissionais de RH) e um padrão cultural flexível, que se evolui constantemente para adaptar à necessidade de visão estratégica.

O Quadro 21 mostra a classificação do papel de RH da usina B.

Figura 21. Papel da gestão de RH na usina B.

4.2.3.3 Usina C

Quando se trata da usina C, nota-se que esta possui um papel de parceria dos negócios, em que se pode notar uma leve atuação ainda consistente nas atividades usuais e uma leve tendência de transição para o papel de parceria estratégica. No caso específico desta empresa, as especificidades estratégicas se referem à estratégia baseada em informação, estratégia baseada em conhecimento e desempenho organizacional. Desta forma, prevalece às preocupações do gestor de RH em atender esta necessidade. De acordo com as mudanças ocorridas nas atividades de RH, verifica-se um foco estratégico que objetiva conduzir os processos de mudança e proporcionar dados de RH para suporte à gestão de mudanças.

Percebe-se, assim, uma tendência em direção a adoção de atividades que relacionam o desenho e desenvolvimento (planejamento de RH, planejamento estratégico, desenvolvimento e desenho organizacional) e também ajuda a desenhar a estrutura organizacional para implementar estratégias, ajuda no desenho dos critérios para o sucesso estratégico e ajuda a planejar e implementar a estratégia. O RH, neste caso, possui um número moderado de pessoas nas áreas corporativas (gerentes e profissionais de RH) e um padrão cultural com flexibilidade moderada, que apresenta algumas evoluções para se adaptar à necessidade de visão estratégica.

O Quadro 22 mostra a classificação do papel de RH da usina C.

Figura 22. Papel da gestão de RH na usina C.

4.2.3.4 Relações entre a gestão de RH e o desempenho financeiro das usinas.

Depois de classificados os papéis de RH das usinas e discutidas sobre suas diferenças, faz-se algumas análises entre as relações da gestão de RH e os resultados financeiros obtidos pelas empresas na safra 2007/08. É a partir dessas discussões que se torna possível responder o problema desta pesquisa: qual é a relação entre a gestão de RH e o desempenho financeiro nas usinas estudadas? Este questionamento surge devido à necessidade de descobrir se a possível relação do RH no desempenho financeiro está relacionada com uma maior orientação estratégica da área.

Em um primeiro momento, quando se compara as informações do Quadro 26, pode-se notar que a usina A apresenta o menor índice de rotatividade entre as empresas pesquisadas. Isso mostra que, mesmo com um papel de gestão mais tradicional e com uma menor orientação estratégica de RH, ela apresente uma taxa de *turnover* mais baixa que as demais, apenas 4%, ao contrário do que apresentou a usina B (6%) e a usina C (7%). Contudo, deve-se considerar que a variável *turnover* sofre uma grande influência da cultura organizacional, e no caso da usina A, isso pode ajudar a explicar esse número tão baixo.

Quadro 26. Comparação entre o desempenho financeiro das usinas na safra 2007/08.

USINA	PAPEL DE GESTÃO DE RH CORRESPONDENTE	TURNOVER	PRODUTIVIDADE POR FUNCIONÁRIO	LAJIDA POR FUNCIONÁRIO (milhares de R\$)
Usina A	Papel usual de gestão de RH	4%	R\$ 54.462,89	R\$ 1.175,53
Usina B	Papel de parceiro de negócios	6%	R\$ 90.835,80	(R\$ 4.926,80)
Usina C	Papel de parceiro de negócios	7%	R\$ 60.240,70	(R\$ 4.134,77)

Quanto aos dados de produtividade por funcionário nota-se que a usina B apresenta o maior rendimento entre as três empresas, com um valor de R\$90.835,80, ao contrário do que apresenta a usina C de R\$ 60.240,70 e a usina A de R\$54.462,89. Isto significa dizer que a empresa que possui a maior orientação estratégica em RH apresenta também o melhor resultado financeiro de produtividade.

Já no que diz respeito ao LAJIDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciações e de amortizações) observa-se que o único valor positivo apresentado, corresponde ao lucro obtido pela usina A e se refere a quantia de R\$1.175, 53 por funcionário. A usina C, por sua vez, apresentou resultado negativo de R\$ 4.134, 77 e a usina B um resultado também negativo de R\$ 4.926,80. Isso talvez indique uma tendência para a proposição três, em que o RH exerce influência sobre o desempenho, no entanto não se apresentam relações com atividades estratégicas desenvolvidas pela área de RH.

Sendo assim, antes de qualquer conclusão precisam ser consideradas algumas citações de análise, principalmente sobre a influência de algumas variáveis gerais no LAJIDA, que pode ajudar a compreender o porque da usina com pouca orientação estratégica pode ter conseguido resultados melhores, ao que tudo indica. O LAJIDA sofre influência de três variáveis principais que devem ser consideradas no estudo: i) quantidade de cana própria moída pela usina no processo produtivo; ii) capacidade ociosa de produção da usina; e iii) diferença entre as opções de produção (cana ou álcool).

Quando se argumenta sobre a capacidade produtiva da organização, por exemplo, deve-se atentar para a capacidade de moagem que a usina possui, ou seja, a capacidade de processamento de cana-de-açúcar pela indústria. Verificar estes dados e compará-los a produção alcançada na safra 2007/08 pode esclarecer em quanto cada funcionário responde, em toneladas, pela eficiência produtiva da usina, mensurando-se nesse caso o desempenho organizacional. Outro ponto a ser discutido se trata do tamanho da organização, aqui considerado pelo número de funcionários que as usinas possuem. Há também a idade, importante quando se analisa quanto tempo de atuação a empresa possui no mercado e a sua relação com a gestão inovadora (estratégica) e as recentes mudanças na estrutura gerencial da usina, pessoas ocupantes dos cargos de primeiro executivo e gestores de RH (Quadro 27).

