

# ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL: UMA ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DO CONTROLE SOCIETÁRIO

Roberto Louzada<sup>1</sup>  
Artur Santos David<sup>2</sup>

## Resumo:

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em dez usinas produtoras de açúcar e álcool, que foram agrupadas em três categorias: capital fechado, capital aberto e controlada por um grupo internacional. Estabeleceu-se como objetivo identificar o modelo de gestão de recursos humanos e verificar se o controle societário apontava para alguma diferenciação no modelo adotado para o gerenciamento de recursos humanos. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, que foi respondido pelo principal dirigente do Departamento de Recursos Humanos das usinas pesquisadas. Os dados coletados permitiram descrever as práticas de recursos humanos e identificar os conceitos orientadores do modelo adotado, o que permitiu concluir que o controle acionário é um dos componentes que diferencia o modo de administração de recursos humanos nas usinas tomadas como objeto de estudo.

**Palavras-chave:** administração de recursos humanos; controle societário; diferenciação.

## Résumé :

### *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES USINES DE SUCRE ET DE L'ALCOOL : UNE ANALYSE DU POINT DE VUE DU CONTRÔLE DES ENTREPRISES*

*Cet article présente les résultats d'une enquête menée dans dix usines productrices de sucre et d'alcool, qui ont été regroupées en trois catégories: entreprises à capital fermé, entreprises à capital ouvert et entreprises contrôlés par des groupes internationaux. La recherche a eu comme but d'identifier les modèles de gestion des personnes dans les usines étudiées et vérifier si le contrôle de l'entreprise indique une différenciation dans la gestion des ressources humaines. La collecte des données a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-structurés répondu par le chef dirigeant des Ressources Humaines dans les usines étudiées. Les données recueillies ont permis la description des pratiques de ressources humaines et l'identification des concepts directeurs du modèle adopté. Les résultats de la recherche ont démontré que le contrôle de l'entreprise c'est un élément qui différencie le mode de gestion des ressources humaines dans les usines considérées comme objet d'étude.*

**Mots-clés :** *gestion des ressources humaines ; contrôle des entreprises ; différenciation.*

## Área temática:

1 – Globalização

Administração de Recursos humanos e Globalização

---

<sup>1</sup>Professor Assistente Doutor da UNESP – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – *Campus* de Jaboticabal, em regime de Dedicção Integral à Docência e à Pesquisa. Ministra aulas no curso de Graduação em Administração. Pesquisa os temas Ensino de Administração e Gestão de Recursos Humanos. Contato: [louzada@fcav.unesp.br](mailto:louzada@fcav.unesp.br)

<sup>2</sup>Aluno do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP – Campus de Jaboticabal. Contato: [artursdavid@hotmail.com](mailto:artursdavid@hotmail.com)

## **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL: UMA ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DO CONTROLE SOCIETÁRIO**

### **Resumo:**

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em dez usinas produtoras de açúcar e álcool, que foram agrupadas em três categorias: capital fechado, capital aberto e controladas por grupos internacionais. Estabeleceu-se como objetivo identificar o modelo de gestão de recursos humanos e verificar se o controle societário aponta para alguma diferenciação no modelo adotado para o gerenciamento de recursos humanos. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, que foi respondido pelo principal dirigente da área de Recursos Humanos das usinas pesquisadas. Os dados coletados permitiram descrever as práticas de recursos humanos e identificar os conceitos orientadores do modelo adotado, o que permitiu concluir que o controle acionário é um dos componentes que diferencia o modo de administração de recursos humanos nas usinas tomadas como objeto de estudo.

**Palavras-chave:** administração de recursos humanos; controle societário; diferenciação.

### **Área temática:**

1 – Globalização

Administração de Recursos humanos e Globalização.

O cultivo da cana-de-açúcar e a produção de açúcar, álcool e outros produtos derivados podem ser considerados como uma atividade econômica que se confunde com a própria colonização do Brasil. Entretanto, desde o início deste século é uma atividade altamente modernizada, com a utilização de tecnologia genética para o desenvolvimento de novas variedades de cana-de-açúcar com maior teor de sacarose, o que se reflete diretamente nos índices de produtividade e torna altamente competitiva a produção nacional de açúcar e álcool. Contraditoriamente, de outro lado, apresenta condições de trabalho que podem ser classificadas como precárias, especialmente as desempenhadas pelos trabalhadores da área agrícola, pois nos últimos anos esta atividade econômica foi alvo de dez audiências públicas na Procuradoria Geral da República, no Ministério Público, em ONGs e na Comissão dos Direitos Humanos da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo que investigavam as mortes ocorridas nos canaviais paulistas no período entre 2004 e 2006 (SILVA; MARTINS, 2006).

Além disso, é um setor da economia que está passando por profundas transformações, por meio de um processo de concentração que ocorre com aquisições e fusões. Com isso, se observa alguns grupos que abriram o capital na BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo – e a entrada de grandes grupos internacionais em uma atividade econômica que, tradicionalmente, esteve sob o controle de grupos empresariais brasileiros, que adotavam uma forma de gestão que pode ser classificada como administração familiar.

Por um lado, esta situação pode ser considerada como um indício de que as políticas de administração de recursos humanos adotadas por algumas usinas produtoras de açúcar e álcool podem não contemplar de maneira satisfatória todos os trabalhadores envolvidos nos seus sistemas produtivos, desencadeando com isso ações dos órgãos oficiais de fiscalização do trabalho. E, por outro lado, a entrada de grupos internacionais pode alterar o modo de gerenciamento dos recursos humanos, repetindo-se um movimento que ocorreu nos anos 1960 em outros setores da economia brasileira, que passaram a adotar modelos de administração de recursos humanos semelhantes às grandes organizações que iniciaram as suas operações no Brasil, naquela época (TONELLI, 2002).

É exatamente em torno da qualidade das relações de trabalho que esta pesquisa foi planejada e realizada, com a finalidade de compreender como é a administração de pessoal em um segmento de negócio que passa por profundas transformações.

Outro fator que influenciou a escolha desse segmento como objeto de estudo foi a expectativa otimista das autoridades governamentais e do mercado em relação às possibilidades do uso do álcool como combustível.

Este contexto permitiu levantar a questão orientadora dessa pesquisa: o controle societário influencia o modo de gerenciamento das pessoas nas usinas de açúcar e álcool?

Para elaborar essa questão levou-se em consideração que, historicamente, o processo de administração de recursos humanos no Brasil começou a se transformar a partir dos anos de 1960, com a chegada das organizações internacionais que trouxeram para o país novas concepções para o gerenciamento de pessoas, que iam além do cumprimento das regras legais que caracteriza o tradicional Departamento de Pessoal.

Assim, entendeu-se que a situação enfrentada pelas usinas de açúcar e álcool, na virada do século XX para o XXI, possui alguma semelhança com as transformações que ocorreram em outros segmentos empresariais a partir de década de 1960.

Por esse motivo, decidiu-se realizar essa pesquisa que tem a finalidade de conhecer e descrever o modelo de administração de recursos humanos adotado nas usinas de açúcar e álcool. Para isso, planejou-se separar as organizações pesquisadas em três categorias: usinas com capital fechado, conhecidas como organizações familiares; usinas com ações negociadas na BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo; e usinas de propriedade de grupos internacionais.

Definiu-se como objetivo para a pesquisa descrever as práticas de gestão de pessoas em usinas com controles acionários diferentes e identificar o modelo de administração de recursos humanos adotado.

Para atender a este objetivo, este artigo está organizado em quatro partes: a primeira apresenta o percurso metodológico utilizado para coletar e analisar os dados sobre as usinas tomadas como objeto de estudo. A segunda, intitulada “Os diferentes modelos de administração de recursos humanos”, apresenta o referencial teórico utilizado para analisar os dados coletados e identificar os modelos de administração de recursos humanos adotados nas usinas de açúcar e álcool.

A terceira intitulada “Configuração Organizacional das Usinas de Açúcar e Álcool” apresenta a análise da estrutura organizacional encontrada nas usinas pesquisadas, o que permitiu mostrar o posicionamento da área de recursos humanos na estrutura organizacional. A quarta, denominada “Administração de Recursos Humanos”, apresenta a análise das práticas de recursos humanos, que permitiram classificar o modelo de gerenciamento de pessoal encontrado nas usinas pesquisadas. Estas duas partes permitiram responder à questão de pesquisa, e a análise permitiu identificar o modelo de administração de recursos humanos utilizado nas usinas de açúcar e álcool estudadas. Tal estratégia tornou possível verificar se, do ponto de vista do controle societário, há diferença no modo como são gerenciadas as pessoas nas usinas tomadas como objeto de estudo.

## **1. METODOLOGIA**

Tendo em vista a inexistência de estudos sobre administração de recursos humanos em usinas de açúcar e álcool, optou-se por realizar um estudo exploratório de natureza qualitativa, o que permitiu levantar um conjunto de dados sobre a administração de recursos humanos nesse segmento de negócio.

