

O Papel da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo Multicasos no Setor Sucroalcooleiro

Autoria: Denis Renato de Oliveira, Gilberto Tadeu Shinyashiki

Na medida em que se toma conhecimento do processo de reestruturação gerencial e profissionalização no setor sucroalcooleiro, surge a necessidade de verificar se novos modelos de gestão de RH estão sendo adotados e se estes realmente suportam o crescimento e mantém a competitividade das usinas, contribuindo de forma efetiva para a criação de valor. Portanto, objetivou-se identificar os papéis da gestão de RH de três usinas do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo que se apresentaram como uma das maiores produtoras de açúcar e álcool da região Centro-Sul do Brasil na safra 2007/08. Para isso realizou-se um estudo qualitativo de natureza descritiva. As informações de campo foram coletadas por meio de uma pesquisa *survey*, com a aplicação de questionários e realização de entrevistas com os gestores de RH. As análises se basearam no questionário traduzido do estudo de Lawler III *et al* (2006). Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a evolução do conceito de RH e as mudanças ocorridas na função que permitiram a classificação dos seus papéis gerenciais. Observa-se pelos resultados da pesquisa que as usinas apresentam papéis gerenciais divergentes, diferenciados apenas pelo nível de instrução e/ou grau de adoção a determinadas práticas e mesmo as maiores produtoras ainda não apresentam estruturas gerenciais totalmente interdependentes.

1. Introdução

A desregulamentação ocorrida no setor sucroalcooleiro no início década de 90 contribuiu para ampliar a eficiência e a competitividade do etanol brasileiro no mercado internacional. Com o fim do controle estatal os produtores tiveram que se adaptar ao livre mercado e aprender a não mais contar com os grandes incentivos, subsídios e a coordenação do Estado. Destacaram-se neste momento várias iniciativas para aumentar a eficiência técnica da produção, reformular a estrutura organizacional das usinas, aperfeiçoar os padrões tecnológico-gerenciais e buscar maior coordenação setorial.

Temas gerenciais como planejamento, controle e processo decisório, organização do trabalho, equipamentos e investimentos, produção e programação, qualificação, treinamento, responsabilidade sócio-ambiental e relacionamento externo ganharam novo destaque e vem sendo amplamente desenvolvidos, fator extremamente importante para a captação de investimentos financeiros, capital responsável por suportar o crescimento das usinas e manter sua competitividade.

De acordo com Shikida *et al.* (2002), não mais existem nas usinas aquelas concepções rígidas de controle administrativo, mas sim, diretrizes trabalhadas e planejadas mediante a interdependência dinâmica das estruturas internas associadas às condições macroambientais. Verificam-se novos modelos de gestão no interior da agroindústria sucroalcooleira que aumentam a integração das áreas agrícola, industrial e comercial, trazendo importantes efeitos nas relações “a montante” e “a jusante” da cadeia produtiva.

Diante deste cenário, pergunta-se até que ponto a área de RH é considerada como elemento estratégico essencial nesse processo de mudança. Apesar da rápida expansão do setor, as usinas possuem conhecimento da importância de implantar sistemas de gestão profissionais na área de RH?

Para melhor avaliar este cenário e, principalmente, por acreditar que muitas delas ainda o administram conforme o antigo modelo de departamento de pessoal objetivou-se identificar os papéis da gestão de RH de três usinas do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo que se apresentaram como uma das maiores produtoras de açúcar e álcool da região Centro-Sul do Brasil na safra 2007/08.

2. Evolução do conceito de RH

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

Druckerⁱ (1954 apud Marciano, 1995, p. 1) foi o responsável pela invenção deste termo, referenciando os trabalhadores como recursos humanos que possuíam uma qualidade individual que os distinguia dos demais recursos organizacionais: "a habilidade de coordenar, integrar, julgar e imaginar". De acordo com Strauss (2001) o termo foi primeiramente utilizado como substituto na literatura quando Charles Myers, Paul Pigors e F. Malmⁱⁱ renomearam sua pesquisa adotando esta nova expressão. Já Kaufman (2002) ressalta que, somente no final da década de 1980, a expressão foi definitivamente consolidada.

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

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

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

Acompanhar o processo que determinou estas adoções terminológicas é também acompanhar as novas perspectivas sobre a sua filosofia e conceitualização. Desta forma, busca-se sistematizar as idéias acerca das mudanças no âmbito das relações de trabalho para que se possa compreender as políticas organizacionais adotadas para geri-las. Milkovich e Boudreau (2000) estruturaram esta evolução em quatro fases, conforme se observa na Figura 1.

