

# Modernização sem Mudanças

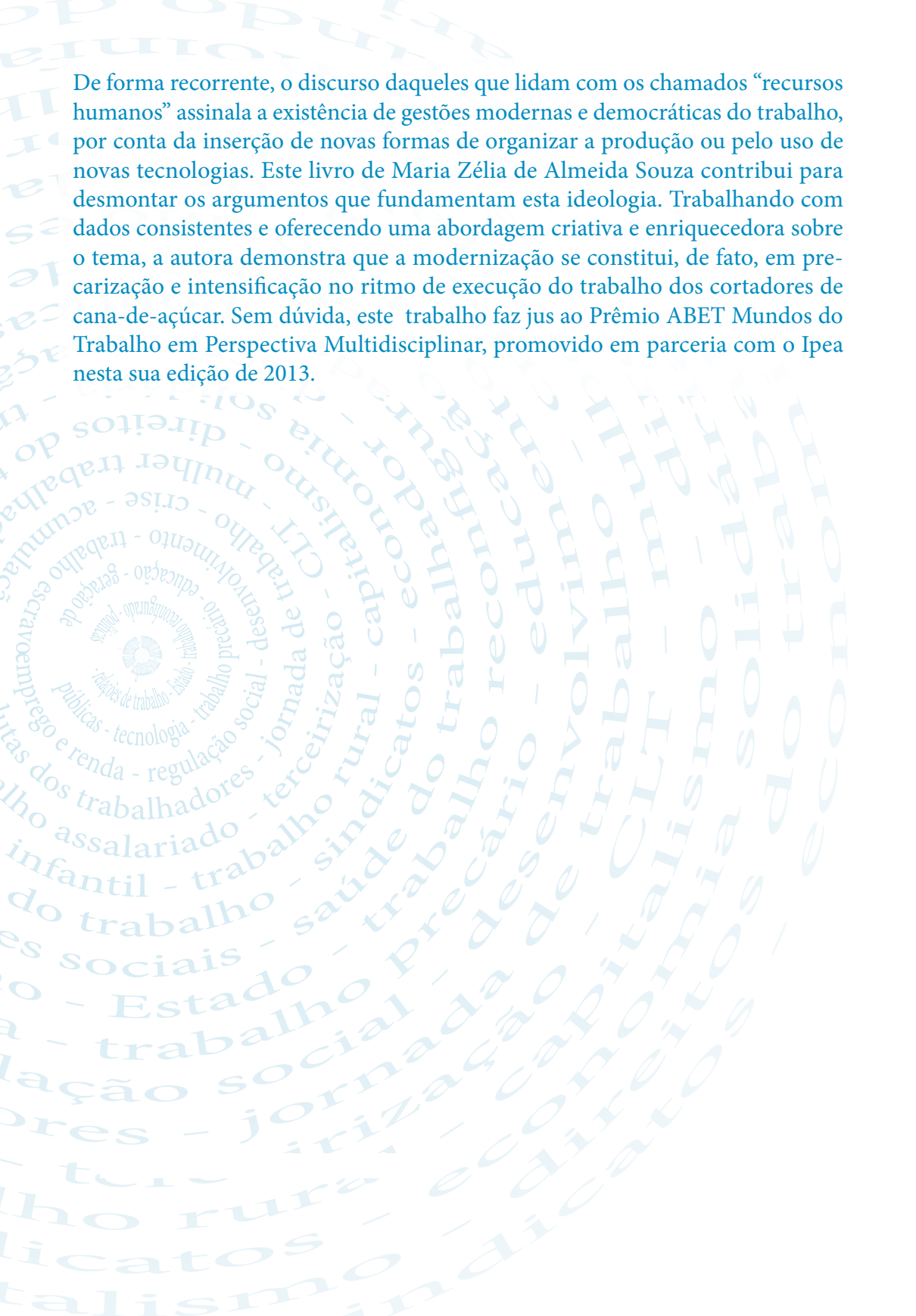
da contagem de cabeças  
à gestão estratégica de pessoas

Maria Zélia de Almeida Souza

**ABET**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE ESTUDOS DO TRABALHO

**ipea**  
Por um Brasil desenvolvido

De forma recorrente, o discurso daqueles que lidam com os chamados “recursos humanos” assinala a existência de gestões modernas e democráticas do trabalho, por conta da inserção de novas formas de organizar a produção ou pelo uso de novas tecnologias. Este livro de Maria Zélia de Almeida Souza contribui para desconstruir os argumentos que fundamentam esta ideologia. Trabalhando com dados consistentes e oferecendo uma abordagem criativa e enriquecedora sobre o tema, a autora demonstra que a modernização se constitui, de fato, em precarização e intensificação no ritmo de execução do trabalho dos cortadores de cana-de-açúcar. Sem dúvida, este trabalho faz jus ao Prêmio ABET Mundos do Trabalho em Perspectiva Multidisciplinar, promovido em parceria com o Ipea nesta sua edição de 2013.



# Modernização sem Mudanças

da contagem de cabeças  
à gestão estratégica de pessoas

Maria Zélia de Almeida Souza

**ABET**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE ESTUDOS DO TRABALHO

**ipea**

## Governo Federal

**Secretaria de Assuntos Estratégicos da  
Presidência da República**  
Ministro interino Marcelo Côrtes Neri

**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

### **Presidente**

Marcelo Côrtes Neri

### **Diretor de Desenvolvimento Institucional**

Luiz Cezar Loureiro de Azeredo

### **Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais**

Renato Coelho Baumann das Neves

### **Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia**

Daniel Ricardo de Castro Cerqueira

### **Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas**

Cláudio Hamilton Matos dos Santos

### **Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais**

Rogério Boueri Miranda

### **Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura**

Fernanda De Negri

### **Diretor de Estudos e Políticas Sociais**

Rafael Guerreiro Osorio

### **Chefe de Gabinete**

Sergei Suarez Dillon Soares

### **Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação**

João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

**ABET**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE ESTUDOS DO TRABALHO 2011-2013

### **Direção**

Presidente da ABET – UFPR  
Sílvia Maria Pereira de Araújo

1º Vice-Presidente da ABET – Fundacentro-RJ  
José Marçal Jackson Filho

2º Vice-Presidente da ABET – UNICAMP  
Magda Barros Biavaschi

1º Secretário da ABET – UFSC  
Lauro Francisco Mattei

2º Secretário da ABET – USP  
Alexandre de Freitas Barbosa

1ª Tesoureira da ABET – UFPR  
Maria Aparecida da Cruz Bridi

2º Tesoureira da ABET – UFRRJ  
Fernando Augusto Mansor de Mattos

### **Conselho Fiscal**

Roberto Vêras de Oliveira – UFPP  
Francisco José da Costa Alves – UFSCar  
Hildete Pereira de Melo Hermes de Araújo – UFF

### **Suplentes Conselho Fiscal**

Marcos Alexandre dos Santos Ferraz – UFGD  
Amilton José Moretto – UNICAMP  
Cássio da Silva Calvete – UFRGS

### **Grupo de Apoio e Consultoria**

Liana da Frota Carleial – UFPR  
Maria Cristina Cacciamali – USP  
José Dari Krein – UNICAMP  
Ivan Targino Moreira – UFPP  
Rosana Aparecida Ribeiro – UFU  
Márcia de Paula Leite – UNICAMP  
Roberto Alves de Lima – UFPE  
Paulo Adissi – UFPP  
Sebastião Ferreira da Cunha – UFRRJ  
Ana Claudia Cardoso – DIEESE

### **Edição da Revista da ABET**

Ivan Targino Moreira – UFPP  
Roberto Vêras de Oliveira – UFPP  
Amilton Moretto – UNICAMP

# Modernização sem Mudanças

da contagem de cabeças  
à gestão estratégica de pessoas

Maria Zélia de Almeida Souza

**ABET**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DE ESTUDOS DO TRABALHO

**ipea**  
Brasília, 2013

---

Souza, Maria Zélia de Almeida

Modernização sem mudanças : da contagem de cabeças à gestão estratégica de pessoas / Maria Zélia de Almeida Souza. – Brasília : ABET, 2013.

169 p. : gráfs., fots.

Prêmio Mundos do Trabalho.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7811-181-6

1. Recursos Humanos. 2. Trabalhahes Rurais. 3 . Produtividade do Trabalho. 4. Agroindústria. 5. Cana-de-Açúcar. 6. Brasil. I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. II. Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. III. Título.

CDD 658.3

---

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho ou da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO IPEA.....	7
APRESENTAÇÃO DA ABET .....	9
PREFÁCIO .....	13
RESUMO .....	17
INTRODUÇÃO .....	19
1 A AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA NO BRASIL .....	25
2 O PARADIGMA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI .....	37
3 A GESTÃO DE RH NO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO SÉCULO XXI .....	74
4 ESQUEMA DE ANÁLISE.....	114
5 CONCLUSÃO.....	131
ANEXOS .....	144





## APRESENTAÇÃO DO IPEA

O processo de desenvolvimento econômico passa necessariamente pela questão do trabalho. A maior parte da renda das famílias é obtida por intermédio das relações laborais, estabelecendo-se um canal entre o mundo do trabalho, o consumo e o próprio nível de bem-estar de uma sociedade.

Portanto, faz-se necessário conhecer com detalhes esse universo. Por meio deste conhecimento, pode-se entender melhor a complexa realidade do trabalho e das relações entre trabalhadores e empregadores, o que certamente concorrerá para o desenvolvimento de políticas públicas benéficas para a sociedade.

Com o Prêmio Mundos do Trabalho, em perspectiva multidisciplinar, o Ipea, em parceria com a Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), objetiva estimular pesquisas sobre o tema no Brasil, através de uma abordagem que conjugue multidisciplinaridade e interdisciplinaridade.

A publicação dos livros contemplados na edição 2013 do prêmio apresenta uma importante contribuição, ao oferecer um diagnóstico mais apurado das relações de trabalho no Brasil. Espera-se, dessa forma, promover o debate entre os diferentes atores do mundo do trabalho, em um cenário de intensas mudanças, como as ocorridas nas últimas décadas.

Marcelo Côrtes Neri

**Ministro da Secretaria de Assuntos Estratégicos  
da Presidência da República (SAE/PR)  
Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**



## APRESENTAÇÃO DA ABET

### O TRABALHO NA CIÊNCIA E AS CIÊNCIAS DO TRABALHO

Para instituir o Prêmio Mundos do Trabalho em Perspectiva Multidisciplinar, inspirou-se a Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET) na composição múltipla das áreas de conhecimento que se debruçam sobre a questão do trabalho para compreendê-lo em sua complexidade. Poucas dimensões da realidade apresentam tão grande foco em tela de tão alta dispersão. Trabalho é algo intrínseco ao ser humano e indispensável à sociedade.

O trânsito por diferentes áreas de estudos do trabalho – da economia à psicologia, da história à saúde do trabalhador, da sociologia à engenharia, da geografia à administração, para citar algumas – abre um leque de indagações ao nos defrontar com uma realidade em plena ebulição, na qual o novo acelerado já não é mais novidade e padrões sociais antigos de ação custam a ceder lugar. Lidar com o trabalho na indústria, nos serviços, na cidade, no meio rural, numa localidade ou região, em um país ou no mundo, descortina possibilidades de pesquisa, desafios para o conhecimento: como apreendê-lo no processo mesmo de conhecer a sociedade, o entorno, as relações que se desencadeiam, o cenário que se move enquanto os atores estão em cena.

A ABET propõe-se a mais que aglutinar pesquisadores que observam a mesma realidade de diferentes vertentes. A sua existência associativa de quase um jubileu implica somar e multiplicar, verdadeira matemática social, as necessárias inter-relações de pesquisas sobre o trabalho. O contexto de mudanças captura o trabalho em plena transição da rigidez fordista à flexibilidade, da formalidade à informalidade, do eixo da cadeia produtiva às suas bordas. Esse saber ensaiado como interdisciplinar aproxima-se do saber reflexivo, desenha uma consciência capaz de pensar a si mesma e de por à mostra a crise econômico-política do nosso tempo.

Se por um lado tomamos o trabalho como ciência, por outro, vemos a ciência como trabalho, construção de leituras sobre o real. O trabalho de produção de conhecimento da realidade social em movimento histórico significa admitir serem lábeis também as referências e, frágeis, as possíveis soluções. No trabalho feito ciência, chegamos a resultados e encontramos contradições, respeitando a historicidade de confrontos entre o trabalho e o capital no renovado processo de acumulação.

Num esforço de estimular a interdisciplinaridade que tão bem se adequa às questões do trabalho humano, o Prêmio ABET 2013 acontece em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Com afinidades, as duas

instituições promoveram um certame nacional para fazer aflorar a produção intelectual sobre o trabalho. Desafiadas, as duas instituições encontraram estudos primorosos, dissertações de mestrado e teses de doutorado ávidas em apreender e compreender o que se passa no mundo do trabalho e das relações que criam e retiram espaços sociais no âmbito do mercado, das empresas e das instituições.

Não ultrapassamos os limites da multidisciplinaridade, tarefa muito difícil de ser executada, se levadas em conta as fronteiras ainda estabelecidas entre as ciências e a solidão que muitas vezes assola o pesquisador. Mas estimulamos relações de aliança e complementação no trabalho intelectual, retirando véus da realidade na descoberta de contradições; descobrimos nexos metodológicos comuns a partir de premissas teóricas diversas sobre o trabalho e reconhecemos a pluralidade de saberes parciais como pontes e convergência de concepções, de métodos, de conceitos, de teorias e de resultados.

Será negando a divisão do trabalho intelectual, embora ele guarde muito de acúmulo do não compartilhar, que superaremos princípios e áreas delimitadas de saber, cujo apego serve, na maioria das vezes, mais como arrimo ao pesquisador que arremesso para a ciência. Essa é, por natureza, especulativa e propositiva, pede-nos mais do que somos capazes de dar e produzir. Daí a sensação inacabada do trabalho científico, intelectual, literário: o reescrever humilde, quase infundável.

O escrever exige, hoje, abordagens teórico-metodológicas claras e concisas, além de posicionamento frente à realidade escancarada pelo conhecimento produzido. Não é esta uma questão de aplicação, pragmática ou de ordenamento social, mas um “fazer avançar” as ideias em relação aos fenômenos históricos, pois os cientistas precisam estar conscientes das implicações de seus produtos intelectuais. E elas são de natureza ética, sobretudo. Estamos no âmbito da política, da correlação de forças sociais às quais não podemos nos omitir, mas expressar o quanto o conhecer pode corroborar para mudanças, restabelecendo direitos e respeito no relacionamento social.

São as explicações, as interpretações dos produtores de ideias sobre o real que fornecem os instrumentos para que o mundo seja transformado, recriado em novas bases. Demonstrar os elos de responsabilidade entre a ciência e a política pode nos devolver a consciência da dimensão social da produção intelectual. Há responsabilidade no tornar público e conhecido os resultados da pesquisa científica, que, não sendo neutra, nem imparcial, cumpre, por sua vez, o importante papel social de poder subsidiar políticas públicas.

Vivemos e somos testemunhas de mudanças paradigmáticas ainda não totalmente percebidas e identificadas, porque incompletas e precárias. Na ciência moderna, coexistem paradigmas clássicos tradicionais e outros que vão surgindo pela simultaneidade dos acontecimentos em todos os campos do saber, já constatada por Einstein.

Vivemos uma era paradoxal no sentido de o discurso dizer algo e negá-lo ao mesmo tempo, expresso na crise que assola a sociedade dividida entre uma modernidade galopante sem poder recusar e as tradições que a negam. Enfim, não há desenvolvimento avançado de países, segmentos sociais ou setores econômicos sem que outros desenvolvimentos não se concretizem. Há reversibilidade das partes e do todo, do sujeito à sociedade e da sociedade ao sujeito, do local e do global, do individual e do coletivo.

Transitamos em perplexidades, insatisfeitos com explicações que tomam só um lado, pendem para a ideologia dominante, seja na concretude do acontecer ou do pensar sobre ele, também esse, um acontecimento, uma intervenção, uma promessa de transformação, de emancipação talvez para alguns. As contribuições que vêm ao público nesta edição ABET-Ipea, em parceria, tomam a realidade do trabalho assalariado ou por conta própria, formal ou informal, precário ou em condições da dignidade humana e a apresentam em forma de interpretações que buscam uma síntese e maior compreensão acerca da complexidade do trabalho. Uma produtiva leitura, leitor deste terceiro livro da Coleção Mundos do Trabalho, de autoria de Maria Zélia de Almeida Souza, *Modernização sem mudanças: da contagem de cabeças à gestão estratégica de pessoas!*

Curitiba, inverno de 2013.

Silvia Maria de Araújo  
**Universidade Federal do Paraná (UFPR)**  
**Presidente da ABET – Biênio 2011-2013**



## PREFÁCIO

A obra que agora vem a público na forma de livro foi indicada pela Comissão de Especialistas para o Prêmio Mundos do Trabalho, promovido pela Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), gestão 2011-2013. Coube-me a honrosa tarefa de apresentar aos leitores as razões, e não foram poucas, que levaram à sua premiação e publicação. O texto é resultante da tese de doutoramento de Maria Zélia em temática tradicionalmente importante para o mundo do trabalho. *Modernização sem mudanças: da contagem de cabeças à gestão estratégica de pessoas* abre espaço e faz de um campo tradicional de estudos e pesquisa campo fértil para explorar e tornar visível o invisível mundo do trabalhador cortador manual de cana do setor sucroalcooleiro brasileiro.

A autora, de forma perspicaz, inovou quando se propôs e concretizou o objetivo de “estudar como as políticas de recursos humanos contribuem para o aumento da produtividade do trabalho no corte manual de cana-de-açúcar”, (p. 142). A obra põe em relevo que, nas duas últimas décadas, a sofisticação tecnológica na gestão do elemento humano, sempre secundarizado pelos estudos até então realizados, não foi suficiente para superar nas práticas de gerenciamento da força de trabalho o controle e a adequação do cortador de cana como exigências do processo produtivo para garantir o aumento da produtividade do trabalho, alimentado pelo binômio alienador prêmio-castigo.

A originalidade do trabalho não se limitou apenas à construção do objeto – as novas políticas de recursos humanos para cortadores de cana –, mas se espraiou sobretudo na opção metodológica utilizada para o seu tratamento, quando a autora decide trabalhar com a triangulação de dados obtidos na literatura, em entrevistas diretas com especialistas e com trabalhadores de diversas áreas de gestão de unidades produtivas do setor, mas, sobretudo, quando entrevista e dá voz ao cortador de cana para captar como ele percebe o impacto das políticas de contratação, capacitação e remuneração no trabalho mais intensivo e precário que realizam. Seja por meio de grupo de estudos em RH ou de organizações sindicais de trabalhadores rurais, abstrai dados e empreende análise de conteúdo consistente de casos múltiplos junto a três usinas em estados do Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste brasileiros.

O trato teórico-metodológico do objeto trabalhado nos quatro capítulos proporcionou descobertas científicas significativas e o desvelamento da realidade dos cortadores de cana. Seja revisitando a história da agroindústria canavieira ou a da política de gestão de recursos humanos, foi possível vislumbrar mudanças:

a busca de profissionalização dos quadros de pessoal, a implantação de modelo de gestão de pessoas baseado em competências e resultados, e a existência da cultura da mensuração individual no resultado empresarial. Ao analisar qualitativamente os dados da pesquisa de campo, na qual a autora utilizou amostra não probabilística selecionada por acessibilidade e sem procedimentos estatísticos, achados importantes foram encontrados, tais como: a sofisticação tecnológica na velha lógica de premiação e punição, sutileza, menor custo e menos autoritários controles com a informatização, e o discurso da gestão participativa difundido na “unidade estratégica de negócio” e metamorfoseada como uma função de todos, mas responsabilizando o trabalhador, então “colaborador”, pelos seus próprios resultados. Apesar dessas mudanças, a coexistência de práticas tradicionais e modernas com mais ou menos sofisticação tecnológica reiteram o pagamento dos cortadores de cana por produção e a busca incessante pela manutenção de altos níveis de produtividade a menores custos.

No percurso da confirmação da hipótese de trabalho, a análise fina dos dados que a autora empreendeu revelou conclusivamente todo o ardid e a dissimulação que as políticas e os programas desenvolvidos nos recursos humanos das empresas estudadas utilizam para comprometer o cortador de cana com as metas a serem alcançadas por eles mesmos, utilizando a subjetividade que é finalmente capturada pela ideologia legitimadora das ações que os classificam e os excluem simultaneamente. A autora desnuda e visibiliza a lógica subjacente da racionalidade administrativa baseada na meritocracia, que esconde o jogo competitivo e favorece a criação de um corpo de representações que conquista a mente do trabalhador, engajando-o nos objetivos da empresa, em busca de aumento de produtividade e legitimação dos valores de competência e/ou incompetência.

O destaque principal vai para o ponto de chegada do trabalho, ou seja, para a mudança encontrada no setor sucroalcooleiro nas últimas duas décadas – a forma como a lógica *autocontrole* na busca de mais produtividade se expressa. Enfim, o modelo RBV adotado nas atividades do corte de cana manual ou mecanizado esconde o que a autora tornou visível – a intensificação do ritmo de trabalho com repercussões para a saúde e a segurança do trabalhador cortador de cana, responsabilidades agora transferidas para o próprio trabalhador. A essência permanece a mesma: extrair mais-valia daqueles que geram valor pelo trabalho vivo que realizam, os cortadores manuais de cana.

Finalmente, a riqueza do trabalho se estende às novas problemáticas que apontam o despreparo/fragilidade dos cortadores manuais de cana para permanecerem no mundo do trabalho mecanizado, com elevados índices de desemprego, cujo enfrentamento exige prioridade absoluta dos empresários e do governo para desenvolver um amplo programa de requalificação, que permita o exercício de



outras atividades, ainda que distintas das do complexo sucroalcooleiro. O tema, os achados, a metodologia empregada e a qualidade do trabalho da autora são um convite à curiosidade intelectual que somente a leitura da obra satisfaz.

Recife, agosto de 2013.

Ana Cristina Brito Arcoverde  
**Professora e pesquisadora**  
**do Departamento de Serviço Social da**  
**Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**



## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho foi estudar como as políticas de recursos humanos contribuíram para o aumento da produtividade do corte manual de cana-de-açúcar nas últimas duas décadas que a nova política de recursos humanos, apesar da sofisticação tecnológica incorporada, lastreada no discurso da valorização do elemento humano, não contribuiu para o abandono de práticas de gerenciamento do elemento humano no canavial baseadas no conhecido binômio: prêmio/castigo. Ao contrário, estas práticas são verificadas em todos os processos de gerenciamento do cortador de cana, desde a sua contratação, passando pelo treinamento e remuneração, até a sua dispensa. O que distingue a forma moderna das tradicionais é a lógica que justifica a premiação e o castigo. Na prática, as ações de gerenciamento do elemento humano constituem-se em poderosos instrumentos de controle e de adequação do cortador de cana às exigências do processo produtivo, visando ao aumento da produtividade do trabalho por meio de mecanismos que tornam o trabalho do cortador mais intenso e precário.



## INTRODUÇÃO

O setor sucroalcooleiro tem estado em evidência desde a sua desregulamentação, com a extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) em 1990.

A importância do setor na economia brasileira tem sido alvo de muitos estudos. Entre outros, destacam-se os trabalhos de Neves e Conejero (2010), nos quais os autores apresentam o setor como um segmento econômico que contribui decisivamente para a sustentabilidade do planeta e para a luta contra o aquecimento global.

Outro ponto que vem sendo enaltecido está relacionado à geração de emprego pela qual esse domínio econômico é responsável. A liderança mundial do Brasil na produção de cana, etanol e açúcar também se destaca. Porém, coexistem com essas apreciações positivas inúmeras críticas feitas, principalmente, por ambientalistas e estudiosos da organização do trabalho.

O objetivo específico aqui é contribuir para a ampliação do entendimento da relação entre as políticas de recursos humanos (RH) das empresas do setor sucroalcooleiro e o aumento da produtividade do corte manual da cana-de-açúcar verificado nas últimas décadas.

O corte manual de cana é utilizado desde os tempos coloniais. Entretanto, em face das inovações tecnológicas, das pressões legais e sociais e das vantagens de ordem econômica que a mecanização do corte da cana-de-açúcar vem apresentando, a tendência é a redução significativa dessa modalidade de corte.

Quando se analisam as perspectivas de crescimento do complexo agroindustrial canavieiro brasileiro, a ênfase recai sobre questões relacionadas à balança de pagamentos, à mudança na composição da matriz energética dos países, à vantagem competitiva das empresas nacionais pelo *know-how* que detêm. Assim, o elemento humano vem passando a um segundo plano, e, quando se pensa a respeito, o foco reside principalmente na formação dos quadros técnicos, administrativos e gerenciais. Os rurícolas, entre eles os cortadores de cana-de-açúcar, apesar de numericamente expressivos, ficam relegados a um plano secundário.

Entretanto, o processo produtivo do setor tem início nas lavouras de cana-de-açúcar e nelas o papel do cortador é relevante. Tal afirmação encontra respaldo na carga horária proporcionalmente elevada que, durante o treinamento operacional para cortadores de cana-de-açúcar, é dedicada à explicação do que vêm a ser “perdas” e de quais são as suas implicações na produtividade da indústria sucroalcooleira. Em outras palavras, o cortador de cana-de-açúcar ainda

representa um elo importante na cadeia produtiva e na geração de produtividade. Sua extinção é uma questão de tempo, talvez duas, três décadas, quando a queimada for totalmente eliminada. Porém, até lá, o seu trabalho continuará a existir e contribuirá para o aumento de produtividade do setor. Daí a importância de estudar e entender como a sua contribuição é efetivamente gerida.

Segundo Alves (2006 e 2007) e Moraes e Silva (2007), a produtividade do trabalho do corte da cana atingiu o nível de 15 toneladas/homem/dia em 2007. Isso permite afirmar que houve um aumento vertiginoso em relação aos patamares de produtividade do trabalho das décadas de 1980 e 1990, quando ela se situava entre 6 e 10 toneladas, respectivamente.

A literatura consultada relaciona o expressivo salto na produtividade, em especial a partir dos anos de 1990, a inúmeros fatores, dos quais merecem destaque o processo de migração de trabalhadores da agricultura familiar para o corte de cana e a introdução parcial da mecanização do corte, em face da proibição da queima da cana-de-açúcar como método de despalha. Essa proibição, por sua vez, ocasionou a redução de vagas no corte manual de cana e favoreceu um processo seletivo mais rigoroso da mão de obra, sendo contratados os safristas que apresentaram melhor produtividade em safras anteriores. A redução do poder de organização e luta dos trabalhadores, resultante da diminuição do poder sindical, também deve ser levada em conta nesse processo (Alves, 2009; Moraes e Silva, 2008).

O capitalismo, a partir da década de 1980, devido à crise do paradigma fordista-taylorista, ao instigar políticas de viés neoliberal, expandiu o denominado paradigma da produção enxuta. O setor sucroalcooleiro não ficou imune a esse processo, e, em decorrência dele, a lógica produtiva do complexo agroindustrial canavieiro brasileiro incorporou mudanças tecnológicas e organizacionais.

Essa forma de pensar marcou as novas formas de gestão de recursos humanos no setor sucroalcooleiro. Tais fatos seriam suficientes para estimular pesquisas focadas na busca de relações entre o papel das políticas de gestão da força de trabalho e o aumento de produtividade do setor. Isso, no entanto, não se verificou.

A literatura sobre a gestão de pessoas no setor sucroalcooleiro é escassa. A produção acadêmica descrita na Plataforma Lattes, acessada em 29/12/2010, autoriza a afirmação de que há apenas estudos pontuais, tais como os conduzidos por Liboni e Albuquerque (2008) e por Liboni (2009).

Segundo a Plataforma Lattes, dentre as 1.270 pesquisas sobre o setor sucroalcooleiro, apenas 13% investigaram problemas relacionados à gestão de pessoas. Dessas, apenas duas tangenciaram esse tema. A primeira, de 2009, é uma tese de doutorado sobre o perfil da mão de obra no setor. A segunda, de 2004, também uma tese de doutorado, focaliza a gestão da cadeia agroalimentar de suprimentos

baseada na gestão do conhecimento e no desenvolvimento de competências. Nenhuma pesquisa se interessou em investigar as contribuições das políticas de RH para o aumento da produtividade do corte manual de cana-de-açúcar.

