

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

VALÉRIA SUN HWA MAZUCATO

**GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DO SETOR
SUCROALCOOLEIRO SUL-MATO-GROSSENSE**

SÃO CAETANO DO SUL

2014

VALÉRIA SUN HWA MAZUCATO

**GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DO SETOR
SUCROALCOOLEIRO SUL-MATO-GROSSENSE**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

SÃO CAETANO DO SUL

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

M418g.

MAZUCATO, Valéria Sun Hwa.

Gestão de Pessoas nas Empresas Sucroalcooleiras Sul-Mato-Grossenses. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

118 p.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2014.

1. Recursos Humanos. 2. Gestão Estratégica de Pessoas. 3. Setor Sucroalcooleiro. Dissertação. I. Kubo, Edson Keyso de Miranda. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

REITOR

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof.^a Dr.^a Maria do Carmo Romeiro

GESTORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof.^a Dr.^a Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida e aprovada em 20 de março de 2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Orientador)
Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe
Universidade de São Paulo.

Para Juvenal Mazucato, meu pai, exemplo e inspiração

AGRADECIMENTO

Em oração agradeço,

Pai celeste, muito obrigada por esta conquista, pela força concedida a mim para superar minhas limitações, pelos caminhos abertos, e pela minha saúde, que me permitiu investir energia e esforço para realizar esta pesquisa.

Obrigada, Pai, pela família que tenho. Obrigada por protegê-la e abençoá-la de tal forma que pudemos vencer mais esta etapa. Obrigada pelos meus pais, Juvenal e Valéria, que tanto me incentivaram a ser uma pessoa melhor, a batalhar pelos meus sonhos, e nunca desistir diante de uma dificuldade. Sem eles, sei que jamais chegaria tão longe. Da mesma forma os meus irmãos Flávia, Sandra, Cláudia e Wan Suk, que de seus modos singulares são exemplos nos quais eu tenho me espelhado para seguir em minha vida.

Obrigada pelos mestres que o Senhor colocou em meu caminho, que me educaram em tantos sentidos. Especialmente, obrigada pelo por me conduzir até meu orientador, o Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, que me guiou com tanto esmero e carinho durante este mestrado. Ele, que me mostrou o caminho das pedras e não poupou esforços para que o resultado desta dissertação se tornasse uma contribuição real para a academia e para todos que por meio dela possam aprender algo. Por favor, Pai, derrame suas bênçãos sobre todos eles e suas famílias, que eles sintam minha gratidão e meu eterno respeito.

Abençoe também todos os colegas que me acompanharam neste percurso, que contribuíram com ideias, críticas, abraços, conversas e tantas outras coisas, e aos quais também sou grata. Sei que deles eu obtive um dos aprendizados mais importantes, a consciência de que para se tornar um verdadeiro mestre, o primeiro passo é saber ouvir e ter humildade para receber contribuições e enxergar novos horizontes. Afinal, “não se pode encher um copo que já está cheio”.

Agradeço pelo meu amor Flávio, companheiro que percorreu comigo cada dia desses dois anos, que sentiu comigo o entusiasmo de cada descoberta, que enxugou minhas lágrimas nas dificuldades, que me fez dormir quando a ansiedade e a incerteza tomaram meu coração, e até mesmo corrigiu meus erros de ortografia.

Por fim, agradeço ao Senhor pela terra maravilhosa que permitiu ver, cada curva na estrada, cada nova planície, cada pôr do sol, a esperança de uma vida melhor brotando em cada casa das cidades pelas quais passei. Abençoa meu Mato Grosso do Sul, Pai, o Brasil e o mundo. Permita que nós possamos desenvolver nossa sociedade sem destruir as maravilhas que temos, e que o amor pelo verdadeiro sentido da pesquisa acadêmica, que um certo Prof. Dr. Antônio Carlos Gil uma vez plantou em mim, me sirva de instrumento para contribuir com este propósito. Assim eu agradeço.

Amém!

“Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos” (Isaac Newton).

RESUMO

Esta dissertação consiste em uma pesquisa descritiva que tem como objetivo a caracterização da gestão de pessoas realizada atualmente nas empresas sucroalcooleiras de Mato Grosso do Sul. A combinação entre gestão de pessoas e setor sucroalcooleiro sugere uma vasta gama de temas ainda não estudados detalhadamente pela comunidade acadêmica. A área de gestão de pessoas, cada vez mais estratégica (FISCHER, 1998, 2002; LACOMBE; TONELLI, 2001; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009) está diretamente relacionada com o setor sucroalcooleiro e com as questões relacionadas ao seu desenvolvimento e recente modernização (VIAN, 2003; CARREIRA; FRANCO, 2011). Assim, a pergunta problema desta pesquisa é: **Como se caracteriza a Gestão de Pessoas nas empresas sucroalcooleiras do estado do Mato Grosso do Sul?** Os aspectos metodológicos para a coleta de dados constituem-se em um levantamento de campo, técnica que se caracteriza pela interrogação direta às pessoas inseridas no objeto de estudo (GIL, 2009), neste caso, por meio da aplicação de entrevistas guiadas. Como resultado, esta dissertação traz uma apresentação detalhada das características evidenciadas pelas entrevistas em comparação com as políticas e práticas destacadas na literatura. A descrição parte das principais funções contempladas pela gestão de pessoas nas empresas, sendo elas relações trabalhistas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, condições de trabalho e qualidade de vida. Conclui-se ao final da discussão dos resultados, que a gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras do Mato Grosso do Sul se caracteriza por um estágio intermediário entre as características estratégicas e operacionais de suas atividades, permanecendo envolta por um paradoxo, pois mesmo em busca de vantagens competitivas obtidas pelo melhor aproveitamento das pessoas, suas políticas e práticas ainda parecem estar engessadas e pré-determinadas, sem abertura para questionamentos e sem conseguir transpor os desafios existentes.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Pessoas, Setor Sucroalcooleiro Brasileiro.

ABSTRACT

This dissertation consists in a descriptive research that aims to characterize the People Management currently held in sugar cane companies from Mato Grosso do Sul. The combination of these two subjects suggests a wide range of topics not yet detailed studies by the academic community. The area of People Management, increasingly strategic (Fischer, 1998, 2002; LACOMBE; TONELLI 2001; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009) engages directly with the sugar-alcohol sector and issues related to its development and its recent modernization (VIAN, 2003; CARREIRA; FRANCO, 2011). Thus, the problem of this research question is: How is characterized People Management sugarcane companies in the state of Mato Grosso do Sul? The methodological aspects of the data collection form on a Field survey technique that is characterized by direct interrogation to people engaged in the object of study (Gil, 2009), in this case, through the application of guided interviews. As a result, this thesis provides a detailed presentation of the features highlighted by interviews. Compared with the policies and practices outlined in the literature, the description of the major functions included the management of people in organizations, they are labor relations, recruitment and selection, training and development, compensation and benefits, working conditions and quality of life. We conclude the discussion of the end results, the people management in sugarcane companies of Mato Grosso do Sul is characterized by an intermediate stage between the strategic and operational characteristics of its activities remain shrouded by a paradox, because even seeking competitive advantages gained by better use of people, policies and practices still seem to be plastered and predetermined without openness to questioning and unable to overcome existing challenges.

KEY-WORDS: Human Resources, Strategic People Management, Brazilian Ethanol Sector.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	18
2.1.1	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	31
2.1.2	As Dimensões de Políticas e Práticas de gestão de pessoas	35
2.2	A INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA	40
2.2.1	Especificidades da Gestão de Pessoas no Setor Sucroalcooleiro	45
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	DELIMITAÇÃO DO OBJETO E VARIÁVEIS DO ESTUDO.....	48
3.2	DELINEAMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	49
3.3	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	51
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	53
4.1	DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA.....	54
4.2	A GESTÃO DE PESSOAS SUCROALCOOLEIRA DO MS.....	57
4.2.1	Categoria 1 – Relações de Trabalho.....	58
4.2.2	Categoria 2 – Recrutamento e Seleção.....	64
4.2.3	Categoria 2 – Treinamentos e Programas de Desenvolvimento	70
4.2.4	Categoria 4 - Sistemas de Remuneração e Benefícios	80
4.2.5	Categoria 5 – Saúde e Segurança no Trabalho	83
4.2.6	Principais Desafios	84
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
6	CONCLUSÕES	95
7	REFERÊNCIAS	97
	ANEXOS	102
	APÊNDICES	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Área Cultivada de Cana de Açúcar no Mato Grosso do Sul.....	15
Figura 2. Estrutura da Gestão de Pessoas	34
Figura 3. O Papel dos Gestores na Dinâmica Sucroalcooleira.....	44
Figura 4. Gênero dos Respondentes	55
Figura 5. Denominação dos Cargos/Funções dos Respondentes	55
Figura 6. Área de Formação dos Respondentes.....	56
Figura 7. Fluxograma dos Processos de Recrutamento e Seleção.....	65
Figura 8. Disposição das Empresas nos Grupos	69
Figura 9. Percentual de transcendência aos treinamentos obrigatórios.....	73
Figura 10. Estilo de treinamentos aplicados pelas empresas.....	76
Figura 11. Planejamento de carreira nas empresas sucroalcooleiras do MS.....	77
Figura 12. Enfoque no desenvolvimento e educação continuada nas empresas.	78
Figura 13. Mapa das Empresas Sucroalcooleiras do MS.....	103
Figura 14. Entorno das Empresas.....	111
Figura 15. Usina Sucroalcooleira em Funcionamento.....	111
Figura 16. Instalações Industriais de Empresa Sucroalcooleira I.....	112
Figura 17. Instalações Industriais de Empresa Sucroalcooleira II.....	112

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. A Visão Tradicional e Estratégica na gestão de pessoas.....	30
Quadro 2. Dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	36
Quadro 3. Proposta de Fiuza (2008) para Políticas e Práticas de gestão de pessoas.....	38
Quadro 4. Parâmetros de Análise dos Dados da Pesquisa	52
Quadro 5. Identificação dos Respondentes.....	53
Quadro 6. Autonomia e Participação Estratégica sobre Recrutamento e Seleção66	
Quadro 7. Desafios Mencionados	85
Quadro 8. Características predominantes em relação às categorias analisadas.	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Dados demográficos da Pesquisa.....	56
Tabela 2. Frequência das práticas observadas sobre relações de trabalho (2013)	62
Tabela 3. Benefícios encontrados nas Empresas Sucroalcooleiras do MS.	82

1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas constitui-se em um tema amplamente estudado na academia. Uma preocupação evidente encontrada nos estudos sobre gestão de pessoas é a maneira como ela está posicionada no contexto das empresas e qual o papel central que ela representa (FISCHER, 1998, 2002; LACOMBE; TONELLI, 2001; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Já se sabe que o bom aproveitamento do potencial das pessoas nas organizações pode proporcionar grande vantagem competitiva. Embora ainda se encontre dificuldades para quantificar a relação existente entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, diversos estudos tem se dedicado à elucidação das variáveis que interagem entre esses dois componentes, revelando a genuinidade da relação entre eles (LAWLER, 2005; BOXALL; PURCELL, 2008; LENGNICK-HALL et al. 2009; BARRETO, 2011).

Em síntese, tem se constatado a capacidade da área de gestão de pessoas em fornecer pessoas melhor qualificadas em suas diversas áreas de atuação, para lidarem com o cenário do mercado atual, o qual se caracteriza pelo acirramento da competitividade, alta dinâmica, rápidas mudanças tecnológicas, flexibilidade, entre outros aspectos.

Em decorrência desta realidade, a gestão de pessoas vem assumindo novas funções mais complexas e centrais para empresa, passando assim a ser chamada de Gestão Estratégica de Pessoas. Algumas características destes modelos aparecem com mais frequência entre os resultados das pesquisas que analisam a gestão estratégica de pessoas.

Por exemplo, maior alinhamento desta área com as estratégias organizacionais (FLEURY, 1995; ALBUQUERQUE, 2002; LAWLER III, 2005; BOXALL; PURCELL, 2008), visão holística (conhecimento e envolvimento com os demais setores) (FREURY, 1995; TANURE et. al., 2008; SILVA et. al., 2008), interlocução entre os diversos públicos alvo das atividades para a conciliação de interesses (FISCHER, 1998; TINOCO, 2005; TANURE et. al., 2008; ALBUQUERQUE e LEITE, 2009), participação nas mudanças organizacionais (FLEURY, 1995; MASCARENHAS, 2009; BARRETO, 2011), também no que tange aos novos paradigmas provindos da busca pelo desenvolvimento sustentável (PIRES, 2011; D'AMORIM, 2009).

Seguindo esta tendência, a produção acadêmica sobre gestão de pessoas e suas características tem se intensificado, bem como a atuação da gestão de pessoas junto às definições estratégicas das empresas. No entanto, a grande heterogeneidade das organizações implica em um universo de casos para estudo, com uma infinidade de contextos e fatores determinantes que tornam esse campo de estudo tão profundo.

É consenso entre os estudiosos que os resultados já obtidos, embora muito importantes, não permitem a formulação de um quadro geral acerca do tema (BECKER; HUSELID, 2006; LEPAK; SHAW; 2008; TANURE et. al., 2010), permanecendo assim uma lacuna a ser preenchida por novos estudos.

Barreto (2011) reitera a necessidade de estudos mais específicos sobre a gestão de pessoas, principalmente porque grande parte dos estudos aborda a gestão de pessoas de forma generalista, sem considerar as especificidades dos setores em que atuam.

As especificidades dos setores de atuação das empresas são aspectos determinantes tanto para a estrutura e formulação dos elementos da área de gestão de pessoas, como para as necessidades prioritárias que tais empresas demandam para a área de gestão de pessoas, como características da relação de trabalho, dos colaboradores, atuação sindical de cada setor, legislação, organização do trabalho, objetivos da empresa, entre outras (LACOMBE; CHU, 2008).

No que tange à perspectiva da gestão estratégica de pessoas, as diferenças de setores de atuação implicam diretamente na implantação dos sistemas e modelos de gestão de pessoas, de acordo com o perfil dos colaboradores empregados, de acordo com o perfil dos contratos estabelecidos entre as organizações e seus funcionários, e mesmo de acordo com a mensuração da consecução de seus resultados.

Fischer (2002) defende que alguns setores econômicos realçam as características rudimentares e operacionais da gestão de pessoas em virtude da atividade que é demandada para as pessoas, como é o caso dos setores de extração mineral, agropecuária, a indústria madeireira, entre outros.

No Brasil, o setor sucroalcooleiro se destaca como detentor de características peculiares quanto à estrutura das relações de trabalho. Presente desde os primórdios da atividade econômica do país, mesmo quando ainda colônia, este setor passou por uma grande transformação nas últimas décadas. A própria natureza

rudimentar do setor sucroalcooleiro, bem como a atividade realizada pelos funcionários sofreu mudanças essenciais. Logo, a maneira de se gerir as pessoas dentro dessas organizações também apresenta inúmeras transformações (VIAN, 2003; LIBONI, 2008; CARREIRA; FRANCO, 2011)

Marcado por crises recorrentes e forte intervenção e controle governamental, a agroindústria canavieira se desenvolveu com uma estrutura diferenciada e subdividida de acordo com os interesses envolvidos neste setor. Com o passar do tempo, inovações tecnológicas e organizacionais, principalmente quanto ao estilo de uso da terra e a gestão do capital humano das empresas sucroalcooleiras passaram a constituir em um aspecto importante para o sucesso dentro do contexto nacional (VIAN, 2003).

Este é um setor econômico de notável crescimento e importância para o país e o mundo, visto o desenvolvimento de produção alternativa de energia através da biomassa e do etanol, bem como sua utilização como combustível para automóveis. Porém, a produção acadêmica acerca das especificidades desse setor para a gestão de pessoas ainda é escassa e insuficiente para o conhecimento da realidade que engloba este tema (VIAN, 2003; LIBONI, 2008; CARREIRA; FRANCO, 2011).

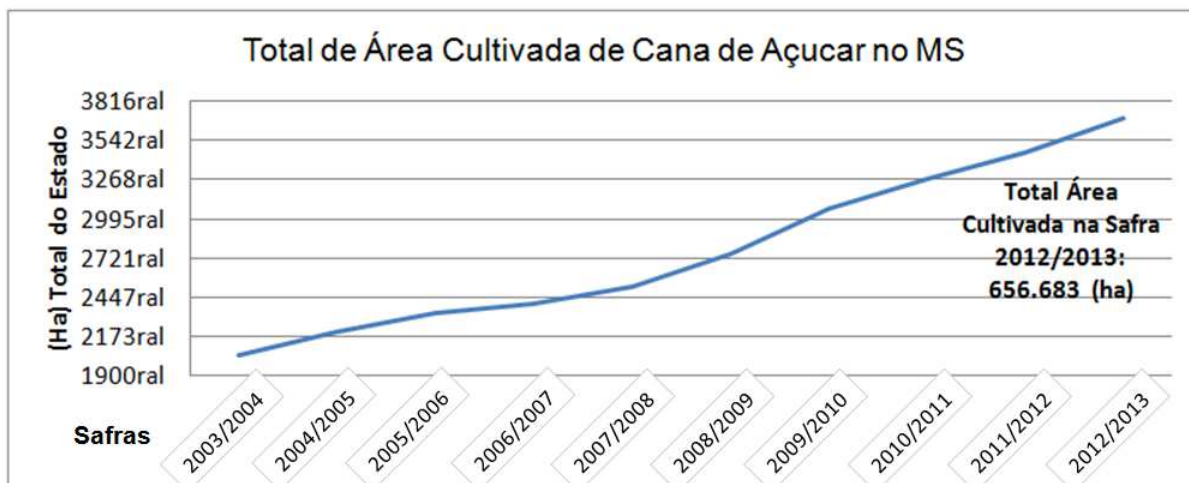
O setor sucroalcooleiro do Brasil fatura anualmente mais de 40 bilhões de reais e gera cerca de 3,6 milhões de empregos (DIEESE, 2007). O IBGE apresenta como maiores responsáveis pela produção e faturamento do setor a região Centro Sul e a Região do Nordeste, seguidas pelas demais. Na região Centro Sul, o Estado de São Paulo representa a maior concentração de empresas sucroalcooleiras, no entanto Mato Grosso do Sul (MS) tem se destacado pelo crescimento de sua produção, bem como pela crescente importância do setor para sua economia.

O MS é o sexto estado que mais produz Etanol no Brasil, ficando atrás apenas de São Paulo, Amazonas, Minas Gerais, Paraná e Goiás, que, com exceção do Amazonas, representam a região mais representativa (tanto no quesito plantio como no quesito comercialização) para a indústria sucroalcooleira, a região Centro-Sul.

O cultivo da cultura da cana de açúcar tem se espalhado fortemente pelas cidades do MS, passando de 06 para 39 cidades nos últimos 10 anos, já sendo parte, por tanto, da economia de aproximadamente 50% dos municípios sul mato-grossenses (CANSAT, 2013; IBGE, 2013). Ou seja, grande parte dos municípios do estado tem se conectado de alguma forma com a indústria canavieira, o que se constitui em um fenômeno importante para a economia e o desenvolvimento da

região. Em 2003 o cultivo da cana atingia apenas cerca de 43 mil hectares, mas com a expansão do mercado para o Etanol e o crescimento deste setor, a área cultivada correspondente cresce a cada ano.

Figura 1. Área Cultivada de Cana de Açúcar no Mato Grosso do Sul



Fonte: Adaptado de CANSAT/INPE. Dados Estatísticos sobre áreas Cultivadas (2012).

A figura 1 compila o Relatório Anual de lavra referente à MS, que apresenta a taxa de produção de determinada cultura por hectare. Conforme pode ser visto, a safra do ano de 2012 para 2013 equivaleu a mais de 650 mil hectares no MS, o que evidencia um total 15 vezes maior do que em 2003. O crescimento da área destinada a plantio de cana de açúcar denuncia uma forte tendência dos produtores rurais em migrarem para esta cultura, o que em parte se deve ao aumento das empresas sucroalcooleiras instaladas no estado.

Em 30 anos, foram instaladas 15 novas usinas de beneficiamento e geração de energia e por determinação dos planos governamentais, o BNDES disponibilizou 29 milhões de reais em apoio ao setor para o seu desenvolvimento até 2015, o que indica fomento ao crescimento do setor ainda para os próximos anos (MILANEZ *et. al.*, 2008).

Atualmente, a Associação dos Produtores de Bioenergia de Mato Grosso do Sul (BIOSUL) conta com 25 empresas associadas, 24 unidades em operação, e uma em fase de projeto.

O crescimento acelerado do setor sucroalcooleiro não afeta somente a comunidade local de produtores, mas também a população como um todo, especialmente os trabalhadores rurais, que viram novas oportunidades de trabalho.

As vagas de emprego nas empresas sucroalcooleiras do estado triplicaram em cinco anos, até o ano de 2010 (FUNSAT, 2010). No entanto, há de se considerar que os novos rumos apontados pelas inovações tecnológicas, as reformas institucionais no setor e atuação das políticas públicas envolvidas na proteção do meio ambiente e para a melhoria da qualidade de vida dessas pessoas, têm implicado diretamente na forma como as relações de trabalho nas empresas sucroalcooleiras se desenvolveram, o que será mais bem explicado na seção 4 do capítulo 2 desta dissertação.

Portanto, o que se observa é um setor econômico que evolui agressivamente, abrindo uma lacuna importante a ser estudada: a gestão das pessoas inerentes à gestão dessas empresas.

Pelas características do setor, os estudos sobre ele são vastos. Porém até o momento, intensificam seus esforços para caracterizar as estratégias competitivas do setor, a operacionalização da sua expansão, e para identificar as políticas e práticas de sustentabilidade das usinas sucroalcooleiras, sem abordar a gestão de pessoas (PEREIRA, 2007; MILANEZ *et. al.*, 2008; HAUSMAN, 2012).

A estrutura da atividade canvieira e as relações entre os agentes de interesse também é um campo investigado e sugere uma grande tendência de mudanças (FISCHER, 1992; BELIK, 1998; VIAN, 2003; GONÇALVES, 2005). No entanto, segue sem aprofundamento o campo da gestão de pessoas realizada nas empresas sucroalcooleiras e que está envolta em todo o processo aqui apresentado.

Perante nesse contexto surge a questão que norteia este estudo:

Como se configura a gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras do estado do Mato Grosso do Sul? O objetivo geral desta pesquisa, portanto, consiste em descrever a gestão de pessoas realizada nas empresas sucroalcooleiras do MS.

2 Referencial Teórico

Este capítulo compreende a revisão da literatura existente sobre a gestão de pessoas, respeitando os assuntos que tem uma relação mais próxima com o objetivo deste trabalho. Sendo assim, se dá preferência aos estudos que abordam a gestão de pessoas em sua natureza e papel adotado nas organizações, e os que tratam das características da área, para que seja possível a explanação dos conceitos e aspectos que fundamentam esta pesquisa.

A seção 1 abordará as questões relativas à gestão de pessoas. Inicialmente, serão apresentados na subseção 2.1.1 os estudos brasileiros e internacionais que discutem a evolução do papel da área de gestão de pessoas, com o propósito de defender a adoção crescente de um posicionamento estratégico e mais arrojado da área. Considera-se efetiva a análise das características tradicionais da gestão de pessoas, as características do novo papel da gestão de pessoas, e os principais desafios e limitações encontradas pelas empresas para uma real gestão estratégica de pessoas em seu cotidiano. Este conteúdo será apresentado na subseção 2.1.2.

Na subseção 2.1.3 serão apresentados os resultados de estudos que se dedicaram ao aspecto mais visível da gestão de pessoas, suas políticas e práticas. O objetivo desta seção é propiciar maior clareza sobre a definição taxonômica e operacional dos conceitos envolvidos e que serão adotados nesta pesquisa para a construção de um quadro analítico sobre a configuração da gestão de pessoas no setor sucroalcooleiro sul-mato-grossense.

Também se pretende relacionar as políticas e práticas de gestão de pessoas apresentadas na literatura com as funções contempladas de forma tradicional, ou recentemente pela área, de acordo com a sistematização apresentada ao final da subseção 2.1.3.

A Seção 2 compreenderá em sua 1ª subseção a apresentação do Setor Sucroalcooleiro no Brasil e no estado do MS a partir de dados secundários que retratam o cenário vivenciado pelas empresas deste setor atualmente. Também são apresentadas as considerações feitas acerca das especificidades deste setor para a gestão de pessoas, o contexto em que estão inseridas e os desafios enfrentados.

Desta forma, é possível sistematizar os principais aspectos teóricos que envolvem esta pesquisa, sedimentando uma plataforma de conceitos e permitindo que se identifiquem as lacunas ainda existentes e a real contribuição deste trabalho.

2.1 A Gestão Estratégica de Pessoas

Como apresentado, esta seção destina-se à abordagem das questões que envolvem a gestão estratégica de pessoas nas empresas. A gestão estratégica de pessoas tem sido tratada principalmente na busca de substancializar a contribuição da área de gestão de pessoas para o desenvolvimento organizacional, partindo da evolução do conceito que a gestão de pessoas poderia ser praticada estrategicamente, para a constatação de que a gestão de pessoas quando estratégica proporciona vantagem competitiva para as empresas (FISCHER, 1998, 2002; LACOMBE; TONELLI, 2001; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, 2010).

Um dos aspectos ressaltados para sustentar as contribuições da gestão de pessoas para as organizações é a capacidade da área de gestão de pessoas em fornecer pessoas melhor qualificadas em suas diversas áreas de atuação (FISCHER 1998; LENGNICK-HALL *et. al.* 2009; BARRETO, 2011)

Outros concentram seus estudos na atuação da gestão de pessoas dentro da implementação, análise e participação das tomadas de decisões estratégicas (HENRIQUES *et. al.*, 2012) sendo ela a área que se relaciona entre os diversos interesses dentro da empresa e que capta novos colaboradores que devem prover uma atuação a contribuir com a empresa.

No entanto, o ambiente organizacional sofre frequentemente mudanças, instabilidades, apresentam peculiaridades e imprevisibilidade quanto ao resultado das estratégias utilizadas para o alcance dos objetivos almejados, o que remete ao fato de que essas promessas de vantagem competitiva nem sempre trazem de fato o sucesso para as respectivas organizações.

A trajetória de valorização da gestão de pessoas por parte das organizações, bem como as características que adquiriu deixando o conhecido “departamento de pessoal” para caracterizar a Gestão Estratégica de Pessoas, será tratada mais adiante nas próximas seções, partindo da evolução que a área de gestão de pessoas vivenciou ao longo dos últimos anos.