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

Meshoulam (1984, p.24-38), em sua dissertação de mestrado, "Um modelo de desenvolvimento para gestão estratégica de recursos humanos", explica esta evolução de RH por meio a construção de blocos históricos, ressaltando a importância de se considerar cada

etapa, interdependente, determinante da etapa subsequente. O crescimento e desenvolvimento das atividades de RH, com o passar do tempo, agregou novas experiências, conhecimentos e habilidades para sua existência, objetivando, principalmente, responder às necessidades de mudança organizacional (Quadro 1).

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

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

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

Meshoulam (1984, p.24-38), em sua dissertação de mestrado, “*Um modelo de desenvolvimento para gestão estratégica de recursos humanos*”, explica esta evolução de RH por meio a construção de blocos históricos, ressaltando a importância de se considerar cada etapa, interdependente, determinante da etapa subsequente. O crescimento e desenvolvimento das atividades de RH, com o passar do tempo, agregou novas experiências, conhecimentos e habilidades para sua existência, objetivando, principalmente, responder às necessidades de mudança organizacional (Quadro 1).

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

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

Quadro 1. Histórico de crescimento e desenvolvimento de RH.

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

3. Classificação dos papéis gerenciais de RH

Para uma melhor compreensão do papel de RH nas organizações é importante entender como as empresas estão mudando e as tendências que estão fazendo com que as mudanças ocorram (DESSLER, 2003). Aparentemente, o questionamento que Ulrich (1998) faz no início de sua obra traduz esta preocupação: as empresas que desejam ser competitivas já identificaram os desafios organizacionais a serem considerados por seus gestores?

O RH dispõe de um enorme potencial para melhorias e uma formidável oportunidade para as mudanças, mas como transformar a área de mero agente passivo para agente ativo e de mero agente reativo para agente proativo? Para Bohlander *et al* (2003) competir por meio de pessoas é apenas um suporte às ações gerenciais. A gestão de RH verdadeira deve ajudar a

mesclar vários aspectos no gerenciamento organizacional, equilibrando suas forças para atender às diversas demandas competitivas.

De acordo com Lawler III et al (2006) a competição global, a tecnologia da informação, os novos conhecimentos, o aumento da qualificação profissional e uma série de outras modificações no ambiente empresarial estão obrigando as organizações a avaliar, constantemente, suas operações. As empresas estão adotando novas tecnologias, mudando suas estruturas e melhorando seus processos de trabalho para responder à demanda e às necessidades de sua base de clientes.

Uma das tarefas fundamentais dos profissionais de RH é avaliar as mudanças nos meios econômico-social, tecnológico e político para elaborar estratégias de crescimento na empresa. Dentro desta perspectiva, a tendência vem sendo a consolidação do conhecimento como uma das principais fontes geradoras de vantagens competitivas, em razão, principalmente, das fortes pressões por diferenciação (BECKER *et al*, 2001).

Sendo assim, a gestão do capital humano deve ser uma parte importante da estratégia de qualquer corporação. O papel desempenhado pelo RH, com foco tradicionalmente administrativo e profissional, dedicado apenas ao gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamentos e outras funções operacionais, vem passando de uma simples função de manutenção dos registros para uma reconhecida posição de parceira estratégica (FERRIS; JUDGE, 1991).

Tendo como base o estudo evolutivo da função e as perspectivas de mudança e desafios competitivos enfrentados pela área, Lawler III et al (2006) desenvolveu uma linha de pensamento para descrever quais papéis o RH desempenha nas organizações: **1. Papel usual da gestão de RH**, voltado para o atendimento das necessidades de controle e custo e cumprimento dos objetivos e planejamento; **2. Papel de parceria de negócios**, que enfatiza a flexibilidade na execução das tarefas, desenvolvimento pessoal e organizacional em consonância e redesenho das capacidades e competências; e **3. Papel de parceria estratégica**, que permite que o RH participe da formulação e implementação da estratégia empresarial (Quadro 2).

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

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

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

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

Quadro 2. Papéis da gestão de RH.

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

4. Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho propôs-se a identificar os papéis da gestão de RH de três usinas do setor sucroalcooleiro do Estado de São Paulo que se apresentaram como uma das maiores produtoras de açúcar e álcool da região Centro-Sul do Brasil na safra 2007/08 segundo dados divulgados pela UNICA (2008). Adotou-se, portanto, um estudo de caráter qualitativo com natureza descritiva. Para Martins (2006) este tipo de avaliação é caracterizado pela descrição, compreensão e interpretação de fatos. Já para Sellitz *et al* (1965), seu planejamento precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de diferentes aspectos acerca de um mesmo fenômeno.