Inicialmente, definiu-se que deveriam ser convidadas para participar da pesquisa usinas com controles societários diferentes: com capital fechado, com capital aberto e organizações controladas por grupos internacionais. Do total de 190 usinas existentes no Estado de São Paulo, foram identificados, no anuário da cana de 2011, três grupos empresariais com ações na BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo, mas que controlam 29 usinas; quatro grupos internacionais controladores de 18 usinas, sendo as 123 restantes com capital fechado e controladas por capital nacional.

Isso permitiu definir os grupos a serem pesquisados: dois grupos empresariais com capital fechado; um grupo empresarial controlador de mais de uma usina com capital aberto; e um grupo proprietário de mais de uma usina controlada por organizações internacionais. No que diz respeito às usinas de capital fechado, os contatos foram relativamente fáceis e os dois grupos convidados, que controlam seis usinas, aceitaram participar da pesquisa. O mesmo ocorreu com o grupo com ações na BOVESPA, controlador de três usinas que, também, aceitou participar da pesquisa. O problema ocorreu com as usinas controladas por grupos internacionais, pois apenas um deles aceitou participar. Este grupo controla 63% de uma *joint venture* formada com uma associação de produtores de cana-de-açúcar. No total, foram coletados dados em 10 usinas com controles societários diferentes, o que se entendeu atender ao objetivo proposto.

Utilizou-se para coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado, que foi respondido pelo principal executivo da área de recursos humanos das usinas participantes da pesquisa. Tal estratégia permitiu aprofundar as perguntas formuladas de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados.

Os dados coletados foram analisados de modo que permitiu identificar o posicionamento da área de recursos humanos na estrutura organizacional das usinas. Julgou-se importante esta informação por entender que as peculiaridades deste setor poderiam exigir uma configuração organizacional diferente, que poderia ter implicações para o modelo de gestão de pessoas. Além disso, os dados coletados permitiram reconstituir a forma de organização da própria área de recursos humanos, por considerá-la como um elemento importante para auxiliar na explicitação do modelo de gestão de pessoas adotado, além de orientar a coleta das informações, que após classificadas, permitiram descrever as práticas de recursos humanos em cada um dos subsistemas de recursos humanos encontrados em cada uma das unidades pesquisadas. Por outro lado, a análise do conteúdo das ações de recursos humanos, desenvolvidas em cada uma das usinas, permitiu desvendar os conceitos orientadores que, em última análise, foi considerado como indicativo do modelo de gestão de pessoas adotado.

Deste modo, a análise foi realizada com base nos dados de natureza objetiva. Tal estratégia teve a finalidade de neutralizar ou reduzir o discurso subjetivo dos entrevistados.

## **2. OS DIFERENTES MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Há diferentes perspectivas de análise sobre as formas de organização da área de recursos humanos e suas alterações. Alguns autores realizam análises histórico-contextuais (IGALENS, 1999; TONELLI *et al.*, 2002), outros optam pelas histórico-conceituais (FISCHER, 2002; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000) e, ainda, outros analisam as alterações utilizando como referência as demandas das empresas (EISENSTAT, 1996).

As primeiras procuram demonstrar uma atividade que se origina e se modifica como resposta a determinados contextos; as segundas constatarem que as práticas de gestão de pessoas existentes nas empresas, em diferentes períodos, caracterizam-se como modelos de administração dos recursos humanos, que são elaborados utilizando como matriz os conhecimentos científicos; as últimas partem do princípio de que a mudança de um modelo para outro só ocorre quando o modelo vigente não atende mais às necessidades empresariais.

Neste estudo, assume-se modelo como “representações hipotéticas suscetíveis de serem confirmadas [...] e que dependem de uma teoria da qual são deduzidos e que controla sua homogeneidade e sua coerência” (LOPES, 2003).

Assim, esta análise procurará evidenciar os pressupostos teóricos que caracterizam as diferentes concepções de administração de recursos humanos e identificar como são articuladas para formar um modelo de administração como um conjunto coerente.

Dessa maneira, torna-se possível compreender não apenas as diferenças entre as análises sobre recursos humanos no que diz respeito ao período de vigência de cada modo de organização, mas acredita-se que permitirá, também, entender os diversos nomes que lhes são atribuídos, pelos diferentes autores pesquisados.

Apesar das diferentes perspectivas analíticas e da existência de pontos divergentes entre os autores, constata-se em comum a existência de quatro concepções de administração de recursos humanos que correspondem aos modelos aqui descritos.

### **2.1. O primeiro modo de organização da área de recursos humanos: departamento de pessoal**

A literatura registra a existência do departamento de pessoal nas empresas desde meados do século XIX nos bancos europeus (IGALENS, 1999); no entanto, enquanto prática que se generaliza nas diferentes empresas, os anos 20 do século passado são citados pela maioria dos autores como referência para a consolidação do primeiro modelo de gerenciamento de pessoas. Aquele período foi caracterizado por uma intensa movimentação social que levou ao estabelecimento de leis que regulamentaram as relações entre a empresa e seus trabalhadores e que culminou, no final da primeira grande guerra mundial, com fundação da OIT – Organização Internacional do Trabalho –, órgão vinculado inicialmente à Liga das Nações e atualmente à Organização das Nações Unidas, que incentiva as nações-membros a criarem leis específicas para regulamentar as relações trabalhistas.

Não só os trabalhadores, mas diferentes atores sociais criticaram as condições de trabalho e se empenharam para o estabelecimento de princípios legais para regular as relações trabalhistas no âmbito das empresas capitalistas. Empresários como *Robert Owen*<sup>3</sup>, na Inglaterra, e até a Igreja Católica condenavam as condições de trabalho existentes nas empresas da época, a ponto de, em 1891, o Papa Leão XIII, editar a encíclica *RerumNovarum* com severas críticas à organização do trabalho no âmbito das organizações empresariais.

Neste contexto, algumas leis esparsas são editadas com a finalidade de impor limitações aos contratos de trabalho, mas os especialistas em Direito do Trabalho, constatam que foram a Constituição de 1917, no México, a da República de *Weimar* de 1919, na Alemanha, e a *Carta Dellavoro*, de 1927, na Itália, as primeiras a incluírem claramente os princípios legais referentes à regulamentação das relações de trabalho (NASCIMENTO, 2003).

Nesse sentido, é a legislação trabalhista que, a partir dos anos 1920, pressiona as empresas para instituírem uma área específica para cuidar das relações com os seus trabalhadores. Isso explica a denominação atribuída a esse modelo, por Fischer (2002), “Departamento de Pessoal”, no qual a ação é centrada no cumprimento da legislação.

Nessa mesma época, no contexto teórico, ocorre o desenvolvimento e a disseminação da Administração Científica (TAYLOR, [1911] 1995) que, ao utilizar a análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos, provoca uma profunda revolução na concepção do trabalho e, de acordo com Barbosa (1999), “permite pela primeira vez gerir os recursos humanos e materiais de forma científica”.

Taylor (1995), ao propor o desenho de cargos, retira do trabalhador a ação reflexiva sobre o trabalho e estabelece a necessidade de treinar os empregados para as tarefas que formam cada um dos cargos, indica a necessidade de os trabalhadores serem selecionados cientificamente e treinados para ocuparem os postos de trabalho, além de instituir os prêmios de produção. Essas propostas

---

<sup>3</sup>Socialista utópico. É considerado o pai do cooperativismo. De origem humilde, chega a possuir uma grande fábrica na Escócia. Ali, reduziu a jornada de trabalho para 10,5 horas diárias, fez erguer casas para os operários, o primeiro jardim-de-infância e a primeira cooperativa. Em 1817, evoluiu da ação assistencial para a crítica frontal ao capitalismo. Fundou, nos Estados Unidos da América, a colônia socialista Nova Harmonia.

contribuíram para formar o primeiro conjunto de atividades que, gradativamente, faria parte das atribuições da área de recursos humanos.

Assim, além das atividades relacionadas ao cumprimento das exigências legais, começam a fazer parte das atribuições do departamento de pessoal as atividades de selecionar, treinar e remunerar os trabalhadores das empresas (TONELLI *ET AL*, 2002).

Dessa maneira, delineiam-se os contornos de uma forma de organização que se estabelece como resposta ao surgimento de leis que regulamentaram as relações de trabalho nas empresas que, associada com uma concepção de ciência normativa e prescritiva das ideias tayloristas, explica as outras denominações: “Modelo Industrial” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000), “Modelo Hierárquico” (EISENSTAT, 1996).

A concepção de trabalho que fundamenta esse modelo é explicada por Zarifian (2001, p. 37), “como um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas. Nessa época, as operações são gestos do corpo humano”.

Desse modo, os princípios taylorista-fordistas associados às exigências legais, caracterizam as ações do Departamento de Pessoal como atividades de controle de pessoal, pois tanto as leis como os fundamentos da Administração Científica têm no controle um dos seus elementos basilares.