Os recentes estudos (BARRETO, 2011; COOKE *et. al.*, 2011; FIUZA 2011; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011; HENRIQUES *et. al.*, 2012) da área de gestão de pessoas indicam que diante das mudanças ocorridas nas organizações ao longo do século passado e início deste atual, o papel da gestão de pessoas se transformou, deixando o seu caráter operacional em vista do estratégico. Nesta seção objetiva-se

contextualizar a evolução dessa trajetória. Para isso, serão apresentadas inicialmente as pesquisas que mostram os papéis clássicos da gestão de pessoas e em seguida, as pesquisas contemporâneas que discutem sobre o papel estratégico da gestão de pessoas nas empresas contemporâneas.

Muitos estudos (FISCHER 1998, 2002; LACOMBE; TONELLI, 2001; TANURE *et. al.*, 2008; DUTRA, 2002; BECKER; HUSELID, 2006) ao longo dos anos se propuseram a identificar o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas nas empresas, bem como modelos capazes de caracterizar sua atuação. O primeiro registro desta área de atuação dentro das empresas data de 1890, na *NCR Corporation*, onde foi chamado de “*Personal Office*”, ou seja, departamento de pessoal (ALBUQUERQUE; LEITE, 2010). O papel do departamento de pessoal correspondia essencialmente ao cuidado com o pagamento e controle do corpo de funcionários das empresas, o atendimento às legislações trabalhistas e funções administrativas ligadas ao cotidiano dos funcionários.

No entanto, da mesma forma que o campo da administração em geral passou por grandes mudanças, a gestão de pessoas como uma área presente em qualquer organização, também passou. Os avanços em estudos contábeis, por exemplo, contribuíram para o surgimento da percepção acerca do valor das pessoas nas organizações e seu custo. Surgiu nesta época, o conceito de valor adicionado ao produto, o qual foi proposto para relacionar o quanto custavam as pessoas para a organização, e o quanto contribuíam efetivamente para crescer valor às empresas, por meio da produtividade e qualidade de seu trabalho (TINOCO, 2005).

Tais estudos estabeleceram relações entre produtividade e qualidade dos produtos, que são objetivos desejados pelas empresas, com aspectos qualitativos de sua força de trabalho: capacitação técnica, habilidades dos funcionários e a qualidade na interação entre indivíduos e a organização (FLAMHOLTS, 1973; SHULTZ, 1973 *apud* TINOCO, 2005;). Essas considerações permitiram que as empresas superassem a noção de que se produz mais e melhor, apenas com mais trabalhadores nas organizações e reduzissem investimentos que não traziam o resultado esperado, revelando a real necessidade de melhores condições de trabalho para as pessoas nas empresas e de qualificação profissional.

Especialmente, Rensis Likert (1967, *apud* TINOCO, 2005) revelou em um estudo de duas décadas, que os níveis técnicos de proficiência dos gestores e supervisores, principalmente da área de administração de pessoal, e seu

comportamento, traziam melhoras quanto à motivação dos funcionários, comunicação, comportamento dos subordinados, assertividade na tomada de decisão e no processo de controle das atividades de diferentes áreas das organizações, contribuindo significativamente para o desempenho geral da empresa.

Diante de tais constatações, a gestão de pessoas foi adquirindo funções mais ligadas ao comportamento dos funcionários e passou a ser vista pela empresa como a área responsável pela gestão do trabalho deles, considerando o impacto direto desta gestão em seus resultados (PIRES, 2011).

Como passou a ser chamado, o departamento de recursos humanos tinha como principais funções a captação de recursos humanos adequados para as empresas, a formulação das estruturas de remuneração que atendessem de forma mais satisfatória aos empregados, e também o treinamento destes de acordo com as peculiaridades das empresas, seu posicionamento no mercado e sua estratégia de atuação, bem como a avaliação da eficiência das pessoas em seus postos de trabalho.

Aumentou-se nesta época a preocupação com os resultados desta área dentro de suas responsabilidades e conseqüentemente, houve o despertar das empresas para avaliação de área de recursos humanos. Tinoco (2005) aponta como indicadores de qualidade elaborados para a avaliação eficiente dos recursos humanos da empresa o retorno do investimento em recursos humanos pela produção e produtividade, absenteísmo, rotatividade, resultado por emprego gerado, entre outros.

Esses indicadores quantitativos e ligados à área contábil foram os primeiros passos na busca pela mensuração do valor das pessoas nas organizações. Permitiram que as empresas mensurassem o valor do seu capital humano no sentido do custo acarretado para a empresa. Ou seja, sabendo o quanto seu capital humano custava, a alta administração das empresas poderia considerar o quanto valia, uma vez que recursos da empresa estariam sendo alocados nessas pessoas.

Segundo Tanure *et. al.* (2008), o foco do papel tradicional da gestão de pessoas decorrente desta perspectiva é o “fazer e estruturar”, ou seja, a preocupação principal era que o funcionamento da área fosse eficiente dentro de si mesma e estivesse em coerência com os princípios e objetivos da empresa. Dutra (2002) chamou esta característica de busca de coerência interna da área de

recursos humanos, em que predominava a preocupação com a estrutura e consistência interna para a excelência operacional de suas atividades.

Também pode ser destacado que a gestão dos recursos humanos, neste cenário, era responsável pelo suporte aos trabalhadores e responsável pelo condicionamento comportamental deles.

O fortalecimento das teorias comportamental e sistêmica acarretou maior valorização das relações entre as pessoas e as organizações e a adoção de uma perspectiva holística da organização com o ambiente entre os seus diversos setores. Identificou-se maior necessidade de estímulos e condicionamento das pessoas nas empresas, implicando à área de gestão de pessoas ao longo dos anos, a função de porta voz das empresas, para que a estratégia da empresa fosse aceita como correta e transmitida para os mais diversos níveis das organizações. (BOXALL; PURCELL, 2008; TANURE *et. al.*, 2008).

Mascarenhas (2009) aponta dois estudos importantes na evolução do conceito que envolve a relação entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional, que foram as pesquisas de Chandler (1962) e Galbraith e Nathanson (1978). Primeiramente, Chandler (1962) propôs o alinhamento entre a estratégia da empresa e sua estrutura organizacional. Para ele, estratégia da empresa é determinante para sua estrutura organizacional, esta última definida como:

[...] a concepção de organização através da qual a empresa é administrada. Este projeto, seja formal ou informalmente definido, tem dois aspectos. Inclui, em primeiro lugar, as linhas de autoridade e de comunicação entre os diferentes escritórios administrativos e setores e, em segundo, a informação e os dados que fluem através destas linhas de comunicação e de autoridade (CHANDLER, 1962; p.14).

Ou seja, através da estratégia organizacional, as organizações deveriam moldar sua forma de administrar seus negócios, incluindo desde sua estrutura física, como departamentos e plantas produtivas, até as relações estabelecidas para comunicação e hierarquia.

Posteriormente, o estudo realizado por Galbraith e Nathanson (1978), elucidou acerca da implementação da estratégia, a qual estaria fortemente relacionada com questões de gestão de pessoas como: carreira, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento; consistiam em um aspecto de grande importância para a constituição da estrutura organizacional de determinada

organização em função de sua estratégia e seu ambiente de atuação (GALBRAITH e NATHANSON, 1978 apud MASCARENHAS, 2009)

No Brasil, essas características predominaram até os anos 90. Embora desde a década de 80 já se falasse em algo novo em outros países, as empresas brasileiras mantinham apenas as funções de “departamento de pessoal” e algumas atividades de treinamento, permanecendo limitada às atividades cotidianas. Essa configuração de gestão de pessoas recebeu o termo de “papel tradicional da gestão de pessoas” na literatura (COUTINHO; KALLAS, 2005).

Uma característica iminente ao papel tradicional da gestão de pessoas é a transmissão da estratégia da empresa para seus funcionários. Para isso, o departamento responsável pela gestão de pessoas, geralmente chamado de “Departamento de Recursos Humanos” (RH), oferece suporte aos funcionários e condiciona seus resultados, com treinamentos e outras ferramentas para melhorar a eficiência dos mesmos.

Apesar de muitas empresas praticarem a gestão de pessoas desta forma até os dias de hoje, a partir da década de 90 ocorreram muitas mudanças no mundo organizacional como inovações tecnológicas, globalização, acirramento da competitividade, a preocupação com o desenvolvimento sustentável, entre outros aspectos. Com todas essas mudanças, a gestão de pessoas também se viu pressionada a mudar, uma vez que seu papel e estrutura tradicional já não eram mais suficientes para atender as necessidades das empresas, as quais se tornaram cada vez mais dependentes da qualidade das pessoas que trabalham nela (FISCHER, 2002; CHASSERIO; LEGAULT, 2009; TINOCO, 2005)

Este período de transição contemplou também uma grande mudança na visão das empresas sobre as pessoas, seu desenvolvimento e seus talentos. Principalmente, as pessoas passaram a representar uma potencial vantagem competitiva, e cabia a gestão de pessoas atuar de forma estratégica para a melhor gestão dessas vantagens (LENGNICK-HALL *et. al.*, 2009; LEITE, 2010).

Os estudos sobre estratégia empresarial deram origem às primeiras propostas do que passou a se chamar “Gestão Estratégica de Pessoas”, conforme Fischer (2002). As correntes estratégicas ganharam força ao longo dos anos, diversificando-se de acordo com as perspectivas e focos de atuação. Essas diferentes perspectivas complementaram-se na formulação de um novo papel para a gestão de pessoas,

transcendente às suas antigas funções, que se limitavam ao suporte e condicionamento dos funcionários.

Nesse novo papel a área de gestão de pessoas passou a atuar de forma mais integrada com as estratégias da empresa. Perante a empresa, a gestão de pessoas passou a compreender um valor mais subjetivo, intangível, ligado com questões importantes para as empresas, mas difíceis de serem mensuradas. Davel e Vergara (2001) definiram essa nova gestão de pessoas por:

[...] uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência, do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro socio-histórico (DAVEL; VERGARA 2001, p. 50).

Lawler III (2005) exemplifica esta integração quando aborda a passagem do RH de “parceiro de negócio” para o RH “parceiro estratégico”. Segundo o autor, quando o departamento de RH atua como um parceiro de negócios, seus serviços e processos são desenhados para transmitir e uma estratégia de negócios já definidos. Ele apenas é responsável pela implementação de planos já estabelecidos.

Já como parceiro estratégico, o papel do departamento de RH vai mais além. As informações fornecidas sobre as pessoas, as competências essenciais para o negócio, e as capacidades organizacionais são consideradas pela empresa, de forma que a gestão de pessoas contribui para a própria formulação da estratégia empresarial.

Estudos recentes (MASCARENHAS 2009; MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY 2008; LEPAK; SHAW 2008, ALBUQUERQUE; LEITE 2009, 2010; BARRETO 2011) relacionam a gestão de pessoas a questões tais como a responsabilidade social, inovação conectada à gestão de pessoas; governança corporativa; transformações no mercado de trabalho; gestão para a sucessão de profissionais; internacionalização das organizações; gestão estratégica de carreira e avaliação de resultados organizacionais em gestão de pessoas.

Essas funções têm incorporado ao papel da gestão de pessoas características mais complexas, como as que seguem nas subseções a seguir.

a) Alinhamento e Participação na Estratégia Organizacional

Diante das necessidades do mercado moderno, as empresas tem procurado uma gestão de pessoas que supere o seu aspecto técnico e operacional, se tornando mais alinhada à estratégia de negócio da empresa. Tornou-se efetivo para as organizações aprofundar os aspectos relativos às dimensões humanas e a sua interação com a estrutura e com o sistema para a consecução dos objetivos estratégicos da organização. (ALBUQUERQUE, 2002; BOXALL; PURCELL, 2008). O conceito de alinhamento estratégico é discutido com base em dois aspectos. O aspecto interno (horizontal) e externo (vertical).

Em síntese, o aspecto externo do alinhamento estratégico da gestão de pessoas corresponde à conexão desta área com os outros setores da empresa e com sua estratégia, de forma a adequar-se as contingências externas e desafios do ambiente competitivo (BAIRD; MESCHOULAM, 1988 apud MASCARENHAS, 2009). Os mesmos autores completam alegando que o alinhamento estratégico externo, ou vertical, deve contemplar a atenção para com os objetivos organizacionais, seu estágio de desenvolvimento em seu ciclo de vida, e a assimilação das características culturais e institucionais da sociedade em que a organização se insere.

Por sua vez, o alinhamento interno, ou horizontal, diz respeito à coerência dentro de seus subsistemas e atividades, no que tange a definição de políticas eficazes para a obtenção de objetivos da área. As atividades de gestão de pessoas, alinhadas da forma descrita, atuam como um fator de influência para as grandes tomadas de decisão da empresa, inclusive na formulação de suas estratégias (LAWLER III, 2005).

Assim, a gestão de pessoas tende a se conectar com a estratégia organizacional em uma via de mão dupla, implementando para os funcionários as diretrizes determinadas e contribuindo para o constante desenvolvimento da organização. Barreto (2011) completa, defendendo que este desenvolvimento organizacional é obtido com base na conscientização de que a área de gestão de pessoas pode proporcionar por trabalhar diretamente com o capital humano da empresa, fornecendo informações como as capacidades organizacionais e as competências que são essenciais para a empresa, tornando dessa forma a empresa mais preparada para enfrentar as instabilidades do mercado atual.

Assim, as funções da gestão de pessoas adquiriram uma faceta de maior complexidade e amplitude com acentuação para a função desenvolvedora, extravasando sua presença para além de suas atividades departamentais e passando a atuar conjuntamente com os diversos setores da empresa (FLEURY, 1995; TANURE *et. al.* 2008, 2010).

No entanto, quando se aborda a questão do alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional, não se pode ignorar a contribuição de outra linha de estudos, que contesta a perspectiva estratégica. Ou seja, questiona se realmente a estratégia organizacional é o maior determinante do modo como a gestão de pessoas é praticada em cada empresa, e se é possível a real participação da gestão de pessoas nas decisões estratégicas das empresas.

Nessa perspectiva, ainda é um grande desafio a ligação entre gestão de pessoas e as estratégias organizacionais. Primeiramente porque no cotidiano atribulado das empresas, a atuação da área de gestão de pessoas volta-se constantemente para a resolução de problemas e para as atividades tradicionais, muito distantes de um alinhamento com a estratégia das empresas (LEGGE, 1995; LEPAK; SHAW, 2008)

Outra questão é a influência de aspectos institucionais da própria empresa, que determinam a atuação da gestão de pessoas conforme as demandas do mercado, da legislação, dos costumes locais de onde a empresa está inserida (LACOMBE; CHU, 2008). Segundo as autoras, embora exista uma propensão da gestão de pessoas se moldar conforme as estratégias organizacionais, a realidade pode diferir desta proposição teórica.

Os produtos comercializados pela empresa, a dinâmica do mercado em que atua a tecnologia da empresa, os mecanismos institucionais e a herança administrativa e histórica da empresa são aspectos que podem ser determinantes e devem ser inclusos nos estudos sobre as estruturas existentes de gestão de pessoas nas organizações.

b) Flexibilidade Organizacional e Parceria para Mudanças

Como já foi destacado, na década de 1990, houve grandes mudanças no ambiente organizacional, entre os aspectos envolvidos podem ser citadas a questão da flexibilidade e da adaptabilidade organizacional. Fleury (1995) ressaltou a

preocupação em formar pessoas capazes de se adaptar a constantes mudanças em suas atividades, por meio da aplicação de novas técnicas e polivalência, que permitiriam uma atuação mais generalista dos colaboradores; práticas de gestão de cargos voltadas para o conceito de operador multifuncional, e sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos lucros.

Dentro da crescente dinâmica que envolve as organizações na atualidade, a capacidade organizacional de se adaptar a mudanças constantes no mercado, na tecnologia, entre outros aspectos, imprimiu à área de gestão de pessoas a necessidade de novas ações para os colaboradores.

Acentuou-se a atuação da gestão de pessoas quanto ao treinamento e desenvolvimento, em uma perspectiva voltada para a discussão acerca das mudanças necessárias para a melhoria do ambiente de trabalho e para a construção de novas competências (LEITE, 2009). Ideia corroborada por Lengnick-Hall *et. al.*, (2009) ao tratar da capacidade organizacional de resiliência, a qual está associada ao poder de recuperação e transformação frente às adversidades e pode provir de estratégias de gestão de pessoas bem estruturadas e consistentes (ULRICH, 2000; BARRETO, 2011).

c) A visão Holística na Organização

Esta característica corresponde à mudança de atuação dos profissionais de gestão de pessoas nas empresas. A gestão de pessoas passou a olhar para além de suas fronteiras (FLEURY, 1995), e a ser responsável pela disseminação de uma capacidade de visão mais abrangente nos colaboradores. Para tanto, acentuou-se sua função desenvolvidora e a aplicação de estratégias para a formação de competências polivalentes.

Segundo Tanure *et. al.*(2008), este fato impeliu a gestão de pessoas a preocupar-se com a relação estabelecida entre os setores das organizações para a formação de uma estrutura organizacional sólida e vantajosa. Em vista de atender as mudanças que se tornam cada vez mais presentes nas empresas, a gestão de pessoas passou a ser um parceiro e consultor interno.

O conceito de consultoria interna é ressaltado anteriormente por Sammartino (2002), ao verificar que se tornava mais comum a participação da gestão de pessoas como consultores em todos os demais setores. Isto porque a gestão de pessoas

interfere nas mais diversas áreas de uma organização, sendo necessária a visão generalista para reconhecer como pode ser melhorado o emprego do capital humano da organização.

Embora Silva *et. al.* (2008) tenham advertido que no cotidiano das empresas, a ação adotada pela gestão de pessoas pode remeter tanto a integração da organização como a fragmentação da mesma, diante da formação de conflitos, difundiu-se a preocupação com a visão holística por parte das pessoas dentro das empresas.

d) Ajuste de Interesses

Esta característica se refere ao fortalecimento da área de gestão de pessoas como um parceiro para as mudanças necessárias na empresa, facilitando a troca entre as pessoas e os setores a partir da conciliação de seus interesses.

As empresas passaram a conciliar os seus objetivos corporativos e a obtenção de vantagem competitiva desmedida com os objetivos pessoais de seus colaboradores (FISCHER, 1998; TINOCO, 2005). Ao mesmo tempo, a retenção de talentos é cada vez mais difícil, uma vez que as pessoas tem se apegado menos às organizações, tornando-se um grande desafio a retenção de talentos por parte das mesmas.

Albuquerque e Leite (2009) alegam ter havido uma substituição da estratégia de controle, caracterizada pela relação de troca não duradoura entre líder e liderado, pela de comprometimento, caracterizada pela articulação da experiência e dos significados compartilhados, viabilizando assim determinados modos de ação.

A gestão de pessoas assumiu a responsabilidade de criar a estrutura necessária não somente para a organização do trabalho, mas para a criação de um ambiente em que fosse reconhecida a perspectiva de crescimento e prosperidade para os colaboradores. Sendo assim, houve a inserção de funções como a gestão do Clima Organizacional, a gestão da qualidade de vida e segurança no trabalho, responsabilidade social, aprendizado e desenvolvimento contínuo dos colaboradores (TANURE *et. al.*, 2008; COOKE *et. al.*, 2011).

Consequentemente se tornou mais frequente a adoção de sistemas de gestão mais participativos e trabalho em grupo; a mudança na relação com sindicatos, buscando uma maior convergência de interesses; e a popularização de políticas de

resultados, visando à valorização dos talentos existentes nas empresas (ARAÚJO *et. al.*, 2010).

e) O Contexto do Desenvolvimento Sustentável

O cenário atual voltado o desenvolvimento sustentável também remete a gestão de pessoas uma função de parceira para a condução das transformações organizacionais necessárias. Conforme Pires (2011), a integração que ocorre entre a sustentabilidade nas empresas e a sua gestão de pessoas pode ser apresentada em quatro formas principais, sendo elas:

[...] 1) o papel dos líderes rumo a sustentabilidade; 2) o papel da área de disseminação dos valores voltados para a sustentabilidade; 3) O papel da área de gestão de pessoas como agente de mudança estratégica e suas contribuições para a sustentabilidade; 4) a integração da sustentabilidade na estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas (PIRES, 2011, p. 202)

O que transfere à gestão de pessoas novas responsabilidades, principalmente quanto à mudança de mentalidade dos colaboradores em vista da nova visão que deve ser adotada pela empresa. A responsabilidade da empresa quanto ao meio ambiente, à comunidade local, e aos próprios colaboradores deve ser compartilhada por todos na organização.

f) Os Desafios

A grande heterogeneidade destacada nas empresas implica em grandes diferenças quanto a sua forma de gerir as pessoas. Embora a literatura enfatize a busca por uma gestão de pessoas estratégica, muitas empresas são incapazes de fazê-lo (FISCHER, 1998; TANURE *et. al.*, 2008; 2010).

Dentre os principais desafios destacados nos estudos sobre gestão estratégica de pessoas destaca-se o conflito interno que se dá entre as linhas de comando empresariais, a resistência a mudanças, e a visão limitada das pessoas quanto à realização de suas tarefas, que prejudica a visão holística das organizações, os processos como um todo e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento (ALBUQUERQUE; LEITE, 2010).

Nem sempre a gestão efetiva das pessoas pelas empresas acontece de acordo com o que foi estabelecido para ser feito (LEPAK; SHAW, 2008). Em outros casos, embora os planos estejam conectados entre si e aparentemente alinhados com a estratégia da empresa e seus objetivos, o funcionamento efetivo da gestão de pessoas pode diferir muito, diante dos acontecimentos do cotidiano da empresa e pelas pequenas decisões tomadas por quem realmente opera as atividades da área.

Além disso, a divergência entre os objetivos das organizações e das pessoas insere a gestão de pessoas em um contexto de contradições dentro de sua própria atuação, gerindo a relação que se dá entre ambos (LEGGE, 1995).

Para superar esses desafios, torna-se importante o fortalecimento da estrutura de gestão de pessoas, permitindo que seus processos se dêem de forma mais eficaz; bem como o olhar atento das organizações, dando espaço para as contribuições desta área e concedendo a ela autonomia, participação na tomada de decisão e a perspectiva sistêmica, para analisar e atuar além das fronteiras como departamento (FLEURY, 1998; BECKER; HUSELID, 2006).

Portanto a nesta seção, a revisão da literatura sobre a evolução dos papéis de gestão de pessoas podem ser sintetizadas nos seguintes itens:

- a. Os papéis tradicionais e operacionais da gestão de pessoas não são mais suficientes para atender as necessidades das empresas no contexto atual;
- b. A transição do papel tradicional de gestão de pessoas para o estratégico pode ser notado a partir da incorporação das seguintes características:
- c. Alinhamento e Participação na Estratégia Organizacional
- d. Transcendência das barreiras entre os departamentos para uma perspectiva holística de atuação da área.
- e. Atuação na conciliação de interesses entre os departamentos e entre a organização e os seus colaboradores;
- f. Acentuação das funções desenvolvedoras da gestão de pessoas, ligadas a promoção de maior flexibilidade da empresa e assim tornando-se uma importante parceira nas mudanças;
- g. Incorporação de funções ligadas à postura de responsabilidade socioambiental a qual as organizações tem sido cada vez mais pressionadas a assumir.
- h. No entanto, entanto ainda existem importantes desafios e limitações da gestão de pessoas frente ao papel requisitado pelas organizações.

Principalmente no que tange a incorporação de seu discurso e a real atuação estratégica, participando das estratégias empresariais e atuando de maneira efetiva de acordo com as diretrizes assumidas.

O quadro 1 apresenta a comparação entre as principais mudanças de perspectiva entre a visão tradicional e estratégica de gestão de pessoas.

Quadro 1. A Visão Tradicional e Estratégica na gestão de pessoas

Mudanças	Gestão Tradicional de RH	Gestão Estratégica de pessoas
Funções nas empresas	Funções tradicionais: captação, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho;	Alinhamento e Participação na estratégia das empresas, papel de parceiro nas mudanças, com funções de consultoria interna a outros setores e visão holística dos processos da organização;
Postura em relação às Pessoas nas organizações	Preocupação com o resultado imediato dos colaboradores; eficiência produtiva e mecanicista;	Preocupação com o desenvolvimento contínuo das pessoas nas organizações, focando na obtenção de vantagens competitivas através do comprometimento das pessoas e da qualidade de vida no trabalho, melhor aproveitamento dos talentos, e permitindo às pessoas expressar sua criatividade para a proposição de novas soluções empresariais;
Critério de Qualidade para a atuação do departamento de gestão de pessoas	Eficiência nos processos internos cotidianos dos funcionários;	Eficácia na realização das atividades rotineiras em busca de consistência interna da área conciliada, no entanto, com o alinhamento para com as atividades e necessidades dos outros departamentos.
Foco dos Treinamentos e Programas Educacionais	Foco na ação para a melhoria de habilidades técnicas dos colaboradores, a partir da especificação das funções nos programas de cargos e salários;	Foco na formação de pessoas capazes de se adaptar a constantes mudanças em suas atividades, por meio da aplicação de novas técnicas e polivalência, práticas de gestão de cargos voltadas para a funcionalidade.

Fonte: Adaptado de (FLEURY 1998; FISCHER, 2002; MASCARENHAS 2009)

O quadro 1, portanto, resume algumas das principais mudanças na visão da gestão de pessoas tradicional e da gestão estratégica de pessoas, tais como a

postura em relação ao trabalho das pessoas, que passou da preocupação com os resultados imediatos dos colaboradores, para a ênfase nos resultados de longo prazo, como desenvolvimento contínuo, melhor aproveitamento dos talentos presentes na organização, e obtenção de vantagens competitivas por meio de pessoas comprometidas, motivadas e saudáveis.

É possível perceber que as funções da gestão de pessoas mudaram, bem como os critérios de qualidade assumidos para avaliar a própria área e o foco de suas atividades de treinamento e programas educacionais.

Em todos os casos, estas mudanças se deram para admitir maior complexidade dos processos. Especialmente no que tange as funções compelidas a gestão de pessoas nos últimos anos que a tornam cada vez mais integrada com os demais setores das organizações.

2.1.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Uma vez apresentadas as novas características que a gestão de pessoas assumiu atualmente, cabe a posterior discussão de como elas se refletem na realidade das empresas e, portanto, objetiva-se nesta seção abordar a constituição da gestão de pessoas e seus componentes, especialmente seu aspecto mais perceptível: as políticas e práticas. Para tanto, se dará espaço para as principais discussões teóricas acerca de sua formulação, aplicação e caracterização.

Martin-Alcázar, Romero-Fernández e Sanches-Gardey (2005) definem gestão estratégica de pessoas como um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas através das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios e pelos contextos organizacional e socioeconômico. Leite *et. al.* (2010) completam que a influência da estratégia organizacional na área de gestão de pessoas é um componente do sistema total e orienta a empresa para a gestão de seu fator humano.