Gil (2002) argumenta que este tipo de pesquisa possui como objetivo primordial o relato das características de determinada população/fenômeno ou, então, o estabelecimento das relações entre as variáveis para melhor entendimento do problema. Desta forma, utilizou-se o método de múltiplos casos, que Segundo Yin (2005) é adequado para as situações em que se colocam questões do tipo “*como*” e “*por que*”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

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

As informações de campo foram coletadas por meio de uma pesquisa *survey* (aplicação de questionários e realização de entrevistas com os gestores de RH das usinas). As práticas de RH utilizadas para análise foram abordadas mediante a consideração de três seções presentes no questionário traduzido do estudo de Lawler III *et al* (2006), professor da *Marshall School of Business – Southern California University*: os recursos humanos que compõem a organização, as iniciativas estratégicas organizacionais e as mudanças nas funções de RH.

Estas seções apresentaram oito temas centrais que foram focos de análise: o papel do RH e suas atividades, as decisões para recursos/talentos, o desenho da função, a terceirização, a tecnologia da informação, os processos de análises e métricas, as habilidades de recursos humanos e, por último, a efetividade da área.

Por fim, para interpretar os dados utilizou-se a análise de conteúdo. Freitas e Janissek (2000) afirmam que a técnica de análise de conteúdo permite o aprofundamento dos significados das ações e relações humanas, permite ir além do que se tem como resultado claro e manifesto, pôde-se obter por inferência até mesmo aquilo que o entrevistado deixou subentendido.

5. Análise dos resultados

5.1 Descrição dos casos

Ao deparar com as informações obtidas dos questionários devidamente tabulados e das entrevistas transcritas pode-se identificar características, que em certos aspectos diferenciam as organizações uma das outras, especialmente pelo nível de conhecimento de RH e/ou grau de adoção de determinadas práticas. Quando foram consideradas algumas particularidades organizacionais se tornou possível compreender melhor a realidade da gestão de RH do setor sucroalcooleiro. No Quadro 3 seguem as análises descritivas e comparativas dos três casos selecionados.

USINA	DESCRIÇÃO
USINA A	<ul style="list-style-type: none"> • 61 anos de atuação no mercado; • 3800 funcionários; • Compõe um grupo de 7 usinas, no entanto, há 3 unidades administrativas com processos gerenciais independentes, inclusive esta unidade; • Capacidade de moagem: 3,8 milhões de toneladas; • Faturamento de R\$206 milhões na safra 2007/08; • Produção: 207 toneladas de açúcar e 156 mil litros de álcool (anidro e hidratado). • Quadro de RH com 66 funcionários.

USINA B	<ul style="list-style-type: none"> • 77 anos de atuação no mercado; • 5000 funcionários; • O grupo de 4 usinas é coordenador por esta unidade (centro de serviços compartilhados); • Capacidade de moagem: 8,8 milhões de toneladas; • Faturamento de R\$310 milhões na safra 2007/08; • Produção: 187 toneladas de açúcar e 209 mil litros de álcool (anidro e hidratado). • Quadro de RH com 35 funcionários.
USINA C	<ul style="list-style-type: none"> • 71 anos de atuação no mercado; • 8600 funcionários; • O grupo de 3 usinas é coordenador por esta unidade (centro de serviços compartilhados) e 1 escritório administrativo em São Paulo; • Capacidade de moagem: 10,3 milhões de toneladas; • Faturamento de R\$500 milhões na safra 2007/08; • Produção: 331 toneladas de açúcar e 366 mil litros de álcool (anidro e hidratado). • Quadro de RH com 20 funcionários

Quadro 3. Descrição das usinas.

Para identificar o papel de gestão que o RH desempenha é necessário compreender as iniciativas estratégicas e as políticas e práticas adotadas por cada usina. Isto possibilita analisar as diferenças e semelhanças entre cada uma delas. Sendo assim, fez-se uma descrição das práticas de gestão de RH destas usinas considerando o grau de importância dado a cada atividade proposta pelo estudo de Lawler III *et al* (2006).

O procedimento para a descrição destes casos obedeceu a seguinte estrutura: i) foram selecionados os dados respondidos pertinentes a cada seção do questionário (estrutura de análise semelhante à Lawler III *et al*, 2006) e depois acrescentadas as informações obtidas na entrevista com o gestor de RH; ii) foram descritas as usinas; e iii) foram apontadas semelhanças e diferenças entre a gestão de RH das usinas. Cabe ressaltar que os respondentes dos questionários e os participantes das entrevistas foram os mesmos em cada usina.

5.2 Iniciativas estratégicas

Os recursos humanos organizacionais estão inseridos em um ambiente organizacional tão turbulento quanto o ambiente competitivo do próprio mercado onde as usinas se encontram. Isso mostra a grande necessidade, hoje, das empresas proporem novas iniciativas estratégicas que possam mudar sua competência, o modo como o RH é gerenciado, suas expectativas e as relações com seus empregados. O Quadro 4 mostra o foco estratégico das usinas estudadas.