Apesar das divergências entre os autores sobre o período que caracteriza esta forma de organização da área de recursos humanos, é consenso que as pesquisas realizadas entre 1927 e 1932, por Elton Mayo, na fábrica da *Western Electric*, em Chicago, além de significar uma mudança na forma de gerenciamento de pessoas, lança os fundamentos de uma nova forma de organização dessa atividade nas empresas.

## **2.2. O segundo modo de organização da área de recursos humanos: comportamento humano.**

A difusão das ideias da Escola de Relações Humanas abre caminho para o tratamento das disfunções do trabalho e volta a atenção para a existência dos grupos informais, os processos de comunicação, a motivação e a liderança (BARBOSA, 1999).

No entanto, o ambiente externo, também, influencia e contribui para ampliar as atividades dessa função. Durante a grande depressão, dos anos 30 do século XX, há uma diminuição da importância atribuída à atividade de recursos humanos nas empresas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000), mas com a retomada do crescimento econômico ocorre uma grande movimentação dos sindicatos, o que leva as empresas a buscarem profissionais especializados em negociação, criando-se, assim, uma nova atividade denominada Relações Industriais. Além disso, no período da Segunda Grande Guerra Mundial, o esforço de guerra inviabilizava a concessão de aumentos salariais, então se inicia como prática nas empresas a concessão de benefícios indiretos, o que, também, exige a busca de profissionais especializados para o gerenciamento dessa atividade.

Desse modo, as atividades do departamento de pessoal, ou departamento de relações industriais, como são denominadas em algumas organizações, são ampliadas para o seguinte conjunto de atribuições: administração de pessoal (cuida dos aspectos processuais exigidos pela legislação); recrutamento e seleção; treinamento; remuneração; relações sindicais; e benefícios.

O elemento novo é a inclusão das ideias da Escola de Relações Humanas, o que faz com esse modelo seja denominado como “Comportamento Humano” (FISCHER, 2002), já o aumento das atividades – Relações Industriais e Benefícios -, que caracterizam esse período, permitem denominá-lo de “Expansão da Função” (IGALENS, 1999) ou de “Modelo Profissional” (EISENSTAT, 1996).

Do ponto de vista teórico, a grande inovação é a utilização de conceitos originários das ciências humanas, que questionam a concepção de homem econômico que norteou os pressupostos

teóricos do taylorismo-fordismo, introduzindo a ideia de homem social ou, como explica Dejours (1999, p. 33),

aqui é o mundo do trabalho que é reduzido ao mundo intersubjetivo e social. O ambiente físico e as especificidades das exigências do posto de trabalho, assim como as atividades, no sentido ergonômico do termo, são excluídas das análises. [...]. Quanto à psicossociologia das organizações, ela considera o ambiente de trabalho somente como contexto, como decoração, sem impacto direto na organização das condutas humanas.

No entanto, apesar do debate em torno do conceito de homem, os autores ligados à Escola de Relações Humanas adotam a mesma concepção de trabalho do modelo anterior. A solução encontrada para as disfunções do trabalho é a “rotação de cargos”, isto é, os trabalhadores deveriam trocar periodicamente de postos de trabalho como solução para o trabalho repetitivo, monótono e sem significado.

Trata-se de um período que pode ser caracterizado como de estabilização da função (IGALENS, 1999), com a consolidação dos conceitos originários da Escola de Relações Humanas, em especial os da psicologia comportamental.

No contexto teórico, há um intenso debate entre os autores ligados à Escola de Relações Humanas, que procuram demonstrar claramente as diferenças entre esse modelo de gerenciamento de pessoal e o anterior. McGregor (1999), ao construir as Teorias X e Y, apresenta argumentos que mostram as diferenças entre um modelo e o outro, com a Teoria X representando a concepção taylorista e a Y baseada nos princípios da Escola de Relações Humanas.

Na prática organizacional, ocorre a incorporação da concepção de gerenciamento de pessoas que utiliza como referência teórica essas ideias que, associadas às novas funções incorporadas pelo modelo anterior, transforma esta área em um espaço composto por profissionais com diferentes formações e, conseqüentemente, a com proliferação de novas tecnologias de diversas origens. É nesse ambiente que surge a denominação Administração de Recursos Humanos, com profissionais especializados e tecnologias cada vez mais sofisticadas para o gerenciamento das pessoas.

Isso leva a uma forma de organização com diversos subsistemas responsáveis pela execução das políticas de relacionamento entre a empresa e seus trabalhadores. As atividades continuam as mesmas do modelo anterior, com mudança apenas na área de treinamento que incorpora a concepção de desenvolvimento de pessoal, ou seja, administração de pessoal (cuida dos aspectos processuais exigidos pela legislação); recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração; relações sindicais; e benefícios.

Desse modo, pode-se compreender a existência dos diversos subsistemas de recursos humanos, citados com frequência nos manuais (Dessler, 2003), cada um deles responsável pela condução de parte das atividades que devem permear a relação da empresa com os seus empregados. Evidentemente, esta prescrição de organização sistêmica contribui para a criação e a disseminação de técnicas específicas para cada subsistema, como estratégia, até mesmo, para justificar a sua existência. Entretanto, como explica Orlickas (2001, p.30), “é nesse estágio que se identifica o ponto crítico da administração de recursos humanos: as pessoas [...] são administradas tecnicamente e gerenciadas por partes. Por isso, esse conjunto de técnicas começa a perder a sua relação com o trabalho, [...] começa a não ter funcionalidade, nem operacionalidade”, o que pode ser considerado como um contexto propício para o aparecimento de um novo modelo de Administração de Recursos Humanos.

### **2.3. O terceiro modo de organização da área de recursos humanos: estratégico**

No ambiente externo há indícios de mudança e no âmbito das organizações se constata uma redução da produtividade nas indústrias que seguem os princípios da racionalização taylorista-fordista e há um aumento significativo de competição entre os países pela busca de novos mercados,

especialmente o Japão e os países europeus já recuperados da Segunda Guerra, (TONELLI *at al.*, 2002).

Esses dois fatores, queda da produtividade e o aumento da competitividade, provocam duas reações que repercutem tanto nas empresas como no debate teórico. As organizações procuram olhar para os competidores, em especial o Japão, para entender o seu modo de administrar. Já os especialistas em estudos organizacionais buscam alternativas para superar a diminuição da produtividade e aumentar a competitividade das empresas.

Essa crise marca o início de um período de rápida mudança, de fluidez e de incerteza (HARVEY, 2000). No contexto teórico, a percepção do ambiente externo indica a necessidade de novas referências que devem orientar os modelos de gestão; assim, inclui-se a noção de estratégia (PORTER, 1996) como elemento constitutivo de um novo modelo de administração de recursos humanos.

Nas organizações, no que diz respeito ao gerenciamento das pessoas, indica-se a necessidade de vincular as estratégias de recursos humanos às das empresas. A resposta dos dirigentes da área de recursos humanos é uma maior aproximação das demais áreas funcionais, colocando-se na posição de prestadores de serviços que contribuem para atingir os objetivos organizacionais. Isso permite entender a denominação de “Parceria” atribuída por Eisenstat (1996). Mas a inclusão da noção de estratégia indica a mudança das referências teóricas que fundamentam este modelo, o que permite denominá-lo, também, de “Estratégico” (FISCHER, 2002), indicando com isso que as políticas e as práticas de administração dos recursos humanos são derivadas das estratégias organizacionais. É com este modelo que surge nos manuais de Rh a indicação de que a área de RH deve ser considerada como centro de lucro (JUNQUEIRA, 2005).

A concepção de trabalho permanece a mesma dos modelos anteriores que orientaram as formas de organização da área de gerenciamento de pessoal descritas anteriormente, a contribuição para as disfunções do trabalho é o enriquecimento de cargos, como alternativa para o trabalho repetitivo, monótono e sem significado, que utiliza como matriz teórica a noção taylorista de desenho de cargos. Esta técnica, proposta por Herzberg (1997), surge das pesquisas sobre motivação, que levam à elaboração da Teoria dos Dois Fatores.

É um processo no qual a organização para atingir seus fins apresenta-se como todo-poderosa e instala a certeza de oferecer ao trabalhador, ao mesmo tempo, um estatuto e um papel apropriados ao seu dinamismo e à sua submissão, e um saber - intelectual e comportamental - que favorece ao domínio das coisas e de si mesmo, bem como a adaptação às circunstâncias. Ao fazer isso, de acordo com Enriquez (2001, p. 21), “ela tende a infantilizá-lo, por mais que afirme o contrário”.

#### **2.4. O quarto modo de organização da área de recursos humanos: articulado por competências**

As características básicas do quarto modo de organização da área de recursos humanos começam a se configurar em duas frentes: no debate entre os especialistas e nas organizações. Na primeira, busca-se construir um novo modelo fundamentado na noção de estratégia com o propósito de criar processos de gestão mais flexíveis capazes de absorver as rápidas mudanças, a fluidez e as incertezas do ambiente externo. Na segunda, inicia-se o desmonte da estrutura fragmentada predominante no modelo anterior e a introdução de um processo de descentralização de parte das funções de recursos humanos para os gestores de linha.