Primeiro, quando se considera a capacidade produtiva das usinas, visualiza-se uma capacidade ociosa muito grande da usina B e C, o que faz com que haja uma certa diluição dos custos fixos no processo produtivo, diminuindo-se o lucro (LAJIDA). Isso pode realmente explicar, o que pode significar essa diminuição, ao contrário do que ocorre na usina A, que está trabalhando com quase toda capacidade.

Quadro 27. Comparação entre as características gerais das usinas na safra 2007/08.

USINA	PORCENTAGEM DA CAPACIDADE PRODUTIVA USADA	QUANTIDADE DE AÇÚCAR PRODUZIDO POR FUNCIONÁRIO (toneladas)	QUANTIDADE DE ÁLCOOL PRODUZIDO POR FUNCIONÁRIO (mil litros)	TAMANHO (nº de funcionários)	IDADE	MUDANÇA GERENCIAL EM RH
Usina A	88,7%	54,59	41,20	3.800	61	2005
Usina B	44,1%	37,56	41,82	5.000	77	-
Usina C	65,7%	42,04	39,13	8.600	71	2006

Já no que se refere à escolha dos produtos, açúcar ou/e álcool durante o início do ano contábil (safra). De acordo com a falta de flexibilidade industrial para mudança de produção durante, ao longo do período, consideram-se os riscos associados a instabilidade de mercado e variação sazonal nos preços, que podem determinar o aumento no custo de produção diminuição do lucro (LAJIDA).

Outra questão importante se trata da cana própria ou de terceiros²⁰. Em usinas em que a cana é originária, em sua maioria de terceiros, qualquer turbulência de mercado que altera preços ou quaisquer outros fatores que aumentam o custo de produção, há o repasse deste aumento do custo para o terceiro. Já quando a cana é própria, qualquer alteração ou crise afeta diretamente a usina, que arca sozinha com os aumentos. Desta forma como a maioria das usinas possui cana própria, há uma resposta imediata desta variável sobre o lucro, desempenho financeiro da usina, que concentra todos os custos.

De qualquer forma, isso não acontece apenas na usina B (mais estratégica) como também nas outras, ou seja, se a usina B acumulou o aumento dos preços dos insumos devido a maior porcentagem de cana própria, nas outras aconteceu a mesma coisa; o que diminui o lucro. No entanto, pode-se perceber uma grande tendência em direção a conexão entre a gestão estratégica de RH e o desempenho financeiro. O caso B exemplifica isso, mesmo com diversas ressalvas devido às influências da cana própria e/ou de terceiros, preços dos produtos e a principal no caso da usina B, a capacidade produtiva ociosa.

Contabilizando-se os resultados destas análises, pode-se determinar que as usinas com maiores orientações estratégicas de RH apresentam resultados melhores. No entanto, afirma-se que, devem ser sempre consideradas as particularidades inerentes a cada situação específica.

²⁰ Cana própria inclui não só a cana-de-açúcar colhida em terra própria, como também a derivada de contratos de parceria e arrendamentos e a cana de terceiros se refere a cana comprada de produtores independentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O movimento em direção a administração profissionalizada pressionou as usinas a adotarem modelos de gestão mais dinâmicos e estratégicos de RH, mas isso não significa que elas estejam atuando dessa forma no ambiente organizacional. Observa-se pelos resultados da pesquisa que as usinas apresentam papéis gerenciais divergentes, diferenciados apenas pelo nível de instrução e/ou grau de adoção a determinadas práticas.

No que diz respeito às práticas administrativas das usinas pesquisadas, pode-se verificar, a exemplo da usina B, que não há mais concepções rígidas de controle administrativo, agora se fazem presentes algumas diretrizes trabalhadas e planejadas mediante interdependência dinâmica das estruturas internas da organização associadas ainda ao monitoramento das condições macroambientais. É desta forma que se configuram os novos modelos de gestão estratégica de RH.

Mesmo com estas mudanças e o processo de expansão do setor, a maioria das usinas, no entanto, não têm ainda uma visão estratégica voltada para a implantação de sistemas de gestão, em especial do RH. Muitas delas administram a área conforme o modelo antigo de departamento pessoal, que tem uma função mais burocrática de orientação para os serviços transacionais. Um modelo eficiente de gestão de pessoas, que atenda as demandas geradas pela profissionalização e competitividade do setor vai muito além disso, e englobam as atividades de conexão do capital humano a estratégia de negócios da empresa.

Atividades como a identificação ou desenho de opções estratégicas, planejamento para implementação da estratégia, avaliação da prontidão organizacional para implementação estratégica, desenho da estrutura organizacional e trabalho conjunto com a diretoria empresarial são as novas funções estratégicas do RH; e é a partir daí que se constrói um ambiente favorável para as mudanças e, possivelmente, se visualiza uma maior contribuição nos resultados.

Contudo um problema ainda se apresenta muito comum no setor, e refere-se a estrutura gerencial: como fazer para convencer ou mostrar para a diretoria a importância de se gerenciar estrategicamente as pessoas da organização? A confiança da diretoria é o ponto mais difícil de conseguir no processo de desenvolvimento estratégico de RH. Há certa inflexibilidade da diretoria com relação a importância da contribuição ou participação do RH nas atividades de gerenciamento estratégico do negócio.

É neste sentido que os gestores de RH têm usado cada vez mais, os indicadores de resultados em RH objetivando mensurar o desempenho da gestão e contribuição do RH no

processo de crescimento organizacional. A partir da visualização prática desta contribuição, consegue-se maior credibilidade junto a diretoria para atuação nas atividades de parcerias de negócio ou parceria estratégicas.