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

- A usina A se volta para as atividades estratégicas percebidas como extremamente importantes para a empresa, ou seja, possui um processo de transformação mais específico e com baixa complexidade, concentrado em apenas duas iniciativas;
- Nas usinas B e C os processos de mudança organizacional se apresentam respectivamente, com média e alta complexidade, pois são relacionadas diversas iniciativas estratégicas importantes (8 e 11);
- A usina C possui e precisa de um maior esforço no atendimento das necessidades estratégicas organizacionais, haja vista a maior relação entre o número de empregados supervisionados por cada funcionário de RH, o que não ocorre nas usinas A e B. Isso sem considerar a maior complexidade (número de iniciativas estratégicas).

Portanto, pode-se destacar em um primeiro momento um maior envolvimento das usinas B e C com estratégias mais modernas tendo em vista sua complexidade.

USINA	FOCO ESTRATÉGICO	CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS
USINA A	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade e velocidade; Desempenho organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Foco restrito de atuação estratégica; Direção tem foco restrito de cobrança do RH, voltado apenas para os resultados obtidos; Baixa complexidade: 6 iniciativas estratégicas; 58 empregados /funcionário de RH.
USINA B	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia baseada em informação; Estratégia baseada em conhecimento; Core-business; Desempenho organizacional; Qualidade e velocidade; Crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Não possui especificidade estratégica de atuação Direção tem foco amplo de cobrança do RH, voltado para os resultados obtidos e desenvolvimento (Planejamento Estratégico); Média complexidade: 8 iniciativas estratégicas; 143 empregados / funcionário de RH.
USINA C	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia baseada em conhecimento; Estratégia baseada em informação; Desempenho organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Média especificidade estratégica de atuação; Direção tem foco médio de cobrança do RH, voltado para os resultados obtidos e desenvolvimento; Alta complexidade: 11 iniciativas estratégicas; 430 empregados / funcionário de RH.

Quadro 4. Diferenças entre o foco estratégico das usinas.

5.3 O papel de RH e suas atividades

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

O interesse reside em descobrir, se o aumento de atenção dado aos serviços estratégicos, como o desenho e desenvolvimento organizacional, está afetando a percepção de efetividade da função de RH. Quanto tem aumentado ou diminuído a atenção dada às atividades tradicionais de RH: planejamento, compensação, recrutamento, seleção e sistemas de informação de RH? Afinal, o RH está trabalhando de modo mais estratégico ou não?

USINA	Usina A	Usina B	Usina C	Usina A	Usina B	Usina C
	5-7 ANOS ATRÁS			ATUALMENTE		
Administração de contrato	40%	15%	30%	10%	10%	20%
Auditoria/Controladoria	30%	30%	30%	30%	15%	20%
Provisão dos serviços de RH	10%	40%	10%	10%	25%	10%
Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH	10%	10%	20%	20%	30%	30%
Parceria estratégica do relacionamento	10%	5%	10%	30%	15%	20%

Figura 2. Porcentagem de tempo gasto com as atividades de RH nas usinas nos últimos anos.

Quando se visualiza a Figura 2, observa-se uma forte diminuição do tempo gasto com as atividades de administração de contratos, não pelo fato de haver um processo de terceirização forte, porque isso não acontece de forma considerável em nenhuma empresa, mas sim, pela necessidade de dedicação maior às atividades de parceria estratégica e desenvolvimento de sistemas e práticas de RH, grandemente aumentadas.

Nota-se também, que há algumas inconsistências entre as informações passadas pelos gestores das usinas. O aumento no tempo gasto pelo RH nas atividades de parceria estratégica da usina A para atender apenas dois focos estratégicos: qualidade e velocidade e desempenho organizacional (Quadro 4) é maior que o tempo gasto pelas outras duas usinas, B e C, que possuem iniciativas estratégicas mais complexas e aumentaram seu gasto em apenas 10%.

Pode-se questionar, também, se realmente seria possível que a usina B apresentasse a 5-7 anos atrás apenas 15% de todo seu tempo gasto com as atividades transacionais do RH? De certa forma, esta foi a única usina que não apresentou mudanças no quadro gerencial de RH no período analisado, o que ocorreu com a usina A e C (2005 e 2006, respectivamente). Outra questão curiosa se trata do maior tempo gasto com atividades de desenvolvimento que com atividades de provisão dos serviços de RH nos três casos.

Já quando se compara os dados do Quadro 5 pode-se visualizar algumas mudanças comuns que estão acontecendo no foco das atividades de RH das usinas nos últimos 5-7 anos: sistemas de informação de RH, ações afirmativas, registros de pessoas empregadas, compensação, planejamento de RH, planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional (os três últimos itens estão relacionados à orientação estratégica do RH na usina e correspondem ao critério desenho e desenvolvimento).