Essa foi uma das constatações que motivou o presente estudo. Pesquisar como as usinas e destilarias têm gerido essa força de trabalho é uma questão crítica, não apenas para ampliar a compreensão do significativo aumento de produtividade do corte de cana observado nas duas últimas décadas, mas também para ampliar a compreensão da função RH no setor, seu papel e sua mediação nas relações de trabalho.

Nesse sentido, o propósito é oferecer subsídios à compreensão do modo de como as mudanças na Gestão de Recursos Humanos (GRH) contribuíram para o aumento da produtividade do corte manual de cana. Daí o foco deste trabalho residir na análise das políticas de RH como um mecanismo estratégico de aumento de produtividade do cortador de cana. Para tanto, concentrou-se na identificação das mudanças no processo da gestão da força de trabalho no setor sucroalcooleiro brasileiro, considerando suas contribuições para o aumento crescente da produtividade do corte manual de cana, observado a partir de 1990.

A pesquisa se apoiou em três alicerces.

O primeiro consistiu na identificação dos aspectos relevantes da história da agroindústria canavieira no Brasil, dos seus primórdios no país até o atual contexto do agronegócio, em função das suas peculiaridades. Para tanto, foram realizadas entrevistas com especialistas do setor e revisão bibliográfica a partir de teses, livros e artigos sobre o setor sucroalcooleiro.

O segundo alicerce foi construído com base na análise das tendências apontadas pela literatura especializada em relação às modalidades de gestão da função recursos humanos, em âmbitos nacional e internacional.

O terceiro alicerce foi a pesquisa de campo junto a dezessete unidades produtivas, doze cortadores de cana-de-açúcar, dois gerentes agrícolas, um coordenador de mão de obra, um encarregado de turma, um fiscal de turma, um engenheiro de segurança do trabalho e um técnico de segurança do trabalho.

A opção metodológica recaiu sobre a triangulação de dados, lastreada em estudos de caso múltiplos.

A escolha da triangulação exigiu clareza tanto no tocante à definição do objeto de estudo – as novas políticas de recursos humanos para os cortadores de cana-de-açúcar – quanto no que se refere ao o objetivo – a análise da relação das mencionadas políticas e a produtividade do corte manual de cana-de-açúcar.

Em resumo, a questão principal aqui é: como as políticas de recursos humanos contribuíram para o aumento de produtividade do trabalhador do corte manual de cana-de-açúcar?

O conjunto de informações obtidas por meio das fontes supracitadas permitiu a organização do livro em quatro capítulos.

O capítulo 1 delinea as mudanças que ocorreram no setor sucroalcooleiro nas últimas décadas, época marcada por uma competição acirrada, que, entre outras exigências, demandou esforços visando à profissionalização dos seus quadros e mudanças nas formas de gerenciamento. A estratégia de abertura de capital para investidores de risco e o lançamento de ações em bolsas são exemplos de mudanças desenvolvidas por empresas do setor.

O estilo tradicional de fazer negócios, muitas vezes apoiado em ações protecionistas governamentais, vem sendo gradativamente alterado pela entrada de novos *players* e pela mudança do comportamento da sociedade, que exerce pressão exigindo respeito aos aspectos sociais e ambientais.

O capítulo 2 detalha as mudanças observadas na função recursos humanos. Até os anos 1950, a área de gestão do elemento humano caracterizava-se pela realização de assentamentos funcionais para o cumprimento da legislação trabalhista. Tratava-se de um Departamento de Pessoal (DP). Na atualidade, a pesquisa de campo permitiu verificar que, em duas usinas, a área de RH se posiciona como uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN). A nova modelagem objetiva fomentar o aumento de resultados empresariais por meio de estratégias de gestão de pessoas, fundamentadas no Modelo de Gestão Baseada em Valor, também denominada Visão Baseada em Valor (RBV).

Em linhas gerais, a RBV pressupõe que a gestão de pessoas é uma fonte de vantagem competitiva. Para tanto, ela advoga o alinhamento do desempenho humano ao organizacional. Em outras palavras, ela defende a relevância da mensuração do desempenho da força de trabalho com base em estratégias apoiadas em indicadores de desempenho individual. Daí o modelo de gestão da força de trabalho, genericamente denominado “Gestão de Pessoas Baseada em Competências e Resultados”, valorizar a classificação dos empregados em categorias, segundo sua produtividade. Assim, esse modelo incentiva a cultura da valorização da mensuração individual no resultado empresarial.

Os capítulos 3 e 4 apresentam e discutem os resultados levantados junto a empresas do setor sucroalcooleiro e aos cortadores de cana-de-açúcar. Foram entrevistados dois gerentes agrícolas, um engenheiro de segurança do trabalho, um técnico de segurança do trabalho, um fiscal de turma e um encarregado de mão de obra, além dos respondentes ao questionário desenvolvido para



levantamentos de dados junto a profissionais de recursos humanos das unidades produtivas. Além desses, foram entrevistados doze cortadores de cana-de-açúcar, todos safristas, empregados de uma mesma unidade produtiva, localizada no interior do estado do Rio de Janeiro. Em ambos os grupos, a mostra de coleta de dados foi não probabilística, selecionada por acessibilidade, cuja composição não derivou de procedimentos estatísticos.

O acesso aos dezessete respondentes, que compuseram a base de dados dos representantes das usinas, se deu por meio do Grupo de Estudos em Recursos Humanos na Agroindústria (Gerhai).

Quanto aos trabalhadores rurais entrevistados, o acesso ocorreu por intermédio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais do Estado do Rio.

A decisão de dar voz ao cortador de cana-de-açúcar, isto é, de ouvir do próprio trabalhador como ele percebe o impacto das políticas de contratação, de capacitação e de remuneração, foi tomada no decorrer da pesquisa. Essa etapa não estava prevista no projeto original, mas, graças a ela, foi possível ampliar a compreensão a respeito do modo pelo qual as políticas de recursos humanos contribuem para o aumento da produtividade do corte manual de cana-de-açúcar. Sem dúvida, a literatura pesquisada ofereceu inúmeras falas de trabalhadores. Faltavam, porém, eles específicos para a questão central deste livro. O contato pessoal com os trabalhadores favoreceu o preenchimento dessa lacuna.



## 1 A AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA NO BRASIL

O setor sucroalcooleiro vem sendo alvo de expressivas transformações desde meados da década de 1990. Observa-se, por um lado, a desregulamentação, iniciada em 1990 com a extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA). Por outro lado, verifica-se o acirramento da competição entre as empresas do setor, entre outros motivos, pela perspectiva de transformação do etanol em uma *commodity* internacional, em face da possibilidade de sua incorporação em larga escala à matriz energética de vários países.

A extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool encerrou um processo em que o Estado assumia o papel de indutor e promotor do desenvolvimento econômico do setor, liberando as forças e relações de produção aos imperativos do mercado. Em função disso, o agronegócio sucroalcooleiro se viu diante de novas exigências, algumas dirigidas ao aprimoramento de processos produtivos, outras voltadas à busca de novas formas de governança e de capitalização.

Nesse sentido, este capítulo objetiva o delineamento das configurações experimentadas pelo setor em aproximadamente cinco séculos e a identificação dos seus principais desafios a serem enfrentados neste século.

Ramos e Szmrecsányi (2002) contribuem para a compreensão das configurações assumidas pelo setor ao estabelecerem três períodos distintos, para efeito da análise da evolução dos grupos empresariais da agroindústria canavieira paulista.

O primeiro período ocorreu durante a Primeira República (1890-1930) e foi marcado pela presença de grandes grupos nacionais e diversos pequenos produtores isolados e por forte participação do capital estrangeiro.

O segundo período foi marcado pela intervenção estatal (1930-1990). O último teve início com a extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool, em 1990. Essa periodização, apesar de concebida para analisar a agroindústria canavieira paulista, é de muita valia para efeitos deste estudo. Ela favorece o entendimento não só das estratégias utilizadas pelas empresas do setor para garantir a sua sobrevivência e expansão, mas também das estratégias assinaladas pelos autores, em sentido macro, que não se distinguiram das adotadas pelas empresas nordestinas, segundo pesquisas realizadas junto a estudiosos da agroindústria nordestina, entre eles Andrade (1997), Diegues Jr. (2006) e Heredia (1988).

Os dois primeiros períodos, segundo Ramos e Szmrecsányi (2002), têm como componentes das estratégias na produção açucareira a propriedade e o acesso a terras férteis e mais bem localizadas e o acesso diferenciado aos recursos públicos.

O período após a desregulamentação, em face do novo ambiente institucional, leva a significativas alterações nas estratégias adotadas pelas empresas do setor.

Essa alteração institucional colocou os grupos empresariais e os capitais do complexo canavieiro brasileiro em geral, e paulista em particular, em face de uma nova realidade, cujas implicações principais têm levado a significativas alterações nos seus comportamentos e/ou nas suas estratégias de sobrevivência e expansão. De uma maneira geral, o complexo vem passando por um processo de concentração produtiva e de centralização de capital que há muito não se via. Tal processo tem-se dado através de fusões e aquisições que estão ocorrendo intensamente em todo o território nacional (p. 105).

Embora essas questões venham a ser abordadas mais adiante, por ora convém deixar claro que o novo ambiente institucional impôs uma nova lógica na forma de fazer negócios no setor, independentemente da região produtora.

### **1.1 A cana-de-açúcar e a formação socioeconômica brasileira**

A monocultura da cana-de-açúcar instalou-se no Brasil no período da colonização portuguesa. Apesar de sua introdução em São Paulo, na capitania de São Vicente, seu cultivo para a produção de açúcar se iniciou no Nordeste.

Prado Jr. (1974), Furtado (1984), Andrade (1997) e Diegues Jr. (2006), entre outros estudiosos, apontaram que a colonização portuguesa do século XVI surgiu fundamentalmente associada à atividade açucareira.

Durante séculos, a economia brasileira apoiou-se nos engenhos de açúcar. Sua importância transcendeu os aspectos puramente econômicos. O “senhor de engenho” representou uma figura-chave na formação socioeconômica brasileira. As usinas, ou seja, as fábricas de açúcar, originadas nos engenhos centrais e apoiadas na premissa da inovação tecnológica, substituíram posteriormente os engenhos de açúcar.

Entretanto, a política dos engenhos centrais não foi bem sucedida. As explicações dos governantes, à época, vincularam o fracasso à irregularidade no fornecimento da cana, à escassez de capital e à especulação mercantil.

Soares (2000, p. 7) discorda, afirmando que o fracasso resultou do caráter pouco realista da política adotada. Mas ressalta que o referido empreendimento não acarretou apenas prejuízos: ele contribuiu para o desenvolvimento das relações de produção no Brasil ao se apoiar na tecnologia da Revolução Industrial e na garantia estatal de juros sobre o capital investido de origem europeia, sobretudo inglesa.

Além da exclusão do trabalho escravo da fabricação do açúcar nos engenhos centrais, posteriormente estes se transformaram em usinas, ou seja, fábricas de açúcar, produtoras de cana própria, proprietárias e concentradoras de grandes extensões de terra e de capital. Aos poucos, a figura do senhor de engenho foi sendo substituída pela do usineiro. “Senhor de engenho” e “usineiro” são personagens

indissociáveis da formação econômica e social do Brasil, segundo a publicação do Dieese (2007, p. 4):

A história da produção da cana-de-açúcar no Brasil esteve, no passado, associada a duas imagens que compõem a cultura brasileira e se relacionam aos ciclos da cana no país, derivadas de personagens que constituem a formação econômica brasileira. Na época das capitânicas hereditárias, esta imagem associava-se à do senhor de engenho, que se sustentava no poder político vindo da riqueza dos canaviais. Em fase posterior, o que se destacou foi a figura do coronel usineiro, associada aos escândalos de corrupção, à promiscuidade com o Estado e à imposição da força sobre a racionalidade econômica.

Ainda em Andrade (1997, p. 66-67), encontra-se um retrato da diferença entre o senhor de engenho e o usineiro:

Do ponto de vista sociológico, há uma grande diferença entre o senhor de engenho e o usineiro: o primeiro era um senhor de terras que vivia na propriedade e mantinha contato direto com os moradores, ouvindo-os, dando ordens e regradando suas disputas. A cozinha da casa-grande estava sempre aberta aos moradores, muitos deles seus afilhados ou compadres. Era um homem autoritário, disciplinador, prendia o trabalhador à propriedade, através das dívidas por este contraídas no barracão, mas mantinha um relacionamento patriarcal.

Já o usineiro, mesmo quando antigo senhor de engenho, teria que se tornar um empresário capitalista, lidando permanentemente com bancos, com empresas comerciais, com produtoras de máquinas e até com técnicos na agricultura e na indústria. Teria que ter em sua propriedade, além dos moradores – trabalhadores rurais –, um conjunto de operários industriais vivendo em vilas próximas às fábricas. O relacionamento com estes era bem distinto daquele que mantinha com os trabalhadores agrícolas, já que eles tinham alguma experiência de vida urbana e, na década de 40, já se haviam organizado em sindicatos.

Por sua vez, o século XXI criou um novo personagem: os denominados “capitães da indústria” sucroalcooleira. A crescente competição no setor, decorrente da entrada dos novos *players*, infligiu uma nova dinâmica à forma de fazer negócios.

A lógica predominante nas demais áreas econômicas contaminou as empresas mais competitivas do setor, em busca da redução das fraquezas e ameaças enfrentadas em decorrência do novo ambiente institucional. Um número expressivo de fraquezas estava associado à forma tradicional de gestão, assentada em décadas de uma cultura de gerenciamento tipicamente familiar.

Essa lógica pressupõe que a sobrevivência requer novas estratégias negociais não relacionadas apenas àquelas desenvolvidas até então. Antes da apresentação dessas novas estratégias, faz-se oportuno assinalar três características do setor sucroalcooleiro brasileiro, duas das quais são apontadas por Ramos e

Szmrecsányi (2002). A primeira é a congregação do capital agrário e agroindustrial em um único agente:

Ao contrário do que ocorre em outros países produtores de açúcar de cana, onde têm predominado unidades fabris do tipo *centrales*, que compram sua matéria-prima de produtores agrícolas, praticamente inexistente na agroindústria canavieira do Brasil uma divisão técnica e social do trabalho entre agricultura e a indústria. Em nosso país são as usinas que concentram ambas, detendo assim tanto o monopólio da terra como o monopólio da força de trabalho rural. Estes traços vêm perdurando há muito tempo, pois já estavam presentes no sistema produtivo dos latifúndios escravistas dos engenhos coloniais (p. 86).

A segunda característica assinalada pelos autores é o fato de as usinas configurarem em si o próprio sistema. As unidades produtivas funcionam como empreendimentos integrados, sem núcleos ou periferias.

Trata-se então, como ainda se trata hoje, de sistemas e empreendimentos integrados, nos quais não há núcleos e periferias, já que as usinas configuram em si o próprio sistema. Tudo gira em torno delas e dos usineiros, da mesma forma que na época da Colônia tudo girava em torno dos engenhos e dos senhores de engenho, proprietários das terras e dos escravos (p. 86).

A terceira característica do setor sucroalcooleiro brasileiro é destacada por Moraes (1999). Trata-se da capacidade de produzir em escala industrial tanto açúcar como álcool, característica que diferencia o setor sucroalcooleiro brasileiro dos demais países produtores.

Essas características, associadas, tornam as empresas do setor mais competitivas em face do custo operacional que conseguem obter. Um dos entrevistados, por exemplo, relatou que sua empresa consegue manter seus custos operacionais em torno de 50% abaixo de uma das concorrentes, recém-entrada no mercado de álcool.

## **1.2 A desregulamentação e as mudanças**

Com a extinção do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), o conjunto de forças que atuavam sobre o setor sofreu alterações.

A história do setor foi durante décadas caracterizada pela forte presença estatal. A criação do IAA, em 1933, segundo Szmrecsányi (1979), demandada pelos próprios produtores, objetivou a equalização das diferenças entre as regiões produtoras e a intermediação dos conflitos entre os fornecedores de matéria-prima e os industriais. Ramos e Szmrecsányi (2002, p. 92) assinalam:

As atividades agroindustriais do complexo canavieiro passaram a representar um grande atrativo para uma utilização alternativa dos recursos (terra, capital e trabalho) até então reservados para futuras ampliações dos cafezais. Assim, os proprietários dos latifúndios paulistas que detinham, então, enormes reservas de terras e uma disponibilidade

de força de trabalho alimentada pela imigração intensificaram seus investimentos na constituição de usinas de açúcar destinadas a abastecer os mercados local e regional. Esta foi a principal razão da criação, pelo Governo Federal, da Comissão de Defesa da Produção Açucareira em 1931 e da sua transformação no Instituto do Açúcar e do Alcool em 1933. O controle governamental da oferta de açúcar no mercado interno tinha no impedimento da expansão paulista a sua dimensão principal: procurava-se evitar a entrada de novos produtores, com o que se poderia continuar garantindo a colocação do produto nordestino no mercado paulista.

Para tanto, promulgou-se um número expressivo de decretos visando estabelecer bases legais para viabilizar mecanismos de equalização entre as duas regiões produtoras brasileiras: Norte-Nordeste e Centro-Sul. Segundo Moraes (1999, p. 60), em agosto de 1966 foi emitido o Decreto-Lei n.º 1974/66, que oficializava a divisão do país em duas regiões açucareiras, com períodos de safra e entressafra, assim como níveis de produtividade, distintos entre elas.

O objetivo do IAA não se restringiu à análise de questões econômicas e técnicas. Por mais de cinco décadas, o setor sucroalcooleiro foi administrado, de certo modo, pelo poder político.

Uma das razões da sua criação, segundo Ramos e Szmrecsányi (2002, p. 92), foi o controle governamental sobre a oferta de açúcar no mercado interno, visando impedir a expansão paulista, o que tornaria viável a continuação da colocação do produto nordestino no mercado de São Paulo.

A atividade canvieira paulista, entretanto, cresceu a taxas significativas, devido a inúmeros fatores, entre os quais a Segunda Guerra Mundial, que teve uma contribuição significativa. Como destacam Ramos e Szmrecsányi (2002, p. 94), o conflito teve na luta submarina um componente importante. O abastecimento de São Paulo com açúcar nordestino vindo pelo mar foi interrompido. Isso obrigou o IAA a permitir ali a instalação de pequenas unidades produtoras, que deveriam ser fechadas após o conflito. Contudo, isso não ocorreu, em face da pressão dos produtores paulistas. O fato é que, desde a safra 1951/1952, o estado de São Paulo tornou-se o maior produtor nacional, superando a produtividade dos estados de Pernambuco e Alagoas, que concorriam, até então, pela liderança da produção sucroalcooleira.

Essa intervenção governamental foi gradualmente abrandada até o seu desaparecimento, em 1999. Os preços do setor sucroalcooleiro foram liberados em 1.º de fevereiro de 1999, por meio da Portaria n.º 275, de 16 de outubro de 1998, do Ministério da Fazenda, após diversas prorrogações. O aprofundamento dessa questão, porém, extrapola o escopo deste livro.

A liberação dos preços contribuiu para o aumento da competição entre as empresas do ramo na busca de maior produtividade agrícola e industrial. Os produtores mais eficientes estariam mais aptos ao enfrentamento das regras de livre mercado.

As empresas começaram então a buscar novas estratégias. Ramos e Szmrecsányi (2002) destacam que tais estratégias podem ser analisadas sob três perspectivas: produtiva, financeira e gerencial.

Especificamente no tocante à produção, as estratégias se distinguem conforme se segue: diferenciação do produto, produção de açúcar como insumo para a indústria alimentícia e de bebidas, busca de economias de escopo e flexibilização produtiva.

Em particular, os autores afirmam que a estratégia de diversificação do produto levou vários grupos empresariais a se desligar da Cooperativa Central dos Produtores de Cana, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo (Copersucar).

O propósito dessa decisão foi a busca de melhores condições de comercialização dos seus produtos. Esse fato favoreceu o aparecimento de outras empresas (trustes) de âmbito regional ou mesmo associadas a um só grupo para a comercialização de sua produção.

No que diz respeito às estratégias visando à produção do açúcar como insumo para indústrias de alimentos e bebidas, os autores assinalam que inúmeras delas já produzem o “açúcar líquido”.

Segundo reportagem de março de 2008, o jornal *Cana* destaca que o mercado de açúcar líquido deverá apresentar uma expansão de 30% até 2012. Em face dessa expectativa, muitas empresas, como a Dulcini, pertencente ao grupo espanhol de energia Abengoa, ampliaram o recebimento de matéria-prima. Sua intenção é o aumento da produção, dado o crescimento da demanda pelo produto.

Outra mudança observada no setor é a busca de economias de escopo. Esse movimento tem levado a uma integração com a exploração de outras atividades, como a da pecuária de corte, com a utilização do bagaço para a engorda de animais. O bagaço também tem sido utilizado como insumo para a produção de energia elétrica e algumas usinas já vendem o excesso dessa energia.

Quanto à estratégia de flexibilização produtiva, deve-se destacar que ela é adotada em unidades produtivas cuja decisão da moagem da cana está vinculada à atratividade ou não dos preços do açúcar ou do álcool, conforme suas oscilações. Como já assinalado, o Brasil, diferentemente de outros países, tem a capacidade de produzir açúcar e álcool em escala industrial.

Segundo Ramos e Szmrecsányi (2002), o fato de as unidades produtivas pasarem a realizar diretamente a exportação de açúcar e álcool, antes a cargo do IAA, contribuiu para estreitar seus relacionamentos com *traders* e *trading companies*, objetivando a colocação dos produtos em locais de melhor remuneração.



Quanto às estratégias relacionadas à gestão empresarial, alguns aspectos merecem destaque: cortes de pessoal, terceirização de atividades, automação do controle do processo produtivo como resultado de reestruturação, ações empresariais, arrendamento de unidades produtoras e busca por novos recursos de capital. Por exemplo, a Cosan, segundo Ramos e Szmrecsányi (2002, p. 107),

tem configurado um caso notório na implementação de estratégias de busca de novos recursos de capital e de mobilidade de gestão administrativa diferenciada. Estabeleceu uma associação com grupos empresariais franceses que têm investido recentemente na produção açucareira no Centro/Sul do Brasil, dando origem à FBA (Franco-Brasileira Açúcar e Álcool SA), a qual já controla ou administra diversas usinas paulistas.

Em uma entrevista, publicada na revista *Dinheiro rural*, Pedro Isamu Mizutani, presidente da Cosan, ratificou essa análise. Segundo ele, a estratégia adotada pela empresa no Brasil para “morder” as fatias do mercado local foi comprar a operação da Esso. A estratégia para o mundo foi unir-se à Shell. E afirmou:

Para ser bem direto, o que queremos é ser o segundo *player* mundial no setor de biocombustíveis.

Segundo ainda Mizutani, a internacionalização da marca se iniciou pelo Canadá, fundamental à entrada da Cosan nos Estados Unidos.

Diz a reportagem que, juntas, as *joint ventures* Açúcar e Etanol e Downstream totalizaram US\$ 4,9 milhões em ativos das 23 usinas de açúcar, etanol e cogeração de energia, terminais de distribuição, participações no Uniduto e na integração vertical, e mais US\$ 2,5 bilhões de dívidas líquidas da Cosan, com US\$ 3 bilhões com ativos de distribuição da Shell no Brasil, ativos de combustíveis de aviação e ativos de tecnologia de segunda geração, e a contribuição total em caixa de US\$ 1,925 milhão. Desse modo, a associação deu ao valor de mercado da Cosan um aumento de R\$ 2,730 bilhões, segundo o Morgan Stanley, em relatório divulgado em abril de 2010.

A Cosan não é caso único. O Grupo Santelisa Vale, resultante da fusão das usinas Santa Elisa e Vale do Rosário, optou pela estratégia de expansão a partir da busca de recursos no sistema financeiro. A Usina Santa Elisa, da família Biagi, comprou a Vale do Rosário em fevereiro de 2007, em aquisição que resultou de uma complexa negociação por intermédio do BBI, braço de investimento do Bradesco. Segundo a revista *Exame* (2007, p. 28), o banco emprestou R\$ 1,35 bilhão para a Santa Elisa comprar a Vale, tendo como garantia o patrimônio pessoal da família Biagi.

Alguns meses mais tarde, a companhia francesa Louis Dreyfus adquiriu a Santelisa Vale, e a família Biagi deixou de ser proprietária para se tornar acionista da multinacional francesa.

O jornal *Valor Econômico* (2009) reporta que os irmãos Biagi, exceto Maurílio Biagi Filho, e a família Junqueira Franco ficaram com uma fatia entre 16% e 17%, respectivamente, da nova empresa. O Banco Goldman Sachs e o BNDESPar passaram a ter, cada um, cerca de 1%. A Louis Dreyfus tornou-se majoritária, detendo 62% de participação, com o restante distribuído entre novos investidores, boa parte dos quais ligada ao grupo francês.

Pasin e Neves (2007, p. 7) analisam o processo, ressaltando o seu ritmo:

A entrada mais forte dos agentes internacionais começou a ocorrer em setembro de 2000, com a aquisição da Usina Cresciumal pela Coimbra/Dreyfus, sendo que no período compreendido entre setembro de 2000 e setembro de 2001 ocorreram 11 transações, com participação das *tradings* internacionais em sete transações (63,7% do total), mostrando que a participação do capital estrangeiro já está nos mesmos níveis da média dos demais setores que na década de 90 (61%).

Essa questão também é tratada por Branco (2009, p. 5):

Em 2007, ano do auge das aquisições e fusões no setor, houve 25 transações; em 2008, apesar da crise, foram 14. Neste ano [2009], até junho, ocorreram quatro transações, mas a expectativa é de se chegar a nove até dezembro. O número é pequeno, mas os movimentos envolvem empresas de grande porte. Das 14 transações de 2008, seis foram domésticas e oito envolveram capital estrangeiro, enquanto, agora, três das quatro aquisições se deram *cross border*. A maior delas envolveu duas empresas de grande porte. Essa movimentação indica maior interesse dos *players* internacionais, uma vez que, das cinco maiores usinas, a segunda e a terceira têm capital estrangeiro. Também mostra a volta dos investimentos externos ao setor sucroalcooleiro nacional.

Debruçando-se sobre o tema, Fronzaglia e Martins (2010: 231) acrescentam:

O setor está se profissionalizando, abrindo capital para investidores de capital de risco e lançando ações em bolsa. Esse processo já ocorre com três grupos nacionais: Cosan, São Martinho e Grupo Guarani, e outros estão se preparando para estreitar na bolsa.

O setor sucroalcooleiro tem se mostrado atrativo ao mercado de investimentos. O interesse dos investidores pelo setor ocorre, entre outros motivos, pela demanda mundial por combustíveis provenientes de fontes renováveis. Apesar disso, como assinalado pelos autores e confirmado por informações colhidas junto ao diretor executivo da União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (Unica), Eduardo Leão de Souza, são apenas três grupos com capital aberto, representando 13% da produção nacional de cana-de-açúcar.

Por sua vez, o setor sucroalcooleiro, pela própria dinâmica, necessita de recursos para o seu crescimento e consolidação, uma equação que se tornou mais complexa após a desregulamentação do setor.

Filho (2010, p. 15), por exemplo, analisa a necessidade de recursos financeiros para garantir a expansão sustentável da produção de etanol:

É necessário chamar a atenção para o grande esforço de acumulação de capital financeiro nos últimos três anos, objetivando juntar os estoques para atender adequadamente o consumo de etanol do período da entressafra. Como nenhum outro agente econômico, público ou privado, tem interesse em executar essa tarefa, todo o volume do capital novo para realizar esta operação tem que ser provido pelo próprio setor de produção alcooleira. Como o aumento da produção está ocorrendo principalmente em alguns estados da região Centro-Sul, os grupos econômicos desses estados tiveram não apenas que providenciar os capitais fixos necessários para o aumento da capacidade produtiva, mas também encontrar meios para suportar toda a pressão financeira para a formação de estoques maiores, além dos recursos normais para o giro de seus negócios.

