

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE ITUVERAVA
FACULDADE DE FILOSOFIA CIÊNCIAS E LETRAS**

**RECURSOS HUMANOS OPERACIONAL X ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NA USINA ALPHA.**

**ITUVERAVA
2013**

FABIANO GOMES MIRANDA

**RECURSOS HUMANOS OPERACIONAL X ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NA USINA ALPHA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Fundação Educacional de
Ituverava. Faculdade de Filosofia, Ciências
e Letras, para obtenção do título de
Bacharel em Administração**

**Orientadora: Profa. Me. Lidiane Aparecida
Kanesiro.**

**ITUVERAVA
2013**

FABIANO GOMES MIRANDA

**RECURSOS HUMANOS OPERACIONAL X ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO NA USINA ALPHA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Fundação Educacional de
Ituverava. Faculdade de Filosofia, Ciências
e Letras, para obtenção do título de
Bacharel em Administração**

Ituverava, __ de _____ de 2013

ORIENTADOR: _____
Prof. Me. Lidiane Aparecida Kanesiro.

EXAMINADOR: _____
Prof. Me.

EXAMINADOR: _____
Prof. Me.

RECURSOS HUMANOS OPERACIONAL X ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA USINA ALPHA.¹

MIRANDA, Fabiano Gomes²
KANESIRO, Lidiane Aparecida³

RESUMO: O setor sucroalcooleiro vem se expandindo cada vez mais. O presente trabalho tem por objetivo destacar a importância do modelo de Recursos Humanos utilizado pela usina Alpha localizada no interior do estado de São Paulo, buscando identificar se sua atuação está voltada para o operacional e/ou estratégico. Para tal, foi realizado um estudo de caso junto a usina Alpha com a aplicação de uma entrevista estruturada junto ao gestor de Recursos Humanos da empresa. Pelos resultados obtidos a empresa adota o modelo de Recursos Humanos operacional, no entanto, vem buscando adequar suas atividades para implantar o modelo estratégico junto à sua cultura.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Sucroalcooleiro, Operacional e Estratégico.

HUMAN RESOURCES OPERATIONS X STRATEGIC: A CASE STUDY IN PLANT ALPHA

SUMMARY: The sugar-alcohol sector is expanding increasingly. This paper aims to emphasize the importance of the Human Resources model used by Alpha Company located in the upstate of Sao Paulo, trying to identify whether their actions are focused on the operational and / or strategic. For this, it was conducted a case study with the Alpha Company with the application of an interview structured with the Human Resources manager of the company. Results obtained by the company adopts the Human Resources model operational, however, it is seeking to adjust activities to implement the strategic model with its culture.

Keywords: Human Resources, Sugar-alcohol, Operational and Strategic.

INTRODUÇÃO

Diante de uma economia aquecida, mercados competitivos e a escassez de profissionais qualificados a área de Recursos Humanos torna-se cada vez mais importante dentro das organizações.

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado junto à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ituverava FFCL/FE para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Acadêmico do Curso de Administração – Habilitação em Gestão de Negócios da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras, Fundação Educacional de Ituverava-FE.

³ Profa. Me. de Administração da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras, Fundação Educacional de Ituverava-FE. e-mail: lidiane@feituverava.com.br.

O Recursos Humanos tem como responsabilidade proporcionar apoio aos gestores na tomada de decisões e alinhar-se a estratégia organizacional. Como o Recursos Humanos está se tornando um parceiro estratégico do negócio? Será que esta é uma realidade do setor sucroalcooleiro? O seu desenho organizacional associado às práticas de RH está alinhado estrategicamente à empresa? Devido a grande dinamicidade do ambiente que esta inserido é natural esperar que a ênfase da função de RH em meio a uma variedade de papéis tenha mudado.

O interesse é descobrir, se há o aumento dado aos serviços estratégicos ou operacionais, como desenho e desenvolvimento organizacional, está dificultando a percepção de efetividade da função de RH na organização. Quando tem aumentado ou diminuído a atenção dadas ao desempenho relacionadas com as atividades tradicionais de RH: planejamento, compensação, recrutamento, seleção? Afinal, o RH está trabalhando de maneira mais estratégica ou não?

Diante deste contexto, o objetivo deste trabalho foi analisar a importância do modelo de RH utilizado pela usina Alpha localizada no interior do estado de São Paulo, buscando identificar se sua atuação está voltada para o operacional e/ou estratégico.

CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUCROALCOOLEIRO

A cultura da cana-de-açúcar no Brasil foi um das primeiras culturas agrícolas a serem organizadas no período da colonização. No século XIX, toda a sua atividade era sustentada pelo setor sucroalcooleiro, desde o cultivo da cana como da industrialização e comercialização do açúcar. A produção e a cultura da cana de açúcar nesta época, era restrita a região nordeste devido ao propício clima e incentivos à produção da cultura buscando atender a grande demanda pelo açúcar no mercado (COSTA, 2003).