USINA	FOCO DAS ATIVIDADES (últimos 5-7 anos)	CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS
USINA A	<ul style="list-style-type: none"> Desenho e desenvolvimento; Métricas; Sistemas de informação em RH; Relações sindicais. 	<ul style="list-style-type: none"> Maior abertura de espaço para as organizações sindicais e necessidade de mensuração dos resultados financeiros de RH; Inconsistência: desenho e desenvolvimento.
USINA B	<ul style="list-style-type: none"> Desenho e desenvolvimento; Compensação e benefícios; Recrutamento e seleção; Sistemas de informação em RH. 	<ul style="list-style-type: none"> Mudança estrutural em RH e elaboração do planejamento estratégico; criação e desenvolvimento interno dos sistemas de informação (personalizados); avaliação de desempenho por meio de indicadores; profissionalização da seleção e equalização de cargos e salários.
USINA C	<ul style="list-style-type: none"> Desenho e desenvolvimento; Compensação e benefícios; Sistemas de informação em RH; Relações sindicais. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de remuneração variável, maior processo de aproximação, relacionamento e negociação sindical e o suporte para concretização da estratégia; Inconsistência: desenvolvimento dos empregados e treinamento.

Quadro 5. Foco das atividades de RH nas usinas nos últimos 5-7 anos.

Sendo assim, uma atividade em particular chama atenção: a recente e cada vez mais comum, prática de inserção das ações afirmativas nas atividades principais do RH das organizações em geral. Todas as usinas atribuem uma mudança grande no foco das atividades voltadas para concessão de oportunidades a menores aprendizes e portadores de necessidades especiais.

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

Contudo, é importante destacar as duas grandes inconsistências quando comparadas as respostas dos questionários e discursos dos gestores. A primeira se refere à grande importância atribuída pelo gestor da usina A ao desenho e desenvolvimento, que não reflete o foco estratégico organizacional e em nenhum momento é identificada em suas características gerenciais. A segunda relata uma baixa mudança de foco nas atividades relacionadas ao desenvolvimento dos funcionários da usina C, o que não confirma a declaração do gestor de

RH: “há uma alta orientação para as atividades de desenvolvimento dos funcionários, um dos elementos estratégicos mais importantes no processo de crescimento da usina”.

O Quadro 6 mostra em quais atividades estratégicas o RH é mais atuante. Desta forma, quando se compara os dados percebem-se grandes diferenças na atuação do RH nas atividades estratégicas das usinas estudadas.

Pode-se perceber que a usina A possui um departamento de RH atuante, no entanto, quando se confronta alguns dados, como o caso da falta de percepção e flexibilidade dos líderes do negócio para integração do RH nas atividades estratégicas, há apenas uma caracterização do discurso e não da prática gerencial. Mesmo assim, não se pode dizer que o RH não atua nas atividades estratégicas, ela o faz, porém com menor intensidade; apenas quando chamada para isso.

Já quando se analisa a usina B, pode-se descrever uma atividade voltada para a parceria estratégica prática, pois várias mudanças são realizadas, formuladas, gerenciadas pela área. A usina C também atua em algumas atividades estratégicas, como no processo de condução de mudanças. Esta atividade caracteriza o esforço de implantação, que fica a critério da área após a formulação ou desenvolvimento da estratégia. O detalhe importante: a empresa participa apenas quando a diretoria permite.

USINA	ATUAÇÃO DO RH NAS ATIVIDADES ESTRATÉGICAS	CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA CLASSIFICAÇÃO
USINA A	<ul style="list-style-type: none"> Foco incipiente ou nenhum foco na construção de uma parceria estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Participação condicionada a necessidade e flexibilidade dos líderes do negócio (grande limitação).
USINA B	<ul style="list-style-type: none"> Foco de moderado a alto na construção de uma parceria estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Mudanças são propostas, gerenciadas e implementadas pela área de RH.
USINA C	<ul style="list-style-type: none"> Foco diretamente voltado para a parceria de negócios (suporte às atividades estratégicas organizacionais). 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuda na condução e implantação dos processos de mudança.

Quadro 6. Atuação do RH nas atividades estratégicas organizacionais.

O Quadro 7 mostra as atividades estratégicas do RH atualmente. O que se pode notar é um moderado foco nas atividades de manutenção do banco de dados estratégicos de talentos. Nas demais atividades são apresentadas muitas diferenças. A usina A possui um foco estratégico voltado para o suporte de RH à diretoria no processo de tomada de decisão e mudança, na usina B se destaca a estratégia de capital humano integrada à estratégia de negócios e na usina C encontra-se um foco estratégico direcionado para o suporte, gestão e condução das mudanças organizacionais.