Os outros componentes, políticas e práticas, compreendem a parte visível e mais passível de observação, por se manifestarem nas atividades rotineiras. O termo política de gestão de pessoas corresponde às diretrizes que coordenam as práticas. As práticas, por sua vez, correspondem às atividades concretas realizadas para o atendimento das demandas funcionais da área de gestão de pessoas e com vistas

ao alcance dos objetivos ligados à força de trabalho (MARTIN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SANCHES-GARDEY, 2005).

O conceito de políticas e práticas adotado nesta dissertação se baseará por tanto, nos conceitos discutidos pelos estudos apresentados (MARTIN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SANCHES-GARDEY, 2005; FIUZA, 2008; e LEITE *et. al.*, 2010), as quais serão definidas da seguinte maneira:

- **Políticas de gestão de pessoas:** são as diretrizes assumidas pela empresa com base em seus valores, estratégias e aspectos institucionais, de forma a direcionar a tomada de decisão quanto às práticas que devem ser realizadas na empresa, sendo estas referentes às funções dadas a área de gestão de pessoas.

- **Práticas de gestão de pessoas:** São as ações substanciais decorrentes das políticas assumidas da empresa, e que se dão no cotidiano da empresa e nas funções correspondentes à área.

Assim, as políticas de gestão de pessoas são diretrizes que guiam as práticas de gestão de pessoas. Juntas elas representam a maneira como a empresa se coloca para seus funcionários. Por exemplo, as políticas de recrutamento e seleção de uma determinada empresa definirão as práticas que serão adotadas para realizar essa função. As práticas refletem as políticas.

As políticas, por sua vez, refletem a estratégia que a empresa assume para a área de gestão de pessoas, que como foi discutido, tem cada vez mais ligação com a estratégia organizacional. Além da estratégia organizacional, a identidade organizacional, ou seja, a sua cultura, os princípios e valores, também influenciam de certa forma a definição das políticas e práticas de gestão de pessoas, assim como os aspectos institucionais e de mercado que interagem com a empresa, fazem parte da estrutura de gestão de pessoas das empresas.

Segundo a perspectiva institucional, estes últimos seriam até mesmo mais determinantes do que a estratégia (LACOMBE; CHU, 2008). Mas o consenso encontrado na literatura é justamente o fato de que todos estes aspectos compõem a estrutura de gestão de pessoas (FISCHER, 1998, 2002; DUTRA, 2002; MASCARENHAS, 2009; BOXALL; PURCELL, 2008; BARRETO, 2011).

Com base no que já foi discutido anteriormente, entende-se que esta perspectiva teórica que apregoa à estratégia organizacional o papel determinante na formulação de políticas e práticas, aproxima-se mais dos modelos *Hard*, Político, e *Community*, pois valorizam o caráter instrumental das pessoas na empresa como

recursos, bem como a importância da interlocução dos interesses e poder informal através das relações de trabalho.

A formulação de políticas e práticas de gestão de pessoas com base na estratégia das empresas, no entanto, é criticada por uma linha de estudos que aborda a gestão de pessoas pela perspectiva institucionalista (LEGGE, 1995; LACOMBE; CHU, 2008) considerando que a formulação das políticas e práticas em um sistema de gestão de pessoas deve partir de fatores contextuais e institucionais, como o ambiente legal, sindical, o mercado em que a empresa atua; a tecnologia da empresa, entre outros.

Essa abordagem defende que embora a empresa tenha sua estratégia particular, ela sofre pressão de outras empresas ou entidades das quais depende; pressão pela incerteza do mercado, que tende a levar as empresas à adoção de respostas padronizadas de acordo com organizações modelos; e pressão pela evolução tecnológica e de métodos da profissionalização de uma classe de trabalhadores (LACOMBE; CHU, 2008).

Sendo assim, as autoras concluem em seu estudo que embora a estratégia organizacional seja relevante, os aspectos institucionais devem ser destacados quando na formulação de políticas e práticas da gestão de pessoas, sendo elas produtos da conciliação de diversas variáveis.

De fato, o planejamento estratégico da empresa é passível de mudanças, principalmente em função da volatilidade do mercado e da concorrência acirrada, características do mercado globalizado. Porém, este fato não impede o alinhamento entre as políticas e práticas da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, até por isso a gestão de pessoas tem sido considerada como um importante parceiro nas mudanças constantes vivenciadas pelas organizações neste cenário.

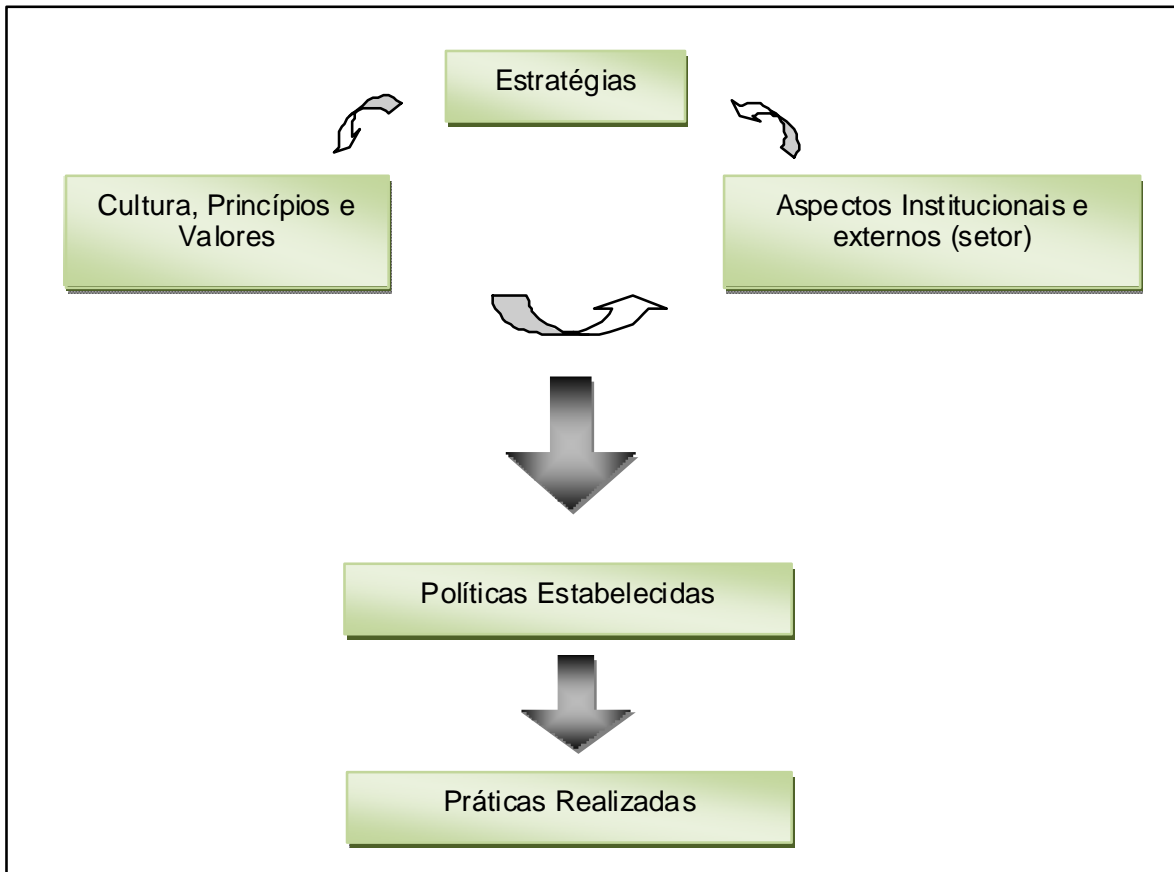
Além disso, o mesmo estudo (LACOMBE; CHU, 2008) considera que as políticas e práticas devem partir da estratégia organizacional, uma vez que esta já tenha considerado os aspectos institucionais na sua própria formulação.

Dessa forma, chega-se ao consenso de que o ambiente interno e externo da empresa, seus valores, suas características tecnológicas e sua estratégia são fatores importantes, e complementares, para a definição das políticas e práticas, e que as políticas e práticas refletem esses fatores determinantes. Ou seja, ao observar as políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização, é

possível detectar características sobre sua estratégia, seus aspectos institucionais e de seu ambiente organizacional.

Esta pesquisa tomará, portanto, a gestão de pessoas como um sistema estabelecido conforme a ilustração da figura 2, a seguir:

Figura 2. Estrutura da Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de (MARTIN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ; SANCHES-GARDEY, 2005; FIUZA, 2008; LACOMBE; CHU, 2008; LEITE *et. al.*, 2010)

Como pode ser observado na figura 2, as políticas de gestão de pessoas são resultados da relação e interdependência de aspectos inerentes a empresa. A estratégia, os fatores institucionais e de mercado e a própria identidade organizacional estão intrínsecos à maneira como as empresas determinam o funcionamento de seus departamentos de gestão de pessoas, ou seja, à maneira que as empresas definem suas políticas de gestão de pessoas.

Com base nesta discussão, é admitido nesta pesquisa que as políticas e práticas são resultantes da interação entre a estratégia, cultura, princípios, valores, aspectos institucionais e aspectos externos à organização presentes no mercado e localidade em que atua, pois são a manifestações das características e das decisões

organizacionais quanto às pessoas que trabalham nelas. Assim, identificando as políticas determinadas e as práticas realizadas, torna-se possível a configuração da gestão de pessoas de cada empresa.

Logo, será apresentado na seção 2.1.2, uma síntese dos principais estudos que propõe as práticas e políticas mais comuns ao papel estratégico da gestão de pessoas. Intenciona-se por meio desta seção, propor um quadro inicial de comparação entre as políticas e práticas tradicionais e estratégicas.

2.1.2 **As Dimensões de Políticas e Práticas de gestão de pessoas**

Uma vez definidas em seu conceito e procedência, políticas e práticas de gestão de pessoas passam a representar um corpo teórico que constituem a estrutura deste trabalho. De acordo com os papéis e funções atuais da gestão de pessoas, tanto no seu contexto tradicional quanto estratégico, as políticas e práticas de gestão de pessoas assumem dimensões, que representam as atividades que são costumeiramente realizadas pelos colaboradores das áreas de gestão de pessoas.

Assim, o termo dimensões nesta pesquisa adquire um significado didático que corresponde ao âmbito, à função, à área que as políticas e práticas impactam na organização. Cada uma das categorias chamadas dimensões, dirão respeito às esferas de atuação da gestão de pessoas. Optou-se por este termo devido ao aspecto subjetivo que a gestão de pessoas tem assumido nos últimos tempos, que como discutido, atravessa suas funções cotidianas e tem relação com benefícios intangíveis a organização, como o comprometimento dos funcionários, o fortalecimento da cultura organizacional, entre outros (FIUZA, 2008; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

A princípio serão referenciados os principais estudos que sistematizaram dimensões de análise quanto às políticas e práticas, para ao final desta seção ser definidas as dimensões utilizadas nesta pesquisa. Para tanto, segue a sistematização das políticas e práticas adotadas de acordo com as funções da gestão de pessoas dentro das empresas.

Albuquerque e Leite (2009), no intuito de estabelecer um quadro analítico para as políticas de gestão de pessoas, apresentam as seguintes dimensões de políticas: comportamento organizacional, comprometimento organizacional, gestão estratégica de pessoas e cultura organizacional, conforme o quadro 2:

Quadro 2. Dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Dimensões	Descrição	Políticas/ diretrizes
Comportamento Organizacional	Desenvolver ações concentradas em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento, as competências e as habilidades das pessoas;	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo e evidência em todos os níveis; interação entre Integrantes dos diversos escalões; • Encorajamento para debates em todos os níveis; • Ocorrência de debates entre chefias; comunicação aberta entre as áreas; • Possibilidade de expressão; abertura para evidência de interface (pensar, sentir e agir); tomada de decisão em grupo; favorecimento do trabalho em equipe;
Comprometimento	Ênfase no comprometimento pessoal com as causas, objetivos e visão da organização que implicam na formação de vínculos por meio da descentralização de responsabilidades, facilitar o compromisso coletivo, ajudar os integrantes da organização a compreender o que os cerca e promover a estabilidade do sistema social, é possível forjar a síntese que conduz ao comprometimento das pessoas dentro de uma estrutura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo à participação e ao envolvimento do empregado com os objetivos organizacionais; • Estímulo à atitude de comprometimento (identificação) do empregado com os objetivos organizacionais; • Estímulo a comunicação sobre as expectativas dos funcionários; • Ocorrência de comunicação das expectativas das unidades em relação ao empregado; • Estímulo para o empregado assumir responsabilidades por suas ações; Estímulo ao engajamento das pessoas nos objetivos e metas organizacionais; • Estimula as pessoas a despender esforços para nela permanecerem; Estímulo à atitude de cooperação; Evidência de cooperação entre os mesmos níveis.
Liderança	Estilos de liderança mais apropriados à geração do comprometimento. Investigar como a interação dessas pessoas com a estrutura e com o sistema pode contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Evidência da valorização de opiniões e descobertas sobre a maneira de obter resultados; • Evidência da valorização do trabalho; Reconhecimento da necessidade de aprendizagem/ reaprendizagem do trabalho; • Demonstração do estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional na própria organização; • Disponibilização de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe; reconhecimento de que as pessoas são capazes de desenvolvimento, confiança e colaboração; Atrair e reter pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; • Criação de condições de trabalho nas unidades favoráveis à manutenção da motivação individual para o trabalho e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;

<p style="text-align: center;">Cultura organizacional</p>	<p style="text-align: center;">Sedimentação e Reforço da Cultura organizacional com base na estrutura adotada pela organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação do que é esperado das pessoas, dos acontecimentos críticos que marcam a história das unidades; • Preocupação em saber como está sendo percebido o seu processo de comunicação formal e informal; • Preocupação em saber como está sendo compreendida sua missão, dos valores pelos quais se regem as unidades; • Criação das condições de adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da organização e ao seu contexto de atuação nessas unidades remotas.
--	---	---

Fonte: Adaptado de Albuquerque e Leite (2009).

Os autores defendem que estas são novas perspectivas condizentes com a gestão estratégica de pessoas. Elas tem se tornado mais comuns ao passo que as empresas tem delegado a gestão de pessoas responsabilidades quanto às dimensões citadas pelo quadro 3. Albuquerque e Leite (2010) enfatizam, por exemplo, que a preocupação crescente com comprometimento das pessoas tem impellido as organizações à adotar políticas voltadas para a criação de vínculos mais fortes entre a empresa e o empregado, por meio da descentralização do poder.

Essa política tem impacto nas práticas adotadas pela gestão de pessoas quanto a recrutamento e seleção, remuneração e até mesmo treinamentos. Essas funções, na verdade tradicionais a gestão de pessoas, agregam essas dimensões e moldam suas práticas em virtude da política adotada.

O mesmo ocorre com as políticas de “estímulo a participação” e “estímulo a comunicação sobre as expectativas dos funcionários”, que para serem cumpridas demandam a adoção de diversas práticas. Estas políticas, no entanto, referem-se a novas dimensões, estratégicas e complexas, que impelem a gestão de pessoas a atuar como parceiro de outros departamentos da empresa, transcendendo a si mesmo.

Muitas outras políticas citadas no quadro 2 são provindas de novas funções da gestão de pessoas, outras apenas são novas formas de se realizar as funções tradicionais da gestão de pessoas, que muitas vezes são vitais para a empresa. Cada uma delas demanda a disposição de novas práticas para a sua real execução.

Nesse sentido, Fiuza (2008) sintetizou as políticas de gestão de pessoas que mais aparecem nos estudos recentes sobre o assunto, as quais são defendidas como políticas e práticas importantes dentro da gestão estratégica de pessoas. As

políticas de gestão de pessoas se dividiriam nas dimensões: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; e recompensas, como mostra o quadro 3:

Quadro 3. Proposta de Fiuza (2008) para Políticas e Práticas de gestão de pessoas

Políticas	Caracterização	Práticas Relacionadas
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visa conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.	<p>a) Relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para integrar os colaboradores.</p> <p>b) Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e <i>feedback</i> positivo.</p> <p>c) Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.</p> <p>d) Comunicação: consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).</p>
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.	<p>a) Treinamento e desenvolvimento: oferta de treinamentos <i>on the job</i> (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de <i>on the job</i> e instruções em sala de aula), treinamento baseado em computador e internet, treinamento à distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários.</p> <p>b) Educação: incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância; cursos de línguas.</p>
Condições de Trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.	<p>a) Benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los, como horário flexível de trabalho; bom e bem-aceito plano de saúde, estacionamento, convênios com academias, creches e opções de lazer e facilidades no local de trabalho.</p> <p>b) Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas.</p> <p>c) Segurança: medidas de proteção aos empregados, existência de comissão interna para prevenção de acidentes.</p> <p>d) Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração.</p>

Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização.	<p>a) Remuneração: salário compatível com competências e formação, e salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função).</p> <p>b) Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.</p>
--------------------	--	---

Fonte: Fiuza (2008).

No quadro 3, a autora relaciona políticas com as práticas demandadas para sua aplicação. Políticas de envolvimento visam fortalecer os relacionamentos entre os colaboradores e a empresa, criando oportunidades para maior conhecimento mútuo e estimular a participação. As práticas decorrentes desta política, quando empregada, podem ser realizadas em todas as funções referentes à gestão de pessoas, desde o recrutamento até as práticas de avaliação. Fiuza (2008) relaciona principalmente práticas ligadas à comunicação empresarial, abrindo canais de comunicação vertical (dos cargos mais baixos para os mais altos) e considerando as ideias propostas.

Políticas de treinamento e desenvolvimento, por sua vez, são mais restritas a vocação educacional da gestão de pessoas e se conectam fortemente com o papel de parceiro estratégico da gestão de pessoas para com os outros departamentos da empresa, se manifestando nas práticas de investimentos em treinamentos e em práticas de patrocínios e incentivos para a qualificação profissional dos colaboradores.

Políticas de condições de trabalho também remetem a um papel tradicional da gestão de pessoas, mas que segundo a autora, transcendem as atividades do departamento em si. A facilitação de acesso à tecnologia é um exemplo de prática que seria originalmente de responsabilidade apenas das áreas produtivas da empresa, mas que segundo a autora está presente entre as responsabilidades conferidas a gestão estratégica de pessoas.

Em comparação com as dimensões propostas por Albuquerque e Leite (2009), esta segmentação faz uma conexão com as áreas de atuação que as gestão de pessoas geralmente se envolvem nas organizações. Outra diferença é a separação conceitual clara entre as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Por exemplo, para Albuquerque e Leite (2009), a dimensão comprometimento organizacional contempla diversas políticas como interação entre integrantes dos

diversos escalões da empresa; encorajamento para debates em todos os níveis; e favorecimento do trabalho em equipe. Fiuza (2008) por sua vez, defende que a política de envolvimento seja por si só, aquela que trata de questões como o reconhecimento, relacionamento, comunicação para com os colaboradores e o estímulo a participação dos colaboradores, integrando-os e envolvendo-os de maneira mais eficaz no negócio da empresa.

Utilizando-se do conceito de políticas de gestão de pessoas, o papel desempenhado pela gestão de pessoas nas organizações (estratégico ou tradicional) determina prioridades entre as práticas realizadas. No entanto, reitera-se que em diversos casos, as práticas de gestão de pessoas são realizadas simplesmente por suas funções ou necessidades do cotidiano, sem estarem relacionadas com alguma política da empresa em especial (LEGGE, 1995; LACOMBE; CHU, 2008).

Para tanto, faz-se necessário abordar as características do setor sucroalcooleiro e as pesquisas realizadas que abordem as especificidades da gestão de pessoas para o mesmo. Esta busca teórica será apresentada na próxima seção.

2.2 A Indústria Sucroalcooleira

Considerado como um setor propício a estudos que investigam a relação entre o estado, o capital e a sociedade civil organizada, pela forte intensidade pela qual se estabelecem estas relações (SCOPINHO, 2003; GONÇALVES, 2005), o Setor Sucroalcooleiro também apresenta características peculiares que interferem fortemente nas relações de trabalho e nas estratégias de gestão de pessoas utilizadas na indústria canavieira, pelos produtores de cana de açúcar e os demais atores dentro desse complexo. Para elucidar essa realidade, serão apresentados nesta seção os principais aspectos sobre a evolução do setor, suas estratégias e características.

Um das características mais citadas na literatura é a forte interferência do Estado dentro desta indústria desde os primórdios do plantio e comércio da cana de açúcar pelo Brasil colonial até os tempos recentes. O Estado esteve frequentemente envolvido na proteção dos interesses dos grandes usineiros e no controle de cotas de produção de cana de açúcar e preços para comercialização.

Ao longo dos anos, diversas entidades foram criadas a fim de proteger as atividades sucroalcooleiras. Algumas mais visionárias, no entanto, buscaram maior liberdade para o setor, desregulamentação de preços e auto-regulamentação por parte dos próprios empresários.

Ramos (1999) argumenta que as iniciativas tomadas em função da promoção do setor sucroalcooleiro em tempos passados, não apenas interferiram na estrutura com a qual se desenvolveu o mesmo, mas também marcou profundamente a forma de crescimento presente nele. Esta ideia é corroborada por Vian (2003) que defende a formação isomórfica das empresas sucroalcooleiras em função das duas maiores fontes de vantagem competitiva do setor anteriormente: o acesso privilegiado aos órgãos de representação e ao Estado; e a equação favorável de maior produtividade e menores custos.

Todas essas iniciativas permitiram que o setor se desenvolvesse de maneira expansiva e desigual entre as regiões brasileiras. Na década de 70, quando o Setor Sucroalcooleiro foi foco de um dos maiores programas de incentivos já realizados para um determinado setor econômico no país, o Proálcool, a área cultivada para a cana-de-açúcar cresceu em 45%, e a quantidade de cana colhida chegou a um aumento de 50% (GONÇALVES, 2005).

Porém, a estrutura moldada em torno da interferência estatal e das disputas por interesses de uma pequena elite que concorria por vias públicas para obter mais vantagens, sucumbiu aos desafios enfrentados pelo setor. Especialmente a década de 1990 representou um marco para o setor com mudanças que repercutiram no aparecimento de novas empresas menores, que a partir da desregulamentação do setor tiveram mais chances de competir.

A decorrente diminuição da intervenção pública abriu espaço para o acirramento da concorrência, fato este que por sua vez, implicou em maior significado para aspectos estratégicos de gestão do setor. Vian (2003) destaca o planejamento estratégico, planejamento e gestão de risco e maior importância para o papel dos empresários, inferindo uma nova configuração entre as empresas.

Segundo o autor, o setor sucroalcooleiro nesta época possuía como características estruturais básicas: Produção agrícola e fabril sob o controle dos usineiros, heterogeneidade produtiva, aproveitamento baixo de subprodutos, competitividade fundamentada em grande medida nos baixos salários e na

expansão extensiva de terras, juntamente com pouca tecnologia para a proteção e utilização dos solos.

As diferenças regionais entre os estados mais próximos dos grandes centros consumidores se tornaram com o passar do tempo, cada vez mais importantes. Especialmente os estados de Mato Grosso, Goiás, Paraná e MS representaram a resistência contra o modelo anteriormente instalado, a partir da luta para o fim das cotas e restrições para produção e o controle dos preços de comercialização da cana e do álcool pelo governo federal.

A nova conjuntura do mercado internacional também constituiu um forte agente pressionador para que as empresas brasileiras obtivessem uma forma mais competitiva e apta a atuar dinamicamente, impelindo assim a desregulamentação e reforma do setor.

A desregulamentação do setor foi marcada por acirradas disputas, desafios e demandas por melhor qualidade, eficiência produtiva e atuação gerencial. A instabilidade deste período em que o setor sucroalcooleiro propiciava liberação temporária de preços acarretou consequências como: acordos impróprios por parte dos usineiros, a preocupação com um possível excedente de produção que não pudesse ser comercializado e consequente diminuição dos postos de trabalho envolvidos na coleta e no plantio de novas áreas de cana (VIAN, 2003; MELO; PAULILLO, 2012).

Mas a pressão não estava apenas conectada à questão dos preços. Vian (2003) defende que as indefinições e mudanças na política sucroalcooleira também provocaram disputas entre os produtores de álcool e as distribuidoras de combustível.

[...] As usinas de álcool acusaram as distribuidoras de combustível. As usinas de álcool acusaram as distribuidoras de formação de cartel e de depreciarem em 30% o preço do hidratado. Por sua vez o sindicato das grandes distribuidoras defendia a liberação irrestrita da comercialização como condição básica para competir com empresas que operavam no mercado negro (VIAN, 2003, p.63).

Ao final desta transição, muitos aspectos do setor sucroalcooleiro brasileiro foram modificados. Um deles foi a necessidade de rápida modernização, a qual se deu por meio da inserção progressiva da colheita mecânica, melhores técnicas de plantio e melhoramento genético (LIBONI, 2008).

Essa nova característica iminente para as empresas sucroalcooleiras criaram maior demanda de profissionais qualificados que pudessem participar das novas prioridades organizacionais. Novas tecnologias tiveram de ser desenvolvidas, processos modificados, entre outros aspectos.

Outra característica latente à reestruturação do setor sucroalcooleiro brasileiro, e muito conectada com a necessidade de modernização, foi a mudança de perspectiva quanto a capacitação profissional e gestão dos recursos humanos das empresas sucroalcooleiras. Vian (2003, p.51) afirma: “Não se pode mais buscar incentivos para o setor assentando a sua competitividade no trabalho barato”.

Considerou-se especialmente importante o aproveitamento da diferenciação de produto permitida pela certificação socioambiental que permite o acesso a nichos de mercado com preços remunerativos em função da qualidade dos produtos.

Pesquisas atuais (LIBONI, 2008; CARREIRA; FRANCO, 2011) apontam para uma promissora perspectiva advinda das oportunidades oferecidas pelo melhor aproveitamento dos subprodutos e da criação de novos bens derivados da cana. Assim, destaca-se a importância central que tem o aprofundamento da busca de melhorias tecnológicas que resultem em uma maior eficiência produtiva.