Na atualidade, o Brasil é um dos maiores produtores e exportadores mundiais de álcool e açúcar, sua história está vinculada a esta atividade econômica iniciada em 1532 pelos portugueses, se expandindo para a região Nordeste fazendo do Brasil o maior exportador de açúcar para o mercado europeu (ÚNICA, 2005).

O Brasil iniciou a utilização do álcool como combustível nos anos 20 e começou a se fortalecer nos anos 70, devido às crises mundiais do petróleo e a criação do Proálcool (Programa Nacional do Álcool). Teve um declínio em meados de 80 e 90, com a crise no mercado de carros movidos a álcool (ÚNICA, 2005).

Em 2003, esse cenário mudou, pois o setor sucroalcooleiro aprendeu a administrar e controlar sua produção de álcool, devido a grande revolução tecnológica no setor automotivo com entrada de veículos biocombustíveis; com capacidade de rodar com álcool ou gasolina ou qualquer mistura entre ambos. Mas tendo o álcool como preferência do consumidor final, devido ao preço ser menor em relação à gasolina.

Diante deste contexto o presente trabalho buscou identificar o modelo de recursos humanos utilizado na usina alpha e sua viabilidade para os dias atuais.

RECURSOS HUMANOS E O SETOR SUCROALCOOLEIRO

A discussão teoria que suportou o presente estudo busca definir o significado de Recursos Humanos, sendo a primeira abordagem de Recursos Humanos como função ou departamento que age dentro da organização como prestador de serviços, buscando desempenhar o conjunto de todas as suas atividades: recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene, segurança do trabalho e práticas, dentre outras (CHIAVENATO, 2010). A segunda definição com a utilização do RH como profissão, na qual aborda os profissionais que trabalham em diversas atividades diretamente relacionadas ao departamento de recursos humanos (URLICH, 1998).

A administração de Recursos Humanos refere-se às práticas e políticas que são necessárias para conduzir o gerenciamento de pessoas em seu ambiente de trabalho dentro da organização, as atividades desempenhadas pelo departamento de recursos humanos são mais específicas e aborda uma série de atividades que envolvemos os profissionais que atuam na contratação de pessoal, treinamento, avaliação e remuneração, oferecendo um ambiente de trabalho seguro e adequado aos funcionários da organização (DESSLER, 2003).

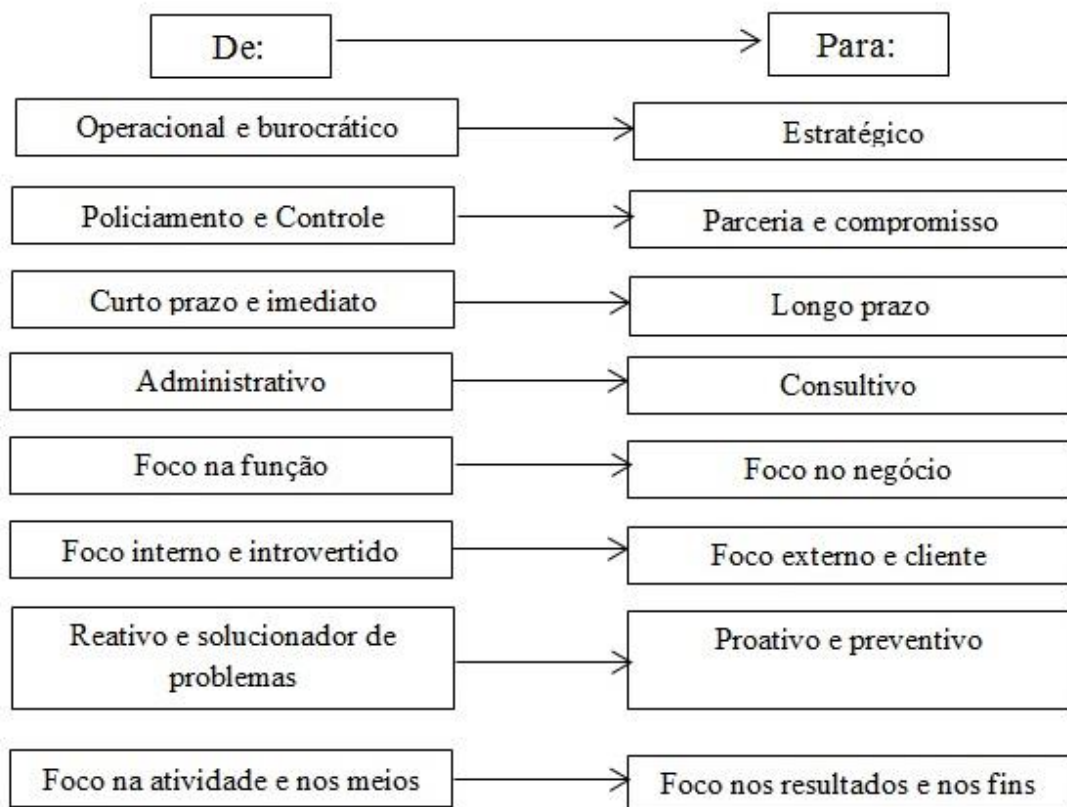
Em complementação a essas definições, Jackson; Schuler (1995) *apud* Silva; Torres (2011), o sistema de RH é composto por uma série de práticas específicas que são subdividas da seguinte maneira: práticas específicas de RH como I recrutamento, seleção e avaliação de desempenho; II culturais e políticas organizacionais que direciona ou restringem o desenvolvimentos das práticas; III filosofias globais de RH que especificam a missão e a visão, objetivo e práticas de uma organização.