USINA	ATIVIDADES ESTRATÉGICAS DE RH	CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS
USINA A	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona suporte analítico para as tomadas de decisão de negócios e proporciona dados de RH para suporte à gestão das mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> Função gerencial em que prevalece às atividades de gestão tradicional voltadas especificamente para apresentação de resultados e negociações sindicais.
USINA B	<ul style="list-style-type: none"> A estratégia de capital humano é integrada a estratégia de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de desenvolvimento gerencial e de liderança que incluiu as atividades de alinhamento cultural e estratégico organizacional.
USINA C	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona dados de RH para suporte à gestão das mudanças, conduz processos de mudança e toma decisões sobre gestão do capital humano baseado em informações, dados objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> “Não há uma participação do RH nas atividades de formulação estratégica, apenas nas ações tomadas pelo RH para sua concretização”

Quadro 7. Atividades estratégicas de RH nas usinas.

O Quadro 7 apresenta um exame das mudanças, ou seja, busca analisar que caminho vem sendo seguido na organização das funções de RH para aumentar o valor que elas proporcionam. O desenho das funções de RH nas usinas opera, atualmente, em grande extensão, voltado para as atividades de eficiência dos recursos e, a maior importância para o futuro está pautada no desenvolvimento cada vez mais intenso destas mesmas atividades.

O grande destaque está na composição das atividades realizadas pela equipe de serviços da usina B, que considerada uma grande participação de outros departamentos funcionais no desenvolvimento dos sistemas e políticas de RH. Além disso, há em moderada extensão, apoio do RH nos negócios e reconhecimento da *expertise* proporcionada pelo processo de terceirização.

Nota-se também baixo interesse em as atividades de desenvolvimento dos talentos, que se apresenta pequena extensão nas usinas A e B e não possui perspectiva futura, com exceção da usina C, que planeja contratar profissionais seniores de fora da organização.

USINA	FUNÇÕES DE RH (atual)	FUNÇÕES DE RH (importância para o futuro)
USINA A	<ul style="list-style-type: none"> unções de RH direcionadas em enorme extensão para eficiência dos recursos (baixo custo dos serviços de RH). 	<ul style="list-style-type: none"> eficiência de recursos e descentralização
USINA B	<ul style="list-style-type: none"> unções de RH baseadas em: equipes de serviços, descentralização, eficiência de recursos e tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> equipe de serviços em RH e eficiência de recursos
USINA C	<ul style="list-style-type: none"> unções de RH baseadas enormemente nas equipes de serviços e em grande extensão para a eficiência de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> equipe de serviços em RH e eficiência de recursos

Quadro 8. Desenho das funções de RH nas usinas.

O Quadro 8 mostra as diferentes avaliações e visões das usinas para os critérios: desenvolvimento de talentos, terceirização dos serviços, tecnologia da informação, sistemas de análise e métricas de RH, satisfação com as habilidades de seus profissionais e, por último, satisfação geral com o departamento.

	USINA A	USINA B	USINA C
RECURSOS E TALENTOS	Apenas os líderes de RH têm um bom entendimento sobre onde e por que o capital humano faz a grande diferença.	Líderes de RH conectam assuntos de capital intelectual à estratégia de negócios.	Líderes possuem um bom entendimento sobre onde e por que o capital humano faz a grande diferença.
TERCEIROS	Terceiriza parcialmente as atividades de recrutamento.	Terceiriza parcialmente as atividades de seleção e ações afirmativas.	Terceiriza as atividades de treinamento gerencial.
TI	Sistema de TI muito desenvolvido.	Sistema de TI menos desenvolvido (programas são desenvolvidos internamente e ainda não estão integrados).	Sistema de TI medianamente desenvolvido; centralizado.

ANÁLISES E MÉTRICAS	Conduz análises de custo benefício, coletam indicadores e analisam comparativamente dados de outras empresas.	A maioria dos processos estão sendo construídos, mesmo sendo de grande importância.	Medem o impacto empresarial de programas de RH, coletam indicadores e analisam comparativamente dados de outras empresas.
HABILIDADES	61 a 80% dos profissionais/gestores de RH apresentam as habilidades necessárias (Habilidades técnicas, administrativas e de mensuração).	81 a 99% dos profissionais/gestores de RH apresentam as habilidades necessárias (Dinâmica organizacional).	81 a 99% dos profissionais/gestores de RH apresentam as habilidades necessárias (Habilidades técnicas e de mensuração).
EFICÁCIA	Satisfação geral de 80% das necessidades apresentadas.	Satisfação geral de 70% das necessidades apresentadas.	Satisfação quase total das necessidades apresentadas.