Como se verifica, uma das fraquezas do setor é a falta de recursos financeiros capazes de alavancar negócios. Porém, em face da expectativa de retornos, há investidores interessados em colocar os seus recursos no setor. As informações das empresas, no entanto, são insuficientes para a realização de estudos técnicos capazes de subsidiar a tomada de decisões econômico-financeiras eficazes, o que afasta os investidores potenciais. O preço das ações reflete o grau de confiança dos investidores. Assim, quanto maior a transparência, maior a possibilidade de investimentos por parte de acionistas.

Nesse contexto, o tema da governança corporativa<sup>1</sup> assume uma importância crescente no setor econômico em estudo.

Durante séculos, o setor sucroalcooleiro foi formado e controlado, predominantemente, por empresas familiares. Os dois maiores grupos do setor sucroalcooleiro brasileiro – Cosan e Santelisa Vale – têm o nome das duas famílias a eles associadas, Ometto e Biagi.

O mesmo fenômeno é observado na região Norte-Nordeste. Os irmãos Carlos e João Lyra, proprietários dos grupos que têm seus nomes, são exemplos. Entretanto, como assinalado, está ocorrendo uma transformação na governança corporativa de empresas do setor sucroalcooleiro.

---

1. Governança corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos de uma empresa, liderado pelo conselho de administração. Segundo Lodi (2000, p. 24), governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, da auditoria independente e do conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*).

Fronzaglia e Martins (2010, p. 232) enfatizam:

A governança do setor sempre foi utilizada mais como *lobby*, o que não é eficiente socialmente, do que para construir a governança e trabalhar com transparência para o mercado investidor e para o consumidor.

Ainda segundo os autores, o tema governança corporativa ganha importância no setor sucroalcooleiro para atração de investimentos.

Há, entretanto, dados preocupantes. Fronzaglia e Martins (2010, p. 233) ressaltam o resultado de uma pesquisa recente, demonstrando que:

90% dos usineiros não querem executivos envolvidos na gestão, nem relacionamento formal com acionistas, nem planejamento estratégico de longo prazo. Eles centralizam as decisões e não estão preparados para o futuro, e não acreditam sequer no mercado de álcool. Portanto, há falta de profissionalização.

A cultura gerencial baseada na centralização das decisões em membros da família e naqueles com quem mantêm laços pessoais ainda é muito presente no setor, porém, as pressões competitivas estão mudando esse quadro.

Ao analisar as transformações, Flores (2008) aponta três modelagens, observadas na análise das empresas do setor sucroalcooleiro:

- a modelagem tradicional, em que o proprietário da agroindústria gerencia diretamente, em terras próprias ou arrendadas, a maior parte da produção da matéria-prima agrícola, adquirindo o restante de fornecedores de cana, por meio de acordos;
- a modelagem que se caracteriza pela opção do modelo de cadeia integrada de *trading*, cujo foco principal é a fabricação de açúcar, matéria-prima para o produto final (alimentação humana e animal); e
- a modelagem focada sobretudo no álcool, desde o início do processo produtivo até a entrega no mercado de destino.

A primeira modelagem é formada por empresas tradicionais do setor que se organizam para a nova fase, na qual tanto o açúcar quanto o álcool se inserem em escala mundial. Interessante destacar que, segundo dados da Diretoria de Política Agrícola e Informações da Conab (2010), 37% das canas moídas pelas unidades produtivas do país são oriundas de canas adquiridas de terceiros. A quantidade de cana de terceiros na região Norte-Nordeste é menor que na Centro-Sul, representando, respectivamente, 27,7% e 38,7% do total de cana processada.

A segunda é composta por usinas que são extensões de grupos internacionais, e a produção sucroalcooleira é parte dos seus negócios. Elas são consumidoras finais, no caso do açúcar, ou intermediárias, como a Cargil e a Bünge.

A produção é matéria-prima para uma atividade que engloba outras, como partes de uma cadeia integrada de *trading*.

A terceira modelagem é formada por empresas novas, estabelecidas com o propósito de criar uma empresa integrada, verticalizada, responsável desde a produção até a entrega do álcool no mercado consumidor.

Segundo Flores (2008), as empresas componentes dos três grupos estão preparadas para a realidade de um mercado de oscilações. Elas sabem que precisam investir para criar um mercado de destino internacional.

Outro ponto a ser destacado, devido aos impactos que ocasiona, é a mudança do comportamento da sociedade quanto aos aspectos ambientais e sociais. O mercado de investimentos sofre cada vez mais o impacto da cobrança desses aspectos.

Em face das mudanças significativas, as empresas começaram a buscar novas formas de fazer negócios. Ainda assim, no setor, coexistem práticas oriundas de uma cultura secular baseada em ganhos pela exploração de monocultura, queimadas e precariedade das condições de trabalho, em que a figura mais emblemática é a do cortador de cana.

Entre outros, os problemas advindos da monocultura são, segundo Frongaglia e Martins (2010, p. 225),

em relação aos impactos socioeconômicos, nos municípios de base agrícola monocultural, que não trazem os setores de serviços, nem agroindústrias, nem bens de capital, por apenas se produzir cana, a queimada, o empobrecimento, e, como resultado, aumenta-se o público do programa Bolsa-Família, pois recolhe uma parcela menor do ICMS, tendo em vista que a usina fica em outro município. São municípios que se beneficiam de uma parte muito pequena da cadeia produtiva do etanol, que diz respeito à produção agrícola e à geração de empregos temporários.

Os autores chamam a atenção para a expansão da atividade canavieira diante da conjuntura econômica favorável ao mercado de etanol. Entretanto, destacam que esse crescimento, baseado na monocultura, não gera desenvolvimento. Ao contrário, a referida expansão tem contribuído para o empobrecimento da região.

As queimadas ainda são uma prática em vigor, apesar do Protocolo Agroambiental do Setor Sucroalcooleiro Paulista, assinado em 04 de junho de 2007 pela União da Agroindústria Canavieira de São Paulo (Unica), pelo governador de São Paulo, pelos secretários de Meio Ambiente e de Agricultura e Abastecimento. O referido documento fixou para 2017 o prazo final para eliminação da queima da cana-de-açúcar no estado.

A opção pela extinção da queima da cana-de-açúcar, como assinala Ramos (2007, p. 72), se faz em razão do aspecto ambiental, e não em função da qualidade do trabalho. Segundo ele, a mecanização da colheita de cana no Brasil ocorre

em um ritmo mais lento do que poderia ocorrer, em face dos baixos salários pagos no país. O corte manual ainda proporciona às empresas do setor ganho de produtividade maior que a colheita mecanizada.

Cabe enfatizar que a mecanização implica, entre outros fatores, disponibilidade de máquinas, assistência técnica, financiamentos, logística de equipamentos e veículos, configuração dos talhões do canavial, a existência ou a adaptação de equipamentos para a recepção na unidade produtora. Diante disso, observa-se que o atual contexto de negócios do setor é marcado por paradoxos: por um lado, a emergência de ações alinhadas às tendências contemporâneas; por outro, a continuidade de práticas questionáveis, dado seu anacronismo. Tudo leva a crer que a superação dessa contradição é o desafio que se apresenta para o setor nas próximas décadas.

Em síntese, o setor sucroalcooleiro vive um momento de mudanças significativas em sua forma de gerenciamento. As empresas, como assinalado, buscam desenvolver processos visando fazer frente às pressões competitivas.

Nas declarações de executivos e estudiosos do setor, o termo profissionalização surge inúmeras vezes nas referências às mudanças pelas quais passa o setor. Ainda, o processo de profissionalização guarda estreita relação com mudanças nas formas de governança das empresas. Os estudiosos do tema costumam contrapor a gestão profissional à gestão familiar. Como diz Bernhoeft (1989, p. 20),

profissionalização não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou a morte da empresa.

Lodi, outro estudioso do tema, assinala que a empresa tipicamente familiar se distingue da profissional ao enfatizar valores particularizadores. O principal valor das empresas familiares reside naquele dos seus membros individuais. O grupo maior é de parentes. A tomada de decisão se pauta nas necessidades dos familiares. A seleção gerencial se baseia tanto nas relações de família como nas habilidades, inteligência e desempenho profissionais.

O foco da gestão profissional reside em operações que requerem gestores treinados, competentes e com experiência. As decisões são baseadas em critérios pessoais, o desempenho é avaliado por meio de critérios objetivos, como produção, custos e retorno sobre os investimentos. O processo de seleção encoraja os gerentes a desenvolver um método racional, objetivo e calculado para os problemas do negócio.

Corroborando o pensamento dos autores mencionados, Handy (1994) destaca que as empresas familiares apresentam uma cultura baseada em centralização do poder. Além disso, elas valorizam as relações baseadas em laços de sangue ou

em confiança pessoal, em detrimento do respeito às decisões de profissionais, muitas vezes ignoradas.

Esses traços prevaleceram durante décadas nas empresas sucroalcooleiras brasileiras, como destacado aqui. Entretanto, pressionadas pelas alterações no seu ambiente de negócios, elas estão desenvolvendo mecanismos para assegurar a sobrevivência de forma sustentável. A profissionalização é um desses mecanismos.

Esse processo guarda uma estreita relação com a forma de gerenciamento do elemento humano.

Antes, porém, da análise dessa questão, cabe assinalar, finalizando este capítulo, que, no Brasil, a agroindústria da cana-de-açúcar vem passando por transformações significativas. O processo de mudança guarda uma estreita relação com a formação econômica do país. Historicamente, o agronegócio brasileiro demonstrou capacidade de transformação, assumindo configurações distintas no intuito de responder aos desafios impostos pelo contexto econômico. Após a desregulamentação, o novo ambiente impôs uma ruptura à forma de fazer negócios no setor. Uma nova agenda começa a ser delineada, agora sem a proteção governamental. A competitividade passa a ser o grande desafio das empresas sucroalcooleiras, desde 2000 mais sujeitas ao livre jogo das forças de mercado.

Na busca de vantagem competitiva, o setor apresenta aspectos positivos, como o desenvolvimento de pesquisas visando garantir inovação tecnológica em bioenergia, por exemplo. Entretanto, problemas centenários coexistem com o desejo de modernização e não foram resolvidos. Entre eles, a concentração de terras, a questão da monocultura e o gerenciamento do elemento humano nos canaviais, entre outros.

O próximo capítulo fornece subsídios à análise das transformações em curso nas empresas do setor, em especial aquelas relacionadas ao gerenciamento do elemento humano.

## **2 O PARADIGMA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SÉCULO XXI**

Para ampliar a compreensão das transformações observadas nas formas de gerenciamento do elemento humano nas empresas nas últimas duas décadas, tornou-se necessária a análise das tendências do gerenciamento empresarial. Essa decisão permitiu o aprofundamento do olhar sobre o que vem ocorrendo com o gerenciamento das empresas do setor sucroalcooleiro.

Nesse sentido, este capítulo se propõe a demonstrar como um novo paradigma de gestão de pessoas vem sendo delineado desde o final do século XX e, ainda, como este se expressa no setor sucroalcooleiro.

## 2.1 Organizações no século XXI

As mudanças nos modos de gerenciamento de RH resultaram de transformações ocorridas nos modelos de gestão empresarial. Por essa razão, esta seção busca oferecer um quadro teórico apoiado em E. E. Lawler III, Paul DiMaggio e Powell capaz de subsidiar o entendimento da dinâmica dos modelos de gestão empresarial e do elemento humano.

Desde meados dos anos 1970, as organizações vêm sofrendo mudanças nos seus modos de estruturar, dirigir e controlar o trabalho. Desde então, os modelos taylorista-fordista, estruturados a partir de abordagens mecanicistas, evidenciaram sinais de exaustão, sobretudo após a primeira crise do petróleo. Em seu lugar foi posto o denominado modelo de produção flexível. O novo modelo impôs mudanças às formas de organização e gerenciamento do trabalho.

### 2.1.1 Na visão de E.E. Lawler III

Para Lawler (2008), as abordagens contemporâneas podem ser visualizadas por meio de duas abordagens distintas. A primeira se fundamenta em duas perspectivas gêmeas: burocracia e operadora de baixo custo. Em linhas gerais, a estratégia empresarial, nessa primeira abordagem, busca vencer a concorrência investindo em custos menores, inclusive com pessoal. O elemento humano, nessa perspectiva, não é percebido como um diferencial competitivo.

A abordagem de baixo custo não prioriza a inovação, o conhecimento do produto e a orientação para o cliente.

Ela advoga que o ambiente onde a empresa atua é relativamente estável. As mudanças são graduais e previsíveis. Além disso, a demanda pelos produtos e serviços ofertados pelas empresas não apresenta oscilações significativas. Logo, a empresa que adota esse tipo de abordagem não compete por talentos. Segundo Lawler (2008), as empresas de serviços, de limpeza e zeladoria, as indústrias de processamento de alimentos e a agricultura são exemplos dessa abordagem.

Nessas organizações, o trabalho não requer alterações objetivando agregar mais valor ao trabalho realizado pelo empregado. A vantagem competitiva advém de outras fontes, como, por exemplo, de uma análise pormenorizada do trabalho e da padronização da realização das atividades.

Há, contudo, outra concepção, segundo esse autor. Trata-se de uma gestão mais efetiva quanto à sustentação de vantagem competitiva. Ao privilegiar o envolvimento do empregado com o negócio, essa abordagem se subdivide em dois grupos: alto envolvimento e competição global. Ambas as abordagens foram delineadas objetivando uma reação à concorrência global.



Kaplan e Norton (1997) são representantes desse pensamento. Os autores veem os funcionários como elementos-chave do modelo de gestão baseada em valor. Enfatizam que as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização (relacionamentos com clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia de informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados). Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 132),

uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos 15 anos foi a transformação do papel dos funcionários. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa.

Convém ratificar que, no mundo dos negócios contemporâneo, os conceitos de vantagem competitiva e geração de valor estão intimamente relacionados. Esses mesmos autores afirmam que, na atualidade, o sucesso das empresas depende diretamente do investimento e do gerenciamento de seus ativos intelectuais. Para isso, Kaplan e Norton propõem o uso do *balanced scorecard* (BSC) como um instrumento gerencial que integra as medidas derivadas da estratégia. O BSC incorpora às medidas financeiras do desempenho passado os vetores de desempenho financeiro futuro. Esses vetores abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento. Assim, segundo os autores, o poder do BSC reside em oferecer um mecanismo valioso para a tradução da estratégia em objetivos, medidas e metas específicas, e para a monitoração da implementação dessa estratégia a partir daí.

Kaplan e Norton enfatizam que as empresas que quiserem crescer além dos níveis atuais de desempenho financeiro precisam melhorar processos internos e desempenho junto a clientes. Esses resultados têm origem nos empregados da linha de frente, pois estão mais próximos dos clientes da empresa. Assim, as organizações necessitam manter funcionários engajados e mobilizados no sentido dos objetivos organizacionais. A mobilização e o engajamento são medidos pela retenção e pela produtividade dos empregados, que, por sua vez, dependem da satisfação deles. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 135), “funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e melhoria do serviço aos clientes”.

A produtividade dos empregados, segundo os autores, denota o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, medido pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelo grau de satisfação dos clientes. Para Kaplan e Norton (1997, p. 136), “existem muitas

maneiras de mensurar o nível de produtividade dos funcionários. A medida mais simples é a receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por funcionário”. Essa pode ser entendida como uma aproximação de taxa de produtividade do trabalho, que é medida pela relação entre lucro/salário.

Os autores afirmam ainda que se “os funcionários e a empresa se tornam mais eficazes na venda de um volume maior de um conjunto de produtos e serviços com maior valor agregado, a receita por funcionário deve aumentar”.

Exposta por meio do pensamento de Kaplan e Norton, a lógica predominante no mundo dos negócios revela identidade com o conceito de valor, originário da tradição da Economia Política, do século XVIII, de Smith (1979), Ricardo (1979) e Marx (1985), que consideram o trabalho a medida de valor. Abordagens gerenciais contemporâneas retomam a tradição clássica, desvirtuando, no entanto, conceitos consagrados pela Economia Política, como, por exemplo, quando as empresas estabelecem sistemas de remuneração variável. Os ganhos monetários ficam atrelados aos resultados empresariais, sendo bonificados apenas os empregados que apresentarem desempenhos acima de patamares clássicos. Esses são os funcionários considerados “capital humano”, “parceiros”, “donos do negócio”. Vale assinalar que essa lógica, enaltecida nos discursos gerenciais, extrai do empregado a sua condição de detentor da força de trabalho, única mercadoria de que dispõe, para torná-lo alocador de uma parcela do capital, ou seja, a sua remuneração se desvincula do preço da mercadoria trabalho para ser constituída pela rentabilidade do capital.

É isso o que está na base das novas abordagens gerenciais, que, de um lado, enfatizam que capital e trabalho não são atores com objetivos antagônicos, mas, de outro, admitem que o trabalhador é o elemento-chave no processo de geração de valor.

O elemento humano deixa de ser visto como força de trabalho e passa a ser concebido como capital humano, ou seja, um elemento capaz de criar, inovar, e que, por meio de um trabalho criativo, adiciona valor à empresa. A gestão de recursos humanos, nesse contexto, assume um papel especial. Sua missão é garantir o alinhamento das ações do elemento humano aos objetivos empresariais, por meio de políticas específicas que favoreçam o engajamento do corpo funcional. Nesse sentido, a área ganha status e passa a ser considerada estratégica, e sua missão é atrair, selecionar, desenvolver e reter os trabalhadores que efetivamente agreguem valor ao negócio.

Assim, cabe apontar que a argumentação desenvolvida por Lawler (2008) torna-se fundamental à consecução dos objetivos aqui: buscar identificar como as mudanças nas formas de gerenciar pessoas nas unidades de açúcar

e álcool contribuíram para o aumento da produtividade do corte manual de cana. Ou, dito de outro modo: como as políticas, materializadas por meio de programas e de projetos de recursos humanos, colaboraram para que *output* por homem-hora seja crescente.

As evidências deste estudo comprovaram que o cortador de cana não é considerado capital humano no seu sentido contemporâneo. No entanto, enquanto houver cana-de-açúcar a ser cortada manualmente, e, ainda, enquanto o corte manual se mostrar mais rentável do que o mecanizado, o cortador de cana será um dos elementos importantes na consecução da lucratividade empresarial. Sua produção contribuirá para custos operacionais menores e, portanto, para maior margem de lucros, que é o fundamento da atividade econômica e, portanto, alvo de políticas de recursos humanos.

### 2.1.2 As mudanças nas perspectivas de Paul DiMaggio e Powell

Para DiMaggio (2001), as bases dos modelos de gestão do século XX apoiam-se no enfrentamento adequado dos desafios organizacionais impostos pelo século XXI. Em primeiro lugar, sob a perspectiva de quatro dimensões-chave do modelo burocrático, concebido por Max Weber, ele explica porque este se tornou limitado para assegurar o sucesso às empresas no atual cenário corporativo, marcado pela crescente competitividade.

As características do modelo weberiano – a separação entre pessoa e função por meio de descrições formais de cargos, o excesso de normas e regras universalmente aplicadas, o estímulo ao vínculo empregatício de longo prazo em uma mesma empresa e o fomento às recompensas baseadas na antiguidade – impedem a flexibilidade necessária às organizações para responder com eficácia às constantes alterações dos seus contextos de negócios.

Em um segundo momento, DiMaggio reflete sobre o quadro teórico inaugurado por Marx, na sua obra clássica, *O capital*. DiMaggio ressalta que Marx, ao conceber uma teoria geral de formação dos preços, fundada no valor-trabalho, acusou a influência da lógica da acumulação capitalista sobre o trabalhador. A teoria da mais-valia denuncia, portanto, que o antagonismo endêmico entre patrão e empregado se explicita na organização do trabalho, como resultado da lógica econômica construída em torno da inexorável competição entre empresas em busca de lucro.

DiMaggio salienta que, apesar de o “caráter ideológico” dessa teoria ser alvo das críticas dos pensadores liberais, não há como não reconhecer a sua contribuição à ciência econômica. As críticas estão na divergência dos valores que nor-teiam a análise marxista. O economista brasileiro e ex-ministro da Fazenda Mario

Henrique Simonsen (1984), por exemplo, seguidor do monetarismo e, portanto, adepto das ideias da Escola de Chicago,<sup>2</sup> antagônicas às crenças de Marx, reconhece o valor do “achado” do pensamento marxista:

A teoria da mais-valia, apesar da grossa embalagem ideológica, constitui um achado e é a base da teoria do crescimento: uma economia só se expande se for capaz de gerar um excedente da produção sobre o consumo (p. 37).

DiMaggio (2001) assinala que tanto Weber quanto Marx captaram dimensões vitais das mudanças que zumbiam ao seu redor. Eles sistematizaram novas tendências em um arcabouço analítico abrangente.

O autor destaca que Marx assinalou que o sistema capitalista funcionava segundo regras próprias e não em função da maior ou menor generosidade dos patrões, com base nas três leis a seguir:

- a acumulação sistemática da maior parte dos lucros auferidos pelos capitalistas;
- o aumento do desemprego pelo progresso tecnológico; e
- a consequente manutenção dos salários no nível de subsistência.

Assim, Marx previa a derrocada do capitalismo em face das contradições internas de suas leis de funcionamento, quais sejam:

- a acumulação do capital provocaria a progressiva queda da taxa de lucro e a consequente extinção das pequenas e médias empresas e, ainda, da concentração monopolista da produção;
- a acumulação de capital diminuiria não apenas a taxa de lucro, mas também o total dos lucros, contrapondo-se ao seu objetivo natural;
- com o agravamento do desemprego, surgiriam as crises de superprodução de capital;
- os capitalistas tentariam, em vão, frear o curso dos fatos, oprimindo as classes trabalhadoras pela redução dos salários e pelo alongamento das jornadas de trabalho; e
- as tensões entre os poucos ricos e os inúmeros pobres aumentariam até o momento em que eclodisse a revolução do proletariado.

---

2. A Escola de Chicago prioriza o estudo de medidas monetárias, baseadas nas forças espontâneas do mercado, destinadas ao controle do volume de moedas e dos meios de pagamento no mercado financeiro.

DiMaggio (2001, p. 11-12) salienta os seis elementos que impediram a derrocada do sistema capitalista prenunciada por Marx:

- as empresas ocidentais reduziram a exploração da mão de obra nos seus países, a partir da exploração das massas do Terceiro Mundo;
- o crescimento das empresas, em tamanho, por meio de fusões e aquisições, gerou a formação de oligopólios. Seus entendimentos tácitos impediram competições e permitiram a cobrança de preços do monopólio, visando a ganhos nos seus rendimentos, parte dos quais foi utilizada para pacificar suas forças de trabalho;
- apesar do ritmo cansativo, os salários se tornaram elevados, os benefícios, atraentes, e a segurança no emprego, às vezes, garantida pela ação sindical;
- os baixos salários serviram para absorver os choques para um sistema mais amplo, em que a representação sindical era fraca e a garantia de emprego, pequena;
- a complexidade das grandes empresas do setor monopolista dificultou o controle dos gerentes de nível médio sobre os empregados. Antes, os gerentes de nível médio controlavam seus feudos ao bel-prazer. A difusão da prática de distribuição de ações institucionais aos gerentes como forma de recompensa e a elevação do passivo pró-gerente significaram que os acionistas eram demasiado desorganizados para exercer o controle efetivo. Os gerentes profissionais passaram a preferir o crescimento, o aumento das ações no mercado e a estabilidade financeira aos altos rendimentos apreciados pelos acionistas; e
- ampliação dos programas de benefícios sociais e aceitação dos sindicatos como parceiros na governança corporativa e societária.

Na visão de DiMaggio, as democracias sociais capitalistas encontraram uma convivência potencialmente estável entre crescimento, lucro e bem-estar, ancoradas numa aliança entre estado liberal e empresa burocrática com sindicatos e parceiros. Daí os modelos da burocracia weberiana e pós-marxista de economia política capitalista avançada serem “perspectivas gêmeas”. Enquanto a primeira captou a estrutura da empresa, a segunda descreveu as relações empresariais, a sua força de trabalho e seus concorrentes.

Esse paradigma, porém, perdeu o poder na virada do século. A nova lógica capitalista, delineada a partir do fim do socialismo real, contrapõe-se às premissas do modelo weberiano, baseado no cargo, na impessoalidade e no entendimento sobre a relação entre empresas, seus acionistas e trabalhadores.

Na linha de pensamento de DiMaggio, Powell (2001) compara as formas de organização do trabalho no “velho” e no “novo” sistema, a partir de estudos focados na identificação dos padrões emergentes da nova lógica de gestão no século XXI.

O autor destaca a ineficácia, diante do novo contexto, dos “antigos” modelos devido às suas características: divisão rígida das responsabilidades e recompensas entre a gerência e o trabalhador; descrição específica do cargo; organização do trabalho por departamentos; busca do funcionamento da empresa como se esta fosse uma máquina, coordenada a partir de um repertório fixo de rotinas, ordenadas, previsíveis e hierárquicas; separação nítida entre gerentes e acionistas, com os últimos arcando com os riscos do negócio e os primeiros aparando as oscilações de desempenho e a redução da incerteza.

Esse período, entretanto, representou um marco na história da administração: a lucratividade das corporações americanas deparou-se com sérios desafios, e outras economias começaram a superá-las.

A partir dos anos 1970, porém, o modelo fordista de produção, ancorado nas características assinaladas anteriormente, passou a ser alvo de questionamentos contundentes.

As corporações americanas, ícones do modelo então em questionamento, começaram a apresentar uma queda significativa em seus níveis de lucratividade. Em contrapartida, o modelo de produção japonês começa a ser apontado como uma resposta mais eficaz aos novos tempos. A flexibilidade passou a ser o novo mantra corporativo. Desde então, vêm sendo delineados novos modelos de organização do trabalho, visando à superação dos obstáculos impostos pela nova realidade corporativa.

Na mesma linha de pensamento de Powell, Smith (1997) assinala que as novas formas de organizar o trabalho, baseadas na flexibilização, foram repostas ao novo ambiente competitivo que penetrou na retórica e na estratégia do empregador.

A autora efetua uma revisão da literatura em dois importantes aspectos da reestruturação organizacional: as inovações no processo de trabalho e as mudanças nas relações sociais. Suas conclusões, em face da nova reconfiguração do trabalho, são passíveis de ser generalizadas para outras realidades, como a brasileira. O surgimento de um novo sistema sociotécnico acarretou o afrouxamento de inúmeros controles, antes exercidos por supervisores e gerentes, e a redução dos níveis hierárquicos e de trabalhos com vínculo empregatício.

A autora, ainda, dispõe sobre o modo como o novo sistema sociotécnico nega o perfil do trabalhador demandado até então.

Os cenários de manufatura definidos pela padronização, hierarquia, repressão e redução da captação de trabalhadores deram lugar aos novos sistemas sociotécnicos que passam a exigir trabalhadores proativos, solucionadores de problemas, aptos ao aprendizado com seus próprios erros e operadores de máquinas não usuais (Smith, V., 1997, p. 318).

Em direção similar ao posicionamento de Smith, Powell (2001, p. 40) acentua que o discurso gerencial incorpora e justifica a flexibilização. O trecho a seguir da entrevista do vice-presidente de RH da AT&T, publicada no *The New York Times*, de 13 de fevereiro de 1996, após a demissão de 4 mil empregados, ilustra essa afirmação:

As pessoas precisam enxergar-se como autônomos, como vendedores que vêm a esta empresa vender suas habilidades. Na AT&T, temos que promover o conceito de contingência da força de trabalho (isto é, de contrato de trabalho de curto prazo e sem promessas), embora a maior parte de nossos trabalhadores contingentes esteja entre as nossas paredes. Empregos estão sendo substituídos por projetos e campo de trabalho, dando surgimento a uma sociedade que está cada vez mais sem emprego, mas não sem trabalho.