Esses elementos, que são atribuídas às funções de RH, são influenciados por vários fatores que adentram o ambiente interno da organização (estrutura, tamanho, estratégia de

negócio, segmento) e influência do ambiente externo (legislação, social, político, sindicalização, mercado de trabalho, condições de trabalho e mercado).

Ao tratar-se da categorização das atividades desempenhadas pelo setor de Recursos humanos, Wriqth; Carrig citados por Lepak; Bartol; Erhardt (2005) *apud* Silva; Torres (2011) estabelecem que as atividades podem ser vistas como práticas transacionais, tradicionais e estratégicas. Sendo as transacionais relacionadas diretamente ao âmbito administrativo do RH, abrangendo as atividades de administração de benefícios, manutenção de registros e demais serviços administrativos prestados ao empregado. Em algumas empresas essas atividade são desenvolvidas pelo departamento de pessoal. As práticas tradicionais são voltadas para o gerenciamento de trabalhadores, recrutamento e seleção, treinamento, compensação e avaliação de desempenhos.

Figura 1: Os novos papéis da função de RH



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

A área de Recursos Humanos esta sofrendo constate mudanças e transformações em suas atividades no mundo todo.

Anthony, Kacmar; Perrawé afirmam que a abordagem estratégica de recursos humanos difere da abordagem tradicional na medida em que a primeira empreende uma participação de caráter mais ativo no processo de formulação das estratégias organizacionais globais e não apenas no planejamento das ações operacionais como é realizado. A integração da função de recursos humanos com outras áreas da organização também desponta como traço distintivo quando se trata de um comparativo das duas perspectivas que dizem respeito à gestão das relações de trabalho, ou mais especificamente, é possível dizer que na abordagem estratégica existe uma elevada integração entre o RH e outras funções tais como o marketing, finanças e produção, ao passo que na abordagem tradicional tal integração é percebida como sendo baixa ou moderada. (ANTHONY; KACMAR; PERRAWÉ apud SILVA *et al.* 2011, p.7).

Bratton; Gold (2007 *apud* SILVA *et al.* 2011) classificam algumas funções fundamentais para o Recursos Humanos, como: I planejar a atuação do recursos humanos de acordo com o ambiente da organização, missão, visão, objetivos, estratégias, forças internas e fraquezas externas, incluindo as características ligadas à estrutura, tecnologia, liderança; II Integrar ou ligar de modo conveniente as estratégias da empresa e o conjunto de atividades de recursos humanos, sempre a fim de buscar os determinados objetivos; III Selecionar e recrutar indivíduos com habilidade, capacidade, conhecimentos adequados e competência para preencher postos ou atividades de trabalho, propiciando sempre as condições de obtenção de candidatos e talentos ; IV acompanhar, monitorar e gerenciar processos de mudança, diagnosticando e comunicando as alterações aos responsáveis pelo gerenciamento de pessoas; V desenvolver e conceber procedimentos e processos que possam avaliar os indicadores que descrevem o valor adicionado pelas práticas de recursos humanos que atuam dentro da organização.

As empresas vêm enfrentado desafios em relação à escassez de mão de obra qualificada, diante de cenário atual, afirma Ulrich (2000) *apud* SILVA *et al.* (2011) que os profissionais da área de recursos humanos precisam assumir novas responsabilidades que incorporam as funções de criação e maximização de valor, além das atividades do caráter tradicional dos recursos humanos já desempenhadas. Partindo dessa situação são concebidas três capacidades genéricas que são essenciais para a busca de resultados da atuação da nova área de trabalho de recursos humanos, as quais podem ser classificadas: I Criar clareza estratégica, obtendo uma visão geral da unidade de negócio e das pessoas envolvidas neste planejamento tático e também operacional; II facilitar as condições para o acontecimento de mudanças internas através da valorização do colaborador utilizando o recrutamento interno; III gerar capital intelectual através de treinamento, desenvolvimento e capacitação profissional.

Carvalho; Nascimento (1998) enfatizam que os objetivos de RH devem estar interligados com os objetivos centrais da empresa como um todo, buscando:

- Dominar e adquirir posição no mercado;
- Inovar tecnologicamente através da implantação de novos métodos e técnicas de produção de bens e serviços;
- Crescer e maximizar efetivamente a produtividade do trabalho;
- Rentabilizar ao máximo os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros e,
- Capacitar, treinar e atualizar os funcionários em todos os níveis hierárquicos da empresa.

A área de RH deve estar totalmente voltada para os negócios da empresa, voltada a estratégia organizacional, visando buscar os objetivos da empresa e do RH de modo eficiente e dinâmico.