Sendo assim, pode-se concluir que a gestão estratégica de RH, como percebido nos casos estudados, contribui de forma positiva para o desempenho financeiro. Ademais as empresas que possuem maior orientação estratégica apresentam resultados mais benéficos. Sugere-se para estudos futuros, pesquisar quantitativamente esta relação para descobrir sua natureza e a força.

Os estudos de casos aqui apresentados retratam em pouco o grau de influência do RH no desempenho financeiro, pois foi feito com dados de apenas um ano. Desta forma, sugere-se fazer uma análise mais aprofundada neste sentido, com dados financeiros de diversos anos, para se medir o comportamento dessa relação tendo em vista as mudanças nas funções e o desempenho apresentado ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

ABUSSAMRA, L. F. **Uma Introdução ao VAR como Metodologia de Mensuração de Risco de Mercado no Setor Sucroalcooleiro**. 2004. Disponível em: <<http://www.jornalcana.com.br>>. Acesso em: Mar/2007.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. Tese de Livre/Docência. Universidade de São Paulo, 1987.

ALENCAR, Edgard. **Complexos Agroindustriais**. Lavras: UFLA/ FAEPE, 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA – ANEEL. 2006. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/atlas>>. Acesso em: Maio/2007.

ASHILL, J. N.; FREDERIKSON, M.; Davies, J. **Strategic Marketing Planing**: A grounded investigation. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 3/4, p. 430-460, 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – ANFAVEA. 2007. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: Jun/2008.

ANSELMÍ, Renato. **RH deve se alinhar aos objetivos e perfil da empresa**. *Jornal Cana*. Jun/2007, p.64.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*; Jun 1994; 37, ABI/INFORM Global.

BECKER, B; HUSELID, M. A; PICKUS, P. S; SPRATT, M. F. HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management* (1986-1998); Spring 1997; 36, ABI/INFORM Global.

BECKER, B. E; HUSELID, M. A; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BELIK, W.; VIAN, C. E. de F. Desregulamentação estatal e novas estratégias competitivas da agroindústria canavieira em São Paulo. In: **Agroindústria canavieira no Brasil**: evolução, desenvolvimento e desafios. - - São Paulo: Atlas, 2002.

BELKIN, P. **The European Union's Energy Security Challenges**. Congressional Research Service. CRS Report for Congress, may.2007.

BOGDAN, R. C.; BIKLEY, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335p.

BONOMA, T. V. **Case research in marketing**: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XXII, p. 199-208, may.1985.

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRAGA, R. P; IÇO, J. A. EBITDA: Lucro ajustado para fins de avaliação operacional. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro: CRCRJ, ano III, N. 10, Nov 2000/Jan 2001.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Balanco nacional de cana-de-açúcar e agroenergia**. Secretaria de Produção e Agroenergia – Brasília: MAPA/SPA, 2007a.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadeia produtiva da agroenergia**. Secretaria de Política Agrícola/Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Brasília: IICA, MAPA/SPA, 2007b.

_____. Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conabweb/>>. Acesso em: Mar/2008.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Revista Administração on line** [On Line]. FECAP. Volume 1, número1, jan/fev/mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/>. Acesso em: Jan/2009. 2000.

BROWN, D. The measure of a function. **Canadian HR Reporter**, Toronto: Nov 5th., 2001.

CAMARGO, J. M. **Relações de trabalho na agricultura paulista no período recente**. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas-SP: Universidade Estadual de Campinas, 2007.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. v. 1. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CODA, R.; CESAR, A. M. R. V. C.; GARCIA, M. N. **Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações brasileiras**. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. Anais... Disponível em CD-ROM. Brasília: ANPAD, 2005.

COOPER, D. R; SCHINDLER, S. P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

DATAGRO. **Análises e tendências, banco de dados, estudos estatísticos e projeções.** Disponível em: <http://www.datagro.com.br/tiki-index.php>. Acesso em: Out/2008.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organization performance. **Academy of Management Journal**; Aug. 1996; 39, ABI/INFORM Global.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução Cecília Leão Oderich. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

F.O. LICHT'S. **International Sugar & Sweetener Report**, v.3, n. 11, 2005a.

F.O. LICHT'S. **International Sugar & Sweetener Report**, v.137, n. 17, 2005b.

FERRIS, G. R.; JUDGE, T. A. Personnel/Human Resources Management: a Political influence perspective. **Journal of Management**; Jun 1991; 17, ABI/INFORM Global.

FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S.; ALBANESE, Robert; MARTOCCHIO, Joseph J. Unionization, and Strategy Determinants of organizational performance. **HR. Human Resource Planning**; 1990; 13, ABI/INFORM Global.

FEY, C. F; BJORKMAN I. The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance. **Journal of International Business Studies**; First Quarter 2001; 32, 1; ABI/INFORM Global pg. 59

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo; Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. São Paulo-SP.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários.** Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY Maria Tereza, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban).** São Paulo: Atlas, 1992a.

_____. **Relações de Trabalho e políticas de gestão uma história das questões atuais.** **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.4, p.5-15, out./dez. 1992b.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Fatores determinantes dos preços dos alimentos:** o impacto dos biocombustíveis. Nov/2008. p.1-25.

GERHART, B; MILKOVICH, G. **Employee compensation:** research and practice. Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 3. Palo Alto: Consulting Psychological Press, 1992.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDEMBERG, José; NIGRO, Francisco E. B.; COELHO, Suani T. **Bioenergia no estado de São Paulo:** situação atual, perspectivas, barreiras e propostas. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2008.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social.** Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1952, 488 p.

GUBMAN, E. HR Strategy and planning: From birth to business results. **Human Resource Planning.** New York: 2004. vol. 27, Iss. 1, p. 13-23.

GUEST, D.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Manegement. London.** IPD, v.26, no.11, November, 1994.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal;** Jun 1995; 38, ABI/INFORM Global.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal;** Feb 1997; 40, ABI/INFORM Global.