No contexto teórico, a noção de estratégia que significa, de acordo com Porter (2003, p. 111), “ser diferente”, e é vinculada ao conceito de vantagem competitiva que, segundo Prahalad e Hamel (2003, p. 59), “estão em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estreitamente focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas capacidades

técnicas com as dos outros a partir de novas e interessantes maneiras”. Nesse caso, como explica Barbosa (1999, p.125),

trata-se de tomar a diferença como vantagem competitiva em si. Isso implica construir intencionalmente uma organização diferenciada em termos de seus recursos humanos, com indivíduos de diferentes origens étnicas, religiosas, geográficas e intelectuais, a fim de que esta diversidade aponte para caminhos e soluções inovadoras.

Este entendimento permite compreender a valorização de características como a intuição, o saber e a criatividade como atributos pessoais dos trabalhadores, frequentemente citados como componentes deste quarto modelo de administração de recursos humanos. A concepção de estratégia como vantagem competitiva está associada também à noção de competências essenciais, imbricando na área de recursos humanos a ideia de competência individual.

Por sua vez, esta noção pressupõe a necessidade de pensar uma forma de organização, na qual o trabalho que, como assinala Santos (2000, p. 196), “fora inicialmente [entendido como] desempenho de força física no manuseio dos meios de produção, passou a ser também trabalho intelectual e qualificado, produto de uma formação mais ou menos prolongada”. Ou como explica Zarifian (2001, p. 56), “o trabalho não é mais um dado objetivável, padronizável, prescritível que bastaria reduzir a uma lista de tarefas [...] torna-se um prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional”.

Esse entendimento indica a ressignificação da concepção de trabalho, que passa a ser entendido como ato de imaginação. Com isso, indica a possibilidade de ruptura com uma forma de organização construída em torno dos conceitos de postos de trabalho, de normatização e de prescrição de cargos, baseados nos princípios tayloristas, e abrindo a possibilidade de utilizar como pressuposto a ideia de competência, que prevê o “retorno do trabalho para o trabalhador” (Zarifian, 2003; Thévenet, 1999).

Neste ponto, é necessário fazer uma reflexão sobre a noção de competência, que frequentemente se presta a um grande número de mal-entendidos.

Na bibliografia pesquisada encontram-se duas referências sobre o início do debate em torno da noção de competência: nos Estados Unidos, em 1973, com a publicação, por McClelland, do *paper Testing for competence rather than intelligence* e na França, também nessa mesma década, com o questionamento da noção de qualificação e do processo de formação profissional. Esses dois fatos caracterizam a introdução deste tema nos estudos organizacionais (FLEURY e FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001).

Inicialmente a literatura norte-americana diferencia competência de aptidões, de habilidades e de conhecimentos, definindo-a como característica de uma pessoa relacionada a um desempenho superior na realização de uma tarefa. Nesse sentido, a referência que baliza esta noção é a tarefa ou o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Somente em um segundo momento, reconhece-se que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho de cargos, próprios do modelo taylorista, não mais atende às demandas das organizações complexas, mutáveis e inseridas em um ambiente globalizado.

De modo diferente, o debate francês nasce da insatisfação entre a formação profissional e as necessidades do mundo do trabalho e se busca alternativa para aproximar o ensino das reais necessidades das empresas.

São analisadas as mutações que ocorrem no conteúdo do trabalho na sociedade contemporânea e se identifica uma nova lógica na organização do trabalho (Zarifian, 2001).

Nesse mesmo período, os estudos organizacionais indicam fatores externos como as mudanças no comportamento dos consumidores, a competitividade e as novas tecnologias, como elementos impulsionadores dos processos de mudança organizacional (Fischer, 2002) criando-se,

assim, as condições para a emergência de novas estruturas organizacionais (células, equipes e redes) diferentes das concebidas pelo taylorismo-fordismo.

Essas novas configurações de estrutura demandam um trabalhador capaz de aprender a aprender, portanto, diferente daquele concebido pelos princípios da Administração Científica (Taylor, 1995), cujo objetivo era eliminar o acaso, a adivinhação e o estilo individual no modo de execução das atividades. Taylor buscava a única e melhor maneira de se realizar uma tarefa, isto é, encontrar procedimentos universalizantes que se aplicassem a todos (BARBOSA, 1999). Nessa concepção, a fabricação de um produto não é outra coisa senão o encadeamento dessas operações elementares de acordo com uma sequência lógica. Assim, o que se denomina produtividade do trabalho não é outra coisa senão a organização da velocidade do trabalho, e do fluxo de produção que dela resulta e que diminui o tempo de trabalho contido em cada unidade de mercadoria (Zarifian, 2001).

A nova organização do trabalho que se configura solicita um trabalhador com um perfil diferente do moldado com base na noção de tarefa. Com isso, contrapõem-se os dois modelos vigentes: o de posto de trabalho e o de profissão (Zarifian, 2003). Este último, diz que profissional, de acordo com Le Boterf (2003, p. 37), “é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”, para isso deve ter as seguintes competências básicas: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e saber envolver-se.

Deste modo, a noção de competência que emerge nos estudos organizacionais, como resposta às mudanças provocadas pelo ambiente externo às organizações produtivas, é decorrente de uma percepção que indica a necessidade de se adotar uma nova forma de organização do trabalho, que pode ser considerada como estratégia competitiva.

Este novo ambiente solicita um trabalhador capaz de mobilizar conhecimentos e saberes, em uma situação profissional, para enfrentar eventos conhecidos e imprevistos e, após solucioná-los, refletir sobre o ocorrido para compreendê-lo, gerando assim novos conhecimentos. Isso pressupõe desenvolver a capacidade de tomar a iniciativa e se responsabilizar pelas situações profissionais com as quais se defronta; ter uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade aumenta; ser capaz de mobilizar a rede de atores em volta das mesmas situações; e assumir áreas de responsabilidades e não mais tarefas específicas e prescritas (ZARIFIAN, 2003).

O gerenciamento do trabalho com esta concepção está na origem da denominada organização qualificante ou aprendizagem organizacional, na qual as atividades da área de recursos humanos permanecem as mesmas da configuração anterior. Aqui, novamente, são as atividades de treinamento e desenvolvimento que sofrem alterações significativas, incorporando o conceito de educação corporativa, no lugar do de treinamento. Em algumas organizações esta atividade assume a denominação de Universidade Corporativa (EBOLI, 2002). Assim, nesse novo modo de organização de trabalho encontram-se as seguintes atividades: administração de pessoal (cuida dos aspectos processuais exigidos pela legislação); recrutamento e seleção; desenvolvimento e educação de pessoas (universidade corporativa); remuneração; relações sindicais; e benefícios.

Na prática empresarial, há uma reorganização do Departamento de Recursos Humanos e uma redefinição do perfil do profissional, que deixa de ser um especialista em um dos subsistemas e torna-se um generalista em recursos humanos, denominado *line personnel officer – LPO* –, ou consultor interno de recursos humanos, cuja atividade principal é prestar assessoria aos gestores dos demais departamentos funcionais (ORLICKAS, 2001).

Nessa forma de organização, compete aos profissionais de recursos humanos estabelecerem as estratégias e políticas de gerenciamento de pessoas que deverão ser transformadas em práticas

cotidianas de gestão pelos ocupantes dos cargos de chefia, que passam a ter entre as suas atribuições a execução de alguns dos processos que antes estavam centralizados na área de recursos humanos, com isso, indicando um movimento de descentralização das ações de recursos humanos.

Neste processo, ocorre uma redução do número de pessoas alocadas na atividade de recursos humanos e a terceirização da execução de algumas atividades como recrutamento/seleção, treinamento e departamento de pessoal; registra-se, também, a preocupação em adotar sistemas de remuneração mais flexíveis que possibilitam, no caso brasileiro, contornar as limitações impostas pela legislação trabalhista, além de mudanças nas estratégias de condução das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal, com as Universidades Corporativas substituindo o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento. Neste movimento troca-se o conceito de treinamento pelo de educação corporativa.

Esse modelo de gerenciamento de pessoas representa o deslocamento das referências teóricas que fundamentavam o modelo anterior, passando a utilizar as teorias sobre estratégia para o estabelecimento de relações coerentes entre os seus elementos constitutivos. Há também, uma ressignificação da concepção de trabalho que passa a ser entendido de um modo diferente da concepção estabelecida pelo modo de organização consolidado pelo taylorismo-fordismo.

Esta mudança de referencial altera, também, o entendimento de homem. Agora, não se trata mais do homem econômico da Administração Científica, tampouco do homem social, da Escola de Relações Humanas, ou do homem organizacional. Mas como assinala Fischer (2002, pg. 32), “hoje, o papel do homem no trabalho vem-se transformando e suas características mais humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vêm sendo valorizadas”.