Entre as características citadas para as empresas sucroalcooleira nesse período (VIAN, 2003; MELO; PAULILLO, 2012), podem ser citadas:

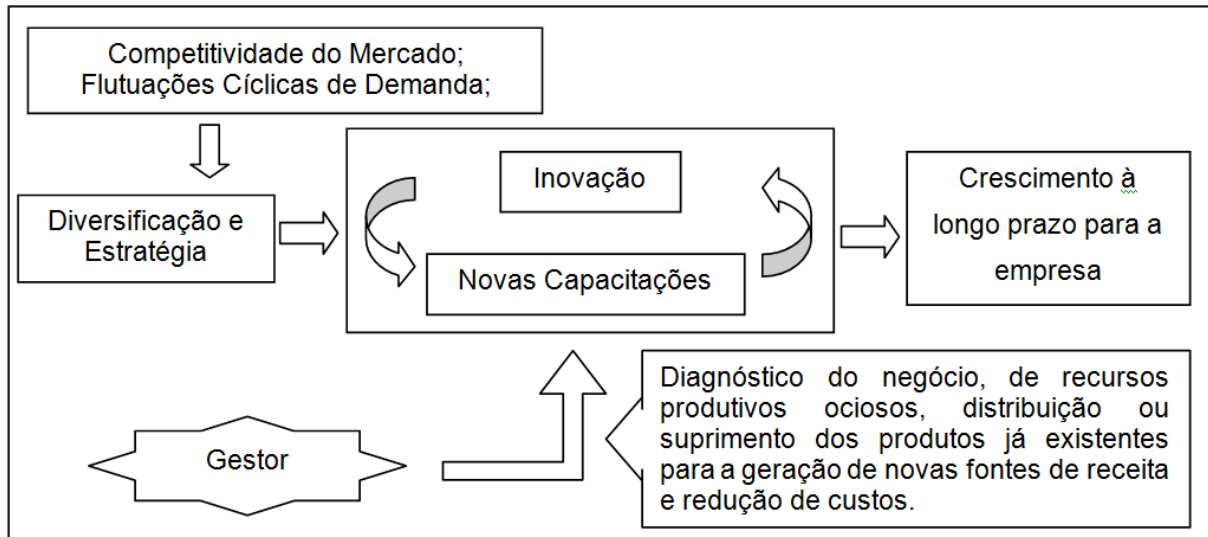
- a. Produção de açúcar foi diversificada;
- b. Nova organização e administração da produção;
- c. Comércio de subprodutos;
- d. Mecanização do corte e plantio da cana;
- e. Melhoria do balanço genético
- f. Atuação de novos agentes como grupo de investidores e associações em prol do desenvolvimento do setor sucroalcooleiro, mais dinâmicos e inovadores, que abriram a discussão e implementação de políticas públicas para o setor em busca inovações.

Deveu-se a esses agentes a busca de uma alternativa energética para a cana, que corresponde a uma profunda revolução na dinâmica do setor.

A possibilidade de produzir energia através do bagaço da cana e, com base em recentes pesquisas, através da palha também (CARREIRA; FRANCO, 2011); acarretou não apenas novas possibilidades de receita como apresentou Vian (2003), mas também incentivou grandes mudanças no setor. Uma dessas mudanças é a

maior agilidade no abandono da queima da cana como técnica para a colheita e, por sua vez, as mudanças tecnológicas envolvidas para a efetiva modernização do setor, como mostra a figura 3.

Figura 3. O Papel dos Gestores na Dinâmica Sucroalcooleira



Fonte: Vian (2003)

Diante da reformulação do ambiente externo às empresas sucroalcooleiras, mudanças internas também se tornaram necessárias para mantê-las competitivas. Entre as principais mudanças encontram-se as relacionadas com a gestão dos colaboradores dessas empresas, pois a gestão de pessoas passou a ter uma função especial de preparar esses indivíduos para se desenvolver e realizar atividades mais complexas dentro da empresa (VIAN, 2003; VIEIRA, 2012).

Obviamente o progresso da modernização do setor sucroalcooleiro é um processo evolutivo e longo, com perspectivas de décadas para a extinção do corte manual da cana de açúcar por queima, por exemplo. No entanto, durante este caminho é considerada efetiva a acentuação das características estratégicas da gestão de pessoas para a reestruturação do ambiente interno das organizações.

As políticas e práticas de gestão de pessoas nas empresas devem se fortalecer em todos os âmbitos já discutidos: alinhamento e participação da estratégia organizacional; na capacitação de colaboradores que possuem uma visão holística na organização; na conciliação e no ajuste de interesses; na promoção de maior flexibilidade organizacional e parceria para mudanças; e adequação aos

pressupostos do desenvolvimento sustentável (FLEURY, 1995; ALBUQUERQUE, 2002; BOXALL; PURCELL, 2008; LEITE, 2009).

O que se vê é que um setor, tradicionalmente visto como arcaico e pouco profissionalizado, está reestruturando seus quadros de gestão para ganhar mais competitividade. As especificidades do setor sucroalcooleiro relativas às áreas de gestão de pessoas serão apresentadas na seção a seguir.

2.2.1 **Especificidades da Gestão de Pessoas no Setor Sucroalcooleiro**

O objetivo desta seção é apresentar estudos sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas realizadas no setor sucroalcooleiro, ou sobre especificidades deste e outros setores que possam ser relacionados com o tema a fim de permitir maior clareza acerca das especificidades possíveis de serem observadas nesta pesquisa.

Uma primeira questão a ser discutida é a modernização que existe nas empresas sucroalcooleiras. Este processo interfere diretamente na forma como se deu as relações de trabalho no setor sucroalcooleiro desde que se conhece essa atividade.

Já foi discutido que a mudança que tem perpassado as características da mão de obra utilizada na produção de cana-de-açúcar inclui a necessidade de pessoas qualificadas para cargos de lideranças. Soares (2010) ressaltou que devido à profissionalização e a consolidação do setor sucroalcooleiro, tem crescido a demanda por executivos de média e alta gerência nas empresas.

Em parte, essa demanda pode ser atendida por recrutamento externo de pessoal, mas em regiões que a antes eram pouco industrializadas e em grande parte rural, não tem respondido satisfatoriamente quanto ao fornecimento de mão de obra qualificada, obrigando as empresas a buscarem esses profissionais em outras regiões.

No entanto, Albuquerque e Leite (2009) alertam para o custo e estrutura despendidos pela empresa em atenção aos problemas de adaptação das pessoas que chegam de fora da região. Segundo eles, este aspecto ainda constitui-se em um desafio eminente para organizações instaladas longe dos grandes centros. O que leva a área de gestão de pessoas à preocupação com a formação e desenvolvimento de indivíduos que preencham essa lacuna ao longo dos anos.

Por outro lado, o grande número de pessoas envolvidas no corte pós-queima da cana, como é usualmente feito, terá cada vez menos emprego, pois

[...] a mecanização reduz a demanda por trabalhador, principalmente aqueles de baixa qualificação (grande parte dos trabalhadores da lavoura canavieira tem poucos anos de estudo), expulsando-os da atividade. Esse fato implica a necessidade de qualificação e treinamento desta mão de obra para estar apta a atividades que exijam maior qualificação (CARREIRA; FRANCO, 2011, p.54).

A gestão de pessoas aparece nesse contexto como um ator importante, sendo ela a responsável pelo respaldo aos indivíduos inseridos em tamanha transformação, bem como propiciar uma maior eficácia para suas atividades.

Outra questão é o isolamento que as empresas sucroalcooleiras enfrentam, pois a maioria delas se localiza muito distante de grandes centros ou mesmo pequenas cidades. A gestão de pessoas em empresas afastadas de ambientes urbanos ou com filiais muito distantes de suas matrizes têm sido estudada na literatura a fim de permitir a observação de algumas peculiaridades.

Uma das características levantadas nestes estudos é a importante necessidade de programas motivacionais e comportamentais. Leite *et. al.* (2010) aponta, por exemplo, que em áreas remotas a gestão de pessoas deve estar ligada essencialmente no comprometimento dos colaboradores, adotando algumas premissas básicas:

[...] a valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; a criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; a possibilidade de desenvolvimento profissional na própria organização; a disponibilização de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de gestão de pessoas à realidade da organização e ao seu contexto de atuação nas regiões onde as unidades com estruturas organizacionais remotas estejam inseridas (LEITE *et. al.*, 2010, p.102).

Em contrapartida, inserção dessas premissas pode ser dificultada pelo caráter operacional da atividade da organização, afastada de sua matriz, e com

funcionalidade limitada e já pré-determinada, como relatada Henriques *et. al.*, (2012), quanto à perda de proximidade com as matrizes.

Os autores verificaram em seu estudo a conferição de maior autonomia para a gestão de pessoas da filial do que para a gestão de pessoas na matriz. Mas não encontraram estímulos para a estruturação da gestão de pessoas estrategicamente na organização remota, em vista da adoção de um papel operacional, apenas a participação na tomada de decisões estratégicas.

Carreira e Franco (2011) retomam que em organizações afastadas dos grandes centros, o desenvolvimento de competências, a capacitação continuada, o relacionamento interpessoal e o atendimento específico às necessidades individuais são focos importantes a serem trabalhados pela gestão de pessoas. Uma vez que são grandes as chances de não se ter mão de obra qualificada para as atividades da empresa.

Dessa forma, percebe-se que as especificidades do setor sucroalcooleiro o levam a uma contradição, um cenário paradoxal, pois embora haja uma tradição operacional e mecanicista da gestão de pessoas, com pouca atuação desenvolvidora, ou valorização das competências e resultados, e fracas ligações entre os indivíduos e as empresas, o momento vivido atualmente impele o setor sucroalcooleiro contra as suas limitações, adotando uma perspectiva estratégica de gestão de pessoas.

Além das próprias características do setor, como extrema competitividade e inserção intensa de tecnologia, o setor sucroalcooleiro também lida com os desafios iminentes às empresas com localização remota. Sendo assim, a gestão de pessoas do setor sucroalcooleiro deve preocupar-se mais com questões como a retenção de talentos e pessoas qualificadas, desenvolver o comprometimento dos colaboradores e desenvolver as competências que a empresa necessita.

3 Aspectos Metodológicos

Este capítulo destina-se à apresentação da metodologia de pesquisa utilizada para o atendimento do objetivo desta dissertação, o qual é “**descrever a configuração da gestão de pessoas realizada atualmente nas empresas sucroalcooleiras do estado do Mato Grosso do Sul**”. Esta pesquisa tem um

caráter essencialmente empírico baseada no método científico, pois anseia verificar por meio da metodologia científica, a realidade vivenciada pelas empresas.

Quanto ao nível de pesquisa, esta dissertação constitui-se em uma pesquisa descritiva, a qual objetiva a descrição precisa das características de um grupo, fato ou fenômeno, por meio de técnicas padronizadas e amostragem proporcional e representativa do todo (GIL, 2002). Neste tipo de pesquisa, os fatos são coletados de forma padronizada, e a sua observação, análise, classificação e interpretação, devem ocorrer de forma que não haja interferência ou manipulação do pesquisador (GIL, 2002; ANDRADE, 2003).

Para melhor compreensão das variáveis e da delimitação do objeto de estudo, apresenta-se na seção 3.1 os conceitos considerados para a realização desta etapa. Na seção 3.2 será apresentado em detalhes o delineamento de pesquisa, suas características e a técnica utilizada para coleta dos dados. Por fim, na seção 3.3 será apresentado o procedimento para análise dos dados a fim de estruturar de maneira sólida a realização desta pesquisa.

3.1 Delimitação do objeto e variáveis do estudo

Com base na descrição teórica da estrutura correspondente a gestão de pessoas, considerou-se que as políticas e práticas refletem todo o seu entorno, devido ao fato de serem influenciadas por ele. Assim, foram delimitadas como variáveis do objeto de estudo “as políticas e práticas de gestão de pessoas realizadas nas empresas sucroalcooleiras”.

Baseia-se esta escolha na premissa confirmada pelos autores apresentados no referencial teórico (FISCHER, 1998, 2002; LACOMBE; TONELLI, 2001; DUTRA, 2002; MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2008; MASCARENHAS, 2009; BARRETO, 2011) de que as políticas e práticas de gestão de pessoas refletem as características mais intangíveis como cultura organizacional, aspectos internos da organização, características do meio ambiente externo em que a organização se insere, e a estratégia organizacional.

Devido ao número total de empresas no estado ser acessível, e pela intenção da pesquisa em representar qualitativamente as características da gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras, não será adotado nesta pesquisa o uso de amostra, pois para uma melhor descrição da gestão de pessoas nas empresas

sucroalcooleiras do MS, considera-se efetiva a coleta de dado em todas elas, caracterizando um censo.

No caso das empresas que pertencem à um mesmo grupo, ou seja, grupos organizacionais que possuem mais de uma unidade operativa no MS, foi admitido que apenas um responsável era suficiente para fornecer as informações referentes à todas as unidades.

Essa determinação diminuiu os respondentes de 24 para 19, porque no MS existem 3 grupos que possuem mais de uma unidade no estado. Especificamente, 2 grupos contém 3 unidades cada um, e o terceiro grupo, possui 2 unidades no estado. Houve também a exclusão de duas empresas que alegaram ter encerrado suas atividades produtivas no ano anterior. Assim, permaneceram aptos para coleta de dados 17 atores, os quais foram abordados para entrevista e preenchimento dos questionários.

Para tanto, a fim de operacionalizar as variáveis que serão analisadas nesta pesquisa, faz-se necessária a descrição do delineamento de pesquisa (GIL, 2002).

3.2 Delineamento de Pesquisa e Procedimentos de Coleta de Dados

O delineamento desta dissertação é o levantamento de campo transversal, caracterizado pela interrogação direta às pessoas inseridas no objeto de estudo, para a descrição das características deste objeto ou fenômeno (GIL, 2009). Conforme o autor, são solicitadas “informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise qualitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 2009, p.50).

O termo transversal indica que será feita uma investigação sobre as condições atuais da gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras do MS, não sendo objetivo desta dissertação investigar acerca do percurso histórico das empresas.

A coleta de dados será feita a partir da realização de entrevistas, técnica que se pode definir como aquela na qual

[...] o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca

coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2009, p.109).

A utilização da técnica de entrevista apresenta algumas vantagens, como a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; maior profundidade e detalhes desses dados; maior número de respostas dentro do universo desejado; e oferece maior flexibilidade ao entrevistador, uma vez que ele pode pedir esclarecimentos sobre os significados das respostas e adaptar-se mais facilmente pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista.

Foram abordados os gestores da área de gestão de pessoas das empresas sucroalcooleiras, permitindo-se flexibilidade quanto aos cargos ocupados, levando em consideração a possível diferença de estrutura de cada empresa.

As entrevistas foram marcadas por um processo de agendamento que persistiu durante de 6 meses, se iniciando no mês de abril de 2013. Inicialmente os contatos das empresas foram obtidos por meio do site da BIOSUL, no cadastro de informações das empresas associadas.

Ao telefonar, a autora pedia para conversar com o responsável pela área de gestão de pessoas da empresa e então explicava sua pesquisa e mencionava o e-mail enviado juntamente com a carta de apresentação fornecida pela universidade a qual se vincula. No entanto, grande parte dos contatos disponível no site não correspondia às empresas indicadas e os telefones não funcionavam. Dessa forma, apenas algumas entrevistas puderam ser marcadas.

Em busca de novas portas de acesso, a autora procurou o Gerente da BIOSUL em Campo Grande, o Sr. Paulo Aurélio Vasconcelos. Ao tomar conhecimento da natureza da pesquisa, o Sr. Paulo Aurélio atendeu prontamente ao pedido de ajuda e intermediou os contatos com os gestores das áreas de gestão de pessoas das empresas, bem como disponibilizou o espaço da BIOSUL para a realização das entrevistas.

Por meio dos novos contatos, as entrevistas puderam ser marcadas e agendadas. Todas as entrevistas foram agendadas com a condição de sigilo absoluto sobre informações particulares e todas foram realizadas nas próprias empresas ou em seus escritórios.

3.3 Procedimentos para Análise dos Dados

De acordo com os procedimentos metodológicos adotados, foram produzidos dados qualitativos por meio das respostas dos respondentes, os quais precisam ser subsequentemente categorizados a fim de propiciar confiabilidade às entrevistas (SILVERMAN, 1999). Para tanto, foi adotado o uso da técnica denominada Análise Temática, a qual é considerada uma das formas mais adequadas para investigações qualitativas (BARDIN, 1977).

O objetivo da análise temática consiste na contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada, permitindo inclusive que as frases proferidas sejam consideradas como unidades de codificação, ou seja, unidades a serem codificadas (OLIVEIRA, 2008). Esta técnica envolve a realização de 3 etapas, que são a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos resultados e interpretações (BARDIN, 1977).

A primeira etapa, a pré análise, “consiste em um processo de escolha dos documentos ou definições do *corpus* de análise; formulação das hipóteses e dos objetivos de análise; elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final” (OLIVEIRA, 2008). Segundo o autor, a definição de hipóteses diz respeito a um quadro provisório sobre o objeto estudado de forma que se aponte a realidade que se espera encontrar. É a sistematização das características às quais os dados serão comparados, é a conjectura que a teoria sugere acerca de determinado tema. Ou seja, é a estruturação de parâmetros de análise, os quais servirão de base para a avaliação das características encontradas.

Nesta dissertação, adotaram-se como parâmetros de análises as principais práticas de gestão de pessoas apontadas pela literatura que aborda a gestão estratégica de pessoas, sendo estas, práticas que revelam um posicionamento estratégico da empresa para com seus colaboradores.

Em seguida, a segunda etapa é a codificação dos resultados e interpretação das informações. Nesta etapa, os dados são codificados conforme as categorias e no tipo de unidade de registro que é adotado na pesquisa. Segundo Oliveira (2008), as unidades de registro podem ser palavras, frases, temas (representada por frases ou resumos), acontecimentos, entre outros aspectos.

Para esta dissertação, adotaram-se como unidades de registro a citação de políticas e práticas realizadas pelas empresas, o que se constitui em temas de

análise. Quando citadas, elas são consideradas existentes e passam a caracterizar a configuração das categorias. Dessa forma, os dados coletados permitem a descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto.

Definiu-se as categorias de apresentação dos resultados com base nas dimensões de gestão de pessoas que foram discutidas na revisão teórica presente na revisão da literatura, sendo elas relações trabalhistas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, segurança e saúde no trabalho, qualidade de vida e os principais desafios vivenciados pelas áreas de gestão de pessoas. A referência para análise temática dos dados é apresentada no quadro 4.

Quadro 4. Parâmetros de Análise dos Dados da Pesquisa

Categorias	Parâmetros de Análise
Recrutamento e Seleção	Planejamento das atividades de recrutamento e seleção de acordo com a demanda dos diversos setores e as diretrizes estratégicas da empresa;
Treinamento e Desenvolvimento	Transcendência dos treinamentos obrigatórios e maior integração entre a gestão de pessoas e os gestores das áreas para o diagnóstico de necessidades.
	Possibilidade de desenvolvimento profissional dentro da organização;
	Preferência pela aplicação de treinamentos que envolvam competências humanas, além das técnicas;
	Enfoque no desenvolvimento e educação contínua dos colaboradores;
Remuneração e Benefícios	Programa de remuneração estruturado e com variáveis baseadas na participação nos resultados;
	Sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e avaliação das competências dos colaboradores;
Relações entre a empresa e os colaboradores	Valorizar opiniões e descobertas sobre a maneira de obter resultados;
	Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a empresa;
	Programas de Comunicação interna na empresa;
	Fortalecimento das relações de trabalho em vista de maior comprometimento;
Condições de Trabalho e Qualidade de Vida	Existência de comissão interna para prevenção de acidentes e gestão de riscos;
	Divulgação de resultados e acontecimentos envolvendo a empresa, em busca de maior transparência;

	Acesso a equipamentos e materiais adequados;
	Assistência médico hospitalar;
	Planos de saúde ou previdência privada
	Eventos para os colaboradores e familiares;

Fonte: Adaptado de Fiuza (2008); Albuquerque e Leite (2009); Leite *et. al.* (2010).

As políticas e práticas apresentadas no quadro são uma sistematização das obras apresentadas no Capítulo 2 desta dissertação. Esta análise temática, conduzida segundo as categorias de análise descritas pelo quadro 4.

Esta proposição é considerada efetiva no que tange ao novo papel desempenhado pela gestão de pessoas nas empresas. Assim, será possível verificar se as empresas investigadas estão seguindo essas políticas e práticas ou se a gestão de pessoas presente nas empresas sucroalcooleiras do MS ainda concentram seus esforços nas funções mais tradicionais da área.

A terceira etapa na análise temática contempla o tratamento dos resultados e interpretação. Busca-se nesta etapa, destacar as informações evidenciadas na exploração do material, através de quantificação simples pelo uso de frequência (Oliveira. 2008).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo compreende a apresentação dos dados coletados nesta pesquisa. Reitera-se que o universo desta pesquisa inclui todas as empresas sucroalcooleiras de MS, sendo elas representadas pelos responsáveis de suas áreas de gestão de pessoas, sendo eles 12 supervisores e 5 gerentes de RH. Para efeito de apresentação as empresas serão referenciadas por letras e as falas diretas de seus representantes, pelos números correspondentes, de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 5. Identificação dos Respondentes

	Indicação para as falas diretas	Indicação para menção das empresas representadas
Respondente 1 (supervisor)	P1	Empresa A
Respondente 2 (supervisor)	P2	Empresa B
Respondente 3 (gerente)	P3	Empresa C

Respondente 4 (supervisor)	P4	Empresa D
Respondente 5 (supervisor)	P5	Empresa F
Respondente 6 (supervisor)	P6	Empresa G
Respondente 7 (gerente)	P7	Empresa H
Respondente 8 (gerente)	P8	Empresa I
Respondente 9 (gerente)	P9	Empresa J
Respondente 10 (supervisor)	P10	Empresa K
Respondente 11 (supervisor)	P11	Empresa L
Respondente 12 (supervisor)	P12	Empresa M
Respondente 13 (supervisor)	P13	Empresa N
Respondente 14 (gerente)	P14	Empresa O
Respondente 15 (gerente)	P15	Empresa P
Respondente 16 (supervisor)	P16	Empresa Q
Respondente 17 (gerente)	P17	Empresa R

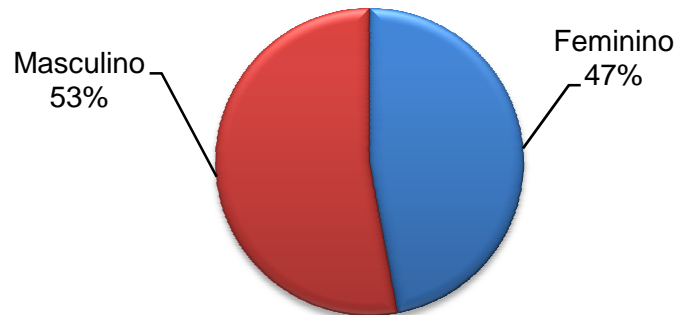
Fonte: Elaborado pela autora.

São apresentadas neste capítulo todas as informações com base neste total de 17 respondentes, considerando inclusive as informações que não foram fornecidas pelos mesmos, sendo estas indicadas em cada um dos itens. Primeiramente, será apresentado o quadro geral de informações dos respondentes, na seção “4.1 Dados demográficos da Pesquisa”, como segue:

4.1 Dados Demográficos da Pesquisa

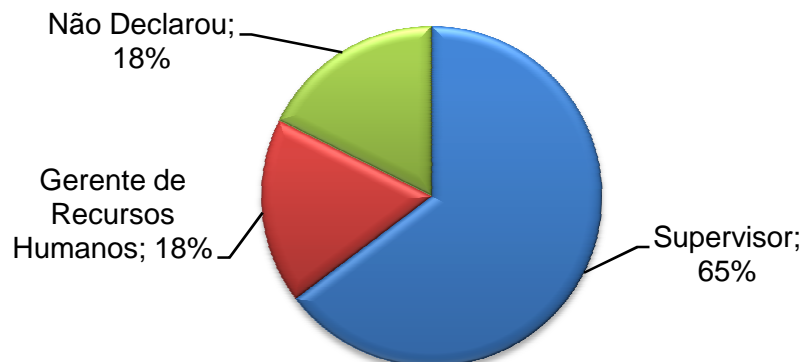
Esta seção apresenta os resultados de um questionário aplicado previamente aos entrevistados, que teve como objetivo sistematizar as informações demográficas da população e caracterizar os profissionais que atuam à frente da área de gestão de pessoas nas empresas alvo da pesquisa com base nestas informações. Entre os aspectos observados se destacam a idade, área de formação, cargo/função ocupados, nível hierárquico e tempo de empresa. Outras informações referentes ao departamento também foram coletadas, como número de pessoas na equipe de gestão de pessoas.

O perfil dos respondentes é heterogêneo, havendo uma equidade notável quanto ao gênero, com uma pequena propensão para um maior número de homens. Como segue:

Figura 4. Gênero dos Respondentes

Fonte: Dados da Pesquisa.

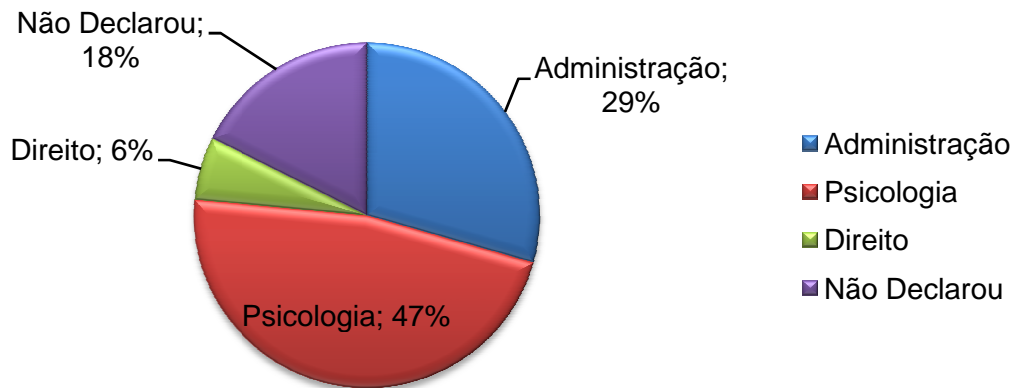
A porcentagem descrita na figura 4 corresponde a um total de 9 homens e 8 mulheres a frente das áreas de gestão de pessoas nestas empresas. Destes, as denominações dos cargos ocupados seguem dispostos na figura 5, a seguir:

Figura 5. Denominação dos Cargos/Funções dos Respondentes

Fonte: Dados da Pesquisa.

São mais de 65% os respondentes que ocupam cargos denominados de supervisão, enquanto 18% ocupam cargos denominados de gerência. 18% dos respondentes não atenderam a este questionamento, deixando de declarar o seu cargo e nível hierárquico.

Quanto à área de formação dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas nas empresas, o resultado também foi heterogêneo, como pode ser observado na figura 6, a seguir:

Figura 6. Área de Formação dos Respondentes

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com os dados dos respondentes, a grande maioria dos profissionais a frente da gestão de pessoas são formados em psicologia, correspondendo a um total de 47%. Em um número menor encontram-se as formações nas áreas de Administração (29%) e em Direito (6%). Os demais dados demográficos coletados são encontrados na tabela 1:

Tabela 1. Dados demográficos da Pesquisa

Faixa etária dos Respondentes	Número de casos
20-30	3
30-40	10
40-50	4
>50	0

Tempo de empresa dos Respondentes	Número de casos
<1 ano	2
1-4 anos	11
4-7 anos	4
>7 anos	

Número de Pessoas que integram a equipe de gestão de pessoas	Número de casos
<3 pessoas	4
3-6 pessoas	8
>7 pessoas	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao observar rapidamente os dados demográficos coletados, nota-se que grande parte dos responsáveis pela área de gestão de pessoas em suas empresas encontra-se na faixa etária de 30 a 40 anos. Da mesma forma, é maior o número de respondentes que trabalha na empresa atual em um período de 1 a 4 anos.