JAMROG, J.; OVERHOLT, M. Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. **Human Resource Planning,** 27, 2004.

KAUFMAN, B. E. The role of economics and industrial relations in the delopment of the Field of personnel/human resource management. **Management Decision;** 40/10, 2002; ABI/INFORM Global.

KLING, J. High performance work systems and firm performance. **Monthly Labor Review;** May 1995; 118, ABI/INFORM Global.

LAWLER, J. J; BAE, J. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. **Academy of Management Journal**; Jun 2000; 43, ABI/INFORM Global.

LAWLER III, E. E; BOUDREAU, J. W; MOHRMAN, S. A. with Alice Yee Mark, Beth Neilson and Nora Osganian. **Achieving Strategic Excellence**: An assessment of Human Resource Organizations. Stanford Business School. Stanford, California 2006.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de Caso para Fins de Pesquisa**: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: FARINA et. al. (Coord). Estudos de Caso em Agribusiness. São Paulo: ed. Pioneira, p. 9-23, 1997.

LUI, S. S.; LAU, C. M.; NGO, H. Y. Global Convergence, Human Resources Best Practices, and Firm Performance: a Paradox. **Management International Review**; 2004; 44, ABI/INFORM Global.

MACALEER, B.; SHANNON, J. Does HR planning improve business performance? **Industrial Management**; Jan/Feb 2003; 45, ABI/INFORM Global.

MAK, S. K. M.; AKHTAR, S. Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge; Mar 2003; 2, ABI/INFORM Global.

MARANGONI, Rui; TAVARES, Eduardo. **A crise de mão-de-obra no setor sucroalcooleiro**. Jornal Cana. Mar/2008, p.68.

MARCIANO, V. M. The origins and development of human resource management. **Academy of Management Journal**; 1995; ABI/INFORM Global.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: Uma estratégia de pesquisa. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 102 p.

MESHOULAM, Ilan. **A Development model for Human Resource Management**. 1984. 606 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) – University Microfilms International, Boston University, 1984.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.; tradução MARCONDES, R. C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 1996. 269 p.

MORAES, M. A. F. D. **O mercado de trabalho da agroindústria canavieira: desafios e oportunidades**. Economia Aplicada, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 605-619, Out-Dez/2007.

OLIVEIRA, L. M. B. de. **Está a função de Recursos Humanos desaparecendo? Quais as habilidades necessárias para o sucesso do profissional da área?** In: XX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. Anais... Disponível em CD-ROM Angra dos Reis: ENANPAD, 1996, p. 41-52.

OLIVEIRA, M.; VASCONCELOS, Y. Revolução no canavial. Ciência e Tecnologia no Brasil. **Revista Pesquisa FAPESP**, n. 122, p.62-70, abril. 2006.

OLIVEIRA, P. M.; MURITIBA, S. N.; FRANÇA, A. C. L. **Avaliar Resultados em Gestão de Pessoas? Estado da Arte desta Prática nas Empresas**. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. Anais... Disponível em CD-ROM. Brasília: ENANPAD, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO - FAO. **Faostat**. Disponível em: <<http://faostat.fao.org>>. Acesso em: Fev/2008.

PANAYOTOPOULOU, L.; PAPALEXANDRIS, N. Examining the link between human resource management orientation and firm performance. **Personnel Review**; 2004; 33, 5/6; ABI/INFORM Global, p. 499.

PEDRO, E. S. **Gestão Tecnológica: um Estudo de Caso no Setor Sucroalcooleiro**. 2003, 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos-SP.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of a corporation. **Harvard Business Review**, maio/jun. 1990, p.82.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS - RAIS. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>. Acesso em: Mar/2007.

RICHARD, O. C; JOHNSON, B. High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements. **Journal of Business Strategies**; Fall 2004; 21, 2; ABI/INFORM Global pg. 133

RHINOW, G. **Reflexões sobre conceitos de auto-desenvolvimento e suas implicações no contexto organizacional**. In: XX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. Anais... Disponível em CD-ROM Angra dos Reis: ENANPAD, 1996, p.449-464.

RIGON, C. M.; OLIVEIRA, L. C. P. **Mudança Estratégica: O Caso do Setor Alcooleiro**. I Seminário de Gestão de Negócios. Curitiba, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/se1_artigos.asp>. Acesso em: 20 mar. 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSENBERG, M. **A lógica da análise do levantamento de dados**. Tradução Leônidas Hegenberg e Octanny Silveira Mota. São Paulo: Cultrix, Ed. da Universidade de São Paulo, 1976.

ROTHKOPF, G. **A Blue Print for Green Energy in the Americas: Strategic Analysis of Opportunities for Brazil and the Hemisphere**. Featuring: The Global Biorfuels Outlook, 2007. The Inter-American Development Bank.

SÃO PAULO. Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo. **Relatórios**. Disponível em: <http://www.ambiente.sp.gov.br/>. Acesso em: Nov/2008.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002, 256f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. São Paulo-SP.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M., COOK, S. M. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHIKIDA, Pery Francisco Assis *et al.* Notas sobre dinâmica tecnológica e agroindústria canavieira no Brasil. In: **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. - - São Paulo: Atlas, 2002.

SKINNER, Denise; MABEY, Christopher. Managers' perceptions of strategic HR change. **Personnel Review**. 1997; 26, 6; ABI/INFORM Global, pg.467-484.

STEWART, T. A. Human resources bites back. **Fortune**, May, 1996.

STRAUSS, G. HRM in the USA: correcting some British impressions. **International Journal of Human Resource Management**; Vol. 12, 2001, 6, ABI/INFORM Global.