Esse modo de organizar o trabalho se caracteriza, também, pela modificação na denominação atribuída ao gerenciamento de pessoas, que passa de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas que, como explica Fischer (2002, p. 32), “procura ressaltar o caráter da ação – gestão e o seu foco de atenção: as pessoas. Embora os conceitos de administração e gestão sejam utilizados como sinônimos, no entanto, em geral, considera-se como gestão uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido”.

Além dos modelos de gestão de pessoas apresentados, utilizou-se, também, os conceitos relativos à configuração organizacional para analisar os dados coletados, por considerar relevante para a análise identificar a posição do Departamento de Recursos Humanos na estrutura organizacional. Assim serão utilizados os conceitos de estrutura funcional e divisional e as considerações sobre configurações organizacionais elaboradas por Mintzberg (2003).

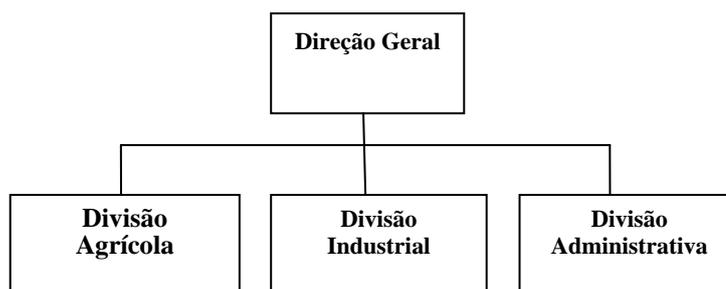
### **3. CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL DAS USINAS DE AÇÚCAR E ÁLCOOL**

Inicialmente os dados coletados foram agrupados de modo a entender a organização de cada um dos grupos empresariais controladores das dez usinas tomadas como objetos de estudo. Desse modo a primeira parte da análise permite uma visão geral da configuração organizacional das usinas pesquisadas.

#### **3.1. Usinas de Capital Fechado**

Do ponto de vista organizacional as seis usinas de capital fechado, de maneira geral, adotam o modelo divisional, com uma divisão agrícola, responsável pela produção de cana-de-açúcar cultivada nas fazendas de propriedades da usina e pelo gerenciamento dos contratos com os produtores que fornecem cana-de-açúcar para completar a capacidade instalada de moagem. A área de produção de açúcar e álcool fica subordinada à divisão industrial e, finalmente, há uma terceira divisão que cuida do processo administrativo. Nas seis usinas de capital fechado encontrou-se a configuração organizacional mostrada na figura 1.

**Figura 1: Configuração Organizacional de uma Usina de Açúcar e Álcool com Capital Fechado**



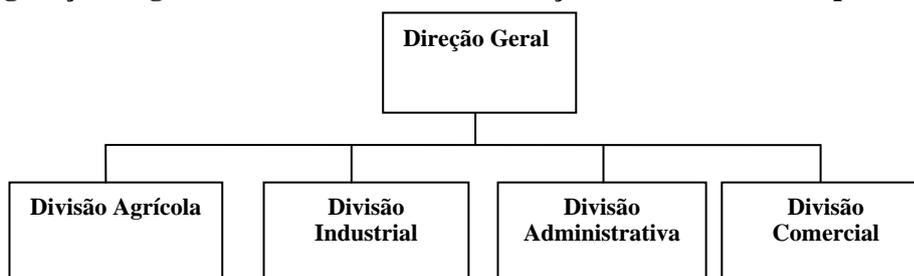
Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Em um dos grupos, controlador de três usinas, o proprietário acumula as funções de Diretor Geral e de Diretor Administrativo, o que permite dizer que esta área funcional está subordinada diretamente ao principal executivo. Além disso, em cada uma das usinas desse grupo encontra-se a mesma estrutura organizacional, isto é, as usinas são organizadas como empresas autônomas. Essa forma de organização pode ser classificada como uma estrutura simples (Mintzberg, 2003) e se diferencia das demais usinas pesquisadas que apresentam outra configuração organizacional complexa, como se verá adiante.

O segundo grupo empresarial de capital fechado, mantém a mesma configuração organizacional anterior. A área de recursos humanos reporta-se ao Diretor Administrativo, que é o principal executivo da Divisão Administrativa. Nesse grupo, as três divisões têm como dirigentes pessoas pertencentes à família controladora, o que permite classificá-lo como uma organização com administração familiar. Neste grupo empresarial, uma das usinas assume a função de centralizadora das decisões, dos registros e dos controles de todas as atividades administrativas, o que indica que esta unidade é responsável pela elaboração das normas orientadoras para as demais unidades controladas pelo grupo e exerce a função de matriz.

A diferença da configuração organizacional desse grupo para a descrita anteriormente é a presença de uma divisão comercial, cuja inclusão na estrutura organizacional pode ser explicada pelo fato de esse grupo empresarial fabricar uma linha de produtos que requer uma estratégia de comercialização diferente dos produtos tradicionais das usinas de açúcar e álcool. A configuração organizacional desse grupo está representada na figura 2 a seguir.

**Figura 2: Configuração Organizacional de uma Usina de Açúcar e Álcool com Capital Fechado**



Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

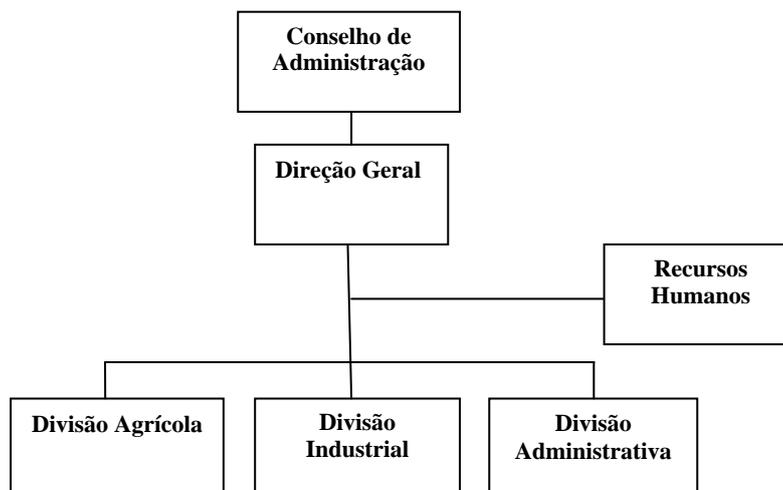
### 3.2. Usinas com Capital Aberto na Bolsa de Valores de São Paulo

As três usinas controladas pelo grupo empresarial, com capital aberto na bolsa de valores, mantêm a mesma configuração organizacional, mas com pequenas variações. Uma delas é a inclusão de um Conselho de Administração, presidido por representante do maior acionista. Esse conselho encontra-se em fase de ajuste, com a contratação de conselheiros independentes, para atender às regras do “novo mercado”<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Um conjunto de regras da BOVESPA relativas à Governança Corporativa, que estabelece que do “novo mercado”, participam empresas com capital composto exclusivamente por ações ordinárias, com direito à voto. Além disso, o conselho

A outra é posicionar a área de recursos humanos como *staff* da direção geral, o que pode significar uma posição de maior prestígio. A figura 3, a seguir, mostra este tipo de configuração.

**Figura 3: Configuração Organizacional de Usinas de Açúcar e Álcool com Capital Aberto**



Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

### 3.3. Usina Controlada por Grupo Internacional

Os dados coletados indicam que esta *joint venture* foi a primeira iniciativa deste grupo internacional na produção de açúcar e álcool. No início deste ano formou outra parceria com a mesma figura jurídica – *joint venture* - com outra usina sediada no Estado de São Paulo, mas que controla três usinas, sendo duas no Estado de São Paulo e uma no Estado de Goiás. Logo em seguida anunciou a criação de uma área de negócios destinada a produção de açúcar e álcool e informou que dispõe de R\$ 11 bilhões para investir nesta área. Na ocasião do levantamento de dados identificou-se que o grupo está realizando *due diligence* para adquirir outras usinas. Esses dados indicam que o grupo internacional controlador desta usina ampliará os investimentos nesta área de negócios e que a usina pesquisada pode fazer parte da estratégia do grupo para adquirir *know-how* na produção de açúcar e álcool.