Esse passou a ser o discurso necessário para se garantir um passaporte ao mundo do trabalho do século atual. Cai o conceito emprego, e, em seu lugar, surge o conceito empregabilidade. Por decorrência, empregável é o trabalhador que, mesmo sem vínculo empregatício, tem trabalho no mercado da flexibilidade.

Na percepção de Powell, a redução dos níveis hierárquicos também caracteriza as recentes mudanças organizacionais. O número de empregados encolhe nas empresas, assim como o número de níveis hierárquicos.

Ao estudar a tendência da horizontalização, Boltansky e Chiapello (1999, p. 83) assinalam que o controle, baseado na cadeia escalar, vem sendo substituído por uma forma de relação apoiada em mecanismos mais sutis e menos onerosos para a empresa:

Com o declínio hierárquico, assistimos ao surgimento, na literatura de *management* (como também na microeconomia), do tema confiança. A confiança é o que une os membros de uma equipe, a empresa a seu líder, o *coach*, aqueles que o acompanham, ou, ainda, os parceiros de uma aliança. A confiança é o sinal de que a situação está sob controle, uma vez que ela só é dada a alguém que sabemos não abusará, que é previsível, que faz o que diz e diz o que faz.

Tais mecanismos são sofisticados. Trata-se de tecnologias gerenciais modeladas para estimular nos trabalhadores a ideia de “colaboradores”, ou seja, “parceiros de negócio”. Esse propósito permeia intencionalmente a subjetividade do trabalhador, sobretudo no âmbito das recompensas financeiras. A remuneração variável estimula o envolvimento do trabalhador com o negócio.

Os modelos de gestão orientados para o mercado, descritos anteriormente, advoam a vinculação da recompensa ao desempenho: quanto maior a produção, maior a remuneração.

Conforme Tragtenberg (2004, p. 38), atualmente instiga-se a psicomanipulação.

Não somente a mais-valia é extraída do trabalho. Há a perda do “ser” do trabalhador em detrimento do “bom desempenho profissional”, tendo como única finalidade a rentabilidade.

A exigência de redução do número de empregados, porém, acarreta consequências. Ela provoca desemprego, estimula o sentimento de angústia e fragiliza a relação de confiança entre a empresa e o trabalhador.

Nesse contexto de paradoxos, sem dúvida, as políticas de RH contribuem para ocultar o antagonismo imanente entre interesses individuais e organizacionais. O papel da função RH nas empresas é disseminar o discurso da conciliação de interesses, da parceria. O termo empregado vem sendo substituído pelos vocábulos parceiro e colaborador. Nesse cenário, o texto de Lins e Wood Jr. (1995, p. 22) é esclarecedor:

A verdade é que o momento de profunda transformação que as empresas estão vivendo exige dos administradores soluções rápidas e criativas, e, se em muitos casos o remédio pode provocar amargos efeitos, não há como negar que, de um jeito ou de outro, as empresas têm evoluído rumo a modelos mais modernos de gestão. Basta olhar ao redor para ver que as pesadas estruturas hierárquicas – herdeiras dos conceitos implantados por Alfred Sloan na General Motors do início do século – estão desaparecendo. No seu lugar, surgem estruturas mais enxutas e flexíveis, em que cresce a autonomia dos grupos e dos indivíduos. Nos novos modelos, o envolvimento e a motivação são fatores críticos de sucesso.

Surge nesse cenário uma âncora que associa a parceria, a mudança do perfil do empregado, os ganhos mútuos, o reconhecimento e o engajamento do assalariado. Essa âncora é a gestão da remuneração baseada no desempenho, ainda utilizada em escala reduzida pelas empresas, em função do despreparo destas em alinhar resultados individuais a corporativos e da falta de indicadores para que esse alinhamento se viabilize. Segundo Lins e Wood Jr. (1995, p. 22),

nesse contexto de mudança, um componente fundamental – a remuneração – parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria das empresas, dentre as quais as mais inovadoras, continuam utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados nos cargos e funções. Tais sistemas acabam gerando entraves às mudanças, constituindo barreiras à consolidação e ao avanço da transformação da organização do trabalho.

O fato é que a gestão da remuneração baseada no desempenho vem sendo enaltecida como uma estratégia empresarial capaz de demonstrar a possibilidade de conciliação entre interesses empresariais e individuais.



As novas formas de remuneração se referem às remunerações baseadas no desempenho, apresentadas como um forte elo entre patrões e empregados. A publicação *The New Pay: linking employee and organizational performance*, uma “bíblia” que incentiva modelos de remuneração atrelados ao desempenho, demonstra aos interessados como transformar despesas em investimentos.

Nessa linha de pensamento, Lins e Wood Jr. (1995, p. 23) acrescentam:

Na medida em que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da organização, constitui um componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de valores compartilhados e ajudando a gerar visões comuns.

É possível perceber com nitidez as duas faces das mudanças na modelagem da remuneração: uma transforma uma parcela da remuneração em custo variável; a outra estimula o comprometimento dos empregados com as metas corporativas. Elas estão intimamente associadas. A transformação de custos fixos em custos variáveis é o alicerce da nova lógica de gestão do capital humano.

O empregado apenas faz jus à remuneração variável se apresentar um desempenho acima de um padrão estabelecido pela empresa, ou seja, se superar a meta definida. Como geralmente o ganho pela superação da meta é significativo, o empregado se esforça para vencer esse desafio, comprometendo-se com o resultado esperado, ainda que à custa da intensificação de trabalho e sem garantias de ganhos certos. O ganho depende dos resultados operacional e financeiro. Se estes ocorrerem, o trabalhador ganha. Contudo, a ausência de resultados operacionais pode impedir o ganho financeiro, o que, por sua vez, impedirá a distribuição de ganhos ao trabalhador.

As novas formas de recompensas financeiras estimulam o engajamento estimulado, expressão concebida por Coriat (1994, p. 169) ao analisar a forma como as empresas japonesas exercem o controle sobre os empregados.

Mas se admitimos que, com base em dispositivos organizacionais ou institucionais, que nada mais são do que as ferramentas das quais ele se serve, o método japonês vale acima de tudo na medida em que ele inaugura para a empresa a era da regulação pelo engajamento – os ganhos de produtividade suplementares obtidos servindo para abrir espaço das contrapartidas oferecidas aos assalariados a dimensões e objetos novos.

Considerando as diferenças culturais, há uma marca inegável nas práticas de gestão de RH enaltecidas como “modernas”.

Trata-se de práticas caracterizadas, principalmente, pelo alinhamento de resultados individuais e de equipes aos corporativos, e por formas de reconhecimento que premiam os empregados que contribuem para o aumento dos resultados. Essa concepção, entretanto, impõe mudanças nas formas de gerenciamento de pessoas, abordadas na próxima seção.

## 2.2 Discursos e práticas de gestão de RH

É provável que a importância atribuída por Lins e Wood Jr. (1995) à remuneração não decorra exclusivamente do fato de eles atuarem como profissionais desse campo do saber. A gestão do processo de remuneração representa uma dimensão crítica da gestão empresarial. Não se trata apenas de uma questão de ordem financeira, considerando que ela constitui uma parcela significativa de dispêndio. Trata-se de uma dimensão simbólica da remuneração, como assinala Hipólito (2002, p. 87):

Mais que poder de compra ou o padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico, que representa o quanto o indivíduo vale para a organização. É esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor.

Por décadas, a questão simbólica, apesar de real, não recebeu um tratamento específico na literatura de negócios. Ela despertou a atenção do mundo corporativo, no final dos anos 1950, quando o conceito de cultura se tornou necessário. Os estopins que deflagraram essa forma de remuneração do trabalho foram a expansão geográfica das empresas multinacionais em busca de novos mercados, a busca de mão de obra mais barata e a maior proximidade de matérias-primas. Esse conceito, no entanto, só se popularizou na década de 1980. Segundo Barbosa (1999, p. 136):

A percepção da dimensão cultural como vantagem competitiva tem por base justamente essa compreensão da cultura como conjunto de símbolos e valores compartilhados por determinado grupo e uma interpretação restrita do termo compartilhar, cujo significado passa a ser concordar, adotar e, sobretudo, *comprometer-se*. Não se cogita que esse termo possa também significar dividir e conhecer, não implicando necessariamente consenso e homogeneidade. A ideia subjacente a essa concepção da cultura como vantagem competitiva é que os funcionários comprometidos com os “valores e pressupostos da organização” são mais satisfeitos, mais produtivos e mais adaptáveis do que os demais.

Lívia Barbosa, antropóloga da Universidade Federal Fluminense do Rio de Janeiro (UFF), alerta que a apropriação do termo pela gestão ocorreu com o intuito de os empregados internalizarem valores específicos que garantam o seu engajamento. Não há uma mera concordância passiva com os objetivos da empresa.

Sob essa perspectiva, as atividades-chave da área de RH voltadas à captação, ao desenvolvimento e à manutenção de profissionais passam a ocupar um novo lugar no contexto empresarial. Elas apresentam maior familiaridade com a questão simbólica da organização. A função RH associa a questão simbólica à

pragmática, delineando políticas que favorecem o aumento do engajamento do trabalhador com os resultados empresariais. Esse é o contexto da gestão de RH estratégica. Ela fornece instrumentos capazes de garantir o alinhamento de resultados individuais aos corporativos. Antes, o importante era cumprir passivamente as atribuições previstas nas descrições dos cargos. Em contraposição, a expectativa contemporânea requer pessoas dispostas a ir continuamente além do prescrito. O trabalho real ganhou *status*. O gradativo abandono do modelo clássico de concepção do trabalho é visível. A lógica que privilegia a racionalidade absoluta, o conhecimento perfeito de relações meios-fins, a crença no modo *one best way* de realizar tarefas, a configuração estável de tarefas, em que os indivíduos se adaptam ao trabalho, se mostra acanhada para os desafios do atual mundo dos negócios. É notório que o modelo burocrático de gestão não mais dá conta dos desafios empresariais inéditos.

Morgan (1999, p. 24) confirma essa evidência por meio de duas metáforas. A primeira associa as organizações a uma máquina:

As organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. Mas a maioria das organizações são, até certo ponto, burocratizadas devido à maneira mecanicista de pensamento que delineou os mais fundamentais conceitos de tudo aquilo que sejam organizações. Por exemplo, quando se fala de organização, habitualmente se pensa num estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que possuem alguma ordem determinada. Embora a imagem possa não ser explícita, fala-se de um conjunto de relações mecânicas. Fala-se de organizações como se fossem máquinas, e, conseqüentemente, existe uma tendência em esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

A segunda metáfora associa a organização ao funcionamento do cérebro.

O cérebro oferece uma metáfora óbvia para a organização, particularmente se a preocupação é melhorar a capacidade de inteligência organizacional. Muitos administradores e teóricos organizacionais apenas tocam superficialmente nesse ponto, limitando a sua atenção à ideia de que a organização necessita de um cérebro ou uma função semelhante de um cérebro – por exemplo, sob a forma de grupos de planejamento corporativo, grupos de reflexão ou unidades de pesquisa centralizada e tomada de decisão – que sejam capazes de pensar para o resto da organização, controlar e integrar, sobretudo, a atividade organizacional. Muito da literatura sobre planejamento corporativo e formulação estratégica usa a metáfora do cérebro nesse sentido, concebendo o processo de administração estratégica e controle como equivalente ao cérebro e ao sistema nervoso do organismo. Em contraste, é muito menos comum pensar sobre organizações como se elas fossem cérebros e ver se é possível criar novas formas de organização que difundam capacidades semelhantes às do cérebro por toda a empresa, em lugar de somente confiná-las a unidades especiais ou partes.

Corroborando essa lógica e caminhando na direção da ação do indivíduo no espaço organizacional, Tersac e Maggi (2004, p. 97) acentuam:

A organização é a regulação, ela própria é um agir. É uma ação organizacional, que visa ordenar outras ações caracterizadas por diferentes maneiras, para atender a um resultado desejado. O sujeito não é visto nem como um elemento que se adapta à organização do sistema nem que a ela se opõe e a recusa. O sujeito não é separável do sistema, sendo este um processo de ações. Reconhecemos que o sujeito está no centro do sistema, que cada sujeito dá a sua contribuição ao andamento do processo, mas também à sua construção e à sua regulação/organização.

Essa é a premissa que norteia a gestão estratégica de pessoas. A consecução da vantagem competitiva requer o aumento da produtividade empresarial por meio de cada elemento humano. Apoiado nessa lógica, o modelo de gestão de pessoas, gradativamente, abandona a gestão pelo cargo. A gestão por competências e resultados assume o seu lugar, apregoando que, para alcançar os resultados, o elemento humano necessita de apresentar e fazer uso adequado do seu conhecimento, das suas habilidades e atitudes.

Para ser aplicado de forma pragmática, porém, o conceito de competência necessita estar associado ao conceito de resultados. No jargão da literatura de gerenciamento de pessoas, competência é o insumo básico para a geração de resultados.

Nesse sentido, é fundamental a figura da liderança gerencial para a transformação de competência em resultados. Cabe a ela orquestrar e criar condições para o adequado uso das competências de cada membro de sua equipe.

Nessa vertente de pensamento, a figura do gerente de linha passou a ser fundamental. Ele é responsável pela orquestração e tomada de decisões relativas à equipe. Porém, nem sempre ele está apto ao exercício desse papel, na medida em que, muitas vezes, o acesso a essa posição foi fruto do seu desempenho meramente técnico.

Em função disso, a figura do consultor interno de RH, exercida pelos especialistas de RH, também assume importância crescente nas organizações contemporâneas. O seu principal papel é desenvolver nos gestores de linha as competências necessárias à geração dos resultados das suas equipes por meio de um processo de consultoria interna.

A conjugação de ações entre especialistas de RH e gestores de linha foi o foco do interesse de David Ulrich (1998) ao analisar os papéis da gestão de RH nas empresas denominadas competitivas. Segundo esse autor, os especialistas de RH devem assumir os quatro papéis, conforme descrito na figura 1: administração da contribuição dos funcionários, administração da infraestrutura da empresa, administração da transformação e da mudança e administração estratégica de RH.

FIGURA 1  
Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: ULRICH, D. Campeões de recursos humanos, 1998, p. 40.

A administração da infraestrutura é o papel mais tradicional da área de RH. Ele está relacionado às atividades necessárias ao gerenciamento do fluxo de empregados: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e remuneração. Como assinala Ulrich, esse papel garante a eficiência administrativa da empresa.

O papel relativo à administração da contribuição dos funcionários, segundo Ulrich, cada vez mais passa a ser uma atribuição do gerente de linha. Seu objetivo é a resolução das queixas e dos problemas dos empregados.

O mesmo ocorre com o papel da administração da transformação e da mudança, relacionado à mudança da cultura organizacional.

Cada vez mais, a área de RH é demandada a abandonar a execução das atividades supracitadas. Gradativamente, as exigências do contexto corporativo impõem à área de RH o desafio de garantir o desenvolvimento das habilidades gerenciais necessárias à viabilização do engajamento dos empregados nas mudanças desejadas.

Por sua vez, cresce nitidamente a importância do papel da administração estratégica de RH. Segundo Ulrich, ao desempenhar esse papel, os profissionais de RH pouco a pouco se tornam parceiros estratégicos. Essa condição garante o aumento da capacidade da empresa de atingir seus objetivos por meio do ajuste de estratégias e práticas de RH à estratégia empresarial.

Como se observa, a lógica de gerenciamento de pessoas ganhou sofisticação não apenas técnica, mas de concepção. Ela deixou de ser atributo de uma área para ser uma preocupação de todos que possuam subordinados diretos. Cabe aos

gestores de linha, portanto, realizar a gestão cotidiana de suas equipes (seleção, capacitação, promoção e demissão), apoiados nos instrumentos delineados pela área de RH. Esta passa a ser parceira, uma consultora, uma fornecedora dos instrumentos capazes de possibilitar o alinhamento das ações individuais às ações corporativas. As ações cotidianas, entretanto, cabem ao gerente de linha.<sup>3</sup>

É nesse contexto que se insere a lógica da Visão Baseada em Recursos, ou simplesmente RBV (*Resource Based View*). Ela surge como uma visão estratégica alternativa. Sua análise se baseia no ambiente interno da organização, contrapondo-se ao modelo de Porter (1985), cuja ênfase reside na identificação de oportunidades no mercado e na adaptação de seus recursos internos ou aquisição externa de recursos para aproveitá-las.

A RBV considera que a empresa possui um conjunto de recursos internos, tangíveis e intangíveis, que devem ser configurados de modo a assegurar vantagens competitivas. Segundo Wernerfelt (1984, p. 178), “o crescimento ótimo das empresas envolve o equilíbrio entre explorar recursos existentes e desenvolver novos recursos”. Pois, para o autor, o objetivo de uma empresa é a obtenção e a organização de recursos que sejam superiores aos de seus concorrentes.

Sob essa perspectiva, as empresas devem buscar aplicar seus recursos de forma mais eficiente que os seus concorrentes, desenvolvendo estratégias capazes de explorar seus recursos internos e de criar oportunidades para melhor aproveitá-los. Essa é a base da gestão estratégica de RH.

Analisando a questão relacionada à gestão estratégica de RH, Fleury e Fleury (1997) destacam que a expressão tem sido utilizada sob as versões *soft* e *hard*.

A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos. Ela advoga que a administração de recursos humanos deve ser efetuada de forma racional, a partir da mensuração do *quantum* de valor que cada empregado agrega ao negócio. Por sua vez, a outra perspectiva ressalta os aspectos de comunicação, motivação e liderança.

A aparente contradição entre as duas versões tem sido superada, segundo os autores, por uma gestão marcada por princípios de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento dos empregados, mas com a contrapartida da exigência crescente de resultados. Ainda segundo Fleury e Fleury, a manutenção das relações empregatícias fica condicionada ao desempenho dos empregados e a sua relevância para a realização das estratégias da empresa.

A versão *soft* defende a ideia de que a definição de uma estratégia de recursos humanos para a obtenção de uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização deve preceder as demais estratégias organizacionais.

---

3. Todo aquele que tem subordinados sob a sua responsabilidade, independentemente do nível hierárquico que ocupa.

Como se observa, as estratégias são distintas, porém, ambas vinculam a não exclusão da força de trabalho a resultados que favoreçam a realização de metas desejadas. Ainda, seja qual for a estratégia selecionada, elas estarão sendo apoiadas por políticas.

Convém ressaltar que o termo política utilizado aqui abarca tanto as políticas explícitas, ou seja, aquelas que estão oficializadas em documentos próprios da empresa, quanto as políticas implícitas. Por políticas implícitas são entendidas aquelas que, mesmo não escritas, são correntes na empresa e orientam as decisões dos gestores. Assim, caso uma empresa não tenha políticas explícitas, suas políticas implícitas podem ser identificadas pelas decisões que são tomadas na empresa a respeito de determinado assunto. Nesse sentido, as políticas implícitas de RH são identificadas, por exemplo, observando-se quem foi contratado e por quê, quem foi demitido e a causa da demissão, quem é prestigiado na empresa e a razão do prestígio.

### 2.2.1 A evolução da gestão de RH

A gestão estratégica de pessoas resultou da evolução do pensamento administrativo que, pouco a pouco, abandona a lógica da uniformidade, interessada em ganhos exclusivos de eficiência, para privilegiar a flexibilidade e a descentralização. Motta (1997, p. 15) analisa assim esse processo de transformações:

Inaugura-se o período de mudanças radicais e dramáticas. Em vez de arregimentação, desmobilização de pessoas; em vez de especialização do trabalho, *multi-skilling* e base em equipe; em vez de confidencialidades e comunicações restritas, alto domínio de informações e habilidades de comunicação ampla e intensiva, multiplicidade de procedimentos, flexibilidade estrutural, ambiguidade na definição das tarefas, descentralização de controles, dualidades nas fronteiras de responsabilidades.

É nítida a influência do impacto dessa nova concepção no gerenciamento de pessoas. Daí o propósito desta seção: analisar as transformações que se apresentam para assumir o lugar antes ocupado pelo mecanicismo.

Há um número expressivo de estudos centrados nesse tema. São exemplos as pesquisas desenvolvidas por Vianna (1978), Siqueira (1978), Aquino (1980), Teixeira e Messeder (1989), Gil (1994), Wood Jr. (1995), Souza (1996), Fischer (1998), Albuquerque (2002), Lacombe (2004), Limongi (2007) e França (2010). Apesar de suas divergências quanto à periodização, os resultados das pesquisas convergem, assinalando a existência de traços que denotam a evolução de RH no Brasil. É oportuno destacar que, para efeitos desta tese, foi utilizado o trabalho de Wood Jr. (2005, p. 233).

Segundo esse autor, a evolução da gestão de pessoas no Brasil pode ser observada através de cinco períodos:

- Fase 1: pré-jurídico-trabalhista (antes de 1930);
- Fase 2: burocrática (1930-1950);
- Fase 3: tecnicista (1950-1960);
- Fase 4: sistêmica (1960-1990); e
- Fase 5: administração estratégica de recursos humanos (após 1990).

O primeiro período, que se estende até 1930, que Wood Jr. denomina pré-jurídico-trabalhista, caracteriza-se pela inexistência de legislação trabalhista e de uma área específica para tratar de questões relacionadas à força de trabalho.

Nesse período, segundo Teixeira e Messeder (1989), prevaleceu a preocupação, exclusiva, com a contagem das “cabeças” para garantir o pagamento no final do mês. Por sua vez, corroborando essa linha de pensamento, Siqueira (1978, p. 51) destaca que:

Até 1920, a Administração de Pessoal, mal definida, nem tinha nome. Os órgãos de contabilidade e os chefes superiores faziam a Administração de Pessoal.

O segundo período, denominado burocrático, se inicia em 1930, década que funcionou como um divisor de águas para o Brasil. O governo assumiu um papel-chave no desenvolvimento de um novo modelo econômico para a implantação de um núcleo básico de bens de produção. Sua intervenção ocorreu em diversas áreas e de modos distintos. Ele distribuiu ganhos e perdas entre grupos capitalistas. Além disso, realizou gastos fiscais para agilizar a reprodução do capital. O advento da legislação trabalhista e sindical data dessa época.

O Estado assumiu o papel do mercado como formador do preço da força de trabalho, de modo a evitar o confronto direto entre capital e trabalho. Porém, ainda segundo Vianna (1978), a legislação trabalhista, ao fixar o salário mínimo em níveis biológicos, reduziu ao máximo possível os gastos com folha de pagamento. O cálculo do salário mínimo, em 1940, não computou, por exemplo, despesas com educação ou saúde. Daí o surgimento dos departamentos de pessoal.

Aquino (1980) enfatiza que as empresas começaram a se organizar de forma mais estruturada para enfrentar as questões relativas à administração de pessoal, para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e dos aspectos disciplinares. O chefe de pessoal era simplesmente um profissional que cuidava de atividades burocráticas e disciplinares, sem se preocupar com aspectos de integração, produtividade, bem-estar da mão de obra. Sua preocupação básica se restringia aos aspectos legais. As pessoas estavam em segundo plano. Como assinala Aquino (1980, p. 66): “administravam-se papéis e não pessoas”.



O terceiro período – tecnicista – ocorreu entre 1950 e 1960, e resultou da entrada das multinacionais, sobretudo da indústria automobilística. O foco de sua preocupação era a implantação dos subsistemas captação, desenvolvimento e manutenção.<sup>4</sup>

Várias empresas separaram as áreas de recursos humanos e departamento de pessoal: a primeira ficou responsável por esses subsistemas e a segunda cuidava dos registros funcionais, do cumprimento da legislação trabalhista, da folha de pagamento, enfim, da parte burocrática da gestão de pessoas nas empresas.

O quarto período, denominado fase sistêmica, ocorreu entre 1960 e 1990. Sua marca, segundo Wood Jr. (1995, p. 234), é a busca de integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental. Os temas gestão dos processos de mudança e melhoria dos níveis de desempenho e produtividade são as questões centrais.

Sem as raízes da FRH tradicional, essa nova FRH, nem sempre bem definida, passou a apropriar-se, de forma instrumental, de conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos de sua antecessora. Embora os rótulos sejam diferentes de organização para organização, essa nova FRH geralmente está associada às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudança organizacional. Convive, geralmente, com algum grau de conflito, com a FRH tradicional, agora diminuída em importância.

A partir de 1990, o contexto de negócios turbulento e competitivo exigiu da ARH o enfrentamento do desafio da expansão do seu enfoque. Essa nova fase da evolução dos modelos de gestão de pessoas enfatizou a visão sistêmica de seus processos em face da necessidade de integração com o *core business*. O conceito de gestão estratégica de recursos humanos começava a ser disseminado.

No Brasil, poucas empresas incorporaram tempestivamente o modelo de gestão estratégica de recursos humanos. Sua cultura empresarial não estava preparada para alinhar estrategicamente RH ao negócio.

#### 2.2.2 A gestão estratégica de pessoas

Walker (1980, p. 76-77) foi um dos pioneiros no estudo de uma gestão estratégica de recursos humanos. Ele propôs a vinculação direta entre o planejamento de RH e o planejamento estratégico da organização. Segundo esse autor, para atender de modo efetivo aos objetivos organizacionais, a área de RH deve desenvolver o seu planejamento paralelamente ao planejamento estratégico da organização.

---

4. A classificação dos períodos em três subsistemas é uma adaptação de *Human Resource Management: International Comparison*. New York: Rüdiger Pieper, 1990, p. 31.

Nesse sentido, o autor aponta os riscos do negligenciamento dessa ligação:

Uma companhia de produtos químicos acrescentou rapidamente novas instalações de produção e ampliou as fábricas existentes para satisfazer a demanda, sem um planejamento para o desenvolvimento dos gerentes necessários. Consequentemente, os inícios da produção foram por vezes retardados e surgiram problemas devido à experiência e ao treinamento inadequado de pessoal. Por outro lado, uma grande companhia de produtos de papel e madeira previu suas necessidades de novos gerentes de fábrica e de pessoal técnico sênior e fazia sistematicamente uma rotação de candidatos em perspectiva entre as fábricas e escritórios centrais pertinentes e posições de *staff* regionais para satisfazer as necessidades projetadas.

Walker (1980, p. 81), ao reforçar a tese de que o planejamento de recursos humanos (PRH) deve se integrar ao planejamento estratégico da organização, acentua que esse vínculo envolve o enfoque de mudanças críticas planejadas pela empresa.

Quais as implicações das estratégias empresariais propostas? Quais as possíveis exigências e restrições externas? Quais as implicações para as práticas gerenciais, as organizações e o desenvolvimento da sucessão? O que pode ser feito em curto prazo para atender as necessidades a um prazo mais longo?

Outra preocupação de Walker é a necessidade da visualização do planejamento de RH em duas dimensões, intrinsecamente integradas: ação imediata e ação futura.

A ação imediata se baseia no mapeamento, em curto prazo, da movimentação de empregados nas várias funções da organização e na identificação das necessidades de pessoal para um futuro mediato. Daí a relevância do mercado de trabalho e das possíveis vagas a serem abertas na organização. Logo, essa ação não se caracteriza como uma atividade estratégica ao não englobar a vinculação entre política de RH e o contexto ambiental. E nem sequer contempla o reflexo da mudança do ambiente sobre aquele conjunto de ações.

A segunda dimensão, da ação futura – o planejamento estratégico de recursos humanos –, envolve um prazo mais longo do que a primeira. Além disso, ela incorpora uma compreensão ampla da implicação dos recursos humanos nas estratégias empresariais.

Na primeira dimensão, prevalece, portanto, a visão técnica, ao passo que, na segunda, o planejamento de recursos humanos subordina a visão técnica às novas exigências do ambiente e às influências e mudanças externas às quais a organização se submete permanentemente. Essa subordinação se torna exequível por meio da mudança de enfoque sobre o planejamento de recursos humanos.

Ulrich (1998) avançou um pouco mais ao propor um modelo de gestão de recursos humanos baseado nos quatro papéis assinalados anteriormente. Além disso, o autor divide ainda as ações de RH em ações operacionais e estratégicas.

As atividades operacionais sustentam a execução das atividades empresariais, controlam o seu dia a dia em direção às metas demandadas pelas estratégias, essenciais à fixação dos rumos e projetos a serem implantados a médio e longo prazo. Esse ponto merece uma atenção especial por ser similar à proposta desenvolvida por Walker: o modelo de gestão de pessoas atrelada ao negócio.