TRUSS, C; GRATTON, L. Strategic human resource management: a conceptual approach. **The International Journal of Human Resource Management**, 5, n.3, set. 1994. p.663.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

UNIÃO DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO – UNICA. **Boletim Informação UNICA**, São Paulo, vários números. Disponível em <http://www.unica.com.br>. Acesso em: Set/2008.

_____. **Estatísticas**. Disponível em: <http://www.unica.com.br>. Acesso em: Set/2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. 234p.

WOODSIDE, A.G.; WILSON, E.J. Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 18, N. 6/7 2003, pp. 493-508.

WRIGHT, P. M; McMAHAN, G.; SNELL, S. A. GERHART, B. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. **Human Resource Management**, Summer 2001, ABI/INFORM Global.

YIN, Robert K. **Estudo de caso : planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

YOUNDT, M. A; SNELL, S. A; DEAN, J. W. Jr; LEPAK, D. P. Human Resource Management, manufacturing strategy and firm performance. **Academy of Management Journal**; Aug 1996; 39, ABI/INFORM Global.

ANEXOS

ANEXO 1. Questionário para coleta de dados.

ANEXO 2. Roteiro de entrevista.

ANEXO 3. Protocolo de pesquisa

QUESTIONÁRIO _____
Empresa: _____ **Ano de Fundação:** _____

Respondente (cargo): _____

Tempo de atuação na empresa neste cargo: _____

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
SESSÃO 1: Questões sobre sua empresa e os recursos humanos organizacionais.

1. Quantos empregados há na sua empresa? ☐
2. Dos profissionais/gestores empregados em RH, que porcentagem está em papéis que diretamente apóiam uma unidade de negócios? (*por exemplo, consultores internos*) ☐
3. Qual é a origem da carreira do responsável pela área de RH?
 - a. Origem na função de recursos humanos ☐
 - b. Origem em outras funções. *Qual(is)* _____
4. Qual dos itens seguintes descreve melhor sua empresa? (*por favor, assinale uma resposta*)
 - a. Negócio único integrado ☐
 - b. Negócios múltiplos relacionados, com funções corporativas que provêem um pouco de apoio e integração. ☐
 - c. Diversos setores ou grupos de unidades de negócio com algumas funções corporativas e suporte. ☐
 - d. Negócios múltiplos, sem conexão, gerenciados independentemente em holding. ☐
 - e. Outro (*favor, especificar*) _____
5. Houve algum tipo de mudança na estrutura gerencial (pessoas ocupantes dos cargos de primeiro executivo)? Se sim, quando? _____

SIM	NÃO
☐	☐
6. Houve algum tipo de mudança na estrutura gerencial (pessoas ocupantes dos cargos de gestores de RH)? Se sim, quando? _____

SIM	NÃO
☐	☐

SESSÃO 2: Questões sobre o desempenho financeiro de sua empresa.

7. Qual foi a taxa média anual de rotatividade (*número de demissões dividido pelo número de empregados*) da organização no exercício 2007/08? ☐
8. Qual foi o volume total de vendas (R\$) no exercício 2007/08? ☐
9. Qual foi o ativo total da empresa (R\$) no exercício 2007/08? ☐
10. Qual foi o valor LAJIDA (lucro antes de impostos, juros, depreciações e amortizações) das operações da empresa (R\$) no exercício 2007/08? ☐
11. Qual foi capacidade produtiva da empresa (*moagem em toneladas*) no exercício 2007/08? ☐

SESSÃO 3: Questões sobre iniciativas estratégicas em sua empresa.

12. Até que ponto cada iniciativa estratégica seguinte é presente em sua organização?

(1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5= enorme extensão)

	1	2	3	4	5
a. Construção de uma presença global					
b. Associação/rede com outras empresas					
c. Qualidade					
d. Redução de tempo de ciclo (jornada de trabalho)					
e. Aceleração da inovação em novos produtos					
f. Aquisições					
g. Processo de automação/Tecnologia da informação					
h. Foco no consumidor					
i. Liderança em tecnologia					
j. Redução do número de negócios em que está					
k. Talentos (ser uma das melhores empresas para se trabalhar)					
l. Negócio eletrônico (<i>e-business</i>)					
m. Liderança em custos					
n. Expansão em novos mercados					
o. Abandono (redirecionamento) de determinados negócios					
p. Estratégia de capital humano para obtenção de vantagem competitiva					
q. Qualidade Total/Seis Sigma					
r. Envolvimento dos empregados					
s. Conhecimento/Gestão do capital intelectual					

SESSÃO 4: Questões sobre a função de recursos humanos em sua empresa.

13. Para cada uma das atividades de recursos humanos seguintes, por favor, calcule a porcentagem de tempo gasta na execução destas funções. Divida 100% entre as categorias seguintes:

PORCENTAGEM DEVERÁ SOMAR 100% EM CADA COLUNA	ATUALMENTE	5-7 ANOS ATRÁS
a. Administração de contrato (Coleta, tratamento e manutenção de dados de empregados)		
b. Auditoria/Controladoria (segurança de procedimentos/normas em operações internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais)		
c. Provisão dos serviços de RH (Auxílio na implementação e administração de práticas de RH)		
d. Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (Desenvolvimento de novos sistemas e práticas de RH)		
e. Parceria estratégica do relacionamento (Membro da equipe gerencial, envolvimento no planejamento estratégico de RH, desenho organizacional e mudança estratégica)		

CONTINUAÇÃO (...)