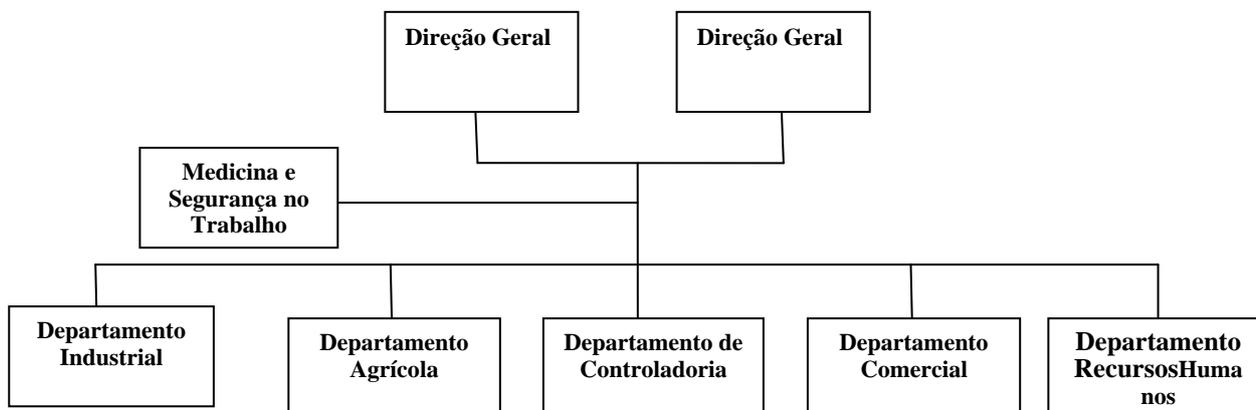
Na usina encontrou-se outra configuração diferente, que pode ser classificada como funcional. A área agrícola só foi incorporada à estrutura organizacional em 2011. Até então possuía os departamentos industrial, controladoria, comercial e recursos humanos. A decisão de criar do Departamento Agrícola foi tomada pelo fato de o grupo de produtores não ter condições de fornecer a quantidade necessária de cana-de-açúcar para a capacidade instalada de moagem, de três milhões de toneladas por ano. No ano de 2011, a usina moeu apenas 1.507 toneladas de cana. Com a decisão de criar este departamento, a previsão para a moagem de cana na safra de 2012 é de 2.2 milhões de toneladas.

Do ponto de vista jurídico, é uma *joint venture* formada entre o grupo internacional, que detém 63% do capital, e um grupo de produtores, que fornecem cana-de-açúcar para a usina, e controla 47% do capital. Esta característica impacta na estrutura organizacional, pois a usina é dirigida por dois diretores, que ocupam o mesmo nível no organograma, sendo cada um deles representantes de cada uma das partes da sociedade.

Além disso, a área de medicina e segurança no trabalho, que normalmente é subordinada ao Departamento de Recursos Humanos, está posicionada como *staff* da direção geral, como um

indicativo da importância atribuída pelo grupo internacional a este assunto. A figura 4, a seguir, mostra o organograma adotado.

**Figura 4: Configuração Organizacional da Usina Controlada por um Grupo Internacional**



Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

As informações coletadas sobre a estrutura organizacional, nas usinas tomadas como objeto de estudo, mostram que as usinas de capital fechado e as que possuem ações comercializadas na BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo adotam uma configuração organizacional divisional, mas posicionam a área de recursos humanos de forma diferente: nas de capital fechado, na divisão administrativa e nas usinas com capital aberto, esta área está posicionada como um *staff* da direção geral. De modo diferente, a usina controlada por um grupo internacional adota uma configuração funcional posicionando a área de recursos humanos como uma gerência de primeira linha, que se reporta à Direção Geral da Usina. Além disso, há uma subordinação técnica à Direção de Recursos Humanos do grupo internacional, que orienta as políticas de RH da usina.

#### 4. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para identificar o modelo de administração de recursos humanos adotado nas usinas pesquisadas, os dados coletados permitiram apresentar a forma de organização desta área funcional em cada um dos grupos empresariais e descrever as práticas de administração de pessoal de modo que tornou possível identificar o modelo de gestão pessoas.

##### 4.1. Gestão Pessoas nas Usinas de Capital Fechado

Nas usinas de capital fechado, encontraram-se dois arranjos organizacionais para a área de recursos humanos. Em um dos grupos empresariais as atribuições de recursos humanos estão divididas em três seções que são chefiadas por profissionais que ocupam o cargo de supervisor, todos se reportando diretamente ao Diretor Administrativo, que é o proprietário das usinas e acumula a direção geral com a função de diretor Administrativo, como mostra a figura 5, a seguir.

**Figura 5 – Organização das atribuições de Recursos Humanos em usinas de Capital Fechado**



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2012)

Essa forma de organização por função especializada é indicativa de um modelo de gestão de pessoas voltado especificamente para o atendimento das normas que regulamentam o trabalho, com cada uma das seções dirigidas por um profissional especializado. Assim a seção de Medicina do Trabalho é coordenada por um médico com especialização em medicina do trabalho e conta com o

apoio de profissionais de enfermagem, também especializados em enfermagem do trabalho, o que é uma exigência da legislação brasileira.

A seção de Segurança do trabalho é dirigida por um engenheiro especialista na área e conta com o apoio de supervisores de segurança no trabalho. O número de profissionais da área é definido pela legislação em função do número total de funcionários da empresa.

O Departamento de Pessoal é dirigido pelo Supervisor do Departamento de Pessoal e é responsável pelas rotinas contratação, controle de ponto, pagamento de salários, apuração dos encargos sociais, férias etc. e todas as exigências legais. Além do supervisor há mais três funcionários que ocupam o cargo de auxiliar de departamento de pessoal.

A seção de Serviço Social é dirigida por uma assistente social, com vínculo familiar com a família controladora da usina, e tem com responsabilidade o atendimento dos casos de serviço social dos empregados, controle dos benefícios concedidos e das ações de responsabilidade social das usinas pertencentes a este grupo empresarial.

Essa mesma forma de organização é reproduzida em cada uma das três usinas controladas por este grupo empresarial. Além disso, a existência de uma área de serviço social pode ser entendida, também, como uma exigência legal uma vez que a Lei 4.879/65<sup>5</sup> obriga as usinas de açúcar e álcool a destinarem um percentual do faturamento para o PAS – Plano de Assistência Social, que deve ser elaborado por um profissional formado em Serviço Social. Apesar de manter a seção de Serviço Social as usinas deste grupo não possuem o PAS – Plano de Assistência Social e esta seção tem sob sua responsabilidade as ações classificadas como responsabilidade social, que foi a única encontrada sem exigência legal, mas que também não pode ser considerada como uma atividade típica da função recursos humanos.

As ações desenvolvidas e a forma de organização das atividades de recursos humanos permitem classificar o modelo de gestão de pessoas como Departamento de Pessoal, uma vez que ações desenvolvidas se caracterizam basicamente como de natureza legal.

No segundo grupo empresarial de capital fechado encontrou-se uma configuração das atribuições de recursos humanos semelhante à descrita anteriormente. Há algumas variações no modo como o trabalho é realizado. Uma delas ocorre porque neste grupo uma das três unidades é centralizadora das atividades de recursos humanos, mantendo-se nas demais unidades apenas as atividades de prestação de serviços de RH que não podem ser realizadas a distância, tais como o ambulatório médico, os serviços de segurança no trabalho, o restaurante industrial e uma pequena área de apoio que realiza uma parte do trabalho localmente e envia para a unidade centralizadora a finalização dos processos.

Outra variação identificada é a existência de uma Seção de Recursos Humanos, tendendo para uma organização por funções. Encontraram-se três subsistemas de RH – recrutamento/seleção; treinamento/desenvolvimento e Administração de Pessoal. Os dois primeiros subsistemas são coordenados por uma única profissional que se encontra ainda em formação. Já o subsistema de Administração de Pessoal é coordenado diretamente pelo profissional responsável pela área de RH.

Encontrou-se, também, uma prática de treinamento de pessoal razoavelmente organizada, com algumas ações voltadas para a formação de mão de obra que, segundo os dados coletados, são difíceis de encontrar-se no mercado em função do processo de mecanização do corte de cana. Há, também, um programa de bolsa de estudos. No entanto, não foi identificada uma política de

---

<sup>5</sup>Trata-se de uma legislação polêmica, pois com a desregulamentação deste setor, ocorrida nos anos de 1990, as usinas entenderam que estavam desobrigadas deste encargo, uma vez que o IAAA – Instituto do Açúcar e Alcool, órgão responsável pela fiscalização desta lei, foi extinto. No entanto, algumas ações já julgadas indicam que as usinas ainda estão obrigadas a cumprir esta legislação.

desenvolvimento de pessoal. As solicitações de bolsa de estudo e a participação em treinamento são analisadas individualmente, inicialmente na área de recursos humanos e submetida à aprovação da direção.