O mercado de trabalho no setor sucroalcooleiro está cada vez mais competitivo e a empresa afirma que esta havendo um apagão de mão de obra qualificada o que dificulta o crescimento da empresa.

Analisando a questão do “apagão” da mão-de-obra na usina, Nascimento (2011), esclarece que escassez de mão-de-obra, em termos econômicos, seria representada por uma demanda de vagas superior a oferta disponível de mão de obra e/ou profissionais com o perfil buscado pelos empregadores que buscam atender as necessidades organizacionais.

Por este motivo o RH deve está alinhado às estratégias organizacionais para melhor atender os clientes internos e externos e suprir a necessidade de profissionais, valorizando os colaboradores “mão-de-obra” interna.

METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa com natureza descritiva e estudo de caso junto à usina localizada no interior do estado de São Paulo, na região da Alta Mogiana.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com as representações de indicadores numéricos e sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo, organização, etc. Assim o pesquisador qualitativo não pode fazer julgamentos nem permitir que os seus preconceitos, crenças e opiniões prejudiquem ou interfiram na pesquisa (GOLDENBERG, 1997).

A pesquisa descritiva procura descrever sua relação e sua conexão com os outros, sua natureza e suas características, buscando a conhecer as diversas relações e situações que ocorrem no cotidiano (RAMPAZZO, 2002).

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Esta análise possui um caráter genérico, onde os objetos serão considerados como um todo, independente do nível de escala que iremos adotar (GIL, 2010). O método de estudo de caso é uma investigação empírica que busca pesquisar os fenômenos dentro de seu próprio contexto, onde o pesquisador não tem o controle sobre os eventos e variáveis, buscando apenas apreender a totalidade de uma situação, buscando compreender, interpretar e descrever a complexidade de um objeto delimitado (MARTINS, 2006).

Quanto aos meios de pesquisa, esta pesquisa apresenta uma revisão bibliográfica sobre a estratégia de recursos humanos adotadas em que são encontradas em livros, artigos, teses e dissertações etc.

A revisão bibliográfica serviu de base para a construção da entrevista semi estruturada aplicada junto ao gestor de RH, contendo no total 11 questões com intuito de analisar qual adoção das práticas de RH estratégico e as práticas de RH operacional, apresentado pela Usina Alpha (VERGARA, 1997). O gestor de recursos humanos foi escolhido por representar um conhecimento maior da área e ser o tomador de decisões da usina quanto à gestão de pessoal.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em estudo iniciou suas atividades no ano de 1983, concebida apenas como destilaria de etanol hidratado. Em sua primeira safra, no ano de 1985, sua capacidade de moagem era de 228mil toneladas de cana, para produção de 18 milhões de litros de etanol. Atualmente, após sucessivas expansões, sua capacidade instalada para a moagem de seis milhões de toneladas de cana-de-açúcar, a produção de cerca de 10.500.000 sacas de açúcar, 180.000.000 litros de etanol e a energia cogenerada de 144.200Mwh, o suficiente para abastecer mais de 100 mil residências.

Destacada entre as dez maiores usinas do Brasil, faz parte de um Grupo proprietário de outras quatro usinas, localizadas no norte do Paraná e em Presidente Prudente/SP. Ao todo, o grupo tem capacidade de moagem de mais de 16 milhões de toneladas de cana por safra.

Localizada no estado de São Paulo, na região da Alta Mogiana, conhecida por suas terras férteis e clima favorável à produção de cana-de-açúcar.

Desde 1994, a Usina Alpha produz açúcar cristal. Depois de sua consolidação no mercado de etanol e açúcar, inovou mais uma vez ao investir na produção de energia elétrica a partir do bagaço da cana. Em 2002, além de produzir a energia elétrica que consome durante a safra, a usina passou a exportar o excedente de produção para a CPFL Energia, concessionária local.

Ao encontrar as informações obtidas devidamente tabuladas e da entrevista transcrita podemos identificar característica e as prioridades organizacionais a fim de compreender melhor a realidade da gestão de RH da Usina Alpha.

Para que seja necessário identificar o papel que o RH desempenha dentro da organização, primeiramente, é de extrema importância compreender as iniciativas estratégicas e as políticas adotadas pela Usina estudada.

A área de RH da Usina Alpha sempre esteve ligada ao modelo de departamento pessoal, tratando de questões operacionais, como benefícios, entrada e saída de pessoas. Até meados da década de 90, este modelo atendia às necessidades da Usina Alpha e como não havia nenhuma influência externa para que essa metodologia de trabalho mudasse, a empresa acabava mantendo as práticas antigas.

No entanto, segundo o coordenador de RH entrevistado, nos dias atuais a Usina Alpha possui um grupo de pessoas, mais selecionadas, mais participativas, o que de certa forma contribui com o processo de mudança e implementação e de operacionalização das estratégias organizacionais em todos os níveis.