15. Na estratégia de RH de sua empresa:

A. Até que ponto cada um dos itens seguintes descreve o modo **atual** como o RH opera?

(1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5= enorme extensão)

B. Até que ponto cada item é uma estratégia de RH para o **futuro**?

(1=não está em nossos planos; 2=é um possível foco; 3=é um importante foco para o futuro)

	A					B		
	1	2	3	4	5	1	2	3
f. Existe “ <i>job rotation</i> ” dentro da área de RH								
g. Existe “ <i>job rotation</i> ” do pessoal de outras áreas para dentro da área de RH								
h. Existe “ <i>job rotation</i> ” do pessoal de RH para outras áreas na empresa								
i. Contrata-se externamente os profissionais seniores de RH								
j. Existe exigência de que os serviços de RH se auto-financiem								
k. Os sistemas e políticas de RH são desenvolvidos por equipes conjuntas com pessoas de RH e das outras áreas funcionais								
l. Práticas de RH variam por unidades de negócio								
m. Existem poucas pessoas na área corporativa - a maioria dos gerentes de RH e profissionais estão fora do negócio								
n. Algumas atividades que costumavam ser feitas pelo RH agora são feitas pelos gestores de linha								
o. Algumas atividades estruturadas (<i>transacionais</i>) que costumam ser feitas pelo RH são feitas por empregados em uma base de auto-serviço								
p. Eficiente e apurado sistema de informação de RH								
q. Dados automaticamente organizados para acompanhar a efetividade dos programas de RH								
r. As “orientações” de RH são disponibilizadas <i>on-line</i> para gerentes e empregados								
s. Baixa relação entre empregados de RH com os empregados da empresa								
t. Baixo custo dos serviços de RH								
u. Banco de dados estratégicos de talentos								
v. Parceiro das áreas de linha em desenvolvimento estratégico do negócio								
x. Estratégia de capital humano é integrada com a estratégia de negócio								
y. Proporciona suporte analítico para as tomadas de decisões de negócios								
w. Proporciona dados de RH para suporte à gestão de mudanças								
z. A área de RH conduz processos de mudança								
a1. Toma decisões importantes sobre gestão do capital humano baseadas em dados objetivos								

16. A. Qual foi a mudança na quantidade de atenção ou foco dada às seguintes atividades de RH durante os últimos 5-7 anos quando comparado com a atividade geral de RH?

(1=grandemente diminuído; 2=permanecem o mesmo; 3=grandemente aumentado)

B. Tem alguma destas atividades que foi parcialmente ou completamente terceirizada?

(1=não; 2=parcialmente; 3=completamente)

	A. ATIVIDADE E ÊNFASE?				B. TERCEIRIZAÇÃO?		
	1	2	3		1	2	3
a. Planejamento de RH							
b. Compensação							
c. Benefícios							
d. Desenvolvimento organizacional							
e. Desenho organizacional							
f. Planejamento estratégico							
g. Treinamento/Educação do empregado							
h. Desenvolvimento gerencial							
i. Relações sindicais							
j. Sistemas de informação de RH							
k. Avaliação de desempenho							
l. Recrutamento							
m. Seleção							
n. Planejamento de carreira							
o. Registro de pessoas empregadas							
p. Questões legais							
q. Ações afirmativas (ex.: portadores de necessidades)							
r. Assistência ao empregado							
s. Competência/Avaliação de talentos							
t. Análise de dados e relatórios							
u. Indicadores de resultado de RH							

17. Até que ponto você encontrou os seguintes problemas no gerenciamento de terceiros/fornecedores de serviços de RH?

(1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão;

5= enorme extensão)

1 2 3 4 5

a. Recursos exigidos para administrar os contratos e relações têm sido antecipados					
b. Serviços não têm sido tão bons como foram prometidos					
c. Contratados não sabem nada sobre a empresa					
d. Custos têm sido mais altos que prometidos					
e. Falta de habilidades de gerenciamento dos contratados					
f. Perda de vantagem competitiva na forma como gerenciamos pessoas					
g. Reações negativas das unidade de negócios servidas					
h. Reações negativas dos empregados da empresa					

CONTINUAÇÃO (...)

17. Até que ponto você encontrou os seguintes problemas no gerenciamento de terceiros/fornecedores de serviços de RH?

(1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão;

5= enorme extensão)

1 2 3 4 5

i. Reações negativas dos empregados de RH					
j. Não tem o sistema de RH que nós precisamos					
k. Trocar para novos serviços terceirizados é muito difícil					

18. Por favor, confira a afirmativa que melhor descreve o estado da tecnologia da informação em RH na sua empresa.

a. Sistema de tecnologia da informação de RH completamente integrado.

b. A maioria dos processos são baseados em tecnologia da informação mas não completamente integrados.

c. Alguns processos de RH são baseados em tecnologia da informação.

d. Há pouca tecnologia da informação presente nas funções de RH.

e. Não há presença de tecnologia de informação.

☐
☐
☐
☐
☐

19. A. As atividades seguintes podem ser feitas no sistema de tecnologia da informação de sua empresa por empregados e/ou gerentes?

(1=não; 2=parcialmente; 3=completamente)

B. Como efetivamente está sendo feito isso em seu sistema?

(N/A=não se aplica; 1=nada efetivo; 2=pouco efetivo; 3=muito efetivo)

	A. Sistema de TI				B. Efetividade		
	1	2	3	N/A	1	2	3
a. Planejamento de salários/administração de recompensa.							
b. Planejamento de desenvolvimento de carreira							
c. Mudança da cobertura de benefícios							
d. Mudança de endereço e/ou outras informações pessoais							
e. Solicitação de emprego (<i>candidatos externos</i>)							
f. Solicitação de emprego (<i>candidatos internos</i>)							
g. Orientação e informação sobre controle de assuntos de pessoal							
h. Gestão de desempenho							
i. Abertura de postos de trabalhos							
j. Orientação de novos empregados							
k. Treinamento de habilidades							
l. Programação de Treinamento							
m. Desenvolvimento de treinamento gerencial							
n. Procura por empregados com habilidades/competências específicas							
o. Compra de produtos e serviços de fornecedores							

CONTINUAÇÃO (...)