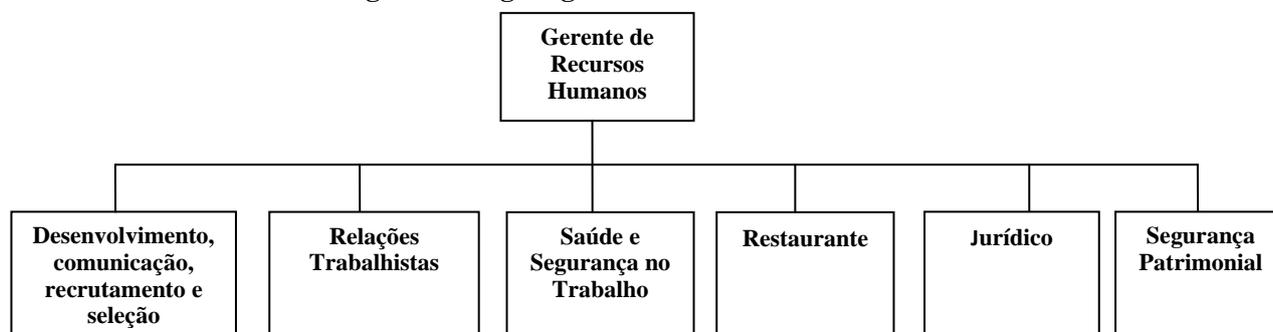
Esta forma de organização da área de recursos humanos indica a adoção de um modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal, mas tendendo para o modelo de gestão do comportamento humano. Isto porque a transição para outro modelo ainda depende da formação dos profissionais de RH e da elaboração de forma clara das políticas orientadoras das ações desta área.

Nos dois grupos empresariais de capital fechado a área agrícola encontra-se, respectivamente, com 70% e 90% do corte da cana-de-açúcar realizado de forma mecanizada.

#### 4.2. Gestão Pessoas nas Usinas de Capital Aberto

A assessoria de recursos humanos nas usinas que possuem capital aberto é subdividida em seis áreas distintas, ou subsistemas: Desenvolvimento/comunicação/remuneração/recrutamento/seleção; relações trabalhistas; saúde e segurança no trabalho; jurídico; restaurante; e segurança patrimonial, como mostra a figura 6 a seguir.

**Figura 6: Organograma dos recursos humanos**



**Fonte:** Elaborado com base nos dados da pesquisa (2012)

Conforme pode ser observado no organograma, o Gerente de Recursos Humanos administra todos os subsistemas, cada um desses subsistemas possui um supervisor e outros funcionários de apoio. O que chama a atenção nesse organograma são dois pontos: o primeiro, a área de RH é posicionada como *staff* da direção geral e, o segundo, é a subordinação das áreas jurídica e segurança patrimonial à assessoria de recursos humanos, funções que não dizem respeito a esta área funcional.

As informações coletadas indicam que essa organização é relativamente nova e que foi estruturada a partir da contratação do Gerente de Recursos Humanos, pois até então as usinas desse grupo empresarial adotavam uma forma de organização semelhante à adotada pelas usinas de capital fechado.

Essa forma de organização pode ter sido adotada como uma estratégia para justificar a contratação de um profissional no nível gerencial, criando-se um departamento com um grande número de funcionários – 204 no total, como mostra o quadro 1.

**Quadro 1 – Número de Pessoas Subordinadas à Gerência de Recursos Humanos**

Unidade	T & D Recrutamento e seleção Comunicação Remuneração	Relações Trabalhistas	Jurídico	Restaurante	Segurança Patrimonial	Segurança Medicina do Trabalho	Total
Unidade Sede	06	07	06	27	43*	13	102
Unidade 1	03	04	02	27	18*	7	61
Unidade 2	-	04	-	17**	13*	7	41
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>15</b>	<b>08</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>27</b>	<b>204</b>

\*=36 são terceirizados (matriz); 16 são terceirizados (unidade 1); na unidade 2 todos são terceirizados.

\*\*= São 14 são terceirizados.

**Fonte:** elaborado com base nos dados da pesquisa (2012).

Nesse grupo empresarial a unidade sede é responsável pela elaboração das normas e diretrizes relativas à gestão de pessoas.

As práticas de recursos humanos desenvolvidas neste grupo, além de todas as ações de natureza legal, que são realizadas pelos subsistemas de Relações Trabalhistas (nome atribuído ao Departamento de Pessoal neste grupo) e Segurança e Medicina do Trabalho. Há o subsistema de T&D, Recrutamento e Seleção, Comunicação e Remuneração que conta com profissionais especializados e com formação adequada para realizarem essas atividades.

Identificou-se uma grande preocupação com a comunicação interna o que motivou a contratação de um profissional especialmente para realizar esta atividade. Faz parte das atribuições desse profissional desenvolver instrumentos de comunicação adequados para a relação chefe/subordinado. Há treinamentos específicos de como deve ocorrer este tipo de comunicação utilizando-se as ferramentas criadas para esta finalidade.

No que diz respeito às ações de Treinamento e Desenvolvimento, constatou-se que além dos treinamentos técnicos destinados à formação, especialização e atualização dos profissionais do grupo, são realizadas atividades de natureza comportamental, destinadas à formação e desenvolvimento dos ocupantes dos cargos de chefia. Verificou-se, também, que o desenvolvimento dos comportamentos adequados ao ambiente de trabalho constitui-se como uma das preocupações centrais da área de RH, que utiliza os ocupantes dos cargos de chefia como multiplicadores para os seus subordinados.

Com isso, encontram-se indícios que permitem classificar o modelo de gestão de pessoas, nesse grupo empresarial, como gestão do comportamento humano, uma vez que além do cumprimento das atribuições de natureza legal, realizam ações voltadas para o desenvolvimento do comportamento considerado como adequado, pela direção da empresa, para os ocupantes dos cargos de chefia e, conseqüentemente, para os demais trabalhadores, uma vez que adotam a estratégia de considerar os chefes como multiplicadores das ações de treinamento para os seus subordinados.

Neste grupo empresarial o corte de cana-de-açúcar, também, encontra-se praticamente mecanizado, mantendo-se o corte manual somente em pequenas áreas com terrenos mais acidentados, nas quais não há possibilidade do uso de colheitadeiras.

#### **4.3. Gestão Pessoas na Usina Controlada por um Grupo Internacional**

Até a entrada do grupo internacional a área de recursos humanos era formada por duas pessoas que cuidavam de todos os trabalhos da área na usina. Atualmente é um departamento composto por seis funcionários que estão divididos em três subsistemas de recursos humanos: Departamento de Pessoal; Recrutamento e Seleção; Desenvolvimento e Comunicação. A área de comunicação foi implantada após a criação do Departamento Agrícola. Com sentiu-se a necessidade de criar canais de comunicação com os empregados que trabalham em diversos pontos da área rural. É um serviço que está em fase de estruturação e deverá constituir-se em outro subsistema de recursos humanos. A figura 7, a seguir, mostra a configuração do Departamento de Recursos Humanos.

**Figura 7 – Organograma de uma Usina Controlada por um Grupo Internacional**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012).

O Departamento de Pessoal cuida de todas as rotinas necessárias para a elaboração da folha de pagamento, apuração dos encargos trabalhistas e de todas as outras rotinas exigidas pela legislação trabalhista brasileira. Está, também, sob responsabilidade deste subsistema, as atividades relativas a cargos e salários e o acompanhamento das relações trabalhistas. Nesse subsistema há quatro funcionários.

Os subsistema de Recrutamento e Seleção, cuida das atividades referentes a atração e avaliação dos candidatos. Há uma psicóloga que conta com serviços terceirizados especializados para aplicação de testes psicológicos e para o recrutamento e cargos executivos.

Desenvolvimento e Comunicação são duas atividades agrupadas em um único subsistema, que possui sob sua responsabilidade as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal e pela comunicação interna. Há uma profissional formada em psicologia que responde por estas duas atividades.

As ações referentes à comunicação foram implantadas a partir da criação do Departamento Agrícola que possui um grande número de funcionários que trabalham diretamente no cultivo da cana-de-açúcar e estão distribuídos em locais distantes da área industrial. Apesar de, inicialmente, integrar as atribuições do subsistema desenvolvimento, deverá tornar-se um subsistema independente voltado especificamente para a comunicação interna.

Qualquer profissional, contratado como empregado da usina ou como prestador serviço, só inicia as suas atividades depois de passar por um treinamento sobre segurança no trabalho, que é ministrado pelo serviço de medicina e segurança, sob orientação deste subsistema. Além desta atividade é responsabilidade deste subsistema identificar oportunidades de desenvolvimento de pessoal para encaminhar os profissionais da usina. Isso pode ser feito em atividades de formação profissional para algumas posições consideradas críticas, isto é, cargos para os quais há pouca oferta de mão de obra disponível no mercado de trabalho, ou para a atualização, especialização e desenvolvimento dos profissionais que trabalham na usina.

Os dados coletados mostram que apesar de uma organização sistêmica, desenvolvida dentro da concepção da gestão do comportamento humano, as políticas de recursos humanos são alinhadas com as do grupo internacional, uma vez que o gerente de recursos humanos possui uma dupla subordinação: do ponto de vista administrativo se reporta à direção geral da usina, mas do ponto de vista técnico se reporta a direção de recursos humanos do grupo internacional. Esta forma de organização da área permite que a área se ajuste rapidamente às estratégias da organização.