Nessa linha de pensamento, Becker, Huselid e Ulrich (2001) imprimiram contornos mais nítidos ao alinhamento das políticas de RH às estratégias. Os autores advogam a concepção do modelo denominado HPWS, sigla em inglês de sistema de trabalho de alto desempenho (*High Performance Work System*), em substituição ao modelo gerencial tradicional, voltado para o comando e o controle. Sua finalidade é vincular os processos de RH ao modelo de competência validado para o negócio. Sua base é a gestão por competências. Para tanto, ele busca a inter-relação dos componentes do sistema de RH e o vínculo entre RH e o sistema mais amplo de implementação da estratégia.

O HPWS se viabiliza conforme se segue (Becker, Huselid e Ulrich, 2001, p. 28):

- Vinculação das decisões de seleção e promoção de modelos de competências validados;
- desenvolvimento de estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à execução das estratégias empresariais; e
- promulgação de políticas gerenciais referentes ao desempenho e à remuneração capazes de atrair, reter e motivar empregados de alto desempenho.

Na descrição do modelo, os autores (p. 34-36) salientam:

O HPWS é um sistema de implementação da estratégia, embutido no sistema mais amplo de implementação da estratégia da empresa. (...) Em nossa opinião, tal processo de alinhamento deve começar com a compreensão clara da cadeia de valor da empresa. (...) Com essa compreensão compartilhada do processo de criação de valor, a empresa torna-se então capaz de projetar um modelo de implementação da estratégia que especifica as competências e os comportamentos necessários em toda a empresa. Assim, é possível direcionar o sistema de gerenciamento de pessoas para a geração dessas competências e comportamentos.

Outra premissa do HPWS é o alinhamento da mensuração de desempenho à implementação da estratégia. Eles acentuam (p. 37):

Sem dúvida, nós todos conhecemos o mote “o que é medido é gerenciado” e “o que é gerenciado é alcançado”... Acreditamos que o desenvolvimento de competências em mensuração é de fato importante, pois pode gerar valor para a empresa.

O HPWS é um modelo fundamentado nas tecnologias de gerenciamento por competências e desempenho, idealizado para criar condições favoráveis à execução das estratégias empresariais.

Brandão e Guimarães (2001, p. 13) assinalam que as duas tecnologias (gerenciamento de competências e de desempenho) possibilitaram a integração dos subsistemas de RH. A captação, o desenvolvimento e a retenção precisam agregar valor à estratégia do negócio. Destacam ainda:

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas ao desempenho da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos. Além disso, ambas as tecnologias podem empregar indicadores relacionados tanto a resultados do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo.

Especificamente, a pesquisa de campo realizada para o desenvolvimento desta tese, detalhada nos próximos capítulos, evidenciou que duas empresas do setor sucroalcooleiro adotaram as referidas estratégias.

Essa constatação reflete um dado importante. Há uma tendência, ainda que incipiente, à adoção dos modelos denominados estratégicos. Entretanto, ao se analisar a aplicação desse modelo ao setor sucroalcooleiro, o que se observa é a estratégia denominada por Lawler de operadora de baixo custo para o gerenciamento da força de trabalho no corte manual da cana-de-açúcar. O objeto da valorização não é o elemento humano. Antes, o interesse reside na execução de estratégias capazes de concorrer em um mercado competitivo com custos menores.

### 2.2.3 Gestão de RH no setor sucroalcooleiro

A literatura sobre a gestão de pessoas no setor sucroalcooleiro é escassa. Contudo, a análise dos dados coletados para este trabalho revelou que, à semelhança do ocorrido em empresas de outros setores econômicos, o setor sucroalcooleiro não ficou imune às mudanças nos modelos de gestão de pessoas ao longo do tempo.

Até 1888, não fazia sentido falar em gestão de recursos. O Brasil vivia o momento da escravidão. A mão de obra da lavoura de cana-de-açúcar e dos engenhos de açúcar era constituída por escravos – uma mercadoria, na perspectiva jurídica da época. Os balanços patrimoniais denunciam essa questão, conforme demonstra o documento apresentado no anexo 1.

A abolição da escravatura instituiu a obrigatoriedade do pagamento pelo trabalho. O escravo se tornou legalmente um ser livre, e, logo, seu trabalho passou a ser remunerado. As usinas criaram setores visando ao atendimento das obrigações trabalhistas, até porque, com a criação do IAA, surge a preocupação com os direitos dos

lavradores das usinas e seus familiares. O Decreto-Lei n.º 3.855, de 21 de novembro de 1941, denominado Estatuto da Lavoura Canavieira (ELC), regulamentou as relações de trabalho dos lavradores das usinas. Os lavradores passaram a ter direito à estabilidade, à moradia, a terras próximas às moradias para plantio de sua subsistência, à assistência médica e hospitalar, ao ensino primário para as crianças, além da proibição de redução da remuneração do lavrador devido ao malogro da colheita.

Além do ELC, o Decreto-Lei n.º 6.969, de 19 de outubro de 1944, e a Lei n.º 4.870, de 1.º de dezembro de 1965, denotam a preocupação com a assistência social para os trabalhadores da agroindústria canavieira.

O Decreto-Lei n.º 6.969, em seu artigo 6.º, regulamentava que a assistência médico-legal abrangia:

- assistência médica, dentária e manutenção de ambulatórios;
- assistência hospitalar;
- manutenção de creche e maternidade;
- manutenção de escolas primárias e de cursos primários para os filhos de colonos-fornecedores e de seus agregados ou empregados;
- manutenção de instalações de pré-escola e bolsas de estudo; e
- manutenção de parques recreativos para crianças e de instituições de recreação para os adultos.

Contudo, poucas das obrigações foram de fato realizadas.

Em 1965, é promulgada a Lei n.º 4.870/65, que determinava que usinas, destilarias e produtores de cana aplicassem percentuais sobre os preços de açúcar, álcool e cana em Programas de Assistência Social (PAS). Esses percentuais correspondiam a 1% sobre o preço oficial de saco de açúcar de 60 quilos,<sup>5</sup> 1% sobre o preço da tonelada de cana entregue à indústria pelos fornecedores e 2% sobre o valor do álcool de qualquer tipo produzido nas destilarias.

Os recursos decorrentes<sup>6</sup> seriam aplicados em saúde e assistência social dos trabalhadores, incluindo serviços de assistência médica, hospitalar, farmacêutica e social, incluindo educação. Portanto, as unidades produtoras eram obrigadas a desenvolver planos de ação e, posteriormente, entregá-los para apreciação da autarquia, que tinha competência para fiscalizar a devida aplicação. O não cumprimento do PAS representava uma infração à legislação sucroalcooleira, o que acarretava multas vultosas. Além disso, essa transgressão possibilitava a perda de

5. A Portaria nº 304, de 02.08.95, modificou para o preço oficial do saco de açúcar de 50 quilos.

6. Não representam custos extras para a empresa, já que financiados integralmente pelos consumidores, embutidos no preço da cana, açúcar e álcool e recolhidos como contribuições obrigatórias para esse fim.

algumas regalias proporcionadas pelo IAA aos produtores, tais como financiamentos subsidiados.

Esse instrumento legal impôs às empresas do setor a criação de uma estrutura e a admissão de pessoal qualificado para esse fim. Assim, alguns funcionários lotados nesses setores eram graduados em serviço social. Entre outras atribuições, eles atendiam à fiscalização do IAA quanto à comprovação da aplicação dos percentuais exigidos pela lei. Em decorrência, eles coordenavam a elaboração de planos de ação, acompanhavam e controlavam a aplicação dos recursos do PAS.

Mais que um simples departamento de pessoal, o embrião dos departamentos de recursos humanos começa a ser organizado nas empresas do setor. Seu foco se atinha à prestação dos serviços previstos na legislação, ou seja, um foco assistencialista.

À semelhança das demais empresas brasileiras, as usinas de açúcar apresentavam, até esse momento, as características da fase burocrática, descrita anteriormente.

No início da década de 1970, segundo Moraes (1999, p. 61), foram implantados diversos programas visando à melhoria dos índices de produtividade agrícola e industrial. O intuito foi tornar a produção brasileira mais competitiva e incrementar as exportações. A área de RH ficou ao largo dessas ações. Elas foram realizadas, basicamente, pelas áreas industrial e agrícola.

Em meados dos anos 1980, segundo Scopinho (2000), tem início uma nova fase do programa de reestruturação produtiva no setor. Sob a influência neoliberalista, o Estado deixa gradativamente de regular diretamente a economia sucroalcooleira. O corte dos subsídios e dos programas de incentivo à produção e comercialização obrigou as indústrias do setor a disputar nos mercados interno e externo, cada vez mais competitivos. Esse cenário impulsionou o desenvolvimento dos programas de qualidade total pelas empresas sucroalcooleiras. Scopinho (2000, p. 8) salienta que, no contexto da reestruturação produtiva, o setor sucroalcooleiro redireciona a gestão de recursos humanos para atender ao ideário da qualidade total, porém, destaca:

A política de recursos humanos, apesar de incorporar um discurso humanístico e participativo, não representa uma superação do tradicional modelo de gestão taylorista/fordista predominante no setor. Aos princípios e técnicas tayloristas/fordistas de organização da produção incorporam-se alguns princípios e técnicas do modelo gerencial da Escola de Relações Humanas, o ideário da qualidade total e, ainda, algumas técnicas do chamado modelo japonês para redirecionar a gestão de recursos humanos no sentido de obter produtividade, qualidade e redução de custos.

Essas iniciativas autorizam a conclusão de que a modelagem burocrática de administração de RH ainda predomina nas empresas do setor, porém, começa a ser mesclada, gradativamente, com outra mais adequada às exigências de um

contexto marcado pela reestruturação produtiva. Começam a ser delineados programas relacionados à higiene, à segurança no trabalho, a benefícios, à capacitação, assim como treinamentos comportamentais relativos ao programa 5S.

Uma nova forma de gestão, denominada administração de recursos humanos, começa a ser vislumbrada nas empresas do setor sucroalcooleiro. Além disso, os profissionais que atuam na área apresentam um perfil distinto daqueles que militam nos afazeres relacionados ao atendimento das rotinas trabalhistas.

As mudanças nas práticas do gerenciamento de pessoas se intensificaram a partir da desregulamentação do setor. As transformações em curso no setor buscam oferecer às empresas poder de competição, visando enfrentar a concorrência acirrada.

Nesse sentido, a difusão da lógica do aumento da produtividade por meio do elemento humano ganha contornos mais claros nas empresas do setor. Ela é espalhada por toda a empresa, adentrando inclusive os espaços nos quais atuam os cortadores de cana-de-açúcar.

A preocupação com os programas de qualidade, sistemas integrados de gestão, além do controle sistemático das perdas, ilustram como as empresas buscaram impor uma nova forma de gerenciamento da força de trabalho, visando ao alcance de níveis crescentes de produtividade.

Considerando que o objetivo aqui é ampliar a compreensão de como as políticas de RH contribuíram para o aumento da produtividade do corte manual da cana-de-açúcar, é relevante abordar esse aspecto mais detalhadamente.

Objetivamente, a gestão de RH não contribui diretamente para melhorar a base tecnológica, no âmbito agrícola ou industrial, fatores indispensáveis à melhoria da produtividade empresarial. Entretanto, contribui para que o trabalho vivo gere mais valor do que aquele que é efetivamente pago. A busca da compreensão dos mecanismos utilizados pela função RH para gerar valor por meio do trabalho do cortador de cana-de-açúcar impôs a ida ao espaço onde esse trabalho se realiza.

Este é o objetivo da próxima seção. Antes, porém, vale enfatizar como os mecanismos utilizados para o gerenciamento da força de trabalho no canavial guardam diferenças significativas diante dos instrumentos delineados para a gestão do pessoal do escritório e da indústria. Dito de outro modo, as empresas do setor sucroalcooleiro têm políticas específicas para esse grupo de trabalhadores, como será apresentado na seção 3.2.1.3.

### **2.3 O contexto do trabalho do cortador de cana**

O processo de trabalho no canavial integra a atividade de transformação de matéria-prima em açúcar e álcool.

O processo produtivo da agroindústria canvieira pode ser visualizado por meio de duas fases distintas: agrícola e industrial, isto é, a obtenção da matéria-prima e o seu processamento, dois momentos de um mesmo processo (anexo 2 – A usina por dentro).

A produção da lavoura canvieira integra-se à lógica industrial, e é programada de acordo com as demandas dessa área.

Na indústria, a cana é recebida, moída e processada, e o seu produto, armazenado.

O processo industrial é dependente da produção agrícola em termos quantitativos e qualitativos.

O processo de produção de cana compreende as etapas de preparo, plantio, tratos culturais e colheita ou corte da cana, que pode ser mecanizado ou manual. O corte manual depende do ritmo e da habilidade do trabalhador. Assim, conforme o quadro 1, há distinções relevantes quanto à natureza do trabalho na área industrial e agrícola.

**QUADRO 1**  
**Distinções do trabalho na agroindústria canvieira**

	Área industrial	Área agrícola
Tipos de atividades	Duas atividades distintas: Safrá – produção de álcool; Entressafrá – manutenção de equipamentos	Diversidade de atividades através do ano agrícola: carpa, plantio e corte.
Natureza do processo de trabalho	Trabalhador coletivo em situação cooperativa de trabalho	Trabalhador individual em situação não cooperativa de trabalho, na maioria das atividades essenciais à produção
Relação do processo de trabalho com os equipamentos	Predomínio da máquina sobre o homem no que se refere ao ritmo e ao controle do trabalho	O homem, com instrumentos de trabalho individuais, comanda o ritmo da produção

O trabalho do cortador é individualizado e restringe-se ao espaço a ele designado pelo fiscal de turma, que é o elo direto entre o escritório e o canavial.

O fiscal de turma funciona como um gerente operacional no canavial. Cabe a ele fazer o serviço “andar”, garantindo que o processo de corte manual atenda aos padrões estabelecidos, para que o trabalhador realize seu trabalho de forma a possibilitar maior aproveitamento, assim como assegurar o abastecimento do processo industrial.

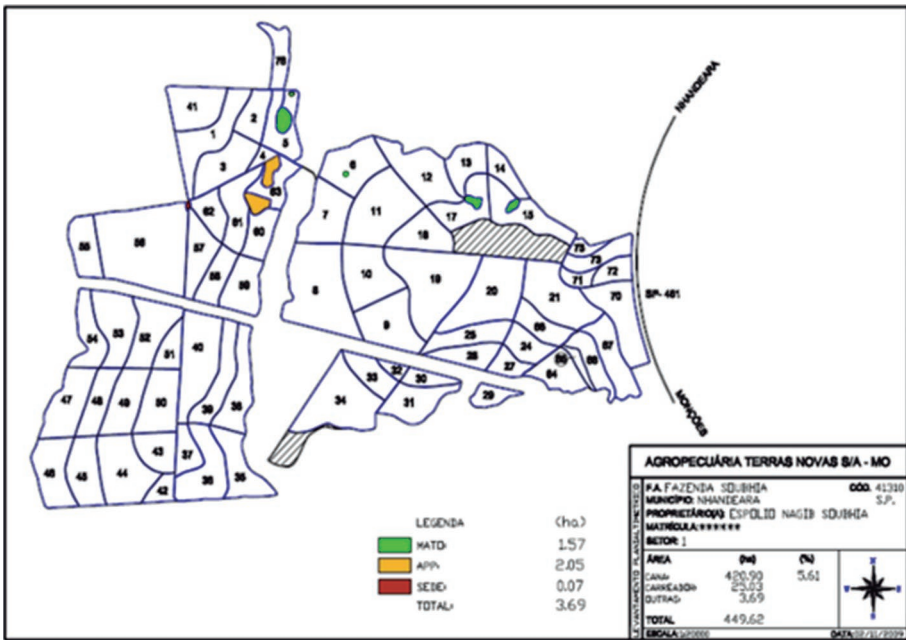
O processo de corte manual de cana-de-açúcar, cujo protagonista é o cortador, se realiza segundo os parâmetros definidos pelo fiscal de turma, que supervisiona seu cumprimento na prática.



O espaço onde o cortador atua é o talhão. Segundo Moraes Silva, a palavra se refere ao talho, a parte do conjunto do canal delimitada pelos carregadores e onde circulam os veículos.

O talhão é o retângulo maior, composto por outros menores, denominados eitos. É no eito que cada cortador realiza o seu trabalho. Por sua vez, esse espaço de trabalho é subdividido em ruas. As ruas (linhas ou fileiras onde são plantadas as canas) guardam uma distância de 1,5 metro entre si, objetivando os tratos futuros de cultura.

FIGURA 2  
Talhão



Obs.: imagem reproduzida em baixa resolução em virtude das condições técnicas dos originais disponibilizados pelos autores para publicação (nota do Editorial).

As fotos a seguir retratam o espaço de trabalho do cortador de cana.

**FIGURA 3**  
**Visão geral do canavial**



Foto: Paulo Eugênio Mazer

**FIGURA 4**  
**Monte cortado com perda**



Foto: Paulo Eugênio Mazer



FIGURA 5  
**Cana bisada**



Foto: Paulo Eugênio Mazer

FIGURA 6  
**Alinhamento dos montes**



Foto: Paulo Eugênio Mazer

FIGURA 7  
Identificação do eito de corte



Foto: Paulo Eugênio Mazer

Segundo Alves e Paixão, geralmente o eito mede 8,5 metros e contém cinco ruas. O comprimento dos eitos varia de trabalhador para trabalhador.

Alves e Paixão (2008, p. 186), ao analisarem o processo de trabalho dos cortadores, destacam:

Definidos os talhões a serem cortados manualmente, é determinada a quantidade de frentes de corte manual necessárias e é estabelecida a quantidade de turmas de cortadores componentes de cada frente (mais ou menos 60 homens). Em geral, cada turma é posta em um talhão de cada frente em cada dia, a não ser em talhões muito grandes, nos quais é alocada mais de uma turma.

Os fiscais são os chefes das turmas. Suas atribuições são: dimensionar os metros de cana a serem cortados por cada trabalhador; distribuir os cortadores no talhão; verificar o andamento dos trabalhos, checando a qualidade do corte e a arrumação das canas cortadas; definir o preço a ser pago por metro cortado e observar o cumprimento dos horários de intervalo de almoço.

Ao cortador, por sua vez, compete desenvolver uma série de atividades, assim descritas por Alves e Paixão (2008, p. 187):

No corte de cana o trabalhador abraça um feixe de cana (contendo entre cinco e dez canas), curva-se e flexiona as pernas para cortar a base da cana. O corte tem que ser feito bem rente ao solo, posto ser no pé da cana-de-açúcar onde mais se concentra a sacarose. Por outro lado, o corte rente ao chão não pode atingir a raiz para não danificar a rebrota, na medida em que a cana permite cinco cortes consecutivos. Depois de cortadas todas as canas do feixe na base, o trabalhador corta a ponta, ou pendão... Em algumas usinas os trabalhadores têm de cortar a ponta no ar, em outras é permitido que ele corte no chão. Em outras ainda, é permitido aos trabalhadores o corte da ponteira na fileira do meio (a terceira, considerando as cinco ruas do oito), onde os feixes de cana são amontoados.

O processo de corte manual, como assinalado, guarda algumas modificações de uma região para outra. Outra diferença está associada à forma de arrumação das canas cortadas no solo, segundo Alves e Paixão (p. 188):

Em algumas unidades produtivas, as canas na fileira central devem ser arrumadas em montes que distam um metro um do outro. Nas usinas onde a disposição de cana após colhida é esteirada e a realização do corte da ponteira pode ser feita no chão, estima-se que os trabalhadores tenham sua produtividade (medida em toneladas de cana cortadas num dia) acrescida em 30% a mais do que nas outras unidades em que os trabalhadores são obrigados a cortar a ponteira no ar e a dispor a cana em montes.

A mudança na forma de arrumação das canas no solo parece à primeira vista sem grande importância, apenas uma forma diversa de execução do trabalho. Entretanto, uma análise mais acurada, como assinalam Alves e Paixão (2008, p. 188), revela que:

A disposição das canas em montes evita que as carregadeiras utilizem o rastelo mecânico rotativo para amontoar as canas, e isso reduz a quantidade de terra levada do campo para a usina, reduz o gasto de combustível das carregadeiras e dispensa a lavagem das canas nas usinas. Portanto, algumas usinas, para reduzirem esses gastos, os repassam aos trabalhadores, aumentando a quantidade de atividades realizadas pelo cortador. Entretanto, os trabalhadores, que têm suas remunerações determinadas pelo número de metros de cana cortada, não ganham a mais pela forma como a cana é disposta no campo e nem pela forma como a cana é despontada. Essas são atividades que o trabalhador desempenha, mas que não lhe agregam nenhum ganho monetário, apenas dispêndio de energia.

Esse destaque é de grande relevância para o objetivo deste livro, já que aponta os impactos no aumento de produtividade do corte manual de cana-de-açúcar por meio de formas distintas de execução de tarefas. Um programa que vem sendo fortemente desenvolvido por RH é a do treinamento operacional no corte manual de cana. Esse treinamento busca adestrar o trabalhador na execução da forma correta de efetuar o corte manual e acena para a possibilidade de ganhos extras em função da redução de perdas no campo.

Os programas de remuneração e de treinamento buscam incentivar, portanto, a atitude de observância das práticas disseminadas como corretas no corte manual. Aqueles que demonstrarem, por meio de seus resultados acima do padrão, ser mais competentes farão jus a uma recompensa monetária – uma remuneração variável, paga pela geração de valor, pela redução de perdas e pela redução de acidentes de trabalho. Esses programas serão apresentados mais adiante, no capítulo três. Outro dado importante relacionado à questão da remuneração reside na base de pagamento. O pagamento do cortador de cana é por produção. Assim, o cortador ganha em função da quantidade de metros de cana cortados. O tempo, porém, em que está arrumando, limpando e transportando a cana até o eito central não é remunerado. Há outro dado importante assinalado pelos mesmos autores:

A quantidade de cana cortada pelo trabalhador todos os dias é medida em metros lineares e corresponde ao comprimento do eito, porém o valor pago da cana em reais é definido em tonelada de cana. Portanto, para o pagamento do salário do trabalhador é necessário converter o valor da tonelada em valor do metro. Esta conversão é feita e está sob controle das usinas, porque as balanças necessárias à conversão não estão no campo, mas estão na parte industrial das usinas. O valor do metro de cana depende, por sua vez, do peso da cana e do valor da tonelada, que é definido nos acordos trabalhistas realizados entre as usinas e os sindicatos (p. 191).

A remuneração do cortador de cana é também alvo de análise de Moraes Silva (1999, p. 86). A autora assinala:

Trata-se de uma forma de salário (por produção) mais vantajosa ao capitalista, uma vez que a intensidade do trabalho não depende dos investimentos em capital constante, mas do próprio trabalhador. É um salário que reforça as diferenças de habilidades, força, energia, perseverança dos trabalhadores individualmente, provocando diferenças nos seus rendimentos e o estabelecimento de concorrência entre eles. Essa competição estimula o aumento da intensidade do trabalho e, consequentemente, da produtividade.

Ainda no tocante à questão do pagamento por produção, Alves e Paixão (2008) ressaltam que o cortador de cana não sabe, a rigor, o montante a que faz jus a cada dia de trabalho. A quantidade de cana cortada todos os dias é medida em metros lineares e corresponde ao comprimento do eito, porém, o cálculo do pagamento é feito por tonelada de cana cortada, variando em função do tipo de cana.<sup>7</sup> Assim, o pagamento por tonelada de cana implica a conversão para metro,

---

7. Existem canas de:

- 12 meses;
- 18 meses, vegeta mais e apresenta maior dificuldade para o corte;
- "bis", que fica dois anos sem ser cortada; sua remuneração é mais elevada que a dos demais tipos de cana;
- "direta" (em pé);
- "torta", mais difícil de cortar, de menor rendimento; e
- verde ou em palha.



através do sistema de amostragem de talhão. Essa conversão é realizada na usina, não no canavial. Além dos cálculos implicados, difíceis de serem dominados pelos trabalhadores, a definição do talhão amostrado é feita pelos fiscais e pode não representar os tipos de cana encontrados no canavial. A cana cortada no talhão de amostra é carregada no caminhão conhecido como “campeão”. Esse caminhão é pesado na balança da usina e a tonelagem obtida, dividida pelos metros lineares já conhecidos – medidos por meio de compasso –, permite obter o peso por metro linear.

Mais uma vez, vale registrar que as políticas de RH das unidades produtivas, apresentadas no capítulo três e ainda analisadas no capítulo quatro, vêm favorecendo o aumento da produtividade. Esse aumento se realiza pelo estímulo à competição, vez que toda forma de ganho se realiza por meio de premiações aos melhores cortadores. Os prêmios podem ser cestas básicas ou brindes, como fogões, liquidificadores e bicicletas.

O processo de trabalho descrito é realizado pelo cortador, porém, duas figuras-chave, presentes no talhão, representam a organização hierárquica: o fiscal de turma e o encarregado de turma. Ambos atuam diretamente junto aos cortadores de cana e representam o controle da gerência agrícola sobre o processo de trabalho. Cada turma tem seu fiscal e seu encarregado. Segundo Moraes Silva, uma das funções do fiscal é exercer o controle e a supervisão do trabalho, enquanto ao encarregado cabe a formação da turma de corte.

A turma, portanto, é outro conceito-chave na compreensão do processo de corte manual de cana-de-açúcar. Segundo Moraes Silva (1999, p. 157), é o que possibilita a “transformação do trabalhador em tempo de trabalho”. Essa ligação é realizada por meio dos encarregados e fiscais de turma. São eles os reais gestores de pessoas no talhão, os responsáveis por municiar os departamentos de recursos humanos dos dados necessários ao controle da força de trabalho. Representam o escritório no canavial. No dizer da autora (1999, p. 135):

O escritório é parte da arquitetura espacial da empresa: usina, indústria ou fazenda. Pode estar localizado na área rural ou na cidade. É o lugar em que os trabalhadores são fichados, onde se guardam as fichas. É o lugar do departamento de Recursos Humanos (no caso da usina). É o gargalo por meio do qual os trabalhadores entram e saem da empresa. Constitui-se um elo fundamental do controle produzido pela administração da empresa: controle da produção, da conduta (moral e política), da história de cada trabalhador, portanto de seu passado e de seu futuro. Elemento fundamental, organizado para talhar corpos e almas, para socializar, para retirar os vícios, corrigir o comportamento, reprimir a vadiagem, controlar as doenças, as faltas, a alta rotatividade (às vezes prejudicial à empresa), enfim, elemento necessário à socialização dessa multidão de homens e mulheres.

Os fiscais e encarregados em sua maioria foram cortadores de cana que ascenderam, e representam o escritório no canavial. Isso explicita, em parte, o processo de socialização no esquema de autoridade. Fiscais e encarregados, ainda que figurem no escalão mais baixo da hierarquia gerencial das usinas, são posições de destaque no canavial, que associam o conhecimento do trabalho do corte de cana a demonstrações de dedicação e comprometimento com a empresa. São os gestores da força de trabalho responsáveis pela classificação dos trabalhadores em bons e maus cortadores. A classificação faz parte da rotina do canavial e, portanto, é a base da remuneração recebida por cada um. A remuneração do cortador depende da quantidade de cana-de-açúcar cortada. Segundo Moraes Silva (1999, p. 87):

Na entrada desse alojamento eram afixados, diariamente, os dados relativos à quantidade de cana cortada por trabalhador. Cada um deles era referido por um número. No final de semana, calculava-se a média que cada um obteve. Este era um elemento importante na definição do perfil do “bom” cortador de cana. Constatou-se que um deles sentia-se envergonhado em relação aos outros por não conseguir “fazer uma boa média” durante a semana... Assim, produzem-se, gradativamente, as representações, as imagens, as figuras do “bom”, do “mau”, do “vagabundo”. Essas figuras vão sendo criadas no bojo dessas diferenças individuais e reproduzidas pelas práticas sociais, que envolvem também as representações nascidas entre os próprios trabalhadores e os responsáveis pelo controle do processo de trabalho: fiscais, empreiteiros, escritório etc. Trata-se de práticas mascaradoras da exploração do trabalho, na medida em que o salário de cada um vai depender de si mesmo.