19. A. As atividades seguintes podem ser feitas no sistema de tecnologia da informação de sua empresa por empregados e/ou gerentes?

(1=não; 2=parcialmente; 3=completamente)

B. Como efetivamente está sendo feito isso em seu sistema?

(N/A=não se aplica; 1=nada efetivo; 2=pouco efetivo; 3=muito efetivo)

	A. Sistema de TI				B. Efetividade		
	1	2	3	N/A	1	2	3
p. Colocação de currículo pessoal							
q. Avaliação de habilidade/competência/conhecimento							
r. Avaliação do conhecimento de especialistas							
s. Acesso aos <i>kits</i> de ferramentas gerenciais							

20. Na sua opinião, qual é a contribuição que seu sistema de *e-RH* proporciona para...

(1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande

extensão; 5= enorme extensão)

	1	2	3	4	5
a. Efetividade da área					
b. Satisfazer seus empregados					
c. Melhorar os serviços de RH					
d. Construir lealdade do empregado					
e. Reduzir os custos de transação de RH					
f. Indispor funcionários					
g. Produzir novas informações estratégicas					
h. Apoiar mudanças estratégicas					
i. Acelerar os processos de RH					
j. Reduzir o número de empregados em RH					
k. Integrar os processos de RH (ex.: treinamento, compensação)					
l. Mensurar o impacto de RH nos negócios					
m. Produzir um “ <i>balanced scorecard</i> ” da efetividade de RH					
n. Habilitar análises do perfil da força de trabalho					
o. Construir vantagens competitivas					

21. Quão satisfeito você está com as habilidades e conhecimentos de seus profissionais/gestores de RH atuais em cada uma de suas áreas?

(1=muito insatisfeito; 2=insatisfeito; 3=neutro; 4=satisfeito; 5= muito satisfeito)

	1	2	3	4	5
a. Habilidades de trabalho em equipe					
b. Habilidade técnicas de RH					
c. Compreensão do negócio					
d. Habilidades interpessoais					

CONTINUAÇÃO (...)

21. Quão satisfeito você está com as habilidades e conhecimentos de seus profissionais/gestores de RH atuais em cada uma de suas áreas?

(1= muito insatisfeito; 2=insatisfeito; 3=neutro; 4=satisfeito; 5= muito satisfeito)

	1	2	3	4	5
e. Experiência em outras áreas					
f. Habilidades de consultoria					
g. Manutenção de registros					
h. Coaching (<i>treinamento, instrução de outros empregados, etc.</i>)					
i. Habilidade de liderança/gestão					
j. Gerenciamento de contratos/fornecedores					
k. Entendimento global					
l. Desenho organizacional					
m. Planejamento estratégico					
n. Tecnologia da informação					
o. Mudança organizacional					
p. Desenvolvimento de indicadores de resultados					
q. Análise de dados e relatórios					
r. Comunicação					
s. Execução e análise de processos					

22. Que porcentagem de profissionais/gestores de RH de sua empresa possui as habilidades necessárias para o sucesso no ambiente empresarial hoje? (*Circule uma opção*)

Nada	Quase nada	Alguma coisa	Metade	Pouco mais	Quase tudo	Tudo
0%	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-99%	100%

23. Sua organização atualmente faz ...

(1=sim, temos agora; 2=está sendo construído; 3=está planejado para; 4= não está sendo considerado atualmente)

	1	2	3	4
a. Coleta indicadores de resultados que medem o impacto empresarial de programas e processos de RH ?				
b. Coleta indicadores de resultados que medem o custo de proporcionar serviços de RH?				
c. Tem capacidade para conduzir análises de custo-benefício (também chamado de análise de utilidade) dos programas de RH?				
d. Utiliza scorecards para avaliar desempenho de RH?				
e. Mede a eficiência financeira das operações de RH (ex.: custo de contratação, custo em treinamento, etc)?				
f. Tem indicadores de resultados e análises que refletem os efeitos do programa de RH na mão-de-obra (competência, motivação, atitude, comportamento, etc)?				
g. Utiliza indicadores de resultados para avaliar e identificar o desempenho das atividades de RH terceirizadas?				
h. Analisa comparativamente e mensura dados de organizações externas (Hay, Saratoga, etc)?				

24. Quão efetivas são as informações, medidas, e análises de sistema de sua organização para...

(1= muito ineficaz; 2= ineficaz; 3= um pouco efetivo; 4= efetivo; 5= muito efetivo)

	1	2	3	4	5
a. Conectar as práticas de capital humano com desempenho organizacional					
b. Tomar decisões e fazer recomendações que refletem a situação competitiva de sua empresa					
c. Identificar onde os talentos têm o maior potencial para impactos estratégicos					
d. Avaliar programas de RH antes de sua implantação – não após eles estarem em funcionamento					
e. Definir programas de RH que deveriam ser desativados					
f. Avaliar a viabilidade de novas estratégias empresariais					
g. Avaliar a efetividade da maioria das práticas e programas de RH					
h. Apoiar esforços de mudança organizacionais					
i. Avaliar e melhorar as operações do departamento de RH					
j. Avaliar e melhorar a estratégia de capital humano da empresa					
k. Contribuir para decisões sobre estratégias de negócio e gestão do capital humano					

25. Em que extensão estas são afirmações verdadeiras sobre sua empresa?

(1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5= enorme extensão)