Neste sentido, identificou-se que o Departamento de Recursos Humanos da usina se posiciona como a área responsável por identificar, contratar e manter os recursos humanos necessários para atender as demandas de pessoal nos projetos de expansão do grupo em um setor econômico, que até a formação da *joint venture*, o grupo controlador não possuía *know-how*.

Esta forma de atuação permite classificar o modelo de organização da área de recursos humanos desta usina, como estratégico.

Nesta usina o corte da cana-de-açúcar, também, é realizado com o uso de equipamentos mecanizados.

## **CONCLUSÕES**

Tendo em vista o objetivo proposto - descrever as práticas de gestão de pessoas, em usinas com controles acionários diferentes, e identificar o modelo de gestão de pessoas adotado – realizou-se uma pesquisa qualitativa envolvendo 10 usinas de açúcar e álcool, controladas por três grupos empresariais, com diferentes formas de controle societário: capital fechado; com ações na BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo; e de propriedade de um grupo internacional.

A análise de uma parte dos dados coletados permitiu apresentar a configuração organizacional encontrada em cada um dos grupos empresariais pesquisados. Considerou-se essa informação relevante para identificar o posicionamento da área de recursos humanos na estrutura organizacional de cada um dos grupos. A outra parte dos dados permitiu verificar as práticas de recursos humanos e identificar o modelo de gestão adotado nas usinas pesquisadas.

Isto permitiu constatar que em um dos grupos empresariais, com capital fechado, que controla três usinas de açúcar e álcool, possui uma estrutura organizacional simples, com as atribuições típicas de recursos humanos organizadas por funções e distribuídas em quatro seções independentes, que se reportam ao Diretor Administrativo. Este grupo adota o Departamento de Pessoal como o modelo de gestão de pessoas, uma vez que as ações de todas as seções são de natureza legal. Exceção à seção de Benefícios, que se ocupa das ações definidas como de responsabilidade social. No entanto, essa área está sob a coordenação de uma pessoa com relações de parentesco com a família controladora.

O segundo grupo empresarial, também com capital fechado, e controlador de outras três usinas apresenta uma configuração organizacional semelhante a do primeiro grupo analisado, mas com a inclusão de uma divisão comercial, responsável pela comercialização de uma linha de produtos específica.

A área de recursos humanos apresenta, também, uma configuração semelhante a do primeiro grupo analisado e adota como modelo de gestão de recursos humanos o Departamento de Pessoal, tendendo para gestão do comportamento humano, uma vez que parte do quadro de pessoal da área ainda se encontra em fase de formação.

O terceiro grupo empresarial analisado foi o representante, nesta pesquisa, das usinas com capital aberto na BOVESPA. A configuração organizacional segue o modelo divisional encontrado nas usinas de capital fechado, acrescido de um Conselho de Administração, que na ocasião do levantamento de dados encontrava-se em processo de profissionalização para atender às exigências de governança, do chamado novo mercado acionário brasileiro. Nessa configuração organizacional a área de recursos humanos se posiciona como *staff* da direção geral.

A análise da organização da área de recursos humanos mostra que é formada por 204 funcionários, parte deles na unidade centralizadora, que exerce a função normativa para as demais unidades e é executora dos processos de recursos humanos para a unidade-sede. Além disso, constatou-se que áreas, que não fazem parte das atividades típicas de recursos humanos, como a jurídica e a de segurança patrimonial, estão subordinadas ao Gerente de Recursos humanos, o que pode ser entendido como uma estratégia de ampliar o peso político da assessoria de recursos humanos e justificar o *status* de gerente do dirigente desta assessoria. As ações de recursos indicaram o modelo de gestão do comportamento humano, como o que fundamenta as práticas de recursos humanos nesse grupo empresarial.

A usina controlada por um grupo internacional foi representada, nesta pesquisa, por uma *joint venture* formada, em 2006, entre um grupo de produtores de cana-de-açúcar, que detém 47% do capital da usina, e uma grande corporação internacional, que detém 63%, mas que, até então, não possuía *know-how* na produção de açúcar e álcool. No início deste ano, o grupo internacional controlador desta usina, anunciou a formação de uma nova *joint venture*, com outra usina sediada no Estado de São Paulo, mas que possui três unidades de produção. Logo em seguida criou uma Unidade de Negócio para cuidar exclusivamente da produção de açúcar e álcool e informou a disponibilidade de R\$ 11 bilhões para aquisição de outras usinas, indicando como esse movimento a intenção de ampliar a sua atuação nesse setor da economia.

A análise da configuração organizacional mostrou uma estrutura organizacional funcional, com o Departamento de Humanos ocupando o mesmo nível dos demais departamentos, o que

diferencia das demais usinas pesquisadas. Os serviços de medicina e segurança no trabalho se posicionam como *staff* da direção geral para demonstrar a importância atribuída pelo grupo internacional a esta atividade.

A análise das práticas de recursos humanos mostrou uma organização sistêmica, com o Gerente de Recursos Humanos se subordinando administrativamente à direção geral da usina e tecnicamente à direção de recursos humanos do grupo internacional, o que permite que as ações de recursos humanos desenvolvidas na usina sejam alinhadas às orientações do grupo. Além disso, constatou-se que se trata de uma organização de trabalho que está em processo de ajuste para atender às demandas do grupo, que se encontra em fase de expansão neste segmento de negócio. Esta característica e a análise das práticas de recursos humanos permitiram classificar como estratégico o modelo de gestão de pessoas adotado nesta usina.

Em todos os grupos empresariais analisados o corte da cana-de-açúcar realizado com o uso de equipamento mecanizado, o que indica que os problemas encontrados pelos órgãos fiscalizadores do trabalho, nos anos de 2004 e 2006, na área agrícola, deverão se extinguir com a mudança de tecnologia utilizada neste processo de trabalho.

Entretanto se, por um lado, as usinas têm encontrado dificuldade para encontrar no mercado de trabalho a mão de obra necessária para operar os equipamentos destinados ao corte de cana. Isto tem exigido que as próprias usinas desenvolvam ações para formação desta mão de obra. Por outro lado, a mecanização da colheita de cana-de-açúcar mitiga o problema da qualidade do trabalho na Divisão Agrícola e, conseqüentemente, aponta para a solução dos impactos negativos causados pelas mortes nos canaviais.

Este percurso permitiu responder a pergunta norteadora da pesquisa: o controle societário influencia o modo de gerenciamento das pessoas nas usinas de açúcar e álcool? A análise dos dados coletados mostrou que, nas usinas de açúcar e álcool tomadas como objeto de estudo, encontrou-se, nos grupos empresariais com capital fechado, a área de recursos humanos com uma organização de trabalho voltada para atender as obrigações legais, o que permitiu classificar como gestão do Departamento de Pessoal, o primeiro modelo descrito na parte dois deste artigo. Já as usinas com ações comercializadas na BOVESPA adotam o modelo de gestão do Comportamento Humano, o segundo modelo teórico descrito. Finalmente a usina controlada por um grupo internacional adota o modelo Estratégico de gestão de pessoas.

Isso pode indicar que o controle acionário pode ser considerado como o elemento que diferencia o modelo de gestão de pessoas utilizado nas usinas de açúcar e álcool. Entretanto, esta conclusão deve ser vista com cautela, uma vez que esta pesquisa foi realizada envolvendo apenas 10 usinas. Por este motivo para obter uma resposta mais efetiva para a questão formulada deverão ser realizados outros estudos envolvendo um número maior de usinas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANUÁRIO DA CANA 2011. Fundação Pró-cana. Ribeirão Preto: 2012

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV. 1999.

DEJOURS, C. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EBOLI, M. Odesenvolvimento de pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

EISENSTAT, R. A. *What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management*. In: *Organizational Dynamics*.v.2, n.2. p.7-22, Autumn, 1996.

- ENRIQUEZ, E. Interioridade nas Organizações. In: Davel, E.; Vergara, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida Psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. In: RAC – Revista de Administração Contemporânea, edição especial, 2001, p. 183-196.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2000.
- HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus empregados. In: **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- IGALENS, J. *Cent ans de gestion du travail*. In: *Revue Française de Gestion*, n.126, p.5-11, Paris: nov/dez, 1999.
- JUNQUEIRA, F. **O RH que dá Lucro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LOPES, M. I. V. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de recursos humanos**. São Paulo, Futura, 2001.
- PORTER, M. O que é estratégia. In: ULRICH, D. (org.), **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo, Futura, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da organização. In: ULRICH, D. (org.), **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo, Futura, 2003.
- SANTOS, B. de S. Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: SANTOS, B. de S. **Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo, Cortez, 2000.
- TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo, Atlas, 1995.
- THÉVENET, M. *Lê retour du travail et la fin de la gestion dès ressources humaines*. In: Paris: *Revue Française de Gestion*, numéro spécial, nov. dez. 1999.
- TONELLI, M. J. et al. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, GUSTAVO; BOOG, MADALENA (org.), **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. I, São Paulo, Gente, 2002.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo, SENAC, 2003.