O número de integrantes nas equipes de gestão de pessoas das empresas citadas variou de forma mais homogênea, mas ainda predominando a faixa entre 3 e 6 integrantes, mas com uma média de 5 pessoas de integrantes nas equipes.

Após esta breve apresentação dos dados demográficos da população da pesquisa, a próxima seção segue apresentando os resultados obtidos. Inicia-se a partir dela a descrição das características encontradas na gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras, seguindo a ordem dos itens relacionados no roteiro de entrevista.

4.2 A Gestão de Pessoas Sucroalcooleira do MS

Nesta seção são apresentados dados referentes à configuração da gestão de pessoas no setor sucroalcooleiro, como foi descrito anteriormente. Um primeiro aspecto a se destacar é o cenário sucroalcooleiro sul-mato-grossense, voltado para o avanço da tecnologia. As usinas têm incorporado novas atividades, diferenciando seus produtos e mecanizando o máximo possível a produção (plantio, corte e colheita) de cana.

A geração de bioenergia também foi citada entre os respondentes como um foco de preocupação das empresas. Em um caso especial, a instalação de uma usina termelétrica (UTE), com dois geradores para aproveitamento da energia excedente das caldeiras, permitirá a exportação de 50 megawatts de energia por hora, o suficiente para abastecer uma cidade de 300 mil habitantes. Quantidade considerável, uma vez que os três municípios que circundam a empresa tenham um total de aproximadamente 93 mil habitantes. A fala de P5 expressa a importância do cenário de expansão sucroalcooleira no Brasil e o impulso que este contexto traz para as empresas sul-mato-grossenses.

P5: O Brasil é o país que mais tem usinas de açúcar e álcool no mundo, as quais estão entre as maiores de co-geração de energia. Isso nos leva, cada vez mais, a avançar rapidamente para a modernização.

As características encontradas nas empresas pesquisadas estão categorizadas de acordo com os seguintes parâmetros de análise: relações de trabalho, recrutamento e seleção, treinamentos, programas de desenvolvimento, estrutura salarial, programas estratégicos de benefícios, saúde e segurança no trabalho, e os principais desafios vivenciados pela gestão de pessoas nestas empresas.

4.2.1 **Categoria 1 – Relações de Trabalho**

Esta categoria se relaciona com o posicionamento que a empresa tem em relação à construção de laços e vínculos com os seus funcionários. Considerou-se efetivo o início da descrição das características das empresas por este item de análise por ter sido, segundo os respondentes, um dos aspectos organizacionais que mais se alterou nos últimos anos, transformando a maneira de atuar da gestão de pessoas.

Por meio das respostas às entrevistas, puderam-se diferenciar as empresas em dois grandes grupos de posicionamento. As empresas que têm seus processos de produção de cana de açúcar mecanizados, pelo menos em grande parte das plantações, e as empresas que ainda não têm essa tecnologia.

Enquanto a atividade das empresas sucroalcooleiras se mantém baseadas em grandes extensões de cana de açúcar plantada e colhida por trabalhadores rurais, os vínculos entre a empresa e seus funcionários são restritos aos aspectos legais. Ou seja, não se tem interesse por parte da empresa em criar vínculos duradouros com os colaboradores, principalmente os trabalhadores rurais.

Assim sendo, as atividades da gestão de pessoas no que tangem as relações de trabalho, se limitam ao suporte temporário desses colaboradores e não há preocupação com práticas de comprometimento e retenção de pessoas qualificadas. Os contratos com os trabalhadores são por tempo determinado, sazonais, enquanto ocorre a safra da cana de açúcar. Em todos os casos de empresas que ainda não mecanizaram seu corte de cana, os contratos dos funcionários rurais invariavelmente se encerram ao final do período de colheita, sem que haja vínculos mais estreitos com a empresa.

Nesses casos, os trabalhadores rurais são trazidos de outros estados, como Minas Gerais e Bahia, ou de aldeias indígenas do MS. Para estes trabalhadores as

empresas fornecem alojamentos, alimentação e atendimento médico. As empresas justificam esta postura pelos motivos evidenciados nas falas a seguir:

P11: São realizadas contratações de funcionários migrantes por se tratar de um trabalho muito pesado, ao qual não se adaptam a grande maioria dos moradores locais.

P14: As atividades da empresa são recentes então não tem na região mão de obra necessária para esse tipo de atividade, então importamos de boa parte dela. Hoje, porém, a região já tem melhorado nesse sentido.

Mas, nota-se que esta prática está decaindo conforme a tecnologia das empresas evolui. Um dos respondentes (P15), gerente de RH de um grande grupo de empresas que ainda possui corte de cana manual em algumas unidades afirmou que:

P15: “este sistema de relacionamento com os funcionários rurais está em declínio, principalmente porque o trabalho manual no campo está se extinguindo. Não é apenas por causa da mecanização do corte da cana, é também pelo caráter desgastante da própria atividade. O ministério público defende que esta atividade leva o ser humano a exaustão e, de certa forma, tem razão.”

De fato, as empresas que já possuem o corte da cana mecanizado parecem ter uma visão diferente. Embora todas elas ainda mantenham um pequeno número de trabalhadores rurais para cobrirem as áreas em que a atuação das máquinas não é possível, não se trabalha com safristas e dá-se preferência para residentes locais.

Um dos fatores que contribui para este posicionamento é o curto período de entre safra que se tem no MS. Ao contrário de outras regiões, o período produtivo vai de fevereiro a dezembro, o que remete a um período de inatividade de apenas dois meses para que as empresas possam dispensar dos funcionários rurais e contratar sua nova equipe para o próximo ano.

Outro fator é a falta de mão de obra no setor sucroalcooleiro. A partir do momento que se inserem máquinas para preparar o solo, plantar e colher a cana, as necessidades de pessoas qualificadas são maiores, como evidenciam as falas a seguir:

P15: com a obrigatoriedade da mecanização, o número de trabalhadores rurais diminui, mas por outro lado é preciso mão de obra qualificada e o mercado está escasso. É um verdadeiro leilão no mercado, nós temos muita dificuldade para encontrar novos funcionários. Inclusive agora estamos realizando capacitação para aproveitar os trabalhadores rurais para que eles possam operar máquinas mais desenvolvidas. Estamos fazendo dentro de casa, porque fora está difícil.

P3: Uma vez que eu demito, vou ficar igual um louco atrás desse cara de novo, porque não se acha. Aqui tem muita mão de obra que veio de fora, de regiões onde a cultura de cana é mais desenvolvida. Então se são demitidos, eles voltam pra suas regiões e não é fácil trazer de volta.

P5: se dá preferência por colaboradores que morem nas cidades circunvizinhas, pois os que vêm de outras localidades deixam famílias e vêm apenas para passar um tempo na empresa, com a intenção de retornar para sua cidade de origem, o que não é de interesse da empresa.

Percebe-se então, que a retenção de pessoas nas empresas passa a ser uma prioridade, e a dispensa no final da safra de cada ano, torna-se insustentável. Entre os dados das entrevistas, constatou-se que as empresas consideram desvantagem investir em um colaborador e depois dispensá-lo no mercado. Para contornar a falta de trabalho no período de entre safra, citam-se iniciativas como o acerto de férias dos colaboradores, a realização de treinamentos necessários e a implantação programas de desenvolvimento e capacitação.

Logo, este segundo grupo de empresas que possui grande parte ou mesmo a totalidade do seu corte de cana mecanizado, caracteriza-se justamente pela busca de vínculos mais estreitos com seus funcionários, fortalecimento das relações de trabalho, políticas de comprometimento e em alguns casos, uma real mudança na visão para com seus funcionários.

Como é o caso da **empresa F** que se destacou neste último aspecto. Para o respondente desta empresa, um fator determinante para a escolha de contratos indeterminados é o comprometimento do colaborador, e a sua segurança.

P5: Optamos por não contratar mais safristas porque assim o trabalhador se sente mais seguro, primeiro porque é um contrato indeterminado, e segundo porque se ele for

desligado, ele tem mais direitos trabalhistas. Esta é uma estratégia da empresa.

Em seguida comentou que durante o período de entre safra, são tomadas ações propriamente para aprofundar a relação dos funcionários com a empresa.

P5: Muitos cargos de empresas sucroalcooleiras são muito específicos e não existem em outros setores, como é o caso dos destiladores, que não são achados em outras empresas, como em frigoríficos ou indústrias do ramo alimentício. Assim, o período de entre safra em que a indústria não está operando, é a oportunidade de desenvolvê-los por meio de treinamentos.

Na **empresa F** e em mais 6 outros casos, os respondentes também comentaram que durante a entre safra, os funcionários que não são treinados e nem tiram férias, são realocados para outras atividades, como os tratoristas, por exemplo, que vão para a atividade de plantio ao invés da atividade de colheita.

O respondente da **empresa R** ainda descreveu que “enquanto a indústria não está produzindo, ela está em manutenção, processo em que ela é toda desmontada e remontada. Os colaboradores da indústria também podem ser realocados em outras funções. Como é o caso de um destilador, por exemplo, que pode ajudar o mecânico nesse período. Assim, passam a entender melhor os outros processos da empresa. Quando o período de produção volta, o colaborador tem uma nova visão mais ampla sobre sua atividade e o processo como um todo, ele conhece o resultado da sua atividade”.

Uma determinada empresa revelou uma atuação distinta das demais no que tange as políticas relacionadas com as relações de trabalho, a qual será denominada **empresa A**.

Em resposta na entrevista o respondente P1 definiu a vocação da gestão de pessoas em sua empresa como estratégica por essência, de acordo com os valores da família fundadora, que desde o começo pregou um conceito de trabalho diferenciado. Conceito este que envolve o zelo por questões como o ganho mútuo entre as partes na empresa, confiança, delegação e compartilhamento de responsabilidades, desenvolvimento contínuo, valorização dos jovens que tem frescor, vontade e disposição e respeito aos funcionários antigos, sendo eles os que trazem a cultura e a sabedoria da empresa e a capacidade de manter a essência dos fundadores.

Esses valores evidenciados implicam principalmente no grande número de funcionários que acompanham a empresa desde sua implantação no MS e a busca continua por relações mais estreitas e pessoais com os colaboradores.

Em comparação com os parâmetros de análise determinados no quadro 5, a frequência das respostas estão apontadas a seguir, na tabela 2.

Tabela 2. Frequência das práticas observadas sobre relações de trabalho (2013)

Políticas Atuais de gestão estratégica de pessoas	Frequência encontrada
Valorizar opiniões e descobertas sobre a maneira de obter resultados;	24% (3 casos)
Favorecer a socialização para que se fortaleça a identificação do trabalhador com a empresa;	70,5% (12 casos)
Programas de Comunicação interna na empresa;	53% (9 casos)
Fortalecimento das relações de trabalho em vista de maior comprometimento;	35% (6 casos)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Entre elas, a prática de “favorecer a socialização para que se fortaleça a identificação do trabalhador com a empresa” teve a maior frequência, sendo citadas em 12 casos. Estas práticas envolvem a realização de eventos, disposição de áreas de lazer dentro da empresa, e outras medidas. Como um exemplo específico deste setor, pode ser citado os programas de visita aos trabalhadores rurais.

A **empresa B**, por exemplo, realiza um programa sistematizado de visita aos colaboradores rurais. Neste programa, toda semana a equipe do departamento de gestão de pessoas, juntamente com alguns colaboradores da indústria, visitam as áreas de plantio de cana de açúcar para conhecer os trabalhadores rurais e as atividades que eles realizam, como explica a citação a seguir:

P2: Nossa intenção é fazer com que haja mais integração entre eles, e também tiramos dúvidas desses funcionários para que a distância entre eles e o resto da empresa seja menor.

Quanto aos “Programas de Comunicação interna na empresa”, foram citados em 9 dos casos. Entre eles, foram citados incentivos para a comunicação entre os

níveis hierárquicos da empresa, troca de experiência entre os departamentos, disposição de canais diretos para dúvidas e sugestões, entre outras práticas. Essa prática aparentemente foi considerada menos complexa e teve maior frequência do que práticas de “fortalecimento das relações de trabalho em vista de maior comprometimento”, as quais foram citadas em apenas 6 casos.

Embora a retenção de pessoas seja uma das prioridades, ainda é um grande desafio como evidenciado pelas falas:

P6: Muitas empresas têm se instalado nessa região nos últimos anos e nos tornamos muito próximas. É difícil reter o colaborador e é difícil mantê-lo comprometido. Muitas vezes por 50 reais a mais, ele aceita uma nova proposta de trabalho.

P12: Tem muitos trabalhadores que já procuram a empresa com o objetivo de passar uma temporada e depois voltar para suas regiões. Essas pessoas são as mais difíceis, porque não se comprometem com a empresa realmente.

Apesar desta dificuldade, houve pouca menção por parte dos respondentes sobre práticas realizadas para fortalecer o comprometimento. Os casos citados pelas empresas que pertencem aos 35% (6 respondentes) dizem respeito principalmente a sistemas estratégicos de remuneração ou maiores benefícios para os colaboradores.

Por fim, a prática de “valorizar opiniões e descobertas sobre a maneira de obter resultados” foi mencionada por apenas 3 respondentes. Entre estes casos, 2 empresas correspondem a empresas familiares e a outra pertence a um grande grupo usineiro. As respostas realçam os esforços das empresas em ouvir seus funcionários e valorizar suas opiniões em vista de melhorias nos processos da empresa. As citações das falas de P10 e P1 esclarecem esse aspecto:

P10: Nós temos funcionários que estão conosco desde o início das atividades. Querendo ou não, foi o trabalho de cada um que construiu essa empresa e hoje estamos bem. Então vamos assim, cada um buscando melhorar, fazer seu trabalho melhor sempre. Somos muito abertos pra ouvir os funcionários, tanto nós daqui do administrativo como os donos, que sempre estão por aqui.

P1: Nossos valores vêm da família dos nossos fundadores, e envolvem a partilha de responsabilidades e na confiança em cada colaborador. Esse mesmo movimento é feito até hoje, sempre valorizando cada colaborador como um

parceiro, um pequeno dono do negócio, respeitando seu trabalho, suas ideias. Por isso incentivamos até mesmo o pensamento crítico e a comunicação entre todos, para sempre buscarmos meios melhores de realizar nosso trabalho.

Os dados apresentados nesta seção indicam grandes diferenças entre as empresas sucroalcooleiras que possuem corte de cana manual e as empresas que já estão avançadas na mecanização de seus processos agrícolas. Percebe-se que nas empresas mecanizadas as relações de trabalho tendem a ser mais sólidas, partindo de um esforço maior para envolver e reter as pessoas. Foi encontrada maior frequência nas práticas de socialização para que se fortaleça a identificação do trabalhador com a empresa e programas de comunicação interna na empresa

Já nas empresas não mecanizadas as relações de trabalho se configuram assim, estão ainda engessadas na sazonalidade dos trabalhadores rurais e na alta rotatividades dos colaboradores industriais e administrativos. As relações de trabalho das empresas deste segundo grupo caracterizam-se pela baixa participação dos funcionários, escassez de canais de comunicação, irregularidade no que tange a retenção dos funcionários.

Outros resultados sobre o relacionamento entre empresa e funcionários relacionam-se com as demais características de gestão de pessoas, sendo apresentadas nas próximas categorias.

4.2.2 **Categoria 2 – Recrutamento e Seleção**

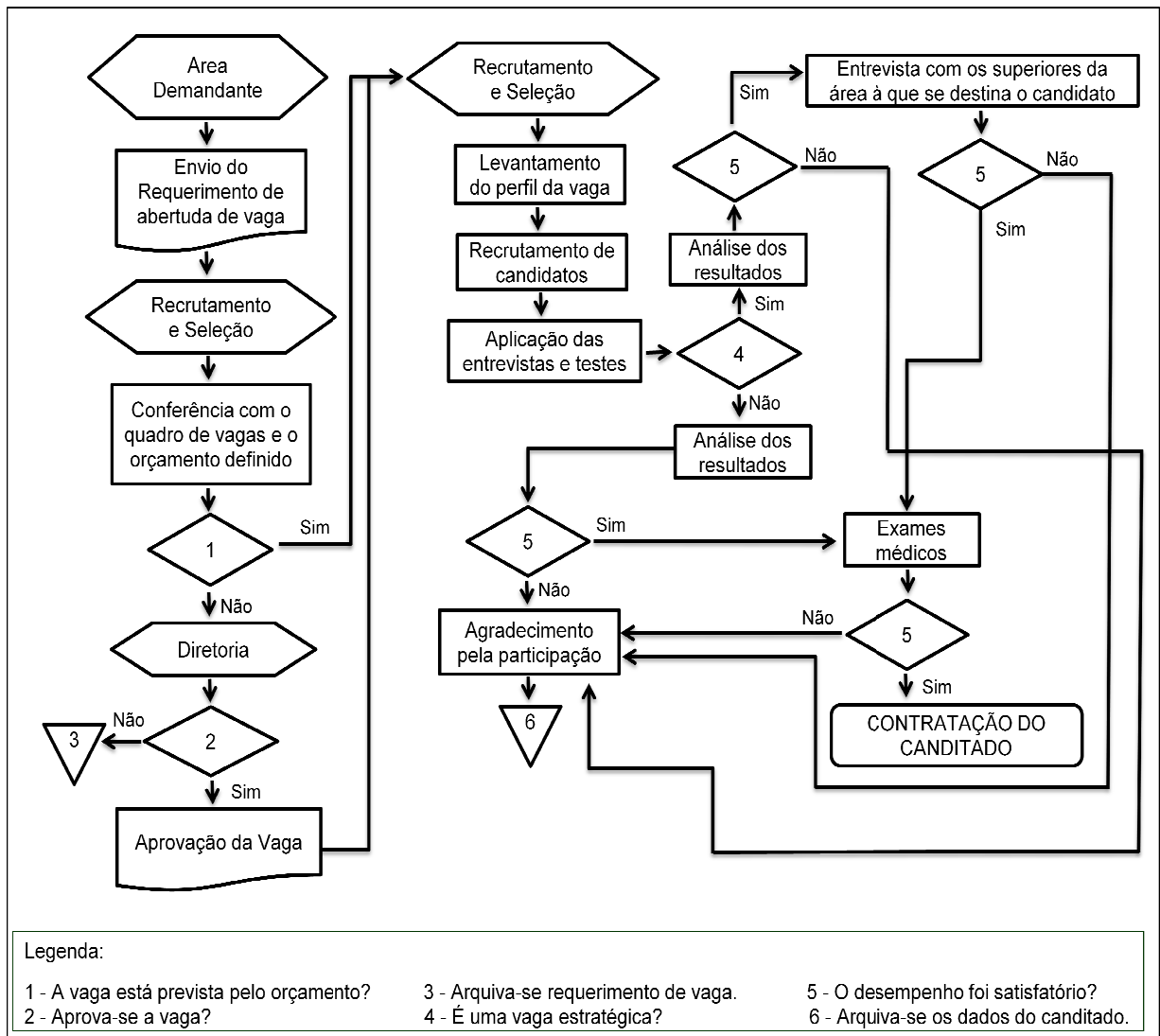
Políticas de recrutamento e seleção envolvem os processos de atração, captação e contratação das pessoas. O parâmetro principal de análise tido nesta dissertação determina que na gestão estratégica de pessoas o planejamento das atividades de recrutamento e seleção é realizado de acordo com a demanda dos diversos departamentos e as diretrizes estratégicas da empresa.

De fato, esta realidade foi encontrada nas empresas estudadas e pôde ser percebida uma base de procedimentos muito semelhante. Todas as empresas alegaram que têm políticas e práticas pré-determinadas para esta atividade e que as vagas são solicitadas pelos departamentos de acordo com as suas necessidades, sendo que anualmente são elaborados orçamentos para a quantidade de vagas da empresa.

Notou-se diferenciação entre as empresas mecanizadas e não-mecanizadas apenas no que diz respeito às técnicas de recrutamento de pessoas, uma vez que as empresas não-mecanizadas têm como característica a busca por trabalhadores rurais migrantes de outros estados brasileiros. Para este grupo de empresas, contatos estratégicos são realizados com recrutadores, que captam pessoas interessadas em trabalhar na produção de cana de açúcar, principalmente nos estados de Minas Gerais, Alagoas e Bahia.

No entanto, em relação ao recrutamento e seleção dos funcionários que trabalham na indústria e no administrativo, os procedimentos são muito semelhantes e basicamente consistem nas etapas apresentadas pela figura 7:

Figura 7. Fluxograma dos Processos de Recrutamento e Seleção



Fonte: Dados da Pesquisa.

O fluxograma exposto na figura 7 descreve a sequência padrão de etapas seguidas pelas empresas em seus processos de recrutamento e seleção para cargos dos departamentos administrativos e industriais.

Entre os principais aspectos importantes a se destacar a partir desses dados, podem ser relacionados os seguintes:

- a. Os métodos para recrutamento de pessoas são irregulares, não havendo estratégias definidas para esta atividade;
- b. Os testes e roteiros de entrevistas também são irregulares. Todos os respondentes afirmaram realizar o processo de seleção com base em instrumentos não padronizados, algumas vezes utilizando testes psicológicos, outras vezes apenas entrevistas, sem uma definição clara das estratégias de seleção;
- c. As vagas estratégicas são trabalhadas de maneira diferenciada às demais vagas, cabendo a gestão de pessoas identificar sua relevância, levantar o perfil e as competências necessárias e selecionar candidatos em potencial. Estas atividades são lideradas pela gestão de pessoas, mas realizadas em conjunto com os gestores de outros departamentos e com os diretores da empresa;
- d. A conexão entre a gestão de pessoas e os demais departamentos, bem como com a direção da empresa também se dá de maneira intensa no que tange a negociação de vagas.

Quanto a este último item, quando se aborda a negociação de vagas, também é notável a questão da autonomia da equipe de gestão de pessoas para resolução dos problemas do cotidiano.

Ficou evidente a distinção de dois grupos, conforme a autonomia da gestão de pessoas no que tange a esta categoria, recrutamento e seleção. Dos atores investigados, 4 se enquadraram nas características do primeiro grupo e 13, nas do segundo grupo. Características estas apresentadas no quadro 7.

Quadro 6. Autonomia e Participação Estratégica sobre Recrutamento e Seleção

CrITÉRIOS de Diferenciação dos Grupos	1º Grupo	2º Grupo
Participação na tomada de decisão	Participam do planejamento e dos valores orçamentais para a contratação de novos colaboradores;	Contribuem apenas com o fornecimento de indicadores para a diretoria;

Autonomia para controle do orçamento	Autonomia para negociação de vagas não previstas e outras ocorrências não planejadas;	Atua no controle orçamentário, seguindo diretrizes pré-determinadas e com pouca autonomia, quando algo não planejado ocorre, a situação se mantém estagnada até que a diretoria tome providências;
Planejamento e Requerimento de vagas	Participam da análise dos gestores de outros departamentos, identificando conjuntamente as reais necessidades destas áreas da empresa.	Recebem os requerimentos de vaga dos gestores de outros departamentos sem maiores interações com eles;
Posicionamento diante da falta de pessoas qualificadas	A área gestão de pessoas é responsável por administrar e propor ajustes para que outros colaboradores possam ajudar em determinadas funções, bem como traçar planos para a capacitação deles para estas funções;	A área de gestão de pessoas é responsável por interceder junto à diretoria para que eles proponham soluções;

Como se observa no quadro, as características do primeiro grupo condizem com empresas que possuem maior autonomia para a área de gestão de pessoas, a qual foi expressa pela descrição de características como a autonomia para negociação de vagas não previstas e outras contingências, participação na definição dos valores orçamentários, atuação conjunta com os gestores de outros departamentos, contribuindo como consultor interno, e elaboração de planos para contornar as contingências de pessoas qualificadas. Os respondentes destas empresas descreveram a busca por maior autonomia e participação nas decisões que envolvem o recrutamento e seleção de pessoas nestas empresas:

P13: As necessidades são diagnosticadas e seguem as diretrizes pré-determinadas. No entanto, nada é imposto, são sempre feitas discussões e votações para a determinação de aspectos que circundam os colaboradores.

P3: Nossa empresa tem um centro de RH corporativo central e lá temos uma área de desenvolvimento e uma área normativa, que é um centro de *expertise*. Eles são responsáveis por determinar as políticas de acordo com a

demanda das unidades para que as políticas das unidades sigam um mesmo padrão. Cabe então ao nosso setor de RH trabalhar juntamente com os gestores de cada setor para planejar a demanda de pessoal. Nós não preenchemos essas vagas somente, nós questionamos e planejamos junto com os outros gestores. O orçamento é feito com base na estrutura que cada setor aprova junto ao corporativo, sendo o RH o intermediário neste processo. Bem como cabe a nós interceder para necessidades não planejadas nas atividades da empresa.

P1: Todo o ano, nós nos reunimos com os líderes de cada departamento, em alguns casos os gerentes, e planejamos as necessidades de cada um deles. Não é um trabalho fácil, mas fazemos isso para poder sentar junto com a diretoria depois e negociar como vai ser o quadro de vagas e fazer um balanço de como foi este ano também. Aqui na nossa empresa, participamos dessas decisões e de como vão ser as diretrizes básicas para a contratação de pessoal, pois para os nossos diretores e para o corporativo, as pessoas que trabalham aqui são o mais importante.

Contemplando 13 dos 17 respondentes, o segundo grupo abrange as empresas que atuam com foco controlador acerca dos processos de recrutamento e seleção, principalmente seguindo as diretrizes determinadas e regulando, fiscalizando para que os outros departamentos também as sigam. Nesse grupo não foi encontrada evidência de que a gestão de pessoas participe das definições estratégicas ou tenha autonomia para interceder junto aos departamentos. Seguem algumas citações que mostram que as definições pré-estabelecidas são inquestionáveis e que a gestão de pessoas atua apenas para o controle orçamentário e fornecimento de indicadores do andamento das atividades:

P11: A gestão do quadro de vagas acontece de acordo com a programação orçamentária. Faz-se uma previsão do quadro e acompanha-se para que a diretoria possa ter conhecimento do que está ocorrendo.