	1	2	3	4	5
a. Decisões dos líderes empresariais que dependem ou afetam capital humano (ex.: demissões, recompensas, etc.) são tão rigorosas, lógicas, e estrategicamente pertinentes quanto as decisões deles sobre recursos como dinheiro, tecnologia e clientes.					
b. Os líderes empresariais entendem e usam seus princípios sólidos ao tomar decisões sobre:					
1. <i>Motivação</i>					
2. <i>Desenvolvimento e aprendizagem</i>					
3. <i>Mercado de trabalho</i>					
4. <i>Cultura</i>					
5. <i>Desenho organizacional</i>					
6. <i>Estratégia de negócios</i>					
c. Os líderes de RH tem idéias, conectando assuntos de capital intelectual à estratégia empresarial					
d. Os líderes de RH têm um bom entendimento sobre onde e porquê o capital humano faz a grande diferença em seu negócio					
e. Os líderes da empresa (negócio) têm um bom entendimento sobre onde e porquê o capital humano faz a grande diferença em seu negócio					

26. Em que extensão a diretoria chama o RH para ajudar com...

(1=pouca ou nenhuma extensão; 2=alguma extensão; 3=moderada extensão; 4=grande extensão; 5= enorme extensão)

	1	2	3	4	5
a. Compensação executiva					
b. Avaliação de prontidão estratégica					
c. Sucessão executiva					
d. Consulta sobre mudanças					
e. Desenvolvimento da efetividade da diretoria / governança corporativa					
f. Avaliação de risco					
g. Informações sobre condições/capacidades da força de trabalho					
h. Compensação da diretoria					

27. Considere o que é necessário para sua empresa: se não aplicável, circule N/A.

- Quão bem a organização de RH está satisfazendo as necessidades em cada uma das áreas abaixo?
- Quão importante é que o RH faça isto bem?

a. 1=não satisfaz esta necessidade e 10= satisfaz toda a necessidade;

b. 1=não é importante e 10= muito importante.

[illegible]

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você acredita que a formação específica em RH, para este cargo, agrega valores maiores do que de profissionais formados em outras áreas? Qual é a sua opinião?
2. Até que ponto você acredita que a mudança no processo gerencial de RH (importância dada a cada atividade ao longo dos anos) tem contribuído para um melhor posicionamento estratégico? De que forma isso acontece?
3. Que caminho vem sendo seguido na organização das funções de RH para aumentar o valor que elas proporcionam? Em que atividade acontece as maiores mudanças? Por quê?
4. Em quanto à função de RH está se tornando um parceiro estratégico e qual o desenho das práticas de RH organizacionais associadas ao gerenciamento desta mudança?
5. É uma realidade a terceirização dos processos de RH nas usinas? O que você acha disso? Caso aconteça, porque têm tido problemas gerenciais? O que está sendo feito para solucioná-los?
6. De que maneira a organização utiliza a TI no gerenciamento de pessoas? A TI influencia a satisfação e a lealdade do empregado e provê informações estratégicas?
7. Comente um pouco mais sobre sua satisfação com as habilidades e conhecimentos dos profissionais da empresa e dos profissionais de RH? O que vocês tem feito para manter ou mudar esta realidade?
8. Com relação aos indicadores de resultado em RH e seu impacto na organização:
 - A. Qual nível de importância você atribui a necessidade de possuir estas ferramentas?
 - B. O que isto pode agregar de valor depois de implantado?
9. Quais são as limitações do programa de informações, medidas e análises de sistemas de sua organização no que se refere às atividades de RH? Por quê?
10. A organização tem desenvolvido consciência da importância dos talentos para gestão? De que forma isso acontece?
11. Comente sobre a efetividade da área de RH na organização tendo em vista seu desempenho.
12. Você acredita que a gestão de RH contribua para um melhor desempenho financeiro nas organizações? Na sua organização isto acontece? Por quê?
13. Na sua opinião, as empresas com melhor orientação estratégica de RH apresentam melhor desempenho financeiro? Por quê?

PROTOCOLO DE PESQUISA

O protocolo de pesquisa constitui um conjunto de procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso observando-se as dificuldades para sua realização. Isso dá condições práticas para se testar a confiabilidade da pesquisa, pois oferece a segurança de que o trabalho foi planejado e que seus resultados possibilitam explicações sobre a realidade investigada. Apresentam-se, deste modo, os procedimentos de campo utilizados para realização da pesquisa.

Procedimentos de campo:

A idéia central deste estudo era, inicialmente, fazer uma pesquisa quantitativa que pudesse verificar, estatisticamente, quão efetivo era a participação do RH no desempenho financeiro das usinas do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo. No entanto, as respostas obtidas do questionário enviado para esta população não foram suficientemente representativas, o que inviabilizou a realização da análise de regressão múltipla hierárquica proposta.

Os contatos iniciais com os gestores de RH das usinas se estabeleceram por meio do telefone e consistia basicamente na explicação dos objetivos da pesquisa e avaliação da possibilidade de participação. Do total de 183 usinas contatadas foram enviados apenas 132 questionários; um documento traduzido que representava as necessidades do pesquisador e continha a base necessária para análise dos resultados da pesquisa dentro dos termos de exeqüibilidade e adequabilidade do tema.

Dado um prazo de resposta de 30 dias, contados a partir da data de envio, foram recebidos apenas oito questionários, cinco com informações incompletas e três com informações completas. Sendo assim, optou-se por mudar o foco método da pesquisa para uma análise qualitativa multicaseos selecionando-se as usinas que retornaram com as respostas de todas as sessões do questionário completas para participar de uma entrevista semi-estruturada (técnica complementar).

O roteiro de entrevista compreendeu a abordagem dos aspectos estruturais das usinas, da organização das atividades e mudanças de RH e das iniciativas estratégicas. Os encontros foram agendados no início de dezembro de 2008 e tiveram, em média, um tempo de realização de duas horas em cada empresa.

Foram coletados diversos documentos sobre as usinas: balanços financeiros institucionais, relatórios gerenciais e dados secundários da UNICA, MAPA, FAO/DATAGRO para aprofundar o conhecimento dos três casos. Sendo assim, prosseguiram-se as análises dos resultados e considerações finais.