Tabela 1. Porcentagem de tempo gasto com as atividades de RH na usina nos últimos anos

Porcentagem deverá somar 100% em cada coluna	Atualmente	5-7 anos atrás
a. Administração de Contrato (coleta, tratamento, e manutenção de dados do empregado)	10%	5%
b. Auditoria/Controladoria (segurança de procedimentos/normas em operações internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais).	10%	5%
c. Provisão dos serviços de RH (auxílio na implementação e administração de práticas de RH)	30%	40%
d. Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (desenvolvimento de novos sistemas e práticas de RH)	20%	15%
e. Parceria estratégica do relacionamento (membro da equipe gerencial, envolvimento e planejamento estratégico de RH, desenho organizacional e mudança estratégica)	30%	35%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionada a importância e a frequência que as atividades listadas acima ocorrem na empresa, percebe-se que houve um aumento nas atividades de administração de contratos, diferente de 5 a 7 anos atrás, considerando de extrema importância às atividades burocráticas: coleta, tratamento e manutenção de dados do empregado, este aumento está ligado ao grande crescimento organizacional, e o aumento nestas atividades criou uma deficiência na dedicação e nas necessidades das atividades de parceria estratégica e desenvolvimento de sistemas e práticas de RH, grandemente diminuídas.

Há também um aumento em relação às atividades de auditoria (procedimentos, normas internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais) por atuar em um mercado de grande volatilidade e de várias mudanças e de grande concorrência, a dedicação em relação aos procedimentos de auditoria aumentou devido às mudanças no ambiente, as interferências e exigências dos clientes internos e externos, atender as normas da ISO que busca padronização dos procedimentos e certificações da qualidade, a reestruturação interna busca adequar os documentos e processos de acordo com o que a ISO solicita. Esse aumento fez com a quantidade de retrabalhos diminuíssem, otimizando todas as atividades do setor.

A auditoria em RH é o acompanhamento sistemático das suas políticas e práticas e a avaliação de seu funcionamento interno, tanto para a correção dos desvios quanto para a melhoria contínua dos seus processos. A auditoria é um sistema de controle que é baseado na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. Esses padrões permitem a avaliação e o controle através da comparação do desempenho, baseado nos resultados daquilo que se pretende controlar (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Testa (1985) entende auditoria como uma análise e uma avaliação dos programas, políticas e procedimentos e da sua consequente aplicação prática sobre o pessoal, para valorizar o funcionamento real do RH.

Pode-se afirmar de maneira sucinta que a função da auditoria de RH, não se restringe a indicação de falhas ou problemas, mas também é utilizado para apresentar soluções.

Conclui-se que o papel da auditoria em RH é totalmente educacional afim de prevenir futuros problemas, para Almeida (1985) a função da auditoria devem estar ligadas às políticas e filosofias de gestão, especialmente a que estão ligadas aos objetivos organizacionais da empresa, seu objetivo vai além, pois busca educar e transmitir conceitos de produtividade e competitividade, buscando auxiliar na identificação de focos de descontentamento e eliminando antes que estourem.

Ocorre atualmente uma queda nas atividades e práticas de RH isto está relacionado ao desempenho e a importância que está sendo dada às políticas e práticas que o RH vem desenvolvendo; principalmente nas áreas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento, cargos e salários e gestão de desempenho;

Segundo Franco (2008), a provisão de RH é um processo representado pelo subsistema de recrutamento e seleção onde seu principal objetivo é prover a empresa de profissionais qualificados que podem ser encontrados a partir de inúmeras técnicas de recrutamento, partindo tanto do mercado interno, quanto externo. Suas principais atividades estão relacionadas à pesquisa constante de mercado, buscando modernas práticas de planejamento em RH.

Em complemento, Costin (2011), a provisão de RH consiste em todas as etapas de recrutamento e seleção de profissionais para ocupar posições na organização, envolvendo estagiários para aprender, enquanto ajudam na realização de tarefas e contratados para desenvolver projetos temporários, envolvendo estudos de perfis profissionais definidos pelo RH. Busca-se alternativas de recrutamento e seleção, regiões geográficas e períodos de divulgação e busca de talentos, propondo a partir desse estudo de mercado, estruturas salariais e de benefícios que possam atrair candidatos para que sejam recrutados.

Para Schemerhorn Jr (1998) a função da provisão esta envolvida com a colocação de pessoal, geração de candidatos para organização, seleção e decisão para a contratação de candidatos, socialização e orientação a novos contratados. A empresa já possui suas políticas e práticas integradas buscando melhorias para atender as suas necessidades de acordo com a realidade e as mudanças inerentes a organização que vão de acordo com o ambiente que a organização está inserida.

Milkovich; Boudreau (2000) argumentam que em meados dos anos 80 e 90 houve pressões econômicas extensas e a consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente competição globalizada. A área de RH não ficou isenta a essas mudanças, situação essa que teve como resposta o modelo que necessitava maior comprometimento e envolvimento entre a organização e seus funcionários.

Segundo Fischer (2002) esta fase é relacionada com a gestão estratégica de RH, pois ao esclarecer este pensamento trouxe um novo modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH.