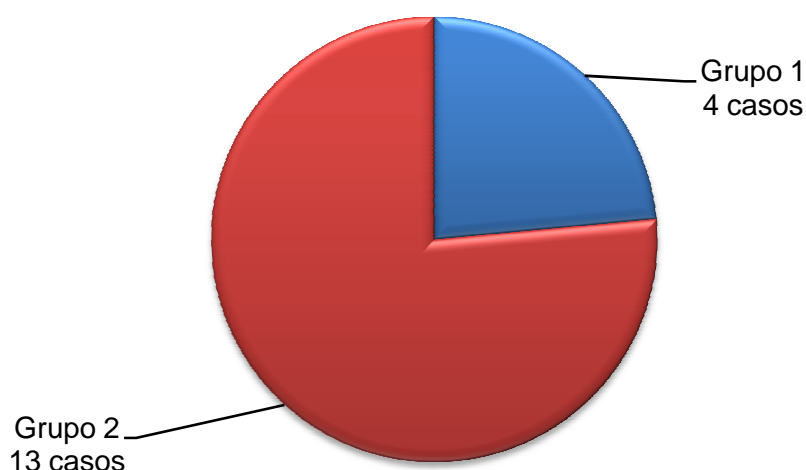
P2: O processo de contratação se inicia com a abertura da vaga e emissão do formulário de requisição de pessoal realizada pelo solicitante da vaga, o qual é encaminhado diretamente para a diretoria da unidade. Quando o formulário chega aprovado, nós damos início ao processo e primeiramente é levantado o perfil da vaga junto ao solicitante. Depois a divulgação da vaga (interna ou

externa), é feito o recrutamento dos currículos, entrevista individual ou processo seletivo com os candidatos finalistas. Depois que o candidato está aprovado, o mesmo é encaminhado para realizar os exames médicos necessários e trazer a documentação. Após o laudo médico é agendada a integração na empresa. As vagas só podem ser abertas se estiverem previstas no orçamento preliminar anualmente feito.

P17: As políticas de recrutamento e seleção são padronizadas e seguem o orçamento elaborado no ano anterior. Elas diferem de acordo com os níveis dos trabalhadores. Os cargos mais operacionais seguem um sistema de seleção mais simples, com entrevistas, provas no caso de funções muito técnicas e exames médicos. Os cargos de liderança são selecionados diferentemente, geralmente com entrevistas com os gestores também.

Em P11, P2 e P17 respectivamente, nota-se que mesmo quando previstas, as contratações devem passar por uma aprovação da diretoria; bem como é reforçada a ideia de que os procedimentos são determinados previamente, e mesmo nos detalhes devem ser realizados sem questionamentos. A disposição das empresas dentro desta classificação se deu como está exposto na figura 8.

Figura 8. Disposição das Empresas nos Grupos



Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à disposição das empresas entre estes dois grupos, nota-se uma distribuição sem conexão com os aspectos tecnológicos das empresas. Ao contrário

das políticas e práticas abordadas pela categoria 1 - Relações de trabalho, a tecnologia das empresas em questão não foi determinante para a autonomia conferida as respectivas áreas de gestão de pessoas. A frequência de casos com pouca autonomia e participação na estratégia foi 47% maior do que a frequência de casos com autonomia mais desenvolvida. Inclusive, entre as empresas que já possuem os processos de plantio e colheita mecanizados, 9 revelaram características do grupo menos autônomo.

Nota-se um grande predomínio das características do grupo 2, o qual reflete uma maior distância entre a gestão de pessoas e as decisões estratégicas da empresa, mesmo que esteja alinhada a elas para a transmissão aos colaboradores. Parece não haver incidência das características como a contribuição para mudanças e desenvolvimento da flexibilidade organizacional.

Assim, embora se tenha constatado que a gestão de pessoas está cada vez mais envolvida com a empresa de uma forma integrada e atuando conjuntamente com os departamentos para maior eficácia na captação de pessoas, os dados indicam uma atuação muito mais relacionada com a transmissão das determinações organizacionais para os funcionários do que com um papel estratégico e transformador.

4.2.3 **Categoria 2 – Treinamentos e Programas de Desenvolvimento**

Esta categoria engloba a realização dos treinamentos e programas de desenvolvimento estratégicos nas empresas. Em um sentido amplo, trata-se do esforço por melhorar a qualidade do trabalho das pessoas, seja no sentido técnico, disciplinar, comportamental, ou mesmo em relação às competências humanas que necessitam se desenvolver.

Verificou-se primeiramente que a deficiência de pessoas qualificadas para as atividades do ramo sucroalcooleiro é um fator determinante nas políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, pois todos os respondentes mencionaram que a gestão de pessoas tem se desdobrado para trabalhar junto a cada gestor em busca de soluções sobre treinamentos e programas de desenvolvimento que qualifiquem seus funcionários. Ressaltando o papel desenvolvidor da gestão de pessoas, as falas de P15, P16 e P2 descrevem como são planejados os programas de treinamento das empresas:

P15: Os gestores de área são solicitados a indicar os treinamentos necessários para os seus colaboradores. O planejamento é feito integrando os supervisores, gerentes de área e o departamento de RH. É verificado o orçamento e se trabalha em cima disso. Se o RH não atua de forma estratégica, juntamente com os setores da empresa, as coisas não funcionam. Aquele antigo RH tradicional já está em desuso a muito tempo e nós temos que estar junto com as áreas, ali no dia a dia, participando ativamente das atividades, interagindo com todo mundo.

P16: Os treinamentos da empresa partem de um orçamento estipulado no início do período, no qual juntamos todas as exigências legais e as necessidades de cada departamento, como treinamentos técnicos.

P2: Todo ano é realizado o levantamento de necessidades de treinamento junto aos gestores de todas as áreas, após o levantamento destas necessidades é realizado um plano anual ao qual o departamento de RH compila os treinamentos em uma única planilha já com os custos dos treinamentos e o mesmo é levado à aprovação da diretoria. Depois de todas as aprovações fazemos o acompanhamento e gestão dos treinamentos. O objetivo é treinar, capacitar e desenvolver o capital humano de nossa organização.

Percebe-se que em comparação com a Categoria 2 – Recrutamento e Seleção, as políticas e práticas voltadas para treinamento e desenvolvimento de pessoas estão mais desenvolvidas no que diz respeito à participação nas decisões estratégicas. Embora os respondentes tenham mencionado os procedimentos para aprovação orçamentária e o plano de treinamentos anualmente estabelecido, algumas falas indicam que a gestão de pessoas tende a transcender ao papel de mensageiro, de transmissor, e passa a colaborar como um consultor na identificação das deficiências e proposição de soluções.

As falas de P1 e P5, por exemplo, descrevem os a participação da gestão de pessoas na definição dos objetivos dos treinamentos, bem como na programação das datas e quantidade de horas a serem ministradas.

P1: Nossa empresa trabalha com multiplicadores de treinamento, com objetivo de capacitar cada vez mais colaboradores para ensinar os demais e desenvolver uma

consciência crítica. São realizados os treinamentos obrigatórios, treinamentos comportamentais e de capacitação, durante todo o ano. Temos um orçamento que é o limite de investimento, mas programamos as atividades de acordo com o que os gestores precisam.

P5: Depois de estabelecermos os treinamentos que são necessários para os departamentos, mandamos pra aprovação. Nosso esforço é para que os nossos proprietários acreditem que vale a pena investir. Hoje em dia não dá mais para ficar só com os treinamentos obrigatórios, pra começar precisamos capacitar nossos funcionários e as lideranças também. Investimento em treinamento não é mais uma coisa sem retorno. A questão é conseguir medir o retorno que o empresário tem no seu investimento para as pessoas.

Essas citações remetem ao primeiro parâmetro de análise desta categoria, que justamente cita a transcendência dos treinamentos obrigatórios por lei em vista de treinamentos complementares; e maior integração entre a gestão de pessoas e os gestores das áreas para o diagnóstico de necessidades.

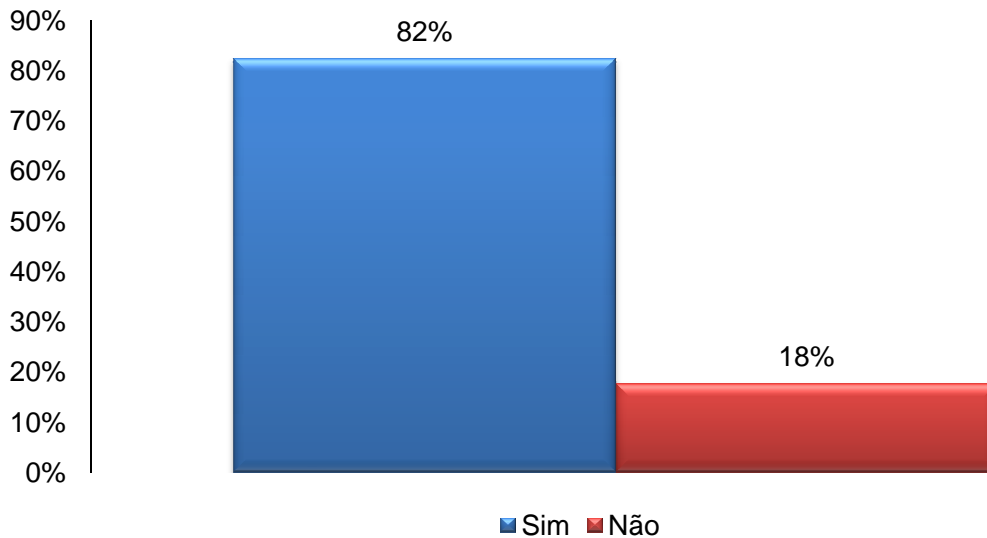
Notou-se que a grande maioria das empresas, 14 casos, realiza os treinamentos obrigatórios por lei e além deles, realizam treinamentos com o objetivo de capacitar seus funcionários quanto as suas competências técnicas e humanas. As falas de P6 citam os esforços nesta estratégia e as parcerias formadas para atingir maiores benefícios para seus colaboradores:

P6: Agente tem uma matriz de treinamento que é feito anualmente. Treinamentos de capacitação, treinamentos legais, integração e treinamento comportamental. São levantados por meio dos orçamentos. São realizados o ano todo. Durante a entre safra são realizados treinamentos de capacitação. No caso de colaboradores que são alocados de função durante o período de entre safra, eles devem ser capacitados antes desse período, para que possam contribuir com outros setores.

No entanto, embora tenha sido grande a predominância da prática de treinamentos complementares nas empresas sucroalcooleiras, 3 respondentes descreveram que suas organizações realizam apenas os treinamentos obrigatórios

por lei para empresas sucroalcooleiras, sendo a disposição das empresas evidenciada pela figura 9:

Figura 9. Percentual de transcendência aos treinamentos obrigatórios



Fonte: Dados da Pesquisa.

Para esta pequena parcela dos respondentes representada na figura por sua frequência de 18%, são feitos esforços para os treinamentos obrigatórios apenas, seguindo diretrizes legislativas, corporativas ou da diretoria da empresa, sem maior dinamismo para atuação da gestão de pessoas ou maior interação entre esta área e os demais departamentos da empresa.

No entanto, o fato de 82% das empresas que transcenderem aos treinamentos obrigatórios não necessariamente significa grandes diferenças em relação às empresas que apenas realizam treinamentos obrigatórios, pois os treinamentos complementares podem ser direcionados para os mesmos propósitos que os obrigatórios, que em geral são treinamentos sobre normas de segurança para operação de máquinas, processos industriais e de transporte; capacitação técnica para operar novos equipamentos tecnológicos; treinamentos voltados para o manejo de cargas perigosas, como o etanol; treinamentos de capacitação para manutenção de máquinas industriais; entre outros.

Justamente a fim de esclarecer sobre esta questão, o segundo parâmetro de análise tido nesta dissertação diz respeito ao tipo de treinamentos complementares presentes nas empresas, preferência pela aplicação de treinamentos que envolvam

competências humanas, além das técnicas. Entre as respostas obtidas, algumas empresas citaram a realização de treinamentos que têm o propósito de desenvolver as competências humanas de seus colaboradores, sejam eles pertencentes à área administrativa, industrial ou os trabalhadores rurais.

P8: São realizados durante todo o ano treinamentos obrigatórios, treinamentos comportamentais e de capacitação. Também são feitos treinamentos que desenvolvem o lado humano dos nossos colaboradores, seu relacionamento entre si, práticas de liderança. A empresa trabalha com multiplicadores de treinamento, com objetivo de capacitar cada vez mais colaboradores para ensinar os demais e desenvolver uma consciência crítica.

P5: Entre os treinamentos realizados pela empresa tem os treinamentos obrigatórios e outros que agente entende que vai contribuir para que o colaborador se sinta prestigiado.

P9: Realizamos os treinamentos obrigatórios, mas há também os treinamentos chamados operacionais, que tratam de aspectos como liderança, treinamentos disciplinares, entre outros.

P1: Nosso pensamento sobre isso é que precisamos nos desenvolver. As pessoas da empresa se desenvolvendo, a empresa se desenvolve. As pessoas que vêm trabalhar com a gente têm que ter essa vontade de crescer.

As falas de P8, P9 apontam a realização de treinamentos para desenvolvimento das competências humanas, treinamentos comportamentais e voltados para as lideranças. Esses treinamentos tendem a envolver os níveis hierárquicos maiores, a partir dos “coordenadores”. Em relação às áreas a que pertencem os colaboradores envolvidos nos treinamentos citados, apenas 3 empresas incluem os líderes agrícolas, as demais apenas incluem cargos estratégicos e de maior hierarquia que pertencem a área industrial ou administrativa.

Outras empresas mencionaram a realização de treinamentos técnicos e de capacitação de seus colaboradores, os quais têm o objetivo de compensar as deficiências de qualificação profissional que alguns cargos estão mais sujeitos. Cerca de 40% dos respondentes (7 casos) mencionaram que para a capacitação dos colaboradores, são estabelecidas parcerias com o SESI e SENAI, sendo que algumas vezes esta parceria é intermediada pela BIOSUL. As falas de P9, P10 e P15 que exemplificam as parcerias estabelecidas com estes atores.

P9: Além dos treinamentos obrigatórios por lei, também investimos em treinamento específicos para alguns cargos. Inclusive trabalhamos com parcerias com SESI, SEST e SENAI para a realização de cursos.

P10: A partir deste ano, estamos planejando um projeto de treinamento junto com a BIOSUL. A BIOSUL está disponibilizando vagas em cursos de capacitação ministrados pelo SENAI e pelo SESI, as quais serão distribuídas para os setores que precisam de treinamentos. Já os treinamentos obrigatórios são realizados por meio de uma empresa terceirizada.

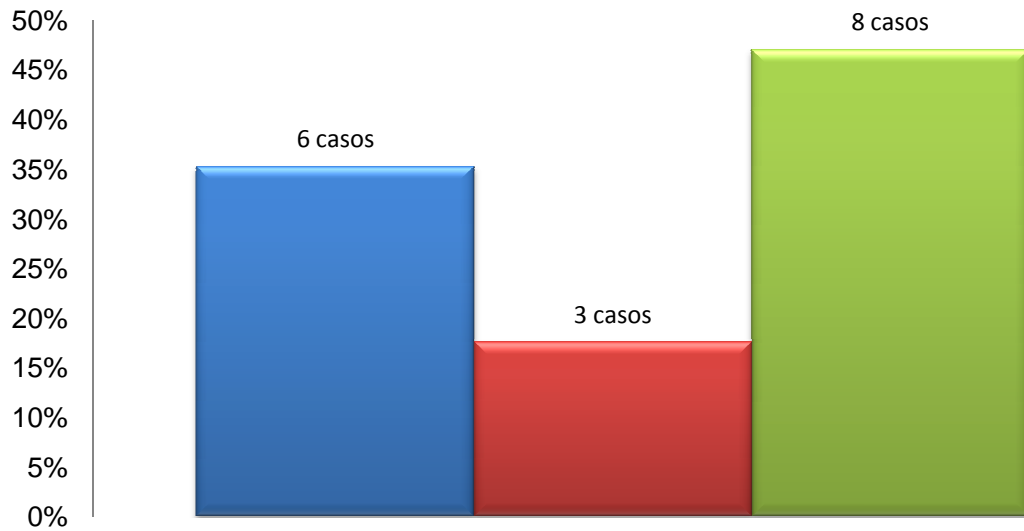
P15: A gente tem uma frente de trabalho muito forte no período de entre safra principalmente, mas em todo o ano. Os treinamentos obrigatórios são atendidos, e também há a parte de capacitação que são feitos em épocas específicas. São avaliados e identificados aqueles colaboradores que podem ser capacitados para outras funções e a eles são destinados treinamentos. A partir daí vamos trabalhar com SENAI, SENAC, empresas especializadas nas máquinas que a empresa utiliza.

A capacitação de profissionais se dá também na realização de programas de desenvolvimento voltado para os jovens. Como é o caso da **Empresa B**, que cita como um de seus programas desenvolvimento a contratação e educação de jovens *Trainees*; bem como é o caso da **empresa H**, que investe em jovens aprendizes, direcionando seu aprendizado para se tornarem pessoas qualificadas para trabalhar na empresa.

A **Empresa C**, que aproveita a época de entre safra para a realização de escolas técnicas. Essa iniciativa, segundo o respondente, possui dois objetivos principais, a capacitação e a formação de pessoas. A capacitação está relacionada com a melhora do desempenho do colaborador para aquela função. Já a formação de pessoas tem objetivo de preparar os colaboradores para próximos cargos, quando houver oportunidades.

No entanto, ainda assim, as empresas que se dedicam apenas para a realização de treinamentos técnicos compreendem 8 casos, como é apresentado na figura 10:

Figura 10. Estilo de treinamentos aplicados pelas empresas.



- Preferência pelo desenvolvimento integral do colaborador, com treinamentos que envolvam competências humanas além das técnicas
- Predomínio de treinamentos técnicos, com algumas ocorrências pontuais de treinamentos comportamentais e disciplinares
- Prevalência dos treinamentos técnicos

Fonte: Dados da Pesquisa.

Este fato remete ao caráter mecanicista que ainda marca o setor sucroalcooleiro no que tange aos treinamentos realizados. Além disso, contrapõe-se ao esforço das empresas em desenvolver seu capital humano de forma a obter vantagem competitiva, pois os treinamentos não contemplam os colaboradores de maneira integral.

Da mesma forma, o esforço por reter pessoas qualificadas e criar vínculos mais intensos com os colaboradores é reprimido pelos aspectos analisados segundo o terceiro parâmetro de análise proposto para esta categoria, que alega que, na gestão estratégica de pessoas, são desenvolvidas e incentivadas as possibilidades de desenvolvimento profissional dentro da organização. Como é apresentado na figura 11, esta realidade ainda se encontra distante das empresas investigadas.

Figura 11. Planejamento de carreira nas empresas sucroalcooleiras do MS



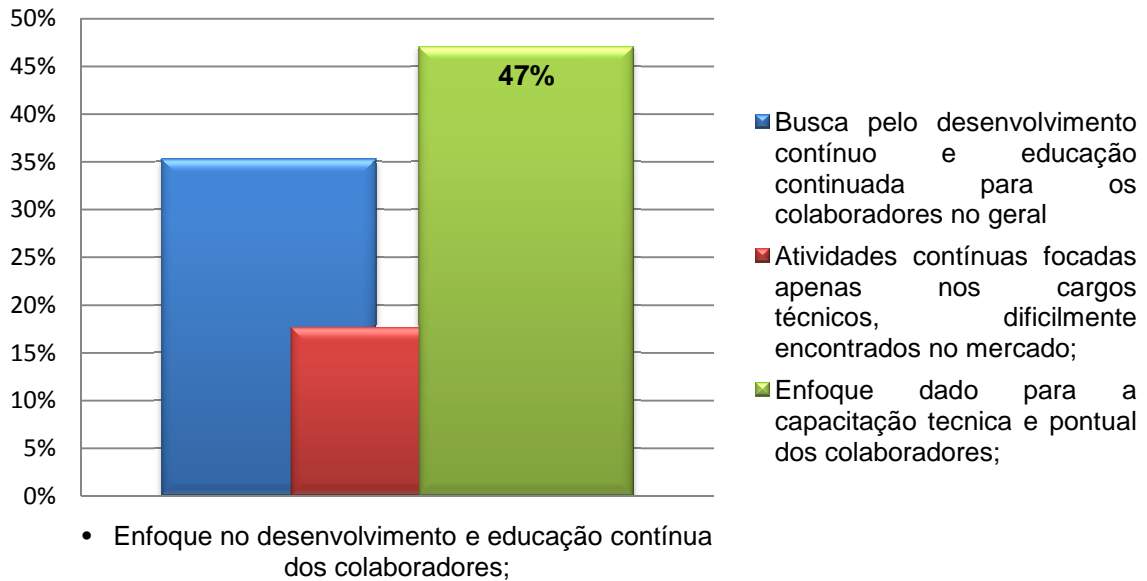
Fonte: Dados da Pesquisa.

Como pode se nota na figura 11, não se pode afirmar que haja engajamento das empresas em garantir um desenvolvimento estruturado para os seus colaboradores, já que apenas 18% (3 casos) das empresas possuem planos de carreira estruturados. A grande maioria das empresas (11 casos) incentiva seus colaboradores a se desenvolver e a se estabelecer na empresa, mas não propicia oportunidades estruturadas ou estratégias para melhor aproveitamento dos possíveis talentos existentes na empresa.

Os outros 18% (3 casos) restantes correspondem à empresas que ainda parecem ter vínculos superficiais com os trabalhadores sem perspectivas de desenvolvimento dentro da empresa, seja em relação aos seus trabalhadores rurais, industriais, ou da área administrativa.

O quarto parâmetro de análise, no entanto, apresenta um quadro mais otimista ao tratar sobre o enfoque dado nos programas de desenvolvimento e educação contínua dos colaboradores. Nesse aspecto, as empresas se classificaram da seguinte maneira:

Figura 12. Enfoque no desenvolvimento e educação continuada nas empresas.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Como mostra a figura 12, embora o número de empresas que ainda priorizam apenas a capacitação técnica de seus colaboradores seja maior, com uma frequência de 47% (8 casos), um número maior de empresas parece se preocupar em desenvolver os seus colaboradores de forma continuada. A busca por desenvolver os colaboradores por meio de programas educacionais continuamente foi citada em 35% (6 casos) das entrevistas, como por exemplo:

P1: São realizados programas de educação continuada para desenvolvimento das lideranças que temos hoje e de futuras lideranças. Por exemplo, temos um programa em que selecionamos pessoas sem experiência para liderar outras por alguns períodos.

P3: Temos vários programas para desenvolver nossos funcionários. Por exemplo, o "POP" é um programa de treinamento de aprimoramento. É promovido por meio de consultorias e realizamos todos os anos. Nesse programa, os colaboradores que trabalham com diversas máquinas são capacitados, e mesmo aqueles que já fizeram esta instrução nos anos anteriores são encaminhados para fazer novamente com o objetivo de reciclar e aprimorar os conhecimentos.

As atividades focadas apenas para cargos técnicos dizem respeito aos programas de capacitação desenvolvidos pelas empresas e que tem como objetivo principal sanar as deficiências de pessoal, como já foi explicado anteriormente.

Em síntese, esta seção revela que a atuação desenvolvida está muito presente no cotidiano da área de gestão de pessoas e que a interação com os departamentos das empresas torna-se cada vez mais intensa a fim de trabalhar as necessidades das outras áreas.

Dessa forma, observa-se que esta categoria (treinamento e desenvolvimento de pessoas) envolve práticas irregulares, apontadas por dados dispersos entre os parâmetros de análise. Ou seja, cada um dos parâmetros apresentou diferentemente a disposição dos dados, o que indica que a formação grupos de empresas com as mesmas características, ou mesmo um perfil das políticas e práticas realizadas.

No entanto, os dados indicam para um estágio intermediário de atuação desta categoria. Ao mesmo tempo em que se nota a transcendência dos treinamentos obrigatórios por lei, percebe-se que há preferência por programas de treinamentos técnicos que seguem sua mesma linha de trabalho.

Possivelmente, estas práticas sejam devidas à falta de pessoas qualificadas e os grandes prejuízos decorrentes dela, caso haja má utilização dos equipamentos industriais e agrícolas. A citação de P2 exemplifica a preocupação dos gestores de gestão de pessoas e de outros departamentos quanto a esta questão:

P2: Esse é um segmento novo no estado. Aqui se contratam pessoas que trabalhavam passando arado em fazendas e eles são colocados para operar máquinas que valem mais de um milhão de reais. E são exigidos dele muitos critérios de qualidade, não se pode pegar muita terra, nem cortar muito alto para que não se perca cana

Sendo assim, o fechamento que pode ser feito quanto aos treinamentos e programas desenvolvidos pelas empresas é que se baseiam em necessidades primárias de qualquer empresa, que é a capacidade de operar com o menor custo. Com exceção dos 3 casos que descreveram considerar o desenvolvimento integral de seus colaboradores e dos 6 casos de empresas que citaram planos de carreira estruturado, o quadro geral das empresas ainda consiste em uma realidade distante da gestão estratégica de pessoas.

4.2.4 Categoria 4 - Sistemas de Remuneração e Benefícios

Ao contrário do que os dados vinham indicando nas categorias anteriores, as respostas encontradas nesta categoria permitiram que a constatação de um quadro de características homogêneas entre as empresas, exceto por uma empresa que se destacou e será descrita no final desta seção.

Tratou-se sobre os sistemas de remuneração realizados pelas empresas sucroalcooleiras, bem como os benefícios concedidos aos colaboradores, tendo dois parâmetros de análise. O primeiro parâmetro de análise considera que a gestão estratégica de pessoas são realizados programas de remuneração estruturados e com variáveis baseadas na participação nos resultados.

Quanto a isso, a remuneração dos funcionários se baseia em salários fixos e alguns adicionais, havendo algumas diferenças os cargos das empresas, podendo ser eles cargos rurais, industriais, administrativos ou de liderança organizacional.

Para empresas que trabalham com funcionários rurais envolvidos no plantio e corte da plantação, é comum a prática de adicionais sobre a produtividade. Nesse sistema, os funcionários são contemplados com uma remuneração variável que é calculada de acordo com o cumprimento das metas de equipe. Verificou-se a ocorrência desta prática em todos os casos, pois mesmo as empresas que não trabalham com safristas, mas possuem uma pequena equipe de trabalhadores rurais que se envolvem diretamente com a produção de cana, costumam realizar esta prática.

Os funcionários da indústria e da área administrativa não têm adicionais por produtividade, mas em 6 casos, os respondentes relataram que suas empresas praticam formas de remuneração estruturada a partir da participação nos resultados. As citações de P14, P9 e P17, respectivamente, exemplificam a adoção de variáveis pelas empresas:

P14: A remuneração é baseada em uma tabela salarial que foi construída através de pesquisas de mercado do setor sucroalcooleiro. Possuímos adicional de produtividade com os funcionários rurais e para os funcionários da indústria e do administrativo são adicionados as participações no lucro e nos resultados.