Quadro 9. Avaliação dos demais critérios para classificação do papel de RH das usinas.

5.4 Classificação dos papéis de RH

5.4.1 Usina A

Visualiza-se na usina A um papel de gestão usual de RH em que se pode notar algumas atividades de parceria de negócios. O que prevalece, no entanto, são as preocupações do gestor em atender as iniciativas estratégicas da empresa: qualidade e liderança de custos. De acordo com as mudanças ocorridas nas atividades de RH, verifica-se um foco estratégico que objetiva dar suporte analítico para tomada de decisão e gestão das mudanças (Figura 3).

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

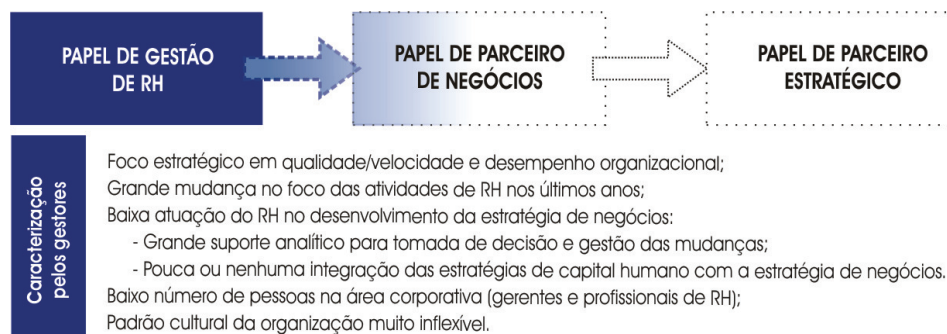


Figura 3. Papel da gestão de RH na usina A.

5.4.2 Usina B

A usina B possui um papel de parceria dos negócios, em que se pode notar muitas atividades de parceria estratégica e uma transição forte para esse novo papel. Não existe nesta empresa uma especificidade estratégica, há uma preocupação moderada em todas as iniciativas: crescimento, negócio central, qualidade e velocidade, estratégia baseada em informação, estratégia baseada em conhecimento e desempenho organizacional. Desta forma, de acordo com as mudanças ocorridas nas atividades de RH, verifica-se uma estratégia de capital humano integrada à estratégia de negócios (Figura 4).

Percebe-se, assim, uma tendência em direção a adoção de atividades que relacionam o desenho e desenvolvimento (planejamento de RH, planejamento estratégico, desenvolvimento

e desenho organizacional) e também avalia a prontidão da organização para implementar estratégias, ajuda no desenho dos critérios para o sucesso estratégico e ajuda a planejar e implementar a estratégia. O RH, neste caso, possui um número moderado de pessoas nas áreas corporativas (gerentes e profissionais de RH) e um padrão cultural flexível, que se evolui constantemente para adaptar à necessidade de visão estratégica.

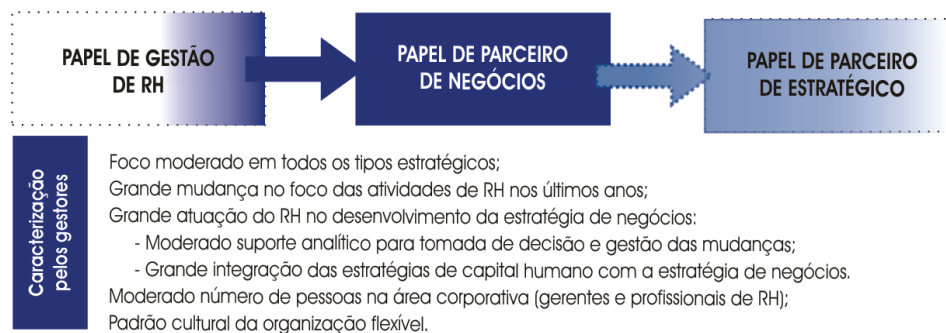


Figura 4. Papel da gestão de RH na usina B.

5.4.3 Usina C

Quando se trata da usina C, nota-se que esta possui um papel de parceria dos negócios, em que se pode notar uma leve atuação ainda consistente nas atividades usuais e uma leve tendência de transição para o papel de parceria estratégica. No caso específico desta empresa, as especificidades estratégicas se referem à estratégia baseada em informação, estratégia baseada em conhecimento e desempenho organizacional. Desta forma, prevalece às preocupações do gestor de RH em atender esta necessidade. De acordo com as mudanças ocorridas, verifica-se um foco estratégico que objetiva conduzir os processos de mudança e proporcionar dados de RH para suporte à gestão de mudanças (Figura 5).