Nesse sentido, a classificação explicita o resultado da produção de cada cortador. Porém, vale assinalar que há fatores que interferem no corte manual da cana capazes de favorecer ou dificultar esse trabalho. São exemplos citados pelos cortadores entrevistados: “Quando a cana está deitada, o corte é mais difícil e a quantidade de cana cortada termina sendo menor, então se ganha menos e se trabalha mais.”

O fato é que o cortador pode ser beneficiado ou não com a designação do eito a ser cortado. Logo, a produtividade do seu trabalho não depende apenas do seu esforço pessoal, mas do espaço de trabalho a ele designado pelo fiscal de turma. É nesse contexto que manter uma boa relação pessoal com o fiscal é fator de impacto no trabalho do cortador. Em outras palavras, “ser amigo do fiscal” favorece o aumento da produtividade, na medida em que é ele quem designa ao trabalhador o eito a ser cortado. Além disso, cabe ao fiscal decidir quem deverá ou não retornar às safras subsequentes, considerando que um dos critérios para essa decisão reside na produtividade do cortador em safras anteriores. Alguns cortadores entrevistados fizeram alusão a esse fato, como se pode observar na seção 3.3 deste livro.

Com relação à forma de contratação do cortador de cana, cabe mencionar que as unidades produtivas do setor sucroalcooleiro utilizam com bastante frequência o contrato de safra. Essa forma de contratação foi regulada pela Lei



n.º 5.880/73. Trata-se de um contrato determinado destinado às atividades no período compreendido entre o preparo do solo para cultivo e a colheita. Ao final desse contrato, os direitos dos empregados estão garantidos, mesmo que haja uma rescisão antecipada.

Ao término da safra, os pagamentos são efetuados da mesma forma que os contratos por prazo indeterminado. Ou seja, o pagamento nesse tipo de rescisão inclui férias correspondentes a 1/12 (um doze avos) por mês de trabalho realizado ou fração superior a 14 dias, acrescidas de 1/3 (um terço), bem como o 13.º salário correspondente a 1/12 (um doze avos) por mês de trabalho ou fração superior a 14 dias.

Alves e Paixão (2008, p. 201/202) analisam essa prática das usinas:

As diretorias de Recursos Humanos é que fazem a contratação dos trabalhadores; esta pode ser por tempo indeterminado, contrato normal ou por tempo determinado, através do contrato de safra. No contrato de safra, as usinas não podem realizar o contrato de experiência e não podem demitir os trabalhadores com três meses, a não ser que paguem a multa de 40% sobre o FGTS, além das férias proporcionais e do FGTS proporcional. No contrato de safra, os trabalhadores devem ser mantidos no trabalho enquanto dura a safra.

Para cumprir com os objetivos deste livro, é importante a análise sobre as duas formas de contratação feita por esses autores:

No caso da cana, o contrato de safra é de oito meses. No contrato por tempo indeterminado, é facultado ao empregador o tempo de experiência de três meses. Caso nesse tempo o empregador perceba que o trabalhador não se adapta ao trabalho ele pode demiti-lo, sem justa causa, e não precisa pagar a multa de 40% sobre o FGTS. Mesmo assim algumas usinas, mesmo sabendo que na entressafra não necessitarão de todos os trabalhadores contratados na safra, e terão de demitir alguns, preferem arcar com o pagamento da multa rescisória, porque sabem que manterão um trabalhador por oito meses, mas com uma produtividade (quantidade média de cana cortada por dia, medida em tonelada) superior à quantidade média de um trabalhador qualquer, admitido sem o contrato de experiência. Vale a pena frisar que 10 toneladas de cana por dia são o que as usinas estão exigindo dos trabalhadores para manter o contrato durante toda a safra. Caso nos dois primeiros meses de contrato os trabalhadores não tenham essa média, eles são dispensados pelo contrato de experiência (p. 202).

Como se pode verificar, ao escolher a contratação por prazo indeterminado, a usina garante uma seleção mais apurada dos trabalhadores, ainda que arcando com o custo da rescisão. Vale ressaltar que pelo contrato de safra os trabalhadores não têm o período de experiência. Optando pelo contrato que possibilita desligar da empresa aqueles que não alcançam o patamar de corte de cana por dia, a usina incentiva cada trabalhador a superar esse patamar para não ser excluído por incompetência.

A decisão empresarial pela manutenção dos dois tipos de contratação extrapola a questão da sazonalidade inerente ao processo do corte manual da cana-de-açúcar. Por meio desse mecanismo, torna-se possível estimular a busca pela superação dos patamares clássicos de corte. Vale ressaltar que um dos entrevistados da área de RH, no estado de São Paulo, assinalou que começa a ser observada uma queda na produtividade média do corte manual. Deve-se observar, entretanto, que, nessa unidade produtiva, 80% do corte de cana está mecanizado. Assim, pode-se concluir que as áreas destinadas ao corte manual são as de acesso mais difícil às máquinas, portanto, onde o corte manual exige mais esforço do trabalhador. Talvez aí resida a possível queda do patamar assinalada pelo entrevistado, e não no esforço e na destreza dos cortadores de cana.

#### **2.4 As políticas de RH e a produtividade do trabalho**

A preocupação com o aumento da produtividade do trabalhador sempre foi uma questão empresarial. A resposta de Taylor (1992) a essa questão veio por meio do controle que o autor denominou “psicologia do trabalhador”. Numa linguagem contemporânea, pode-se dizer que as denominadas “leis que orientam a direção dos homens” de Taylor é o que se classifica hoje como políticas de RH.

A política de RH das empresas tem por missão o delineamento de linhas mestras capazes de orientar as decisões cotidianas relacionadas ao gerenciamento do elemento humano. Nesse sentido, a política de RH é um mecanismo utilizado pelas empresas para que seus gestores sejam eficazes na tomada de decisões no tocante à obtenção, ao desenvolvimento e à retenção da força de trabalho, visando torná-la mais produtiva. A essência da missão das políticas de RH não foi alterada desde que Taylor (1992, p. 87) escreveu que:

Há outro tipo de investigação científica, a que aludimos várias vezes neste livro e que deve ser objeto de especial atenção; trata-se do estudo cuidadoso dos motivos que determinam a conduta dos homens. A princípio, pode parecer que é assunto de observação e julgamento individual e não propriamente de investigações científicas exatas. É verdade que as leis resultantes de experiências dessa espécie, pelo fato de tratar-se de organismo muito complexo – o ser humano –, estão sujeitas a grande número de exceções, ao contrário do que sucede com as relativas às coisas materiais. E, entretanto, existem inquestionavelmente leis desta espécie, que se aplicam a grande número de pessoas e que, quando claramente definidas, são de grande valor para orientar a direção dos homens.

Taylor preconizou não somente o que modernamente se denomina política de recursos humanos, como também o pagamento por produção.

Nossas experiências mostram que a percentagem própria de aumento para fazer trabalhar um operário com maior rapidez depende da natureza do serviço que está executando. É absolutamente necessário, então, quando os trabalhadores estão

encarregados de tarefa que exige muita velocidade de sua parte, que a eles também seja atribuído o pagamento mais elevado, cada vez que forem bem-sucedidos. Isso implica não somente determinar, para cada um, a tarefa diária, mas também pagar em tempo fixado. Esses dois elementos, a tarefa e a gratificação, constituem dois dos mais importantes elementos do funcionamento da administração científica (p. 89).

Passado mais de um século, as unidades produtivas do setor sucroalcooleiro utilizam esse tipo de pagamento para remunerar o cortador de cana-de-açúcar. A forma de pagamento não foi alterada em sua essência, mas ganhou maior sofisticação técnica, como será exposto no capítulo três. As mudanças fazem parte de um novo conceito denominado gestão estratégica de recursos humanos. Conforme assinalado anteriormente, a gestão estratégica de RH preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem sim ser parte dessa estratégia. Essa questão é analisada por Fleury e Fleury (1997, p. 71), quando assinalam a importância do processo de capacitação:

O sucesso alcançado pelas empresas japonesas levou os países ocidentais a rever suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoal. Surge o conceito de *Human Resources Management*, ou gestão estratégica de pessoas (...).

Alguns pontos demarcaram as diferenças desse enfoque com relação ao anterior:

- a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para a consecução das estratégias organizacionais;
- a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes; e
- a gestão da cultura para o sucesso organizacional.

Há outro aspecto que merece ser analisado, além dos já destacados. Trata-se de programas relacionados à saúde e medicina do trabalho. Faz parte desses programas a distribuição de vitaminas e de soro fisiológico para os cortadores de cana. O relato de um médico do trabalho apresentado por Novaes (2007, p. 107-8) é preciso quanto à forma como essas ações garantem o aumento da produtividade daqueles que têm na força física a moeda de troca para a sua sobrevivência.

Quando o trabalhador é submetido a uma carga de trabalho e seu físico não está acostumado, e se ele estiver debilitado ou se portador de uma doença preexistente, uma cardiopatia, ele pode ter uma morte súbita se submetido a um trabalho excessivo com sudorese. A transpiração excessiva provoca perda de eletrólitos, de sais do organismo. Se você pegar a camisa de um trabalhador ela chega a estar branca por causa da perda de sais. A câimbra é o primeiro sintoma de quando você tem distúrbio hidreletrolítico. A câimbra é o acúmulo de ácido lático na musculatura. Ele fica todo contorcido, parece um possuído. Para você ter uma ideia, é quase como uma convulsão. E dói, dói muito aquilo. Um jogador de futebol, um atleta preparado, quando tem câimbra é substituído. Imagine um trabalhador rural que se submete a

uma rotina dura de trabalho. O tratamento correto é a hidratação com soro fisiológico. Existem usinas agora que fornecem um pó para misturar com a comida para repor algumas perdas de vitaminas e proteínas. Eu nunca presenciei uma morte súbita por decorrência de distúrbio hidreletrolítico, de câimbra. Geralmente, a pessoa chega morta no pronto-socorro (Entrevista de campo, 2005).

Os três programas assinalados (remuneração, capacitação e saúde e medicina do trabalho) serão tratados no capítulo três. O importante neste momento é ressaltar que a gestão de RH vem sendo modificada, vem ganhando sofisticação técnica, e os pontos destacados pelos autores têm sido alvo de programas levados a cabo pelos departamentos de RH. A gestão do trabalhador rural que tem como tarefa o corte manual da cana-de-açúcar não ficou imune a essa transformação. Entretanto, seu trabalho não se modificou. Apenas o seu gerenciamento ganhou um verniz de modernidade, inclusive em função do aparato institucional-legal.

A análise dessas mudanças e de suas consequências é o objeto dos próximos capítulos.

Antes, porém, cabe ratificar que a gestão contemporânea do elemento humano tende a ser concebida segundo uma concepção que favoreça a mensuração de resultados do trabalhador e o seu engajamento com os objetivos empresariais, por meio de indicadores capazes de classificá-lo, segundo sua capacidade de gerar valor ao negócio. Esta passa a ser a razão de um departamento de RH, num jargão da área “um RH estratégico”. Sua missão é formular políticas que assegurem o controle do elemento humano, por meio da disseminação de um discurso de conciliação de interesses (individuais e empresariais). Nesse sentido, o RH, denominado estratégico, passa a desenvolver mecanismos para aferição de desempenho dos trabalhadores atrelados às metas empresariais. Em consequência, torna-se viável categorizar os trabalhadores, possibilitando a exclusão “racional” daqueles que não atingem os resultados almejados, gerando uma competição entre os trabalhadores para não serem excluídos. Essa lógica tem sido enaltecida como moderna, porém, oculta o caráter ideológico que as políticas de recursos humanos possuem e que têm contribuído para a intensificação e a precarização do trabalho, na medida em que o alcance de resultados impõe um ritmo e um esforço excessivo ao trabalhador, como atesta um amplo conjunto de trabalhos sobre as péssimas condições a que estão submetidos os trabalhadores do setor.

### **3 A GESTÃO DE RH NO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO SÉCULO XXI**

Este capítulo detalha a pesquisa realizada entre fevereiro de 2008 e maio de 2011, visando à coleta de dados úteis para a formulação de uma resposta à indagação: *como as políticas contemporâneas de RH contribuíram para o aumento da produtividade do trabalhador do corte manual da cana?*

Para tanto, serão abordados, sobretudo, os aspectos críticos vinculados às modalidades, distintas e complementares, empregadas para a coleta dos dados necessária à consecução do propósito deste livro.

Assim, sua apresentação foi organizada em torno de blocos de informações, posteriormente transformados em subcapítulos. O primeiro apresenta a pesquisa exploratória, visando ampliar a compreensão do contexto do trabalho do cortador de cana. O segundo detalha a coleta de dados junto aos profissionais de RH pertencentes às unidades produtivas da amostra. O terceiro destaca a coleta de dados relativa à percepção dos trabalhadores da agroindústria canavieira, em especial do protagonista deste estudo – o cortador de cana –, a respeito do impacto das políticas de RH do setor sobre o seu trabalho.

### **3.1 Pesquisa exploratória**

O ponto de partida do estudo foi a realização de uma pesquisa exploratória, com o objetivo de aprofundar a percepção sobre as unidades produtivas de açúcar e álcool – contexto do trabalho do cortador de cana.

O escopo da análise do estudo foi constituído pelos insumos decorrentes das visitas às unidades produtivas de açúcar e álcool, situadas no Nordeste, no Sudeste e no Centro-Oeste, entre outubro de 2008 e maio de 2010, e, também, pelas entrevistas efetuadas com executivos e estudiosos do setor sucroalcooleiro, atuantes ou não na área de RH.

A maior parte das entrevistas foi realizada nas usinas situadas em São Paulo. As demais ocorreram em Alagoas, Paraíba, Maranhão e Goiás. Após as entrevistas, foi possível percorrer as indústrias, o que possibilitou o contato direto com os empregados das áreas administrativas e industrial, não havendo, nesse momento, contato com os cortadores de cana-de-açúcar.

As visitas às unidades produtivas de açúcar e álcool ampliaram horizontes: as informações obtidas extrapolaram o escopo do trabalho do corte manual de cana no âmbito das organizações empresariais e trouxeram à tona evidências, bem como desvelaram vestígios da trajetória do país, sob a perspectiva da economia sucroalcooleira.

A investigação exploratória propiciou a comprovação, na prática, dos referenciais teóricos que apoiaram a leitura dos dados na pesquisa de campo, e os insumos obtidos sugeriram alterações na concepção original do instrumento modelado para a coleta de dados (anexo 3).

### 3.1.1 Atuação de RH nas usinas no início do século XXI, segundo os profissionais de RH, profissionais da indústria e da área agrícola

As visitas às usinas revelaram o modo específico de funcionamento de RH nessas unidades produtivas do setor sucroalcooleiro. Apesar das particularidades de cada unidade, há um modo predominante de funcionamento, como se verá a seguir, e as características comuns predominaram. O detalhamento de cada uma atesta essa afirmação.

#### Usina 1

A visita ao escritório da Usina 1 ocorreu em 15/10/2008. Essa usina integra um grupo empresarial cujo corpo funcional tem em torno de 17 mil empregados distribuídos em seis unidades, três no Nordeste, duas em Minas Gerais e uma em São Paulo.

Apesar de a gestão de RH ser o foco da primeira entrevista, realizada em 16/10/2008, o entrevistado abordou o processo produtivo como um todo e as mudanças efetuadas nas últimas décadas, ressaltando a automatização do processo produtivo e a intensificação das atividades de qualificação da mão de obra.

O entrevistado informou que o corpo diretivo do grupo (diretoria e gerências) é formado por 26 membros, seis dos quais pertencentes à família do fundador. Apesar de se tratar de uma empresa familiar em termos de formação de capital, no âmbito da gestão, o grupo experimenta um processo de profissionalização.

Nas unidades nordestinas, diferentemente das demais, utiliza-se intensamente o corte manual de cana-de-açúcar. A unidade em São Paulo opera predominantemente com o corte mecanizado de cana-de-açúcar, dispondo, por isso, de reduzido número de cortadores de cana.

A média de produtividade dos cortadores de cana no Nordeste se situa em torno de 8 toneladas/dia, inferior à observada em São Paulo, o que aponta para a extinção do corte manual, nessa região, em curto espaço de tempo.

No âmbito da gestão de pessoas, a empresa adota, em São Paulo, uma tabela para orientar a premiação dos cortadores que superam o patamar médio de corte. Entretanto, não foi possível o acesso aos dados sobre os percentuais de premiação.

Em 17/10/2008, foi realizada visita à unidade produtiva, próxima à qual se situa a área de RH, que ocupa, no entanto, espaço geográfico significativamente inferior ao das demais áreas.

O departamento de pessoal (DP) e a área de RH são unidades distintas. A atribuição do DP é a geração da folha de pagamento e o controle de gastos com pessoal, como assistência médica, por exemplo. A gerência de RH se responsabiliza pelo recrutamento, seleção, capacitação e delineamento e estudos

de viabilidade de benefícios. A separação das unidades ocorreu em 2001, objetivando a criação de mecanismos gerenciais mais estruturados para selecionar e capacitar a força de trabalho.

Os programas de capacitação englobam treinamentos sob demanda, ministrados na própria unidade por instrutores externos e internos. Considera-se que a infraestrutura é adequada para esse propósito. A usina mantém convênio com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e o Serviço Nacional de Transporte (SEST/SENART). Há, ainda, um programa de integração destinado aos recém-contratados.

Quanto aos benefícios, há convênios de assistência médica e auxílio-refeição, este utilizado no restaurante da usina. A gerência é responsável pela administração dos projetos sociais e da escola de ensino infantil e fundamental, que atende 520 alunos, tanto filhos dos funcionários quanto crianças da comunidade onde se localiza a unidade.

O instrumento de coleta de dados apresentado no anexo 3 foi elaborado a partir dos subsídios coletados no contato com a Usina 1.

#### Usina 2

A visita à Usina 2 ocorreu em 09/02/2010. Trata-se de uma usina marcada pela gestão familiar cooperada e a terceira geração se encontra à frente dos negócios. Nela, atuam 3.293 trabalhadores, dos quais 2.501 são empregados agrícolas e 792 industriais.

Seu organograma, não oficial, é composto por três diretorias, subordinadas ao conselho deliberativo. A diretoria agrícola é ocupada por um membro da família. À frente das diretorias administrativo-financeira e industrial estão os filhos do patriarca. Além desses, um assessor e um gerente são membros da família. Há outros três gerentes subordinados às diretorias agrícola, administrativo-financeira e industrial.

Interessante notar que inexistente o cargo de gerente de RH. A área de recursos humanos é subordinada à diretoria administrativo-financeira. Embora a entrevistada não possua oficialmente o cargo de coordenadora, ela atua como tal, gerenciando três estagiários e um auxiliar.

A área de RH, enquanto órgão de registros funcionais, existe há anos. Entretanto, sua atuação como responsável por recrutamento, seleção e treinamento é recente. O principal demandante dos trabalhos de RH é a área agrícola. Antes, a área era demandada apenas na época da safra e praticamente não funcionava na entressafra. A partir de 2009, a área se envolve, cada vez mais, com o recrutamento e a seleção de trabalhadores rurais (cortadores de cana), embora ainda prevaleça a prática da indicação de candidatos pelos líderes de turma.

O treinamento do cortador de cana é realizado pelos líderes de turma, anteriormente denominados cabos. O líder de turma é responsável por uma equipe na atividade dos períodos de safra e entressafra. Ele é chamado “líder” por ter entre suas atribuições estimular os trabalhadores rurais para que demonstrem suas habilidades nas diferentes situações do trabalho no campo. O intuito é assegurar o alcance das metas relativas ao preparo, ao plantio, ao trato do solo e à colheita. O líder de turma é, portanto, um elemento-chave no processo do corte da cana, organizando o trabalho no talhão. Outra de suas atribuições é o registro do trabalho de cada cortador para gerar a folha de pagamento dos trabalhadores rurais. Além disso, ele atua na cadeia produtiva como elo junto aos coordenadores de mão de obra.

Foram apontadas mudanças do enfoque no trato do elemento humano na usina, como exemplifica o relato de um dos entrevistados:

Antigamente, o foco era o social e o assistencialismo. Agora o foco é o resultado. Hoje, o “bom empregado” é aquele que contribui para a obtenção dos resultados empresariais desejados. Daí a ênfase na padronização de processos relativos à captação e ao treinamento.

A maioria dos treinamentos é voltada para o cumprimento da legislação, para evitar multas do Ministério do Trabalho e Emprego e do Ministério Público, e reduzir custos com dias perdidos de trabalho. A atualização de conhecimentos a respeito da Norma Reguladora de Segurança e Saúde no Trabalho, na Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Agricultura (NR31, de 03/03/05) é um exemplo.

Há cursos vinculados ao Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). Desde 2005, após a edição da NR31, houve queda de 30% no número de acidentes de trabalho, segundo o engenheiro de segurança do trabalho entrevistado. Supõe-se que esse fato decorra das rondas diárias dos técnicos de segurança do trabalho, para verificação da observância das normas. Quinzenalmente, os profissionais de segurança do trabalho realizam palestras para os cabos, advogados, enfermeiros e RH sobre o uso adequado dos equipamentos de proteção individual (EPI).

Apesar da inexistência de uma política de remuneração formal na usina, a gerência da divisão operacional, que responde pelas atividades relativas a transporte, oficina e mecanização agrícola, instituiu uma remuneração variável para a sua área. Essa remuneração corresponde a uma bonificação que tem como base os resultados alcançados, a partir da utilização de indicadores, tais como: “toneladas de cana transportadas”, “equipamento não danificado” e “qualidade (transporte/consumo)”. Em função disso, o trabalhador pode perceber o dobro do salário, caso atenda aos critérios determinados.



As tendências sinalizadas pela literatura especializada em gestão de RH, apresentadas nas seções 2.2.1 e 2.2.2, autorizam a afirmação de que a atuação da área de RH na Usina 2 é incipiente.

Seu papel na administração das pessoas se restringe ao cumprimento da legislação e à sustentação de processos embrionários relativos à captação (recrutamento e seleção) e ao treinamento de pessoal operacional. Não há uma política formal de remuneração, de avaliação de desempenho e tampouco de planejamento de RH.

### Usina 3

A Usina 3, visitada em 21/05/2010, faz parte de um grupo que possui uma unidade em Goiás e outra no Nordeste. A usina do Nordeste foi a que mais investiu em mudanças organizacionais, inclusive no âmbito da gestão de RH.

Nessa unidade produtiva foram entrevistados os responsáveis pelas áreas de RH, tecnologia da informação, segurança do trabalho e gerência agrícola.

A empresa investiu no Programa de Integração de Cortadores de Cana-de-Açúcar, implantado no decorrer da safra 2004/2005. Interessante frisar que a disseminação dos valores e comportamentos desejados ocorreu por meio de peças teatrais. Para tanto, as peças abordaram temas frequentes no cotidiano dos trabalhadores, com atores contratados pela usina.

A primeira peça encenada intitulou-se “O orgulho de ser cortador”. Houve uma cerimônia de confraternização, com a presença dos familiares, distribuição de brindes e lanches e destaque para os melhores cortadores de cana, premiados com televisores e rádios.

A empresa adota a estratégia de recrutamento interno, aproveitando a mão de obra interna e investindo em programas de capacitação para os novos postos de trabalho.

A escassez de profissionais com as competências requeridas tornou-se um problema para a área de recursos humanos com a instalação da nova unidade na região Centro-Oeste. Desde então, a contratação de profissionais qualificados nos níveis técnicos tem sido difícil. Em decorrência, uma das soluções adotadas para suprir as demandas empresariais foi a adoção dos programas de formação, em parceria com o Senai.

#### 3.1.2 Os contatos com especialistas do setor sucroalcooleiro

As visitas às unidades produtivas, seguidas de entrevistas com gestores das áreas de RH, agrícola e de manutenção, jurídica, segurança do trabalho e serviço social, foram complementadas por mais uma bateria de entrevistas, que objetivou

aprofundar o olhar sobre o contexto da gestão de RH, sob outras perspectivas que não a de gestores das unidades produtivas. Foram realizadas três entrevistas com especialistas do setor sucroalcooleiro: uma delas no Nordeste, com um estudioso do setor, outras duas no Sudeste, com executivos que não mantêm atualmente vínculo empregatício com usinas de açúcar e destilarias de álcool, um deles ex-diretor de RH, hoje consultor de empresas do setor, e um gerente de um condomínio agrícola. Essas entrevistas compõem o anexo 3.

Elas contribuíram para a sinalização de obstáculos a serem transpostos, até então, na gestão de pessoas, além de permitirem o aprofundamento do olhar sobre os principais desafios a serem enfrentados pela função RH nesse setor da economia. Sem dúvida, tais fontes ampliaram a compreensão sobre a história da produção canavieira no cenário nacional e, sobretudo, da indústria sucroalcooleira.

### **3.2 A pesquisa junto às áreas de RH do setor**

A coleta de dados junto às unidades produtivas se iniciou em fevereiro de 2010. Trata-se de uma amostra não probabilística, selecionada por acessibilidade, cuja composição não derivou de procedimentos estatísticos. É uma amostra propositiva, em cuja pesquisa os respondentes, pertencentes ao Grupo de Estudos em Recursos Humanos na Agroindústria (Gerhai), aceitaram participar.

Esse grupo, criado em 1996, é composto por profissionais de recursos humanos das principais unidades produtivas do setor sucroalcooleiro brasileiro e se reúne mensalmente para a troca de informações e experiências relacionadas à gestão de RH, à atualização e ao desenvolvimento do trabalho de RH no setor sucroalcooleiro.

O Gerhai é o único grupo organizado do setor e se compõe atualmente de cinco grupos de estudos:

- Centro de Estudos de Serviço Social na Agroindústria Canavieira (Cessaic);
- Grupo de Assistentes Sociais da Agroindústria (Gasa);
- Grupo de Permuta e Remuneração (Gruper);
- Grupo de Saúde Ocupacional (GSO); e
- Grupo de Estudos de Desenvolvimento e Seleção de Pessoal (Gedespe).

A modalidade de amostragem adotada aqui se denomina, no jargão estatístico, segundo Biernacki e Waldorf (1981), “bola de neve”, ou técnica *snowball*, de modo geral utilizada quando as populações consultadas não são de acesso fácil, dadas as suas peculiaridades.

A efetiva troca de informações só ocorreu com a incisiva intervenção do presidente do Gruper, profissional de RH que faz parte de uma rede de relações de profissionais de RH não ligados ao setor sucroalcooleiro e da qual a pesquisadora é participante também. Foram enviados 121 convites e apenas 17 representantes das áreas de RH das unidades sucroalcooleiras se dispuseram a participar efetivamente da pesquisa.

Esses 17 respondentes representam grupos de empresas do setor. Portanto, eles representam um universo de aproximadamente 50 unidades produtivas, ou seja, 12% do total de unidades produtoras de açúcar e álcool do país, nas quais estão incluídos os principais grupos do setor.

Assim, entendeu-se que, para efeito da análise dos dados empíricos coletados, apresentados a seguir, não seria interessante desdobrá-los, considerando que as políticas de RH dos grupos empresariais pesquisados são corporativas.

### 3.2.1 A coleta eletrônica de dados

A apresentação do projeto de pesquisa ao Gerhai ocorreu em reunião mensal do grupo, em 6/2/10, em Araçatuba.

Em seguida, foi elaborado um instrumento eletrônico para coleta de dados, em versão *web* (anexo 3), apresentado em reunião de 30/4/10, em Piracicaba.

Na ocasião, acordou-se a data-limite de 15/05/2010 para a devolução dos questionários devidamente preenchidos. Eles deveriam ser encaminhados por meio de página da internet, também construída visando à consecução dos objetivos da pesquisa. Apesar disso, o prazo para a devolução dos questionários foi desconsiderado e, então, prorrogado. A maioria das respostas foi encaminhada a partir de junho de 2010. A análise resumida dos dados obtidos encontra-se a seguir. Vale destacar que, após a coleta de dados, foram realizados contatos pessoais e telefônicos com a maioria dos respondentes visando dirimir dúvidas sobre o preenchimento do instrumento de coleta de dados, o que contribuiu para o aperfeiçoamento das informações.