Mais adiante, as práticas e políticas de RH ficaram mais difíceis e necessárias para atingir os objetivos organizacionais e de RH, para Ulrich (1998) as práticas de RH contribuem com a realização dos objetivos organizacionais.

Percebe-se que as práticas e políticas de RH evoluíram, ampliaram e se enriqueceram de acordo com as contribuições que cada fase das teorias gerais de administração trouxe para a área de RH.

No aspecto de envolvimento do planejamento estratégico da empresa, houve uma queda em relação à participação do RH ligada a estratégia da empresa devido a resistência em quebrar os paradigmas culturais da organização.

Para interpretar o papel de RH, Ulrich (1998) demonstra a sua visão sobre a parceria estratégica do RH ao comentar que os profissionais da área passaram a ser adotados como parceiros quando ajudam a realizar metas empresariais ligadas aos objetivos organizacionais, desempenhando diversos papéis para concluir tal parceria na organização.

Posteriormente, Ulrich (2000) explica como se tornar parceiro na realização da estratégia nesse papel do RH, ao distribuir responsabilidades e atribuições à área de RH, como definição da estrutura organizacional, alocação das funções das outras áreas da empresa, identificação de métodos para mudanças em áreas necessárias e avaliação do próprio trabalho para localizar e estabelecer as prioridades.

Segundo Lawler III *et al.* (2006), a função de RH para adquirir valor como parceiro estratégico do negócio, necessita da confirmação que as capacidades e competências existentes possam colaborar de maneira significativa com o ambiente dinâmico que a organização está inserida, pois desta forma poderá determinar o quanto a função de RH está cooperando, o quanto ela está mudando e quanta mudança necessita ser guiada pelas estratégias da organização.

Observa-se que, para que seja viável o papel de Gestão de RH como um parceiro estratégico do negócio, é necessário gerenciar as mudanças que estão inerentes a ela e trabalhar em prol da adaptação da área de RH.

Em complemento, Galbraith; Lawler III (1995) é de extrema importância que as organizações se tornem aprendizes eficazes e que sejam capazes de se adaptar à rápida mudança das condições em seu ambiente a qual esta inserida e ao processamento das mudanças.

Quadro 1. A importância do RH ter foco estratégico, participar no resultado.

Participação na Estratégia	Sim, o RH participa diretamente das reuniões de estratégia de negócio da empresa, e é de suma importância sua participação para possível elaboração de novas políticas.
Contribuição nos Resultados	Sim, Contribuímos na formação de Novas Lideranças, elaboração de Políticas, Qualificação de Mão de Obra, etc.
Capital Humano como Vantagem Competitiva	Sim. o capital humano faz enorme diferença na empresa, pois ele é capaz de transformar o conhecimento em ação, é através do capital humano que novos processos, novos produtos, novas políticas são criadas e é isso que atualmente vem trazendo uma vantagem competitiva nas organizações.
Gestão RH e Desempenho Financeiro	Sim, a gestão de RH desempenha funções fundamentais para o desempenho financeiro da empresa, suas ações de Treinamento & Desenvolvimento, Remuneração, Recrutamento & Seleção e Avaliação de Desempenho por exemplo, promovem o engajamento e satisfação de seus funcionários, que por sua vez trabalham mais e melhor, obtendo assim melhores resultados financeiros
Autonomia do RH	O fato do RH responder diretamente para a Diretoria Superintendente faz com que seus projetos sejam aceitos e colocados em prática mais facilmente

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que no quadro 2 o RH se preocupa em estar alinhado aos objetivos organizacionais, apesar do RH ter diminuindo suas atividades estratégicas (Tabela1).

A área de RH vai além do processo estratégico, a qual o valor a ser entregue ao cliente vai além da participação estratégica organizacional, buscando alcançar as necessidades de RH e gerando impactos nos negócios da empresa, considerando a preocupação em mensurá-los (ULRICH, 1995; ULRICH, 1997; BELCOURT, 2001; YEUNG E BERMAN, 1997).

As práticas de RH devem estar alinhadas às estratégias da organização para adicionar valor ao desempenho da empresa. Entretanto, o mesmo acordo não tem quanto à operacionalização deste conceito. O valor agregado entregue pelo RH é diferente do valor dos resultados produzidos por ele, pois o número de participantes envolvidos em treinamentos,

quantidade de recrutamentos e seleções realizadas não vinculam à identificação de ações que auxiliam o processo de satisfação e lealdade do cliente interno.

Devemos considerar a ligação entre RH e o desempenho da organização e levar em consideração como fonte de vantagem competitiva, implica se em diferenciar:

- A classe Operacional (agregando valor a curto prazo, atribuições e atividades isoladas e foco em assuntos não críticos para o sucesso da organização) do nível estratégico (agregando valores a longo prazo, contribuição para a organização como um todo, foco em assuntos críticos para o sucesso do negócio);
- Características do reativo e do proativo das ações de Recursos Humanos.

A ligação de ambas as partes, estratégico e operacional, descreve um modelo que procura apresentar contribuições diferentes do RH para a empresa, conforme Quadro 2 abaixo.