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

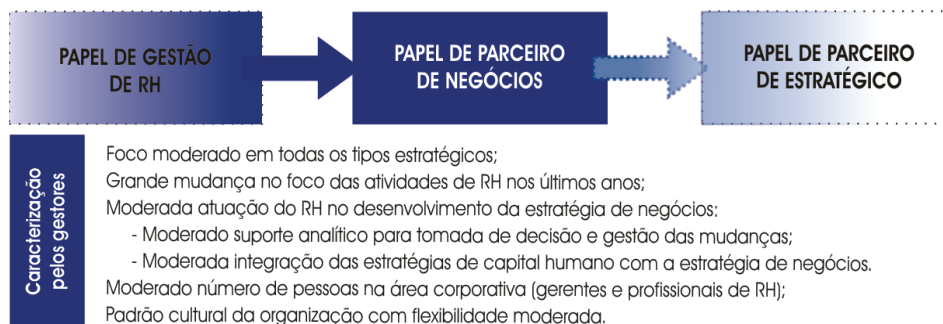


Figura 5. Papel da gestão de RH na usina C.

6. Considerações finais

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

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

Atividades como a identificação ou desenho de opções estratégicas, planejamento para implementação da estratégia, avaliação da prontidão organizacional para implementação estratégica, desenho da estrutura organizacional e trabalho conjunto com a diretoria empresarial são as novas funções estratégicas do RH. É desta maneira que se constrói um ambiente favorável para as mudanças e, possivelmente, se cria condições para uma maior contribuição da área (criação de valor).

Constata-se também, que o maior desafio para a implantação do papel de parceria estratégica é a dificuldade de mudança dos valores gerenciais presentes nas usinas, que possuem ainda, em sua grande maioria, uma administração tradicional e familiar. Isto relata um problema que ainda se apresenta muito comum no setor: como convencer ou mostrar para a diretoria a importância de se gerenciar estrategicamente as pessoas da organização?

A confiança é o ponto que merece maior destaque no processo de desenvolvimento estratégico de RH. Há certa rigidez e resistência da diretoria com relação à participação do RH nas atividades de gerenciamento estratégico do negócio. Portanto pode-se verificar que, embora estas sejam usinas que compõem o grupo das maiores produtoras nacionais de açúcar e álcool, ainda não apresentam estruturas gerenciais totalmente interdependentes e que muitas vezes têm na resistência o principal fator limitador de desenvolvimento e competitividade.

7. Referências Bibliográficas

- ANSEMI, Renato. **RH deve se alinhar aos objetivos e perfil da empresa**. Jornal Cana. Jun/2007, p.64.
- BECKER, B. E; HUSELID, M. A; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo; Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. São Paulo-SP.
- FLEURY Maria Tereza, FISCHER, Rosa Maria. Relações de Trabalho e políticas de gestão uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.4, p.5-15, out./dez. 1992.

- FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000, 176p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUEST, D.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Management**. London. IPD, v.26, no.11, November, 1994.
- KAUFMAN, B. E. The role of economics and industrial relations in the delopment of the Field of personnel/human resource management. **Management Decision**; 40/10, 2002; ABI/INFORM Global.
- LAWLER III, E. E; BOUDREAU, J. W; MOHRMAN, S. A. with AliceYee Mark, Beth Neilson and Nora Osganian. **Achieving Strategic Excellence**: An assessment of Human Resource Organizations. Stanford Business School. Stanford, California 2006.
- MARCIANO, V. M. The origins and development of human resource management. **Academy of Management Journal**; 1995; ABI/INFORM Global.
- MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: Uma estratégia de pesquisa. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 102 p.
- MESHOULAM, Ilan. **A Development model for Human Resource Management**. 1984. 606 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) – University Microfilms International, Boston University, 1984.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.; tradução MARCONDES, R. C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M., COOK, S. M. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.
- SHIKIDA, Pery Francisco Assis *et al*. Notas sobre dinâmica tecnológica e agroindústria canavieira no Brasil. In: **Agroindústria canavieira no Brasil**: evolução, desenvolvimento e desafios. - - São Paulo: Atlas, 2002.
- STEWART, T. A. Human resources bites back. **Fortune**, May, 1996.
- STRAUSS, G. HRM in the USA: correcting some British impressions. **International Journal of Human Resource Management**; Vol. 12, 2001, 6, ABI/INFORM Global.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- UNIÃO DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO – UNICA. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.unica.com.br>>. Acesso em: Set/2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso** : planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman. 2005.
- YOUNDT, M. A; SNELL, S. A; DEAN, J. W. Jr; LEPAK, D. P. Human Resource Management, manufacturing strategy and firm performance. **Academy of Management Journal**; Aug 1996; 39, ABI/INFORM Global.

ⁱ DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper Row, 1954.

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

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