A amostra foi composta por dezessete respondentes, 76% deles situados na região Centro-Sul e 24% na região Norte-Nordeste, totalizando 46.042 empregados rurais, 24.559 deles efetivos e 21.483 trabalhadores safristas, ou seja, 47% são contratados por um período de oito meses.

O perfil dos profissionais de RH dessa amostra foi delineado por meio das questões 21 e 22 do instrumento de coleta de dados junto ao Gerhai (anexo 3), conforme figuras 8 e 9.

FIGURA 8  
Perfil dos profissionais de RH: número de anos na empresa atual

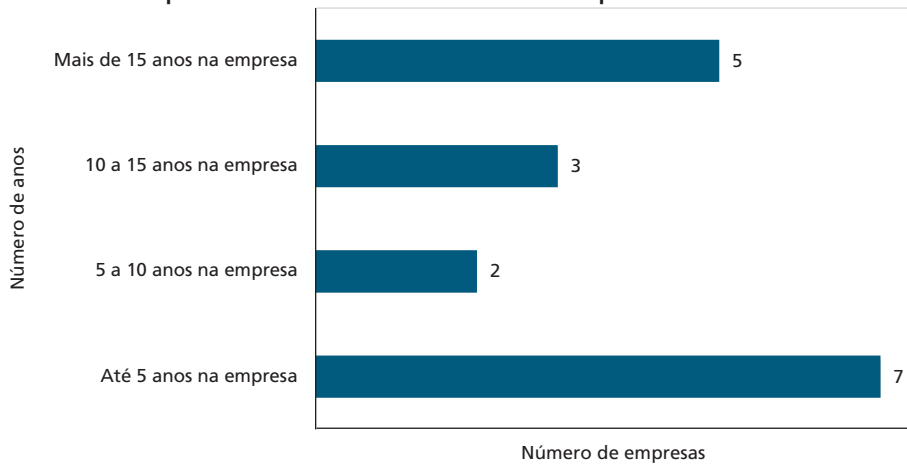
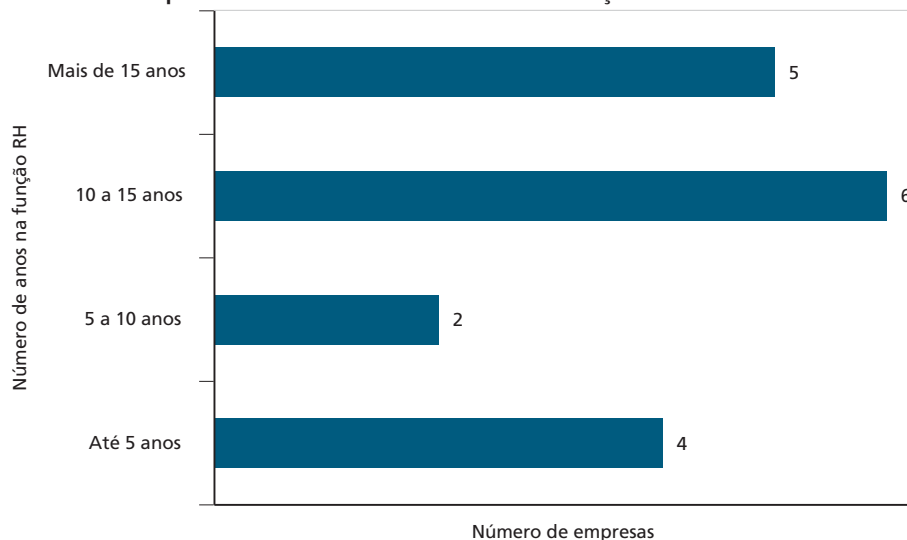


FIGURA 9  
Perfil dos profissionais de RH: número de anos na função de RH



Observa-se que, no período compreendido entre 1995-2010, o número de profissionais com experiência na função RH, oriundos do mercado, ou seja, não recrutados internamente, representa 50% dos profissionais atuantes na área. Essa estratégia tinha como base a incorporação de especialistas em gestão de RH oriundos de empresas que já adotavam práticas avançadas nesse segmento de gestão. Dessa forma, a transformação das práticas de RH nas unidades produtivas do setor sucroalcooleiro seria facilitada pelas experiências dos profissionais recém-contratados.

Interessante assinalar que, no período 2005-2010, coexiste com a prática assinalada a incorporação, pela área de RH, de empregados remanejados de outros setores das empresas sucroalcooleiras capacitados a conjugar conhecimentos do negócio às tecnologias de gestão de pessoas.

Quanto aos resultados da investigação junto às unidades produtivas pesquisadas, estes foram organizados em três blocos de informações.

O primeiro bloco resultou das respostas às questões vinculadas ao modelo de gestão empresarial e seus impactos na gestão de pessoas. O segundo privilegiou as questões relacionadas à transformação na gestão de pessoas. Por fim, o terceiro enfatizou as questões relativas às políticas de recursos humanos para os cortadores de cana, protagonistas deste estudo. Os resultados obtidos do agrupamento de dados em questão são apresentados a seguir.

#### 3.2.1.1 Modelo de gestão empresarial e seus impactos na gestão de pessoas

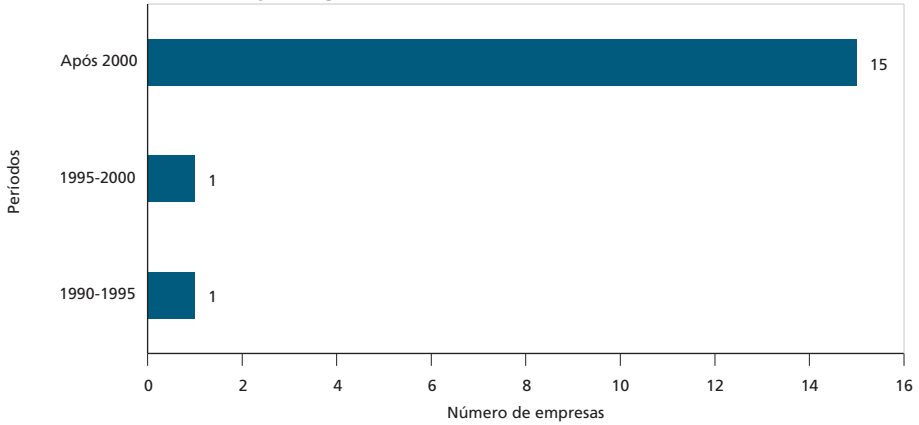
Em primeiro lugar, os dados obtidos junto às unidades produtivas apontam que as mudanças ocorridas na gestão de RH das empresas do setor ocorreram com maior incidência após o ano de 2000. Vale assinalar que, em 1999, após diversas prorrogações, os preços do setor sucroalcooleiro foram por fim liberados. Essa liberação dos preços contribuiu para o acirramento da competição no setor, pois, numa lógica orientada para o mercado, os produtores mais eficientes estariam em condições competitivas mais favoráveis.

A figura 10 assinala que 88% dos respondentes informaram que o ano de 2000 foi o marco de mudanças na gestão de pessoas do setor (fonte: questão 7.1).<sup>8</sup>

---

8. Questão 7.1: *Se houve mudanças importantes no gerenciamento de recursos humanos na empresa nos últimos anos, em que décadas elas foram mais marcantes?*

**FIGURA 10**  
**Período das mudanças na gestão de RH**



Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 7.1).

Complementando a informação anterior, são destacadas as causas da mudança. A concorrência foi a resposta mais assinalada, como se observa na figura 11 (fonte: questão 7.2).<sup>9</sup>

**FIGURA 11**  
**Condicionantes das mudanças na gestão de RH**



Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 7.2).

O fato é que a desregulamentação impôs uma dinâmica distinta à forma de fazer negócios no setor sucroalcooleiro. A gestão do elemento humano não ficou imune a esse processo de transformação. A análise dos dados empíricos revelou que na maioria das empresas da amostra o processo de mudança na gestão de

9. Questão 7.2: Em caso positivo, o que provocou as mudanças? Se necessário, assinala mais de uma alternativa.

RH tem início nos anos 2000. A profissionalização da gestão ganha espaço na agenda das empresas do setor. Entretanto, a análise dos dados revelou não haver nas empresas da amostra um modelo único de gestão empresarial que sustente as políticas e práticas de RH, além da coexistência das duas tendências assinaladas pela literatura especializada: gestão familiar e gestão profissional. Fez-se necessária a criação de uma terceira categoria – empresas em processo de mudança (EPM). Ela se refere às empresas do setor sucroalcooleiro caracterizadas pelo processo de mutação, nas quais se observa o convívio entre decisões administrativas racionais e outras pautadas pelo privilégio de fortes laços afetivos, como assinalou um dos respondentes da amostra:

A gestão é familiar, mas em processo de mudança, em face da adoção de práticas voltadas para processos e de investimento no desenvolvimento dos profissionais da empresa.

O quadro 2 descreve as principais características de cada um dos modelos de gestão, objetivando ampliar a compreensão do que se denominou modelo EPM.

Especificamente, esse modelo evidencia simultaneamente características dos modelos denominados gestão familiar e profissional, conforme descrito no quadro 2. Porém, o EPM sinaliza uma tendência ascendente para os aspectos que caracterizam a gestão profissional e uma tendência declinante no uso dos atributos arrolados na categoria gestão familiar.

**QUADRO 2**  
**Modelos de gestão**

	Gestão familiar	Gestão profissional
Tomada de decisão	Baseada na emoção e em questões afetivas, já que a autoridade dos membros não pertencentes à família é delegada com o tempo, baseada no conceito subjetivo de confiança e lealdade centralizada nos membros da família e em pessoas de suas relações pessoais	Baseada em critérios impessoais. Tomada por aquele que se mostra mais capacitado (competência)
Subordinação da área de RH	Diretoria Administrativo-Financeira	Presidência
Envolvimento do gestor de linha na função RH	Pouco ou nenhum	Alto envolvimento e participação
Seleção do quadro gerencial	Baseada em laços afetivos associados a desempenho profissional	Baseada na competência

Fonte: Adaptado de Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Leach (1998) e das respostas às questões do instrumento de coleta de dados.

A análise dos dados das empresas da amostra revelou a seguinte distribuição:

**QUADRO 3**  
**Modelos de gestão empresarial nas empresas pesquisadas**

Modelo de gestão empresarial	Nº de empresas
Familiar	7
Em processo de mudança	8
Profissional	2

Fonte: Instrumento de coleta de dados (questões 23 e 27).<sup>10</sup>

Além dos quatro pontos assinalados no quadro 2, as duas empresas classificadas como de gestão profissional apresentaram, coerentemente, uma convergência em suas respostas, revelando características de uma gestão focada em resultados. Essa forma de gestão se pauta em indicadores previamente estabelecidos, decorrentes do processo de planejamento estratégico.

Assim, o termo gestão profissional, no sentido aqui utilizado, significa uma gestão pautada por dois mecanismos interligados. O primeiro, baseado no planejamento estratégico da corporação, possibilita o desdobramento das metas corporativas em metas individuais por meio de indicadores de resultados estabelecidos pela empresa. O segundo se baseia na avaliação do desempenho do empregado.

A lógica de gestão observada nas empresas denominadas profissionais se pauta na criação de indicadores de desempenho cuja origem reside nas metas corporativas, definidas para a concretização da visão empresarial.

Em decorrência, a análise dos dados disponíveis revelou que nessas empresas os empregados são mapeados de forma “lógica”. Eles são classificados em função dos resultados vinculados às metas definidas *a priori*. A classificação dos empregados decorre do atendimento das expectativas de resultados da empresa. Logo, aqueles que mais agregam valor, ou seja, aqueles cujos resultados se situam em patamares superiores ao padrão, são considerados excelentes. Em contraposição, quem evidencia resultados abaixo do esperado, e, portanto, não agrega valor ao negócio e não contribui para o aumento da produtividade, é considerado descartável.

Essa concepção de gerenciamento, baseada em métricas de desempenho, demanda profundas mudanças nas práticas de gerenciamento do elemento humano.

As premissas que fundamentam esse modelo de gestão profissional exigem do gestor de linha<sup>11</sup> a criação de condições favoráveis à sustentação do comprometimento dos subordinados com os resultados corporativos. Por sua vez,

10. Questão 23: *Quais os programas e campanhas mais relevantes do modelo de gestão da empresa?*

Questão 27: *Identifique a subordinação direta da área de RH.*

11. Gestor de linha – designação utilizada para todos que possuem subordinados, independentemente da posição hierárquica ocupada.



esse modelo exige da área de RH a definição de políticas capazes de favorecer, simultaneamente, o alinhamento dos resultados individuais aos organizacionais e o engajamento do trabalhador com as metas empresariais.

Por outro lado, as empresas classificadas como familiares trilham caminhos distintos para a gestão de pessoas. Elas não demonstraram interesse ou ainda não estão preparadas para a utilização de tecnologias gerenciais apoiadas em instrumentos “racionais”, ou seja, na gestão calcada no modelo de resultados exposto anteriormente. O culto do laço afetivo e da lealdade nas empresas com gestão familiar substituiu a tomada de decisão caracterizada pela racionalidade da visão baseada em recursos (RBV).

Além do traço comum às empresas classificadas como EPM, qual seja a sua subordinação à diretoria geral da corporação, é crescente o envolvimento dos gerentes de linha nos processos de gestão de pessoas. Entretanto, a participação do RH nas definições estratégicas, bem como no processo de gerenciamento de desempenho, como uma prática formal de gerenciamento da força de trabalho, não foi apontada nessas empresas. A força da herança da lógica mecanicista ainda prevalece.

### 3.2.1.2 Transformação na gestão de pessoas

As mudanças no gerenciamento das empresas pesquisadas convergiram, evidenciando a tendência emergente, ainda que incipiente, ao modelo de gestão profissionalizada, expressando-se por meio de três traços:

- Reposicionamento hierárquico da área de RH;
- redistribuição de papéis entre a área de RH e os gestores de linha; e
- criação de mecanismos para a classificação dos empregados em categorias que possibilitem a exclusão dos que não contribuem para a geração de valor.

Em primeiro lugar, vale ressaltar, mais uma vez, que a posição hierárquica da área de RH está sendo modificada. As respostas à questão 27 do instrumento eletrônico de coleta de dados assinalam esse fato. A área de RH está assumindo, nas corporações do setor, uma posição estratégica, que possibilita o alinhamento das estratégias de RH às do negócio, por meio de suas políticas de gestão da força de trabalho.

**QUADRO 4**  
**Subordinação da área de RH**

Subordinação direta à	N.º de empresas
Presidência	2
Diretoria geral	8
Diretoria administrativo-financeira	7

Fonte: Instrumento de coleta de dados, questão 27.<sup>12</sup>

12. Questão 27: *Identifique a subordinação direta da área de RH.*

A concepção de uma área de RH estratégica, ou seja, participante do processo decisório empresarial, ainda é embrionária, mas em ascensão.

Essa participação se torna indispensável para que se realize o alinhamento das estratégias de RH às do negócio, por meio de sua política de gestão da força de trabalho. Nessa concepção, a área assume uma posição de destaque. Nas empresas em que esse alinhamento já ocorre, o RH corporativo, como assinalado anteriormente, está subordinado à presidência.

O relato de um entrevistado no questionário eletrônico explicita com nitidez o modo pelo qual algumas empresas estão buscando uma ação de RH mais estratégica:

Nosso diretor tem destacado que a ação de RH necessita estar alinhada às decisões do negócio. Ele insiste que esse alinhamento tem que se fazer no recrutamento, no treinamento e na remuneração dos colaboradores de modo a serem atendidas as necessidades do negócio. Por isso, há muito tempo deixamos de estar apenas preocupados, por exemplo, com o cumprimento da legislação trabalhista e a confecção da folha de pagamentos. Uma prova dessa mudança é a implantação da gestão por competência, por meio de empresa de consultoria externa. Embora inicialmente o foco do trabalho recaia sobre a remuneração e o desenvolvimento, a intenção é estender a lógica da gestão de competências e resultados (desempenho) para os demais processos de RH.

Além da mudança na posição hierárquica que a área ocupa, outra evidência apontada nas respostas foi a redefinição de papéis entre a área de RH e os gerentes de linha. Antes da análise da redistribuição de papéis, vale assinalar que a pesquisa junto às unidades produtoras revelou a crescente importância atribuída à preparação do gerente de linha. Ao serem questionados sobre o(s) principal(is) público(s)-alvo do processo de treinamento e desenvolvimento, 85% das respostas recaíram sobre aqueles que possuem subordinados (quadro 5).

**QUADRO 5**  
**Público-alvo do processo de treinamento e desenvolvimento**

Público(s)-alvo	%
Gerentes	45
Profissionais de RH	15
Encarregados/Supervisores	20
Líderes de turma	20

Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 13).<sup>13</sup>

13. Questão 13: *Qual o principal público-alvo dos treinamentos realizados a partir de 1990?*

Os investimentos dirigidos a esses profissionais evidenciam a nítida preocupação com a formação desse público, que representa os interesses empresariais e tem o papel de mobilizar a equipe visando à sua crescente produtividade.

De modo geral, os programas gerenciais de treinamento e desenvolvimento gerencial destinam uma parcela da carga horária a questões relacionadas ao seu papel como líder de pessoas. Tais programas se concretizam por meio de conteúdos normativos centrados na busca da mobilização e motivação da equipe. Fazer com que os indivíduos se comprometam com os objetivos da empresa é um desafio de quem assumiu o compromisso de ter uma equipe sob sua subordinação. Um dos respondentes expôs o caráter dos treinamentos das lideranças gerenciais, destacando:

Para o empregado, a empresa é o seu chefe imediato. Portanto, não adianta melhorar os processos se a chefia não é capaz de estabelecer um clima que favoreça o empenho de cada trabalhador, o comprometimento com o alcance de resultados acima dos padrões normais. Ainda, não temos um sistema que vincule diretamente o alcance de resultados ao reconhecimento por meio de ganhos financeiros, como a remuneração por metas alcançadas. Mas algumas áreas, como a Divisão Operacional (Transporte, Oficina e Mecanização Agrícola), já têm a prática de bônus, uma espécie de salário variável, decorrente de toneladas de cana transportadas, equipamento não quebrado, entre outros itens. Esse bônus, muitas vezes, faz com que o salário seja dobrado. Acredito que seja uma boa forma de estimular o empregado.

Os gerentes de linha estão, cada vez mais, envolvidos com os processos de gestão do elemento humano. Todos os respondentes afirmaram que aqueles que possuem subordinados estão envolvidos em algum processo de gestão de RH, desde a entrevista de seleção à indicação de empregados a promoções ou mudança de posição, por exemplo.

Outras evidências da mudança nas formas de gerenciamento de pessoas, segundo os respondentes, foram a emergência do conceito de cliente interno e a criação da figura do consultor interno da função RH.

Especificamente em relação ao cliente interno, dois profissionais de RH das empresas da amostra destacaram:

Esse conceito está associado à concepção sistêmica de que as empresas estão buscando incorporar uma preocupação de gestão por processos. Todos na corporação precisam concebê-la como um conjunto integrado e interdependente. Nesse sentido, toda área é cliente e fornecedora de outra, devendo atuar visando atender adequadamente as suas demandas para que o todo organizacional não perca em termos de eficiência.

A declaração guarda alinhamento com as tendências apontadas pela literatura contemporânea quando aborda a função RH nas empresas.

A figura do consultor interno se constitui em outra evidência empírica que corrobora a tendência apontada pelo referencial teórico.

Os depoimentos dos respondentes convergiram nessa direção, sobretudo na questão 26<sup>14</sup> do instrumento de coleta de dados, relativa às recentes alterações da área de RH, em que é assinalada a criação da figura do consultor interno, conforme figura 23 (p. 106).

Cabe à área de RH, portanto, o desenho de políticas, de programas e dos procedimentos e instrumentos decorrentes que permitam a parametrização das ações dos empregados e a preparação do corpo gerencial, voltada para a transformação das políticas em ações, a partir da utilização eficaz dos instrumentos decorrentes.

Por sua vez, é da alçada do gerente de linha fazer bom uso dos instrumentos delineados pela área de RH. Nesse contexto, a figura do consultor interno representa uma mudança de paradigma no gerenciamento da força de trabalho. Ele é o elo entre a área de RH, da qual é componente, e o gerente das equipes. Como numa cadeia produtiva, a área de RH corporativo fica situada a montante, e os gestores, a jusante. Dito de outro modo, o consultor interno funciona como um fornecedor de alternativas para que as ações relacionadas ao gerenciamento cotidiano de pessoas atendam às necessidades de seu cliente – o gerente de linha. Por sua vez, essas soluções (alternativas) são balizadas pelas diretrizes gerais estabelecidas pela área corporativa de RH.

Como especialista em RH, o consultor interno é um profissional mais familiarizado com o instrumental técnico, assim como com os aspectos comportamentais, e seu principal papel é dar apoio ao gerente de linha.

Portanto, essa parceria requer a existência de programas capazes de nortear as ações relacionadas à gestão do elemento humano. Sua ausência fragiliza a parceria entre a área de RH e os gerentes de linha. Ao contrário, o adequado assessoramento, apoiado nesses programas, fortalece a atuação conjunta desses atores organizacionais. Nessa forma de gerenciamento, o papel do RH reside na construção de políticas e mecanismos capazes de amparar as ações cotidianas daqueles que têm subordinados sob seu comando e, desse modo, favorecer o aumento de produtividade de cada empregado. Nessa linha de reflexão, a questão 11<sup>15</sup> do instrumento de coleta de dados buscou aprofundar o conhecimento sobre as políticas e suas finalidades. Num primeiro momento, os informantes tiveram dificuldade de identificar a existência de políticas objetivando nortear o funcionamento das ações de RH nas suas empresas.

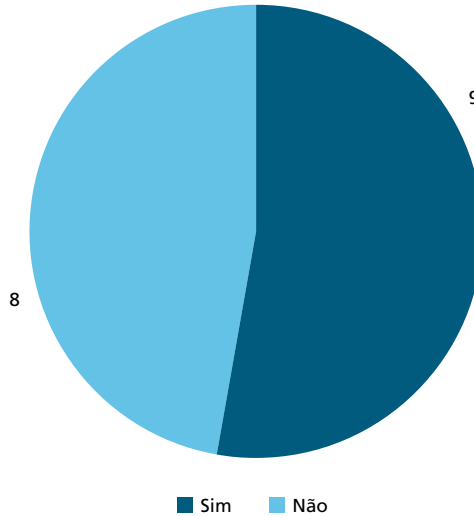
---

14. Questão 26: *Quais as mudanças ocorridas no modelo de gestão de pessoas?*

15. Questão 11: *Há definição de políticas objetivando nortear o funcionamento das funções RH?*

A reação de 47% foi a negação da existência de políticas de RH (figura 12):

FIGURA 12  
Existência de políticas empresariais norteando a função RH



Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 11).

Eles estavam aprisionados à ideia de que políticas de RH se restringem àquelas oficializadas em documentos elaborados pela empresa. Entretanto, todos os representantes do Gerhai, das unidades produtivas consultadas na pesquisa cuja resposta havia sido negativa na primeira fase, declararam de forma peremptória haver orientações claras quanto, por exemplo, à forma de contratação e ao nível crescente de exigência de requisitos aos candidatos a todas as posições na empresa. O que ocorre é a inexistência de documentos formais, mas as orientações existem e são obedecidas. O grupo de respondentes que afirmou a inexistência de políticas de RH mencionou, quando questionado sobre suas respostas, que os requisitos para a recondução de cortadores de cana safristas são: o número de faltas e a quantidade e a qualidade do corte apresentadas em safras anteriores. Portanto, não é gratuita a coincidência dos atributos necessários à recondução do trabalhador.

A política de RH é um conjunto de princípios que dão suporte ao desenvolvimento de programas de RH, capazes de orientar as decisões relativas à gestão de pessoas, podendo ser documentados ou não. Quando não documentados, as políticas podem ser verificadas por meio de procedimentos utilizados para a tomada de decisões a respeito de como ocorrem os processos de captação, desenvolvimento e manutenção de empregados.

As empresas que não apresentam políticas, programas e projetos documentados foram aquelas que, em sua maioria, espontaneamente assinalaram que o que caracteriza a gestão é o fato de esta ser familiar, o que evidencia um traço constitutivo desse tipo de gestão empresarial, conforme ressaltado por Handy (1994). Dito de outra forma, a política existe, mas não é documentada. Sua disseminação é realizada pelos membros da família, que ocupam posições de liderança e determinam as diretrizes relativas à gestão da força de trabalho na empresa.

Buscando ampliar o conhecimento acerca das políticas de RH das empresas, a questão 11.1 do instrumento de coleta de dados junto aos representantes do Gerhai solicitava que fosse assinalado o propósito delas. A maior incidência de respostas (catorze empresas) recaiu sobre a definição de regras relativas à ação gerencial, visando torná-la mais justa e transparente.

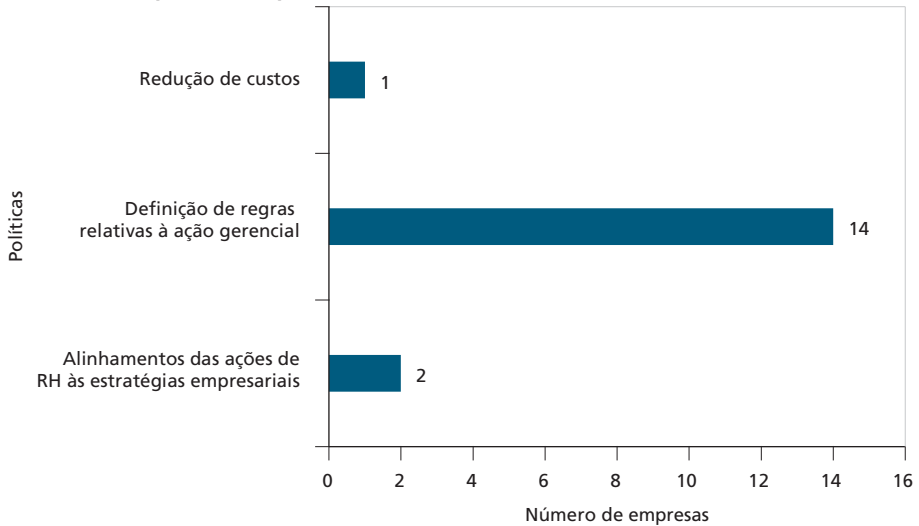
As demais respostas apontaram para o alinhamento das ações de RH às estratégias empresariais (duas empresas) e (uma empresa) à redução de custos, conforme figura 13, adiante.

O depoimento de um gestor da amostra ilustra o argumento da parametrização oferecida pela política de RH, seja ela documentada ou não.

O ambiente competitivo de negócios do setor não deixa espaço para uma gestão de pessoas que não garanta o máximo de produtividade. Assim, deixar claro o que se espera de cada posição, de cada colaborador, substituiu a ideia de que somos uma família, ou seja, uma ideia assistencialista. O foco da gestão é a garantia de resultados, sem isso não seremos competitivos; a permanência na empresa se garante pelo resultado, pelo comprometimento, não mais pelos laços de amizade.

Voltando às três categorias de finalidades apresentadas pelos respondentes à questão 11.1: a incidência maior residiu na definição de regras e mecanismos que facilitem a ação gerencial no tocante à gestão da força de trabalho, como se verifica na figura 13.