Quadro 2. Dimensões da vantagem competitiva para atividades de RH

	REATIVO	PROATIVO
ESTRATÉGICO	Faz a estratégia acontecer	Criar alternativas estratégicas
OPERACIONAL	Implementa questões básicas em RH	Melhora as questões básicas em RH

Fonte: Brockbank (1999).

Partindo do conceito de vantagem competitiva sustentada, considera se a possibilidade do RH agregar valor a performance da organização, quando assumir o caráter estratégico e proativo, o que demanda da empresa, como pressuposto, foco na inovação e instrumentos que facilitam e favoreçam a criatividade. Empecílios e obstáculos com excesso de atividades burocráticas, extensas camadas de cargos e extinção de iniciativas dos empregados devem ser excluídas (BROCBANK, 1999), uma vez que, impedem que a Gestão de RH favoreça e aumente a capacidade de renovação da empresa por meio de um papel estratégico e proativo.

O depoimento do Coordenador de RH salienta que “o RH com orientação estratégica de RH auxilia melhor o desempenho financeiro, porque pessoas que tem uma melhor orientação estratégica sabem que os processos de RH são fundamentais para o desempenho financeiro da organização, entendem que o bem de maior valor da empresa é o funcionário e isso torna a atuação do RH mais efetiva e consistente”.

Percebe-se que a mudança na área de RH ainda tem muito a desenvolver, tanto na mudança de pensamentos dos profissionais de RH, quanto e outras áreas na empresa, e o mais importante ainda é a percepção de mudança na visão da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identifica-se na pesquisa que o gestor de RH demonstrou ser mais importante as atividades operacionais e burocráticas do setor ao invés de atividades estratégicas na organização.

A pesquisa resultou em pontos que devem ser levados em consideração pela diretoria: a revisão dos conceitos e práticas utilizadas pelo Recursos Humanos. Todavia, cabe ao conselho comparar os dois modelos de gestão da administração de Recursos Humanos e a reflexão sobre o posicionamento de cada um desses sistemas ao nível organizacional, que contribuirá de forma positiva para a responsabilidade social da empresa, o desenvolvimento profissional dos envolvidos, mas, principalmente, para a sua própria sobrevivência em época de mercados tão turbulentos, globalizados e competitivos, a qual a humanidade vivencia.

Os recursos humanos têm se tornado importantes para qualquer empresa, devido ao fato de que são as pessoas que são o diferencial para qualquer organização, o gestor de RH tem de estar ligado em todas as áreas da empresa para que saiba as metas, visões, desafios e objetivos da empresa, para agregar o profissional adequado para a função certa.

O objetivo deste trabalho foi destacar a importância do modelo de RH utilizado pela usina Alpha, localizada no interior de São Paulo, buscando identificar se sua atuação está voltada para o operacional e/ou estratégico.

Pelos resultados obtidos, a empresa adota o modelo de RH operacional, a empresa vem buscando adequar suas atividades para implantar o modelo estratégico junto à sua cultura.

Como limitações deste trabalho, houve grande atraso do gestor ao responder o questionário e também dificuldade de obter retorno nas questões 1 e 8, que ficaram sem respostas.

Recomenda-se que este trabalho seja aplicado a todas as Usinas do setor sucroalcooleiro da região de Ribeirão Preto a fim de descobrir a modelagem de RH utilizados pelas usinas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: Um curso moderno e completo, 2ª edição, São Paulo: 1985; Ed. Atlas

ANTHONY, W.; KACMAR, K.; PERRAWÉ, P. **Human resource management**: a strategic approach. 4. ed. Thomson Learning, 2002.

BELCOURT, M.. “Measuring and Management the HR Function: a Guide for Boards”. **Ivey Business Journal**, jan-fev, 2001.

BRATTON, J.; GOLD, J. Human resource management: theory and practice. 4 ed. New York: Palgrave Macmillan, 2007, In: SILVA, C. et al. **Gestão de Recursos Humanos**: Ser ou Não ser Estratégica, Eis uma Questão Discursiva, João Pessoa – PB, 2012.

BROCKBANK, W.. “If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”. **Human Resource Management**, Winter, vol. 38, n. 4, 1999.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. do. Administração de Recursos **Humanos**. São Paulo :Pioneira. 1998. Vol 1.

CHIAVENATTO, I.. **Gestão de Pessoas**: o novo papel do recursos humanos nas organizações,3ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, M. L. O. da. **Setor Sucroalcooleiro**. Ed. Método. São Paulo, 2003.

COSTIN, C.. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DESSLER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

FRANCO, J. de O.; **Recursos Humanos**: fundamentos e processos; Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008

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.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro da organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**; São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

JACKSON, S.; SCHULER, R. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annual Review Psychology**, v.46, p.237-264. Jan. 1995.

LAWLER III, E. E. et al. Nora. **Achieving strategic excellence: an assessment of human resource organizations**. Stanford, California: Stanford University Press, 2006.