P9: Todos na empresa têm salários fixos. Praticamos a repartição de lucros e resultados quando possível e

pagamos uma variável mensal para quem trabalha no corte, colheita e carregamento de cana.

P17: A grande maioria dos cargos da empresa tem sua remuneração fixa. A gente tem uma variável ao final do ano e em algumas áreas estamos implantando variáveis mensais. Estamos em experiência, inclusive. Os trabalhadores rurais recebem premiações, primeiro que isso vai nos ajudar para atingir nossas metas, e segundo porque o mercado também já está trabalhando com essas variáveis. O pessoal da administração apenas recebe a participação nos lucros e resultados da empresa.

Estas falas exemplificam perfeitamente como ocorre o pagamento de adicionais por produtividade para funcionários agrícolas, bem como outras variáveis, que no geral, são em função dos lucros e resultados da empresa. Sendo assim, não foram encontrados dados que indiquem a ocorrência de sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e avaliação das competências dos colaboradores, que se resumem no segundo parâmetro de análise nesta categoria.

De fato, essas práticas não foram relatadas nas entrevistas, assim como não foram citados programas estruturados de avaliação de desempenho com os colaboradores. Em 3 casos, as empresas citaram a realização de avaliações, as quais todavia, são realizadas esporadicamente e não se constituem em determinantes para bônus e adicionais aos salários.

Entre todas as empresas investigadas, a **empresa A** se diferenciou das demais nesta categoria, por ter uma estrutura singular de remuneração. Além de práticas de repartição de lucros e bônus por resultados, a **empresa A** também trabalha com bônus por desempenho individual e coletivo, avaliações integradas com as lideranças para a definição dos percentuais de bônus a serem creditados pelos funcionários, e recompensas por conhecimento e novas qualificações que os colaboradores adquirem como pós-graduações, entre outros. A fala a seguir explica o programa realizado pela empresa:

P1: Além da repartição de lucros da empresa no geral, temos um programa chamado PPI, que quer dizer Plano de desenvolvimento individual. A empresa permite aos colaboradores que um bônus de até 10% do valor de seu salário no fim do ano, de acordo com o seu desempenho. Esse bônus depende da avaliação do próprio colaborador e de seu superior imediato. A avaliação que o colaborador faz de

si mesmo confere a ele até 80% do total do bônus, o qual pode ser complementado nos 20% restantes de acordo com a avaliação do líder.

O programa citado pela fala de P1 exemplifica um posicionamento voltado para a valorização das competências dos colaboradores e para o desenvolvimento de maior participação dos colaboradores. Os benefícios mais comuns nas empresas sucroalcooleiras citados pelos respondentes foram relacionados no tabela 3:

Tabela 3. Benefícios encontrados nas Empresas Sucroalcooleiras do MS.

BENEFÍCIOS	Nº DE CASOS
Plano de Saúde	58% (10 casos)
Alojamento para funcionários rurais migrantes de outros estados;	29% (5 casos)
Transporte dos colaboradores das cidades próximas até as unidades produtivas;	100% (17 casos)
Restaurante para os colaboradores da Indústria e da área administrativa;	100% (17 casos)
Container itinerante para atender os colaboradores rurais em suas áreas de plantio ou colheita, com água, espaço para descanso em sombra e mesas para alimentação;	47,05% (8 casos)
Área de lazer para os colaboradores;	41,17% (7 casos)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por meio de sua freqüência, nota-se que se resumem principalmente em iniciativas para dar suporte para os colaboradores, como é o caso do *container* itinerante que acompanha os colaboradores rurais durante seu expediente e permite que eles tenham acesso a sombra, local para descanso e água fresca. Da mesma forma o fornecimento de refeitórios para os colaboradores e transporte dos mesmos para as unidades produtivas são essenciais, visto a distancia que as empresas sucroalcooleiras têm em relação às cidades mais próximas. Sendo assim, percebe-se que em relação a benefícios as empresas ainda não dispõem de iniciativas além das necessidades básicas de seus colaboradores.

4.2.5 Categoria 5 – Saúde e Segurança no Trabalho

Políticas de segurança no trabalho estão presentes no setor sucroalcooleiro com uma ênfase especial. O primeiro parâmetro de análise quanto à segurança no trabalho é a existência de comissão interna envolvida com a conscientização dos colaboradores e com a fiscalização das condições de trabalho.

Quando questionados sobre as iniciativas para prevenção de acidentes e gestão dos riscos que envolvem as atividades produtivas nas empresas sucroalcooleiras, todos os respondentes afirmaram a presença deste critério, sendo que em alguns casos esta comissão é liderada pelos integrantes da equipe de gestão de pessoas e em outros, pelo pessoal da área de SESMT, conforme apontam as citações a seguir, ao enfatizarem que os gestores de gestão de pessoas são responsáveis

P2: Segurança no trabalho em usinas é muito complexo, a atividade por si só oferece muitos riscos. Nós temos consultorias internacionais que estudam os riscos e promovem planilhas para a segurança dos colaboradores. São realizados programas da área de segurança para conscientizar os gestores que eles são os agentes de segurança mais importantes, pois cabe a eles fiscalizar e conscientizar suas equipes. A qualquer momento, qualquer colaborador está autorizado a parar qualquer processo se houver dúvidas quanto à segurança dos indivíduos envolvidos.

P12: A empresa trabalha principalmente com a conscientização dos funcionários desde a integração inicial na empresa. São realizados treinamentos frequentes sobre segurança no trabalho e sobre a importância do uso dos Equipamentos de Segurança Individual (EPIs), bem como a cobrança do uso dos mesmos.

P15: A segurança do trabalho é uma prioridade das atividades do RH na empresa, somos responsáveis pelo mapeamento de todas as normas regulamentadoras que são voltadas para a segurança do trabalho. Nós temos que cuidar do funcionário da empresa, a gente faz por nós e por eles, através de treinamentos e conscientização. Os equipamentos de segurança (EPIs) são monitorados em todos os lugares da empresa. A lei nos dá a prerrogativa de

fiscalizar, pois não adianta nada a empresa investir e os colaboradores não usarem.

Como pode ser observada pelas citações, a conscientização dos colaboradores quanto a condições inseguras de trabalho é uma prioridade. Nesse contexto a área de gestão de pessoas foi citada por todos os respondentes como um ator importante na conscientização e fiscalização do uso dos EPIs, bem como trabalhando com os líderes para uma mudança de comportamento de todos na empresa em busca de melhores condições de trabalho.

O segundo parâmetro de análise nesta categoria é divulgação de resultados e acontecimentos envolvendo a empresa, em busca de maior transparência. Neste item as respostas positivas, que citaram a realização de práticas condizentes com o parâmetro, tiveram uma frequência de 47% (8 casos). O que implica que não há predominância quanto a esta prática, nem positiva, nem negativa, já que se percebe um resultado muito próximo.

Portanto, nesta seção, pode-se observar que há um forte relacionamento entre a gestão de pessoas e os demais departamentos. Em basicamente todas as empresas a gestão de pessoas está conectada diretamente com as políticas e práticas de segurança no trabalho e de prevenção de acidentes na operação das unidades produtivas.

4.2.6 Principais Desafios

Os desafios mencionados pelos respondentes trataram principalmente das contingências diárias da área, especialmente a dificuldade de se encontrar e reter pessoas qualificadas para a empresa. Todos os respondentes, sem exceção, mencionaram que a falta de funcionários capacitados é o maior desafio que vivenciam como apontam as falas de P2, P16, P9 e P8, a seguir:

P2: Os desafios não são poucos, são muitos. Um desafio do MS é a falta de mão de obra qualificada, isso prejudica muito.

P16: Maior desafio hoje é mão de obra qualificada. Hoje no mercado existem muitas vagas sendo divulgadas, mas não tem pessoas qualificadas para ocupá-las. Hoje nós temos carência de pessoal qualificado.

P9: Acredito que posso dizer que os nossos desafios mais fortes são a falta de mão de obra qualificada, a alta rotatividade dos nossos funcionários e o absenteísmo.

P8: Com certeza é a falta de pessoal qualificado. Isso torna o nosso trabalho muito mais difícil e demorado pra ser feito.

Em alguns casos, mencionou-se também a falta de autonomia como um aspecto que limita a atuação da área de gestão de pessoas e os seus resultados, bem como a dificuldade de integração com outros setores, como segue no quadro 7.

Quadro 7. Desafios Mencionados

Desafio mencionado	Citações das falas
Falta de autonomia	<p>P9: Falta um pouco de autonomia para a atuação da equipe, e muitas vezes a visão do RH diverge da visão dos gestores. É preciso melhorar os sistemas básicos de processos, para que possa atuar de forma mais estratégica. Outro desafio é conseguir reter os colaboradores.</p> <p>P17: Nós temos muitos desafios. Algumas vezes o problema é responsabilidade nossa, mas não vai além da liberdade que temos.</p>
Dificuldade de Integração com outros departamentos	<p>P2: O desafio interno é chegar mais próximo das pessoas, dos colaboradores. Não dos gestores, mas dos líderes. O desafio é entender como o RH pode ajudar realmente aqueles trabalhadores que estão na linha de frente. O desafio do RH é chegar nessa ponta, pois hoje ele ainda está muito em cima. O RH vai até um nível, mas é preciso chegar nos líderes de ponta do trabalho.</p> <p>P15: Não é fácil, toda empresa tem dificuldade em fazer o elo entre a administração, a parte agrícola e a indústria. Muitas vezes existe uma forte resistência de ambos os lados. O maior desafio para atuar estrategicamente, porque hoje o RH participa, mas ainda é forte a resistência para entrar nas áreas com os líderes, com os operacionais, e atuar internamente entre as três áreas para atuarem como uma empresa só e não por seus objetivos próprios.</p>

Existência de Interesses divergentes	<p>P13: Hoje existe uma dificuldade grande para reter as pessoas, a rotatividade ta cada dia mais alta. E o que nós vemos é que os trabalhadores estão querendo mais, e aceitam outras propostas pensando em ganhar nem que sejam 50 reais a mais. Nós nos esforçamos aqui pra poder combinar os dois lados, dar mais segurança e benefícios para mantermos os bons que temos.</p> <p>P4: Um grande desafio nosso é conscientizar o trabalhador para que ele tenha mais comprometimento e ter maior produtividade, principalmente por meio da redução de acidentes. Para que tenhamos mais benefícios para os colaboradores, porque primeiramente é necessário deixar o empresário em uma situação confortável e assim ele acredite que vale a pena investir. Hoje os benefícios são considerados como um investimento desnecessário, mas essa visão precisa mudar porque os benefícios proporcionam vantagem para que a empresa capte e retenha os melhores profissionais, e estes tenham um melhor desempenho. É visível o retorno.</p>
--------------------------------------	---

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pelo que está apresentado no quadro 7, percebe-se que a falta de autonomia, a dificuldade de integração com outros departamentos e a existência de interesses divergentes dentro das empresas, são barreiras as serem vencidas.

Portanto, esta seção permitiu observar os principais desafios (conforme quadro 7) que parecem impedir a gestão de pessoas de atuar estrategicamente no sucroalcooleiro sul-mato-grossense. Na maioria das empresas investigadas, notou-se que é praticada uma gestão de pessoas de caráter operacional que ressalta o controle dos funcionários, a pouca autonomia da área de gestão de pessoas para a tomada de decisão e o foco na resolução de problemas imediatos que ocorrem no dia a dia da empresa.

5 Discussão dos Resultados

Os dados coletados por meio das entrevistas e explanados no capítulo 4 evidenciaram as características presentes nas empresas sucroalcooleiras. Elas foram apresentadas segundo as principais funções conferidas à gestão de pessoas nas empresas como recrutamento e seleção, treinamentos, programas de desenvolvimento e educação, remuneração, gestão das relações trabalhistas, segurança e saúde no trabalho e programas que contribuam com qualidade de vida dos colaboradores. As características encontradas foram confrontadas com os parâmetros de análise que foram escolhidos e apresentados na metodologia desta dissertação, a fim de codificar as unidades de referência para a análise temática. Dessa forma, foram encontrados desafios e até mesmo contradições, que serão discutidos à luz das ideias propostas na revisão da literatura.

Como se observou pelos dados obtidos, as empresas sucroalcooleiras do MS têm características muito diferenciadas. Embora seja um número reduzido de empresas, que atuam no mesmo mercado, com uma faixa etária produtiva próxima e que vivenciam o mesmo contexto, as respostas de cada uma delas foi muito diferente. Sendo assim, o universo da pesquisa desta dissertação não compreende um perfil único de características.

Na categoria 1 – relações de trabalho – foi revelado que os aspectos tecnológicos de cada empresa têm grande contribuição nas características da gestão de pessoas, já que as relações trabalhistas são estabelecidas conforme a tecnologia de produção adotada na organização. Este resultado corrobora com o proposto por Carreira e Franco (2011), de que a mecanização da produção de cana de açúcar tem transformado a maneira de se lidar com os trabalhadores nas usinas, uma vez que este processo reduz a demanda por trabalhadores menos qualificados e intensifica a necessidade de qualificação e treinamento dos funcionários.

No caso dessa dissertação em questão, constatou a predominância do grupo de empresas mecanizadas que já vivenciam uma nova estrutura de relações de trabalho com seus colaboradores.

Este quadro evolui para a construção de vínculos mais estreitos com os colaboradores e uma partilha maior entre os interesses de ambas as partes, demandando uma área de gestão de pessoas mais integrada com a empresa como um todo, transcendente de seus limites departamentais.

Nota-se que as empresas passaram a ter como prioridade a retenção de pessoas. Fato que foi corroborado pelas práticas encontradas nas empresas, que foram principalmente a busca por estabelecer vínculos mais duradouros e estreitos com os seus colaboradores, e a socialização dos colaboradores com a empresa, em vista de uma maior identificação entre os dois lados.

Além disso, notou-se a predileção de funcionários que residam em localidades próximas, sendo poucas as empresas que ainda trazem trabalhadores migrantes que dependem da empresa para morar e se alimentar. Estes resultados vêm ao encontro das considerações feitas por Albuquerque e Leite (2009) sobre problemas de adaptação das pessoas que chegam de fora da região e os maiores custos de infraestrutura.

Na categoria 2 – Recrutamento e Seleção – verificou-se que essas políticas e práticas, intimamente conectadas com as relações de trabalho desenvolvidas pela empresa com seus funcionários, diferenciam-se pela autonomia da área de gestão de pessoas. Principalmente, foram encontradas políticas e práticas estruturadas (sistematizadas e padronizadas) de recrutamento de pessoas, e intensa conexão com os demais departamentos da empresa.

Quanto aos processos seletivos se encontrou irregularidade nas propostas de avaliações e entrevistas, sendo que cargos estratégicos passam pelo aval dos gestores das áreas as quais se destinam.

Outra questão importante destacada nesta categoria é o fato que cada vez mais se estreitam as relações entre a gestão de pessoas e os demais departamentos, bem como com a direção no que tange a negociação de vagas e outras necessidades dos departamentos, o que indica um papel de consultor interno conferido à gestão de pessoas. Estes dados corroboraram as ideias propostas por Sammartino (2002), que relatou a participação da gestão de pessoas como consultores em todos os demais setores, interferindo nas mais diversas áreas de uma organização. Segundo o autor, essa atuação provem de maior atuação estratégica da gestão de pessoas, sendo necessária a visão generalista para reconhecer como pode ser melhorado o emprego do capital humano da organização.

No entanto, verificou-se que embora a gestão de pessoas se esforce para atuar dessa maneira, muitas empresas não conferem a ela a autonomia necessária para uma real contribuição. Observou-se que em 13 dos 17 casos observados a gestão

de pessoas tem um papel voltado para o controle orçamentário, contribuindo apenas com o fornecimento de indicadores para a diretoria; seguindo diretrizes pré-determinadas; e sem autonomia para interceder pelos demais departamentos da empresa, mesmo tendo conhecimento de suas necessidades. Essa realidade vai ao encontro do proposto por Silva *et. al.* (2008), que descreve a contradição existente entre a função de ajustes dos diversos interesses existentes no ambiente organização com a realidade do dia a dia, sendo que as ações tomadas pela gestão de pessoas muitas vezes não são capazes de englobar os interesses de todos os diferentes atores que convivem nas empresas.

Conclui-se, por tanto, que no que tange ao recrutamento e seleção de pessoas, as empresas sucroalcooleiras sul-mato-grossenses ainda estão em um estágio de transição, desenvolvendo maior envolvimento entre a gestão de pessoas e a empresa como um todo, mas sem conseguir superar totalmente seu caráter operacional e informacional.

Na categoria 3 – Treinamento e Desenvolvimento – observou-se grandes esforços em desenvolver pessoas, superando os aspectos legais exigidos em busca de um desenvolvimento integral. Verificou-se que essas iniciativas partem principalmente da escassez de pessoas qualificadas, sendo ainda mais difícil trazê-las de outras localidades. O que corrobora com a importância de se trabalhar desenvolvimento de competências, a capacitação continuada, o relacionamento interpessoal e o atendimento específico às necessidades individuais em empresas afastadas dos grandes centros (LEITE *et. al.*, 2010; CARREIRA; FRANCO, 2011).

A valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho ainda são realidades distantes, pois grande parte das empresas investigadas revelaram que apresentam políticas e práticas focadas nos resultados imediatistas em vista do desenvolvimento continuado para resultados em longo prazo; preferência por treinamentos estritamente tecnicistas; políticas indeterminadas para oportunidades de carreira dentro da própria organização; e preferência por programas de capacitação pontuais em vista dos contínuos.

No entanto, mesmo que de uma forma irregular, foram encontradas políticas e práticas voltadas para a criação de condições favoráveis à motivação individual, à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; a possibilidade de desenvolvimento profissional na própria organização e a disponibilização de

incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe, características apresentadas para empresas que atuam com gestão estratégica de pessoas (LEITE *et. al.*, 2010).

Dessa forma, conclui-se que a categoria 3 - treinamento e desenvolvimento, envolve um estágio intermediário, tanto com características tradicionais de gestão de pessoas, como estratégicas.

Esta mesma constatação se enquadra para a categoria 4 – Remuneração e Benefícios – pois pode ser constatado um grande esforço em reter pessoas qualificadas por meio da concessão de benefícios e adicionais, até mesmo como é o comum para os funcionários rurais.

No entanto, as práticas estratégicas descritas na revisão da literatura (FLEURY, 1995; FIUZA, 2008), sendo elas promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, funções comissionadas, a gestão de cargos voltada para o conceito de operador multifuncional, e sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho não foram encontradas na grande maioria das empresas (16 casos).

Na categoria 5 – Segurança e Saúde no Trabalho – os resultados indicaram um forte relacionamento entre a gestão de pessoas e os demais departamentos. Em basicamente todas as empresas a gestão de pessoas está conectada diretamente com as políticas e práticas de segurança no trabalho e de prevenção de acidentes na operação das unidades produtivas.

Talvez pelo fato das empresas sucroalcooleiras lidarem constantemente com riscos muitos explícitos na operação das máquinas agrícolas e industriais iniciativas modernas tiveram de ser tomadas pelas empresas, ocasionando um avanço nesta perspectiva.

Observou-se de fato que a gestão de pessoas se envolve de modo intenso com os outros departamentos da empresa, bem como na proposição de iniciativas para a promoção da segurança e saúde no trabalho. Os aspectos evidenciados pelos autores como, medidas de proteção aos empregados, existência de comissão interna para prevenção de acidentes e participação intensiva da área de gestão de pessoas na conscientização dos colaboradores (FIUZA, 2008; TANURE *et. al.*, 2008; COOKE *et. al.*, 2011), foram encontrados nas empresas em sua totalidade.

Os desafios vivenciados pela área de gestão de pessoas também foram apresentados e por meio deles constata-se que ainda existem muitas barreiras, como a falta de autonomia para resolução de problemas, dificuldade de integração

com outros departamentos, e a existência de Interesses divergentes para uma atuação estratégica da área; as quais parecem ser obstáculos para uma atuação estratégica. O caráter rudimentar da atividade sucroalcooleira implica em políticas e práticas mais operacionais e padronizadas.

Os investimentos realizados pelos grandes grupos sucroalcooleiros pressionam cada vez mais a modernização do setor e por consequência, a maior exigência por mão de obra qualificada e maiores responsabilidades conferidas à gestão de pessoas. Ideia corroborada pelos estudos sobre o setor (VIAN, 2003; LIBONI, 2008; SOARES, 2010; CARREIRA; FRANCO, 2011).

Nesse sentido, percebe-se que o papel da área de gestão de pessoas diferiu entre as empresas. Como foi delineado por Dutra (2002) Tanure *et. al.* (2008), a preocupação da gestão tradicional de pessoas era a coerência, o bom funcionamento dos processos internos à área, fornecendo suporte aos trabalhadores e condicionando o seu comportamento. Nas categorias 1, 2, 3 e 4 embora tenham havido exceções e diferentes posicionamentos, as características tradicionais prevaleceram.

Esta pressão por modernização e a necessidade de mão de obra mais qualificada, como apresentado na seção 4.2.7 Principais Desafios, foi identificada por todos os respondentes.

No entanto, nota-se que a postura para administrar este cenário variou, pois enquanto algumas empresas (9 casos) adotaram sistemas de controle de resultados mais rígidos e menores vínculos com os trabalhadores, outras empresas (8 casos) investiram no desenvolvimento deste capital humano, de uma perspectiva mais estratégica. Este fato corrobora com os resultados encontrados por Lacombe e Chu (2008, p.29), que sugerem que “empresas do mesmo setor e com produtos semelhantes podem adotar estratégias e configurações diferentes para a Gestão de Pessoas”. Isso porque aspectos institucionais seriam determinantes para os sistemas de gestão de pessoas das empresas.

Como foi o caso da **empresa A**, que se destacou por seu olhar diferenciado em relação aos colaboradores. As políticas adotadas para a gestão de pessoas como a gestão participativa, incentivo à comunicação vertical e crítica na empresa, repartição de lucros em todos os cargos, entre outros, são derivadas da postura praticada por seus fundadores. Sendo assim, as condições históricas da organização, que é um aspecto institucional da organização, aparece como um fator

determinante na estrutura da organização. Fato este que reforça a idéia de que o sistema de Gestão de Pessoas também emerge das condições históricas de cada organização e da complexidade das relações sociais que dentro delas se desenvolvem.

Observa-se que as características das empresas investigadas variam entre tradicionais e estratégicas nas diferentes categorias. Ou seja, uma mesma empresa apresentou políticas e práticas estratégicas para treinamento e desenvolvimento de pessoas e políticas e práticas arcaicas para remuneração e benefícios.

As políticas e práticas predominantes em relação às categorias analisadas estão sintetizadas no quadro 10.

O que estes resultados parecem indicar, é que as empresas sucroalcooleiras, sentindo necessidade de se modernizar e obter maiores vantagens competitivas por meio das pessoas, têm investido em melhorias e incentivos para uma gestão de pessoas estratégica. No entanto, ainda estão arraigados alguns preceitos que as seguram em uma gestão de pessoas operacional.

Inclusive, como dito antes, as empresas apresentaram características diferentes para cada categoria, não sendo possível uma classificação taxativa de estratégica ou operacional, possivelmente devido a esses preceitos antigos do setor sucroalcooleiros, que são muito difíceis de contornar, como o foco nos resultados imediatos e na capacitação técnica apenas.

Quadro 8. Características predominantes em relação às categorias analisadas

CATEGORIAS	PARÂMETROS DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES
Recrutamento e Seleção	Planejamento integrado atividades de recrutamento e seleção de acordo com a demanda dos diversos setores e as diretrizes estratégicas da empresa;	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento estruturado (sistematizado e padronizado) de acordo com a demanda dos diversos setores e as diretrizes estratégicas da empresa; • Irregularidade na seleção de candidatos, no que tange às entrevistas e testes aplicados; • Tendência de relações mais estreitas com os demais departamentos; • Papel voltado para o controle orçamentário, fornecimento de indicadores para a diretoria, seguindo diretrizes pré-determinadas, e sem autonomia para interceder pelos demais departamentos da empresa.
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Transcendência dos treinamentos obrigatórios e maior integração entre a gestão de pessoas e os gestores das áreas para o diagnóstico de necessidades. • Possibilidade de desenvolvimento profissional dentro da organização; • Preferência pela aplicação de treinamentos que envolvam competências humanas, além das técnicas; • Enfoque no desenvolvimento e educação contínua dos colaboradores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcendência dos treinamentos obrigatórios e maior integração entre a gestão de pessoas e os gestores das áreas para o diagnóstico de necessidades. • Ausência de planos estruturados para o desenvolvimento profissional dentro da organização; • Preferência pela aplicação de treinamentos que envolvam competências técnicas apenas, levando em consideração as necessidades industriais e agrícolas; • Busca pelo desenvolvimento e educação contínua dos colaboradores, porém sem grandes programas continuados, apenas a junção de atividades pontuais;

<p>Remuneração e Benefícios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de remuneração estruturado e com variáveis baseadas na participação nos resultados; • Sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e avaliação das competências dos colaboradores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de remuneração estruturado em tabela comercial de salários fixos, com adicionais de produtividade agrícolas; • Ausência de sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e avaliação das competências dos colaboradores;
<p>Relações entre a empresa e os colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar opiniões e descobertas sobre a maneira de obter resultados; • Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a empresa; • Programas de Comunicação interna na empresa; • Fortalecimento das relações de trabalho em vista de maior comprometimento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de trabalho mais duradouras e estreitas; • Foco na retenção de pessoas qualificadas; • Priorização dos colaboradores residentes nas localidades próximas as usinas; • Incentivo de socialização para fortalecimento das relações;
<p>Condições de Trabalho e Qualidade de Vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de comissão interna para prevenção de acidentes e gestão de riscos; • Divulgação de resultados e acontecimentos envolvendo a empresa, em busca de maior transparência; • Acesso a equipamentos e materiais adequados; • Assistência médico hospitalar; • Planos de saúde ou previdência privada • Eventos para os colaboradores e familiares; 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de comissão interna para prevenção de acidentes e gestão de riscos; • Divulgação de resultados e acontecimentos envolvendo a empresa, em busca de maior transparência; • Acesso a equipamentos e materiais adequados; • Assistência médico hospitalar; • Adoção de Planos de saúde por apenas algumas empresas e ausência de programas de previdência privada; • Eventos para os colaboradores e familiares;

Fonte: Elaborado pela Autora.

6 Conclusões

As conclusões desta dissertação contemplam a caracterização da gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras do MS. Em primeiro lugar, considera-se efetivo mencionar a grande heterogeneidade das empresas. Em todos os parâmetros de análise a disposição das respostas das empresas foi diferente, o que significa que o posicionamento das empresas tendeu para estilos diferentes.