LEPAK, D.; BARTOL, K.; ERHARDT, N. A contingency framework for the delivery of HR practices. **Human Resource Management Review**, v.15, n.2, p.139-159. June. 2005.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa**. Led. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 102 p.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

NASCIMENTO, P. A. M.r M. **Há escassez generalizada de profissionais de carreiras técnico-científicas no Brasil?** Uma análise a partir de dados do CAGED. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise. Brasília, n. 49, p. 19-28, nov. 2011.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**; São Paulo: Edições Loyola, 2002. 53 p.

SCHERMERHORN JR, J. R. et. al.: **Fundamentos de Comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 1998.

SILVA, C. L. O.; TORRES, L. M.. **Gestão de Recursos Humanos: Ser ou Não Ser Estratégica**, Eis uma Questão Discursiva. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa/PB, 20 a 22 de novembro de 2011.

TESTA. G. **Organizacion y direccion del personal**. Bilbao (Spãna): Ediciones Deusto, 1985

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ÚNICA, União da Agroindústria Canavieira de São Paulo. Agronegócio no Brasil. **Cana: a energia que vem da terra**. São Paulo: Ministério das Relações Exteriores, 2005.

ULRICH, D.. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998, In: SILVA, C. et al. **Gestão de Recursos Humanos: Ser ou Não ser Estratégica**, Eis uma Questão Discursiva, João Pessoas – PB, 2012.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998, In: DIAS, C. et al. **Evolução dos Recursos Humanos nas empresas?** Da retórica às práticas Antigas com Novas Roupagens, Rio de Janeiro – RJ

ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000, In: SILVA, C. et al. **Gestão de Recursos Humanos: Ser ou Não ser Estratégica**, Eis uma Questão Discursiva, João Pessoas – PB

ULRICH, D., “Shared Services: From Vogue to Value”. **Human Resource Planning**, vol. 18, n. 3, 1995.

_____. “Measuring Human Resources: an Overview of Practice and a Prescription for Results”. **Human Resource Management**, Fall, vol. 36, n. 3, 1997.

_____. **Os Campeões de Recursos Humanos** – Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA. S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YEUNG, A. K; BERMAN, B. “Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance”. **Human Resource Management**, Fall, vol. 36, n. 3, 1997

QUESTIONÁRIO

Empresa: _____ Ano da Fundação: _____

Entrevistado: _____

Função que exerce na empresa: _____

Tempo de trabalho na empresa: _____

Tempo de trabalho na função que exerce: _____

Faturamento anual da empresa: _____

Quantos funcionários têm a empresa: _____

1) Como é estruturado à área de Recursos Humanos da organização?

	Unidades de Trabalho	Qtos Funcionários?	Comente a efetividade da área nos resultados
Departamento Pessoal	Ex: Dividida 2 unidades: folha de pagto e controle de ponto		
Recursos Humanos	Ex: Didivida em 4 unidades R&S, T&D, Cargos e Salários e Carreira		
Legislação Trabalhista	Ex: Terceirizado		

2) A área de **RH** participa na formulação da estratégia de negócios da organização?

() Sim () Não

Justifique sua resposta: _____

3) A área de **RH** sabe quais são suas contribuições e resultados para a estratégia de negócios da organização?

() Sim () Não

Caso afirmativo, cite suas principais contribuições e resultados: _____

4) A estrutura organizacional oferece autonomia para a área de **RH** colocarem em práticas seus projetos?

() Sim () Não

Justifique sua resposta: _____

5) Existe “*Job rotation*” dentro da área de RH?

() Sim () Não

6) Quais os principais desafios que área de RH enfrenta para atuar estrategicamente?

7) Para cada uma das atividades de RH seguintes, por favor calcule a porcentagem de tempo gasto na execução destas funções. Divida 100% entre as categorias seguintes:

Porcentagem deverá somar 100% em cada coluna	Atualmente	5-7 anos atrás
a. Administração de Contrato (coleta, tratamento, e manutenção de dados do empregado)		
b. Auditoria/Controladoria (segurança de procedimentos/normas em operações internas, regulamentações, aspectos legais e exigências sindicais).		
c. Provisão dos serviços de RH (auxílio na implementação e administração de práticas de RH)		
d. Desenvolvimento de sistemas e práticas de RH (desenvolvimento de novos sistemas e práticas de RH)		
e. Parceria estratégica do relacionamento (membro da equipe gerencial, envolvimento e planejamento estratégico de RH, desenho organizacional e mudança estratégica)		

8) Até que ponto você acredita que a mudança no processo gerencial de RH (importância dada a cada atividade ao longo dos anos) tem contribuído para um melhor posicionamento estratégico da organização? De que forma isso acontece?

9) Você acredita que a gestão de RH contribui para um melhor desempenho financeiro na organização?

10) Na sua opinião, as pessoas com a melhor orientação estratégica de RH apresentam melhor desempenho financeiro? Porquê?

11) No seu Ponto de Vista, porquê o capital humano faz grande diferença em seu negócio? Porquê o RH eficaz traz vantagem competitiva para a organização?

Obrigado pela colaboração.