No entanto, embora as características das empresas tenham variado em relação às categorias analisadas, como pode ser observado no capítulo 4 – Apresentação dos Dados e Capítulo 5 – Discussão dos Resultados, ficou claro que a gestão de pessoas desempenha um papel integrador entre os demais departamentos e a direção das empresas.

Também se realça a atuação desenvolvida da gestão de pessoas para com os outros departamentos, principalmente na categoria 4 – treinamento e desenvolvimento e na categoria 5 – Segurança e Saúde no trabalho, pois os resultados indicam que cada vez mais, cabe a gestão de pessoas apresentar soluções para as contingências do cotidiano organizacional.

Observa-se que parece haver forte relação entre a gestão de pessoas e as estratégias organizacionais, mas esta relação apareceu somente no sentido de que a gestão de pessoas transmite e veicula a estratégia da empresa, e não tem participação constante nas definições estratégicas. Apenas em alguns casos, foi relatada a participação nas tomadas de decisão, pois como características predominantes nas categorias 2 – recrutamento e seleção, categoria 4 – Remuneração e Benefícios, e nos principais desafios descritos, percebe-se a falta de autonomia da área de gestão de pessoas, fato que a impele a um comportamento padronizado e pré-determinado diante dos problemas que ocorrem.

Assim, nota-se um paradoxo quanto às características da gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras, pois mesmo em busca de vantagens competitivas obtidas pelo melhor aproveitamento das pessoas, suas políticas e práticas ainda parecem estar engessadas e pré-determinadas, sem abertura para questionamentos e sem conseguir transpor os desafios existentes.

Portanto, respondendo à pergunta de pesquisa que norteou esta dissertação, a gestão de pessoas do setor sucroalcooleiro de MS se caracteriza por um estágio intermediário entre as características estratégicas e operacionais de seus subsistemas, sendo eles relações trabalhistas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, segurança e saúde no trabalho e qualidade de vida.

Esta dissertação alcançou seu objetivo geral ao caracterizar a configuração da gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras do MS, e também alcançou seus objetivos específicos ao discriminar os principais campos de atuação da gestão de pessoas, e, por conseguinte estabelecer itens para verificação de suas características; e a partir deste ponto, verificar em campo, junto às empresas alvo da pesquisa, as características apresentadas pela gestão de pessoas.

Como contribuição desta dissertação, espera-se que os resultados aqui destacados sirvam de incremento aos outros estudos que já fizeram esforços para caracterizar a gestão de pessoas nas empresas brasileiras, já que as características da gestão de pessoas nas empresas sucroalcooleiras do MS ainda eram desconhecidas. Sendo assim, sua exposição nesta pesquisa pode permitir que o retrato tido da gestão de pessoas até os dias de hoje seja mais detalhado e mais do que isso, possa permitir que as características descobertas passem a ser novos objetos de estudos mais específicos.

Também se espera incentivar o estudo sobre setores afastados e peculiares, marginalizados dos grandes centros e que enfrentam maior escassez de recursos e desafios singulares, como é o caso do setor sucroalcooleiro, que se estabeleceu ao longo das vastas planícies antes dedicadas apenas ao plantio de grãos e a pecuária.

Entende-se, no entanto, que esta dissertação apresenta limitações quanto à profundidade de discussão dos resultados evidenciados. Afinal, como disposto na metodologia, o levantamento de campo transversal é uma técnica de pesquisa pela qual se interroga os objetos ou fenômenos de estudo, a fim de caracterizá-lo com base nas informações obtidas. Não se intenciona averiguar relações causais ou mesmo perspectivas temporais, fato que abre novos leques de estudos.

7 Referências

- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. Os Desafios de Gerir Pessoas em uma Estrutura Organizacional Remota. **Revista de Gestão USP**. v. 16, n. 3, p. 99-114. jul/set. 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. Gestão de Pessoas: Perspectivas estratégicas. IN: ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; LEITE, Nildes P. (Org) **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. Editora Atlas. São Paulo, 2010.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. Editora Atlas, 6ª ed. São Paulo, 2003.
- ARAUJO, A. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; SILVA, L. M. T. Mercado de Trabalho e gestão de pessoas: Mudanças e Desafios. IN: ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; LEITE, Nildes P. (Org) **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. Editora Atlas. São Paulo, 2010.
- BARRETO, L. M. T. S. **Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional na Hotelaria**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.
- BASTOS, A. V. B., GRANGEIRO, R. R. Modelo de gestão de pessoas Agency-Community. In: SIQUEIRA, M. M. M. [Organizadora]. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Artmed. Porto Alegre, 2008;
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where do we go from here? **Journal Of Management**. v. 32, 2006.
- BELIK, W. *et.al.* Mudanças institucionais e seus impactos nas estratégias dos capitais do complex agroindustrial canavieiro no Centro-Sul do Brasil. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (SOBER). Poços de Caldas – MG. **Anais...**1998.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management: management, work and organizations**. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- CANSAT – Monitoramento de Cana-de-açúcar. **Dados da área cultivada de cana-de-açúcar**. Disponível em: <http://www.dsr.inpe.br/laf/canasat/tabelas.html>. Acesso em: abril de 2013.
- CARREIRA, M. L.; FRANCO, D. H. Gestão de Pessoas no setor sucroalcooleiro: os desafios do processo de mecanização. **Bioenergia em revista: diálogos**, v. 1, n. 2, p. 51-59, jul./dez. 2011.
- CHANDLER, D. A. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962. Beard Books, Ed. Reimpressão. 2003.

CHASSERIO, S.; LEGAULT, M. Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the canadian new economy. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n.5, p. 1113-1131, may 2009.

COOKE, B.; WOOD JR., T.; TONELLI, M. J. **Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)**. ERA. São Paulo, v. 51, n.3, maio/ jun. 2011 pg. 232-243.

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. **Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

D'AMORIM. **Gestão de recursos humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do global Reporting initiative e da administração renovada**. Universidade Federal de Paranaíba, 2009.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. Desempenho do setor sucroalcooleiro brasileiro e os trabalhadores. **Estudos e Pesquisas**. Vol. 3, nº30, fev., 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. SP. Atlas, 2002.

FISCHER, A. L. **Impactos Sociais do Proálcool: um estudo sobre as relações, o processo e as condições de trabalho na agroindústria canavieira paulista**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 1992.

_____ **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

_____ Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: Vários autores, FLEURY, M. (org.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 11-33, cap. 1

FIUZA, G. D.*et. al.* Políticas de Gestão de Pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n.5 SP. Set/out 2011

_____ Políticas de Gestão de Pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, SP. Set./out. 2010.

_____. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPgestão de pessoas). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6 • p. 77-101 • set./out. 2008

FUNSAT. **Fundação Social do Trabalho de Campo Grande**. Disponível em: maio/2012. Acesso: <http://www.capital.ms.gov.br/funsat>.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas, 4ª Ed. São Paulo, 2009.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas. 6ª Ed. São Paulo, 2008.

HAUSMAN, C. Biofuels and Land Use Change: Sugarcane and Soybean Acreage Response in Brazil. **Environmental and Resource Economics**. Vol. 51, Pag. 163–187, 2012.

HENRIQUES, A.; SAWITZKI, R.; WEBER, T.; GARAY A. gestão de pessoas: desvendando a caixa-preta em pleno vôo. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Vol. 10, No. 02, p.254 -277, maio/ago. 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores da Agroindústria**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em janeiro de 2013.

LACOMBE, B.; CHU, R. A. Políticas E Práticas De gestão de pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. **Revista de Administração Eletrônica**. vol. 48 • nº1. jan./mar. 2008.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, mai./ago. 2001.

LAWLER III, E. E. From human resources management to organizational effectiveness. IN: LOSEY, M.; MEISINGER, S.; ULRICH, D. **The future of human resource management**. New Jersey: John Wiley, 2005.

LEGGE, K. **Human resource management: Rhetorics and realities**. Londres, Macmillan Business. 1995.

LEITE, N. P. Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas: Um desafio na estratégia organizacional. IN: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. Editora Atlas. São Paulo, 2010.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 4, p.87-112. São Paulo, 2010.

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL C. A., ANDRADE, L.; DRAKE, B. **Strategic human resource management: the evolution of the field.** Human Resource Management Review.v.19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management.** v. 19, n. 8, p. 1486-1499, Aug. 2008.

LIBONI, L. B. Gestão de pessoas no setor sucroalcooleiro. **ALCOOLbrás**, Editora Valete, São Paulo, 18 ago. 2008.

MARTIN-ALCAZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P.;SANCHEZ-GARDEY. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, maio 2005.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MELO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. O avanço da desregulamentação e as transformações institucionais na rede de poder agroindustrial sucroalcooleira paulista. SOBER, **Anais...** 2012.

MILANEZ A. Y; BARROS, N. R.; FAVERET FILHO, P. S.**O Perfil do apoio do BNDES ao setor sucroalcooleiro.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, p. 3-36, set. 2008.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 5, pp. 650-669, Jul./Ago. 2011.

OLIVEIRA. D. C. Sistematização metodológica da análise de conteúdo. **Revista de enfermagem.** Universidade do Estado Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Out/dez, 2008. Pg. 569 a 576.

PEREIRA, M. C. **A expansão da cadeia sucroalcooleira em Mato Grosso do Sul, dinâmica e Determinantes.** Campo Grande, MS, Universidade Federal do Mao Grosso do Sul. 2007.

PIRES, F. M. **A Integração entre Gestão de Pessoas e Estratégia de Sustentabilidade: Evidências em Organizações Contemporâneas.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.

SILVA, A.; JUNQUILHO, G. S.; GARRIERI, A. P. Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambiguidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, Jan./Mar. 2008

SILVERMAN, D. **Interpretação de Dados Qualitativos: Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações.** Editora Penso, 3ª Edição. Porto Alegre, 2008.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

SOARES V. Usinas disputam executivos para ter gestão profissional. **Valor Econômico de São Paulo.** Disponível em: Acesso em: 25 de abril de 2012.

SHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano: Investimentos em educação e pesquisa.** Rio de Janeiro. Zahar, 1973.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais.** Editora: Campos. Rio de Janeiro: 2008.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea.** V.14, n4, p. 594-614. Curitiba, 2010.

TINOCO, João E. P. Gestão de recursos humanos: uma abordagem contábil no contexto da gestão do conhecimento. **eGesta (UNISANTOS)**– Revista Eletrônica de Gestão de Negócios. Santos, v. 1, n.1, p. 83-104, 2005.

VIAN, C. E. **Agroindústria Canavieira: Estratégias Competitivas e Modernização.** Editora: Átomo. 1ª Edição. Campinas, 2003.

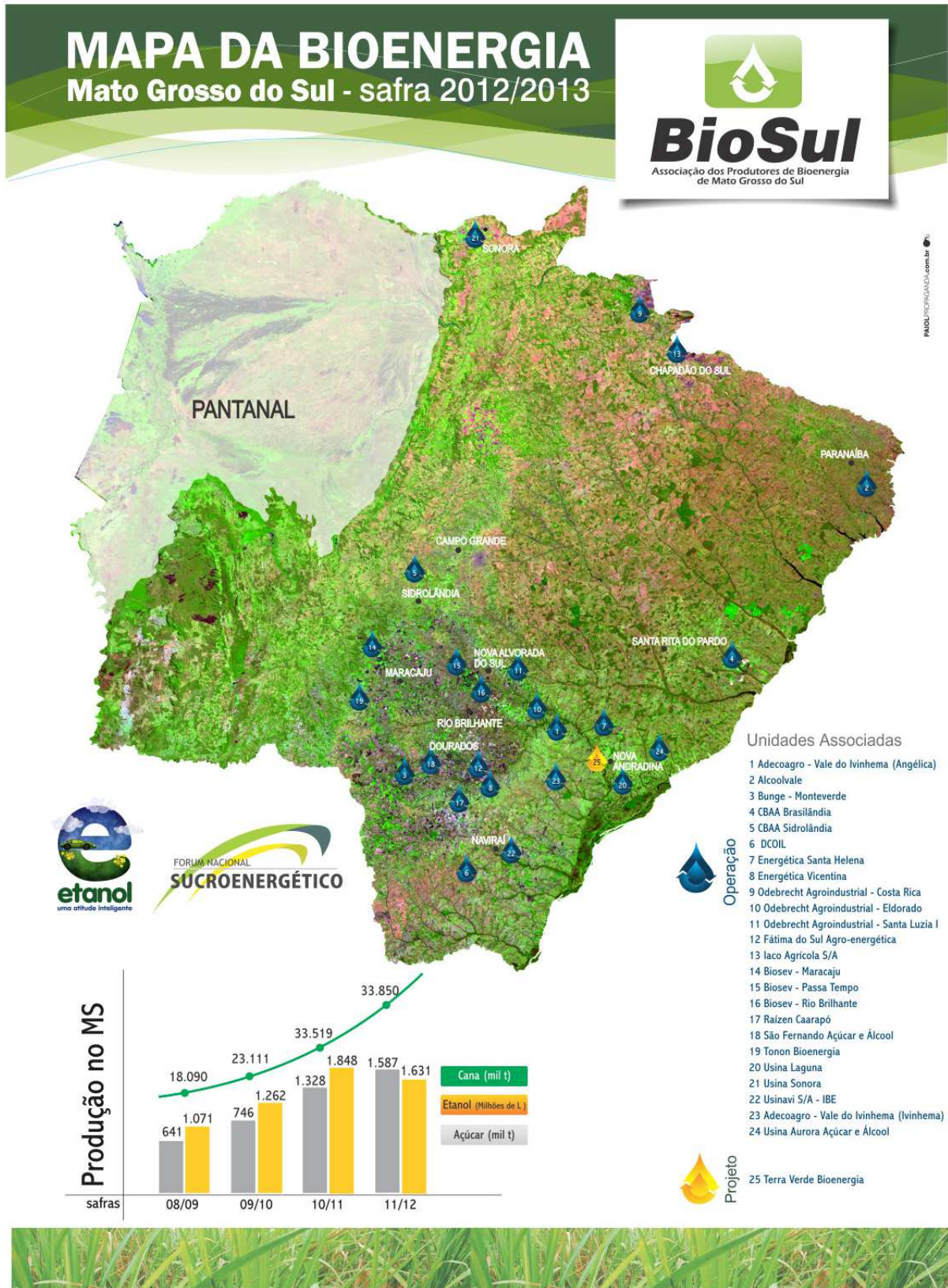
VIEIRA, M. M. C. **A Gestão de Recursos Humanos no Setor Sucroalcooleiro.** Taquaritinga: Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga, Centro Paula Souza. 2012.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

_____. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

ANEXOS

Figura 13. Mapa das Empresas Sucroalcooleiras do MS



Fonte: BIOSIUL (2013).



APÊNDICES

Apêndice 1. Cronograma Geral da Pesquisa

CRONOGRAMA DA PESQUISA	2012		2013											2014			
	Até Junho	Até Dez	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
Projeto de Pesquisa																	
Const. Ref. Teórico																	
Const. Inst. Análise																	
QUALIFICAÇÃO																	
Pesquisa de campo																	
Análise Dados																	
Const. Das Concl.																	
DEFESA																	

Fonte: Elaborado pela autora.

Apêndice 2. Modelo de Carta de Apresentação

	<p>UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL</p>
<p>São Caetano do Sul, Data</p>	
<p>Ilmo Sr.,</p>	
<p>Informamos que a Srta. Valéria Sun Hwa Mazucato é aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração-Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e está realizando uma pesquisa que subsidiará a elaboração de sua dissertação, cujo tema é: “A Gestão de Pessoas no setor Sucroalcooleiro”, sob a minha orientação.</p>	
<p>No cenário atual de ascensão o setor sucroalcooleiro vem se destacando pela importância econômica em nível nacional e internacional, não obstante ainda há poucas pesquisas sobre a gestão de pessoas nesse setor. Devido a isso solicitamos por obséquio sua colaboração nesta pesquisa.</p>	
<p>A referida aluna se compromete a repassar a análise dos resultados (relatório de pesquisa) aos respondentes, como forma de agradecimento pela colaboração e envolvimento, assim que tiver concluído a elaboração do resultado final. Todos os dados serão tratados em absoluto sigilo e os resultados de forma agregada serão disponibilizados a todos vocês que colaboraram. O tempo previsto para as entrevistas pode ser negociado de acordo com a disponibilidade do entrevistado.</p>	
<p>Desde já agradecemos pela atenção.</p>	
	
<p>Atenciosamente, Prof. Dr. Edson Kubo Orientador.</p>	
<p>www.uscs.edu.br</p>	

Fonte: Elaborado pela autora em conjunto com o orientador.

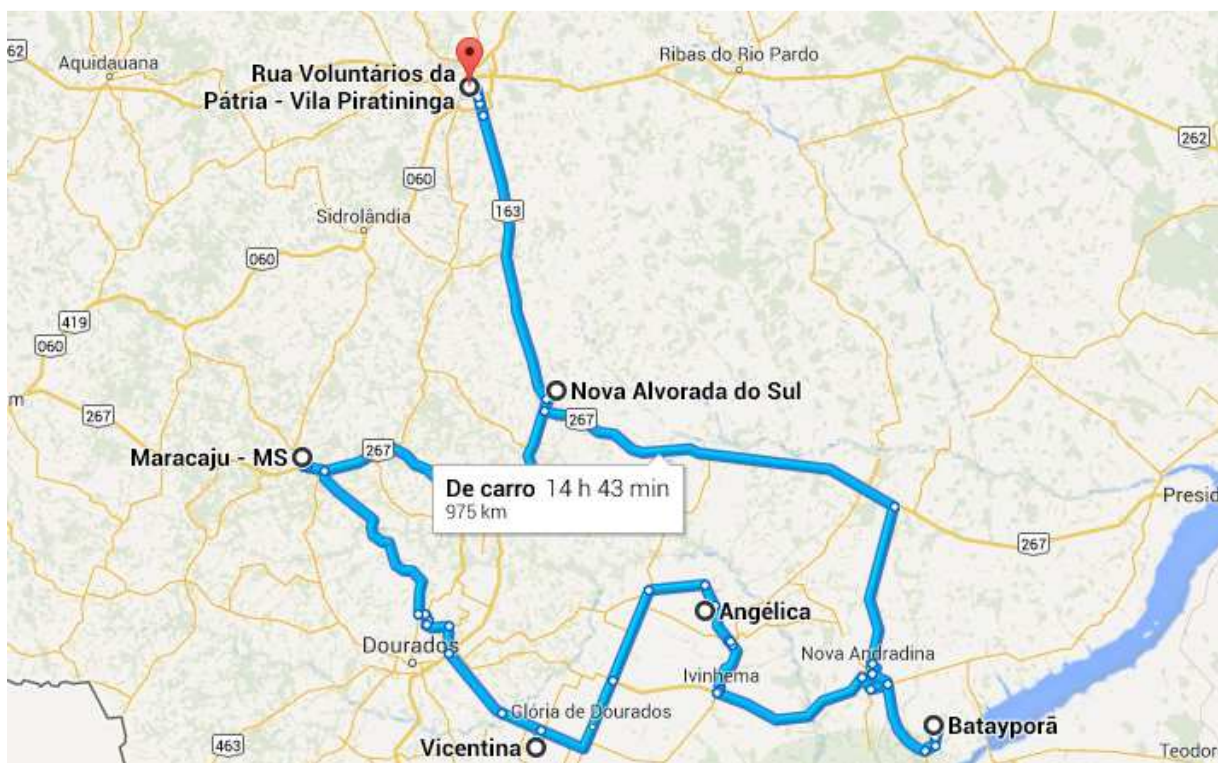
Apêndice 3. Roteiro Guia para a Entrevista

Políticas	Práticas
Relações e Condições de Trabalho	<p>1) Comente sobre as relações de trabalho que sua empresa desenvolve com os colaboradores.</p> <p>2) Que medidas são tomadas pela sua empresa para promover maior segurança no trabalho e qualidade de vida de seus colaboradores?</p>
Recrutamento e Seleção	<p>3) Existem políticas e práticas estabelecidas para os processos de recrutamento e seleção de sua empresa? Como é realizado?</p>
Treinamento e Desenvolvimento	<p>4) Como é feito o programa de treinamentos de sua empresa? Comente sobre seu planejamento e objetivos?</p> <p>5) Quais outros programas de desenvolvimento sua empresa possui?</p>
Remuneração e Benefícios	<p>6) Em que se baseia (em quais critérios) a estrutura salarial de sua empresa?</p> <p>7) São praticados sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e avaliação das competências dos colaboradores?</p>
Desafios	<p>8) Quais são os principais desafios vivenciados pela área de gestão de pessoas em sua empresa?</p>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Apêndice 4. Relatório das Viagens

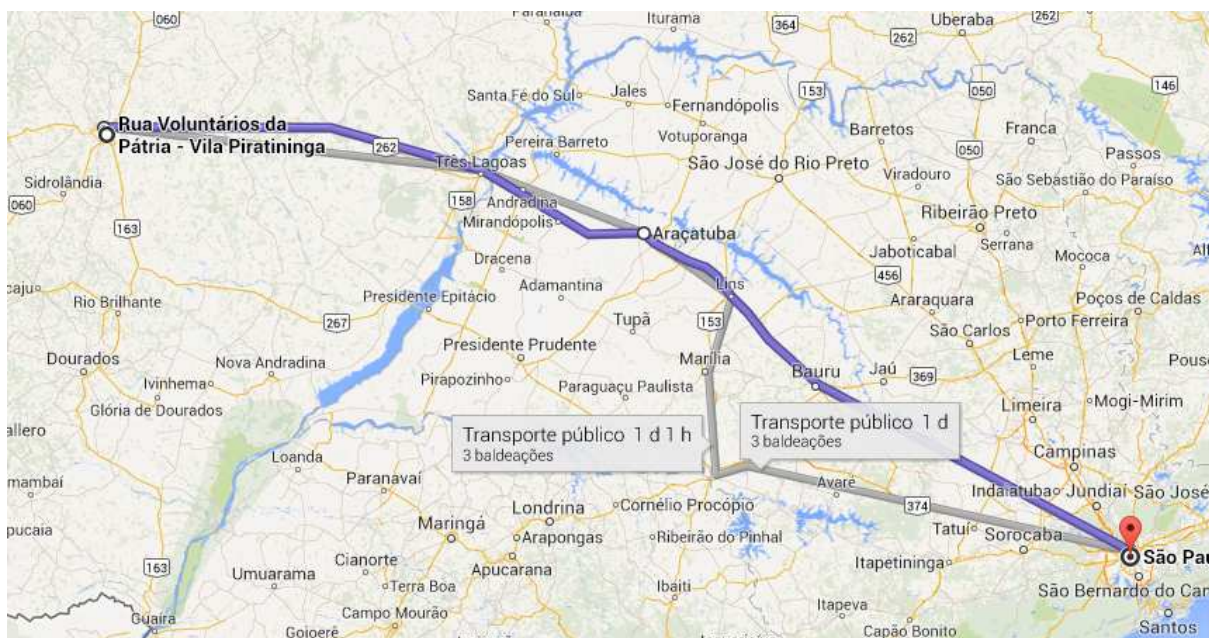
1ª Viagem: 975 km percorridos.



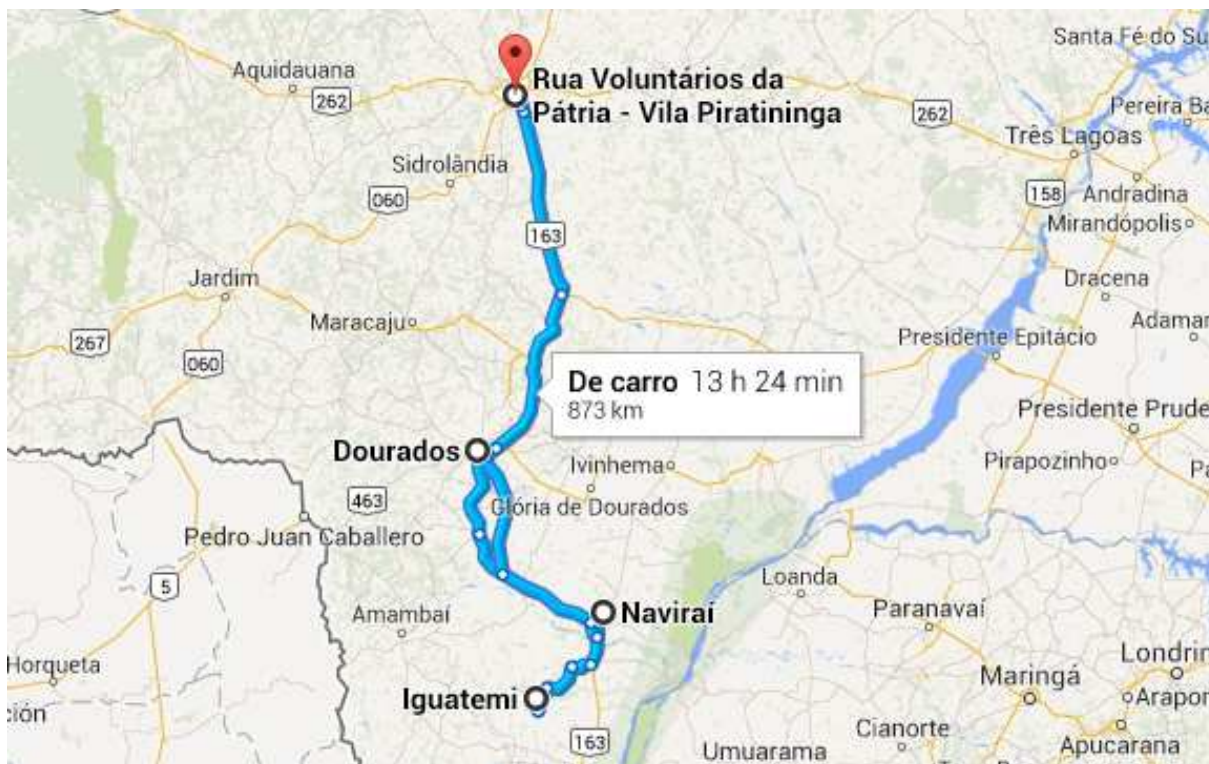
2ª Viagem: 559 km percorridos.



3ª Viagem: 2015 km percorridos.



5ª Viagem: 873 km percorridos.



6ª Viagem: 1470 km percorridos.



Notas:

Distância Total Percorrida = 5.892 km

Em alguns casos, as entrevistas marcadas não foram realizadas, acarretando posterior retorno para as cidades. Por isso algumas aparecem repetidas.

Foi visitada apenas 1 unidade empresarial no caso de grupos que possuem mais unidades.

Apêndice 5. Fotos das Empresas Visitadas

Figura 14. Entorno das Empresas



Figura 15. Usina Sucroalcooleira em Funcionamento



Figura 16. Instalações Industriais de Empresa Sucrialcooleira I



Figura 17. Instalações Industriais de Empresa Sucrialcooleira II