FIGURA 13  
Foco nas políticas empresariais



Fonte: Anexo 2 – Instrumento de coleta de dados (questão 11.1).<sup>16</sup>

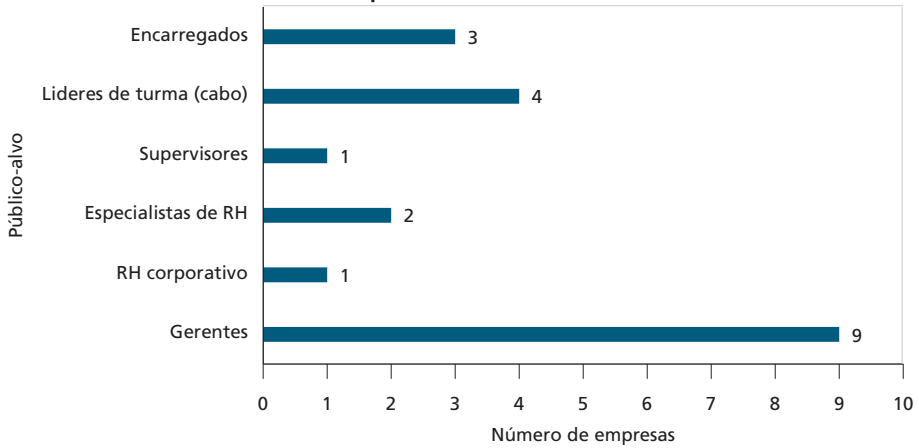
Três tipos de respostas indicaram posturas empresariais distintas. Nos extremos, observam-se, por um lado, concepções conservadoras, cujo foco reside na redução de custos; por outro, verificaram-se posturas mais avançadas no que se refere ao gerenciamento da força de trabalho, nas quais se efetiva o alinhamento de ações de RH às estratégias do negócio. Essas modelagens foram apresentadas no capítulo dois, quando se analisaram as organizações do século XXI sob a perspectiva de Lawler. Nenhuma dessas duas posições representa a postura da maioria das empresas da amostra. A maior parte delas já não concebe a gestão do elemento humano de uma forma tão mecanicista. Entretanto, essas unidades produtivas ainda não possuem uma cultura gerencial apoiada na lógica da gestão baseada em valor. Estão numa fase de transição.

Sua preocupação neste momento é a preparação de seu corpo gerencial para lidar de modo mais eficaz com o elemento humano, mesmo não dispondo ainda de tecnologias gerenciais capazes de mensurar resultados e competências de cada empregado por meio de indicadores. Isso foi destacado espontaneamente quando os representantes do Gerhai apontaram como principal público-alvo do treinamento,<sup>17</sup> após 1990, os gestores, independentemente da posição hierárquica ocupada, como se observa na figura 14.

16. Questão 11.1: *Quais políticas norteiam o funcionamento das funções de RH?*

17. Questão 13: *Qual o principal alvo dos treinamentos realizados a partir de 1990?*

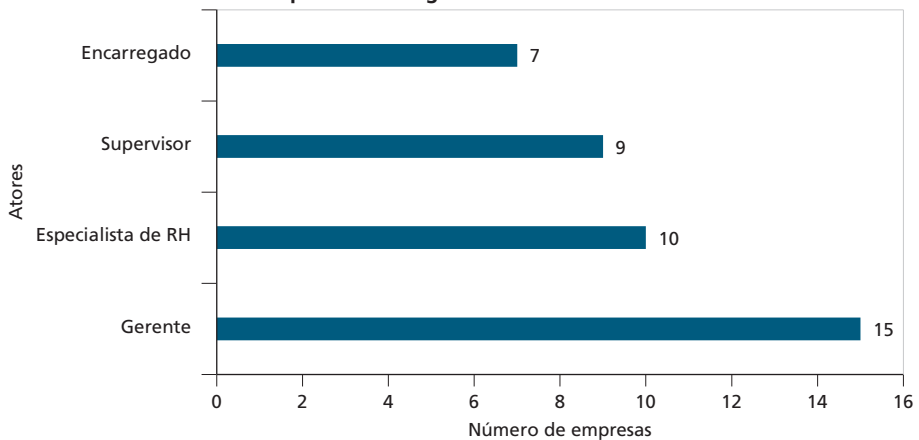
**FIGURA 14**  
**Público-alvo do treinamento, após 1990**



Fonte: Anexo 3 – Instrumento de coleta de dados (questão 13).

Esse tópico é recorrente nas respostas dos representantes do Gerhai e reaparece quando se solicita que sejam destacados os principais atores envolvidos nos processos de gestão de pessoas. Como se observa na figura 15,<sup>18</sup> os principais atores apontados pelos respondentes no processo de gestão de pessoas foram aqueles que possuem trabalhadores diretamente a eles subordinados (os respondentes poderiam assinalar mais de um ator).

**FIGURA 15**  
**Atores envolvidos nos processos da gestão de RH**



Fonte: Anexo 2 – Instrumento de coleta de dados (questão 12).

18. Questão 12: *Quais os atores envolvidos no desenvolvimento dos processos?*



O que se pode deprender dos dados é o envolvimento das chefias, independentemente de seu nível hierárquico, nos processos de gestão da força de trabalho, realizados não apenas pelos especialistas, mas principalmente pela chefia imediata de cada empregado. A preocupação com a preparação das chefias é generalizada (figura 14).

Está em curso um esforço para a construção de perfis de liderança, que devem ser assertivos na busca de produtividade, porém, sem o uso de imposições autoritárias, antes pelo convencimento, através da demonstração das vantagens da observação das orientações estabelecidas. O gerente agrícola de uma das unidades pesquisadas atesta essa afirmação. Segundo ele, as transformações vêm sendo realizadas principalmente junto a encarregados e supervisores.

Não adianta o uso da força, isso cria mais resistência. Um exemplo: antigamente, os fiscais de segurança no trabalho andavam armados. Hoje ninguém precisa desse artifício para fazer cumprir as normas de segurança no canal. O pessoal é treinado antes do início dos trabalhos.

Em algumas unidades produtivas, além do treinamento a que se referiu o gerente agrícola, enfatizam-se outras posturas para os cargos que têm subordinados diretos. Todas buscam disseminar que esses atores organizacionais têm o papel de disseminar a lógica dos ganhos mútuos – empresariais e individuais.

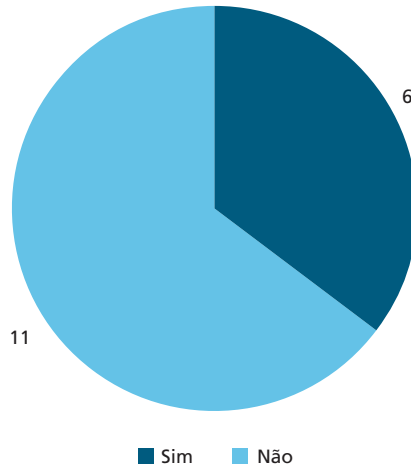
O gerente agrícola citou também o indicador da redução do índice de acidentes de trabalho, que constitui um parâmetro para a distribuição de premiações via PPR.<sup>19</sup> Essa preocupação é especialmente abordada com os cortadores de cana quando do treinamento operacional introdutório. Nesse treinamento, busca-se a adesão do trabalhador às normas de segurança. Quando observadas, elas possibilitam ganhos para as duas partes, empresa e empregado. Outro exemplo que ilustra a afirmação é a preocupação com a ausência de registros de Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), prevista na Lei N.º 5.316/67.

A obtenção de dados que contribuíssem para a compreensão do impacto das políticas de RH no aumento da produtividade do trabalho foi o objetivo da questão 14<sup>20</sup> do instrumento de coleta de dados. Como se observa na figura 16, a maioria dos respondentes (65%) afirmou que as políticas de RH contribuem para o aumento da produtividade. Aqueles que não relacionaram o aumento da produtividade a políticas de RH (35%) disseram que não tinham indicadores quantitativos para respaldar essa relação. Destacaram, entretanto, que havia uma percepção de que as políticas de RH têm contribuído para o aumento da produtividade na empresa.

19. Programa de Participação nos Resultados (PPR).

20. Questão 14: A definição das políticas de RH resultou em aumento da produtividade do trabalho?

FIGURA 16  
Impactos das políticas de RH no aumento da produtividade no trabalho

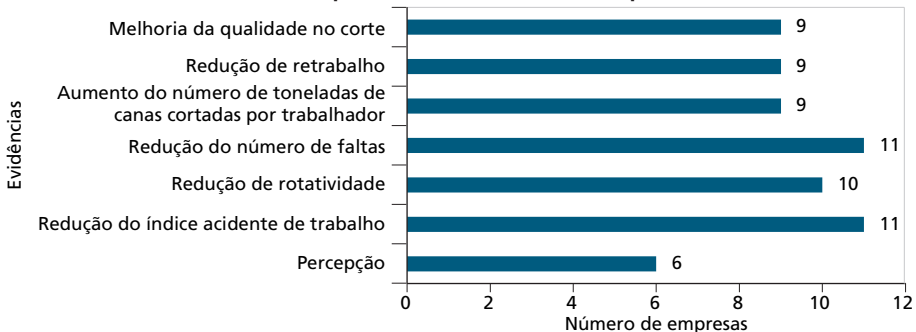


Fonte: Anexo 3 – Instrumento de coleta de dados (questão 14).

As empresas que foram afirmativas na resposta assinalaram que têm ou estão desenvolvendo mecanismos para a mensuração de resultados baseados em indicadores para cada área da empresa.

Questionadas especificamente sobre a produtividade na área do corte de cana, elas foram precisas nas respostas e destacaram seis evidências: redução dos índices de acidentes de trabalho; redução da rotatividade; redução do absenteísmo; aumento de toneladas de cana cortadas por trabalhador; redução de retrabalho e melhoria da qualidade do corte por meio da redução das perdas. Esses dados compõem a figura 17.

FIGURA 17  
Evidências do aumento da produtividade resultante das políticas de RH



Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 14.1).<sup>21</sup>

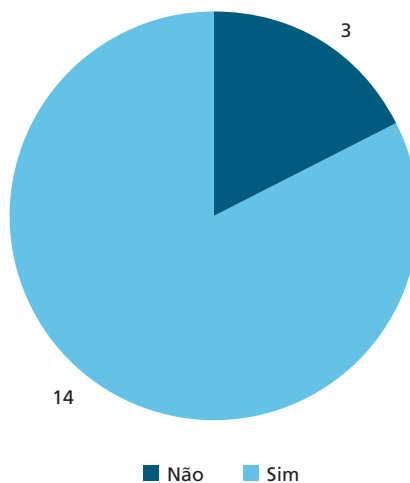
21. Questão 14.1: Caso a definição das políticas de RH favoreça o aumento da produtividade do trabalho, como isso tem sido observado na prática?

O instrumento de coleta de dados junto aos profissionais do Gerhai buscava identificar, por meio da questão 17,<sup>22</sup> se havia diferença no grau de envolvimento da área de RH com os trabalhadores rurais, em comparação com o envolvimento com os trabalhadores industriais do setor. A resposta foi afirmativa, como demonstra a figura 18. Diretamente, a área se envolve pouco com os rurícolas. Seu empenho direto é mais nítido no adestramento da força de trabalho e no tocante às questões de segurança, quando da preparação do treinamento operacional introdutório para os cortadores de cana-de-açúcar.

A ação de RH é indireta, uma vez que os líderes de turma são os agentes do gerenciamento dessa força de trabalho. É prioritariamente aos líderes de turma que se dirigem as ações de RH, já que cabe a eles a indicação dos que devem ser reconduzidos às safras subsequentes. A preparação dos líderes de turma é o foco do RH para garantir a produtividade almejada.

A área de RH tem maior envolvimento direto junto aos trabalhadores administrativos e industriais. Cabe à área, em conjunto com as chefias imediatas, a análise das necessidades de treinamento, ou seja, o diagnóstico, assim como o desenvolvimento e a avaliação do treinamento realizado. Este pode ser desenvolvido internamente ou por meio de agentes especializados, como Senai,<sup>23</sup> Senar,<sup>24</sup> Unica, entre outros.

FIGURA 18  
**Envolvimento de RH na definição das políticas de treinamento dos trabalhadores rurais**



Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 17).

22. Questão 17: *O RH se envolve na política de treinamento dos trabalhadores rurais?*

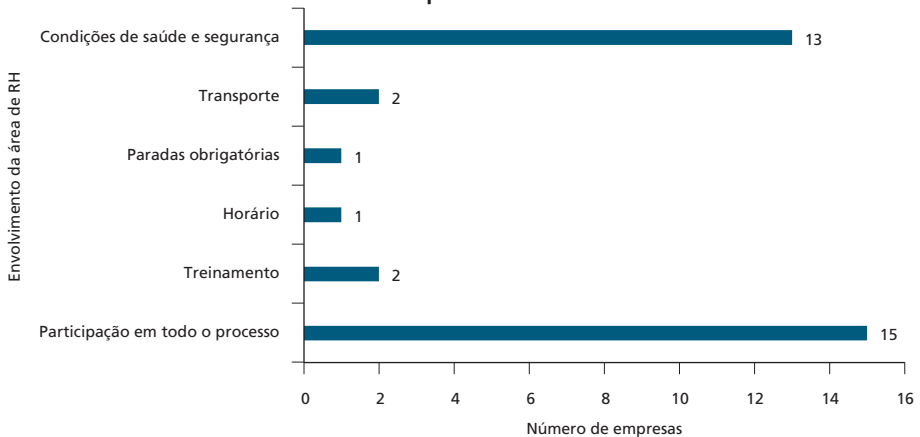
23. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).

24. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar).

A área de RH treina prioritariamente grupos. Como o corte manual é uma atividade individual, a cargo do cortador de cana, seu treinamento é realizado no campo pelos líderes, sem a interferência direta da área de RH. Trata-se da aquisição de uma destreza pessoal, aprendida na prática, sob a orientação da chefia imediata.

A participação da área de RH junto aos cortadores de cana se intensificou, na maioria das empresas pesquisadas, com o objetivo de evitar as autuações realizadas pelas fiscalizações do Ministério Público e do Ministério do Trabalho e Emprego, o que prejudica a imagem da empresa junto aos *stakeholders*. Nesse sentido, a área se envolve mais diretamente no treinamento dos fiscais e encarregados de turma. Quinzenalmente são realizadas palestras chamando a atenção para a necessidade do cumprimento da NR31.<sup>25</sup> Os fiscais são orientados a realizar todos os dias, antes do início dos trabalhos, o chamado Diálogo Diário de Segurança – DDS. O DDS é uma conversa com a turma de corte, seguida de ginástica laboral. As figuras 19 e 20 representam, segundo os respondentes, o envolvimento do RH no cumprimento da NR31 e o propósito do treinamento dos trabalhadores rurais, segundo as questões 18<sup>26</sup> e 17.2.<sup>27</sup>

FIGURA 19

**Envolvimento da área de RH no cumprimento da NR31**

Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 18)

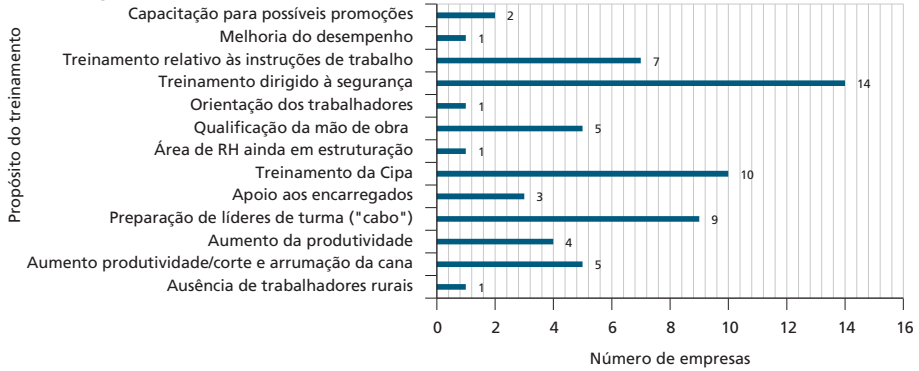
25. Norma Reguladora de Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Agricultura (NR31) – Portaria nº86 de 03/03/05 – DOU de 04/03/05.

26. Questão 18: *Como o RH se envolve com o cumprimento da NR31?*

27. Questão 17.2: *Qual o propósito do treinamento dos trabalhadores rurais?*

FIGURA 20

**Propósito do treinamento dos trabalhadores rurais**

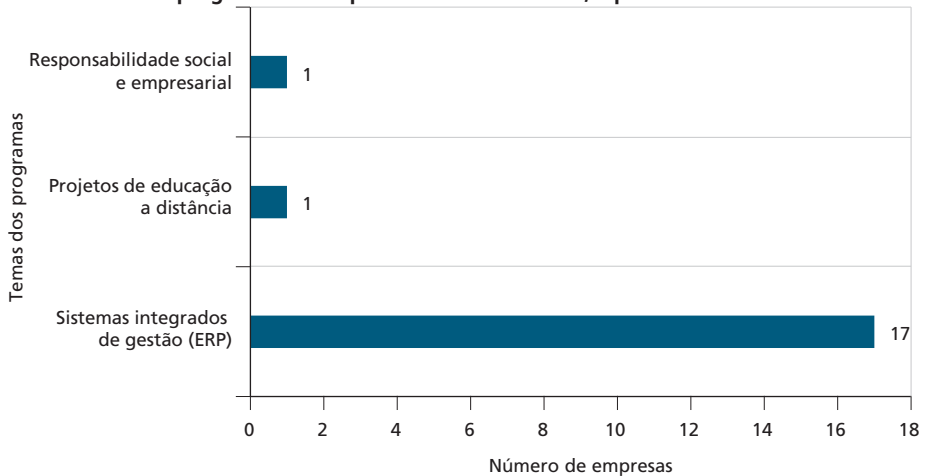


Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 17.2).

A questão 24<sup>28</sup> do instrumento de coleta de dados revelou a forte preocupação do setor, a partir da década de 1990, com os sistemas integrados de informação e, mais recentemente, com a questão da responsabilidade social e do ensino a distância (figura 21).

FIGURA 21

**Temas dos programas e campanhas mais relevantes, a partir de 1990**

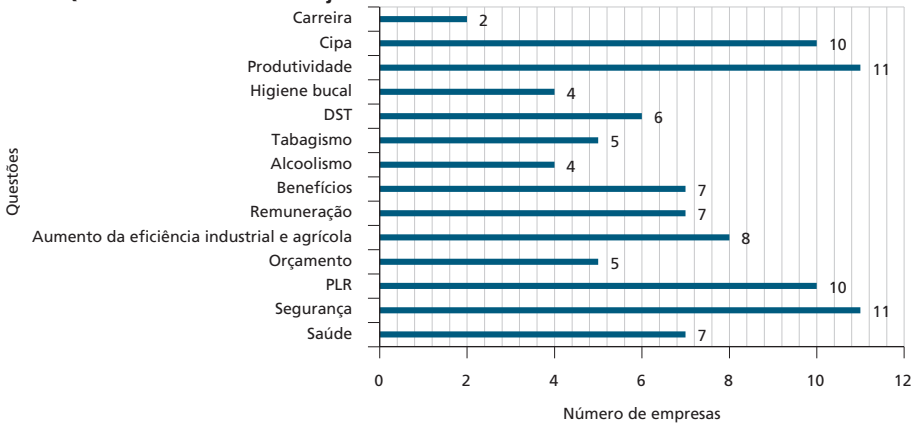


As preocupações com a produtividade e a segurança são as mais destacadas também para os trabalhadores industriais, e as ações de RH junto a esse grupo de empregados são mais antigas e constantes e se realizam mais diretamente,

28. Questão 24: *Quais os programas e campanhas mais relevantes nas últimas três décadas?*

sobretudo em termos de programas de produtividade industrial, remuneração (PLR<sup>29</sup> e carreira) e segurança, conforme se observa na figura 22, construída a partir das respostas à questão 15.<sup>30</sup>

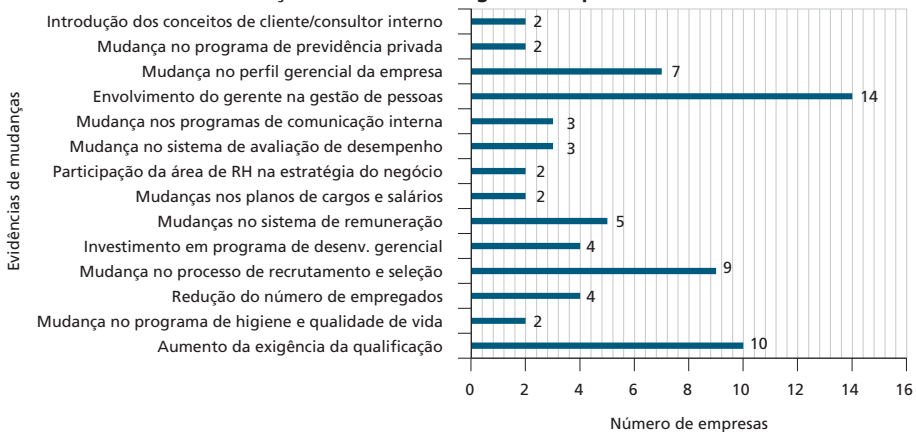
**FIGURA 22**  
**Questões mais difundidas junto aos trabalhadores industriais**



Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 15).

Finalmente, a resposta à questão 26<sup>31</sup> ressalta as principais transformações que vêm marcando a gestão de RH nas empresas da amostra, apontadas na figura 23.

**FIGURA 23**  
**Evidências de mudanças nos modelos de gestão de pessoas**



Fonte: Instrumento de coleta de dados (questão 26).

29. Participação em Lucros e Resultados (PLR).

30. Questão 15: *Quais as questões mais difundidas pelo RH para os trabalhadores industriais?*

31. Mudanças no modelo de gestão de pessoas.

O destaque maior é para a assunção, por parte do gerente de linha, do papel de gestor de pessoas; ou seja, as ações cotidianas relativas aos processos de RH estão sendo transferidas para esse agente organizacional. Assim, sua preparação é de vital importância para que as políticas de RH sejam efetivamente implementadas.

O foco da próxima seção é a política de RH para os cortadores de cana-de-açúcar.

### 3.2.1.3 As políticas de RH para os cortadores de cana

A política de RH para os trabalhadores rurais alocados no corte manual de cana-de-açúcar não apresenta distinções significativas nas empresas pesquisadas, ao contrário das políticas de RH para os demais empregados das unidades produtivas, que apresentam diferenças em função do estágio de desenvolvimento das empresas. Um exemplo é o processo seletivo para os cargos da indústria, administrativos e gerenciais. As práticas adotadas pelas empresas classificadas como profissionais e em processo de mudança (EPM) são semelhantes às utilizadas em outros segmentos de negócios, como, por exemplo, seleção por competências.

Todas as unidades da amostra apresentaram uma atenção à criação de mecanismos capazes de garantir o comprometimento dos trabalhadores para com os resultados empresariais, e as políticas de RH são coerentes com isso. Entretanto, os instrumentos que as empresas utilizam seguem a receita taylorista, qual seja, a busca da captura da subjetividade do cortador por intermédio do incentivo monetário. Para tanto, são utilizados mecanismos menos sofisticados quanto à ocultação da lógica de premiar e punir os trabalhadores, conforme será demonstrado a seguir.

As empresas também fazem todo o possível para não fazer parte das denominadas “listas sujas”. Nesse sentido, a área de RH tem o papel de coordenar ações visando evitar o descumprimento da legislação trabalhista. Esse cuidado cresceu de modo significativo a partir de meados dos anos 1980. Datam dessa época greves importantes, como a de Guariba, em 1984, e a crescente fiscalização junto às unidades produtivas, realizadas pelos auditores fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego e do Ministério Público. As fiscalizações realizadas por essas instituições têm gerado autuações e a consequente inclusão das empresas autuadas nas “listas sujas”, impedindo seu acesso a financiamentos junto a instituições governamentais, como o BNDES.

Nesse sentido, merecem destaque quatro programas de RH destinados aos cortadores de cana-de-açúcar, decorrentes das políticas em questão.

- Recrutamento e seleção;
- treinamento e desenvolvimento;
- remuneração e benefícios; e
- segurança, serviço social e medicina do trabalho.

### 3.2.1.3.1 Programas de RH para os cortadores de cana

#### *Recrutamento e seleção*

O recrutamento e seleção dos cortadores de cana sofreu alterações ao longo das últimas décadas. Segundo um entrevistado da região de Limeira,

um dos marcos das mudanças foram as greves deflagradas nos anos 1980, que obrigaram as usinas a rever suas ações de recrutamento e seleção de cortadores de cana-de-açúcar. Antes o processo era realizado pelos chamados “gatos”.

O “gato” funcionava como uma espécie de agenciador de cortadores de cana-de-açúcar. Sua ação objetivava atrair e escolher trabalhadores para atuar no corte de cana nas regiões Centro-Sul e Centro-Oeste. Esse tipo de agenciamento era feito por pessoas físicas ou jurídicas, e a atração se fazia por meio da garantia de trabalho nas usinas da região Centro-Sul. “As unidades produtivas contratavam o ‘gato’ para atender às suas necessidades de mão de obra para o corte manual de cana-de-açúcar.” Ainda segundo o entrevistado, a figura do “gato” está em extinção, porém, ainda é encontrada.

Quanto às condições de trabalho na época do “gato”, esse mesmo entrevistado acrescentou que

os empregados em sua maioria não eram registrados, não dispunham de instalações sanitárias nas frentes de trabalho, tampouco de local adequado para a preparação de alimentos, os alojamentos não apresentavam chuveiros em número suficiente, assim como armários individuais para a guarda de objetos pessoais, e as instalações elétricas não atendiam aos padrões de segurança, entre outros pontos.

A modificação que o processo de recrutamento e seleção vem sofrendo foi também alvo de comentários do gerente agrícola de uma unidade produtiva da região de Monções:

A princípio a usina deslocava empregados para a região Norte/Nordeste para selecionar cortadores para trabalhar no corte de cana durante a safra. Todas as exigências legais eram atendidas. Hoje 40% dos cortadores de cana-de-açúcar são recrutados na própria região; os demais, denominados migrantes, são nordestinos que vêm para a região por conta própria, procurando espontaneamente a área de RH para se candidatarem à vaga para o corte manual de cana-de-açúcar. Todos os recrutadores são empregados da usina. Com essa medida, evitam-se as ações trabalhistas que eram movidas pelos advogados do sindicato dos cortadores.

O processo seletivo dos cortadores de cana-de-açúcar envolve três etapas: triagem, entrevistas e exames médicos.

A triagem inicial é realizada pelos encarregados de turma e fiscais. O método utilizado é o boca a boca, ou seja, a indicação para as vagas em aberto é efetuada pelos próprios companheiros. Os candidatos triados são encaminhados para a



área de RH, onde são realizados os registros e validadas as informações relativas ao comportamento do candidato em safras anteriores no que se refere à produtividade, absenteísmo e frequência de uso de serviços médicos.

Após o preenchimento das fichas de triagem pela área de RH, são realizadas as entrevistas. Os candidatos aprovados são encaminhados para exame admissional. Constam nessa etapa exames de fezes e de sangue (prova Machado Guerreiro – teste de doença de Chagas), medição de pressão e anamnese sobre o estado geral de saúde, visando diagnosticar a aptidão do candidato ao trabalho do corte de cana-de-açúcar.

De modo geral, não há exigência mínima quanto à escolaridade para o candidato ao corte manual de cana-de-açúcar.

Todas as empresas da amostra estão sendo mais criteriosas no cumprimento das exigências legais para a contratação dessa força de trabalho, segundo afirma um dos entrevistados:

As usinas estão sendo muito fiscalizadas pelo Ministério Público e pelos auditores fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego, inclusive assinando um Termo de Ajuste de Conduta (TAC).<sup>32</sup> Após a assinatura do TAC, as empresas mudaram sua conduta no que se refere às condições de trabalho dos cortadores de cana.

Ainda segundo outro entrevistado,

a prática, muito usual há alguns anos, de utilizar no canavial da usina trabalhadores ociosos de fornecedores de cana foi abolida. Isso porque a usina não tem controle sobre a relação entre o fornecedor de cana e seus trabalhadores, ficando, portanto, vulnerável a qualquer irregularidade praticada pelo fornecedor.

#### Treinamento

Os programas de treinamento para os cortadores de cana nas empresas pesquisadas são concebidos para todos, independentemente do tipo de contrato de trabalho – safrista ou por tempo indeterminado. Desse modo, todos os trabalhadores são treinados antes de começarem a atuar no canavial.

O objetivo do treinamento, segundo os respondentes, é preparar os rurícolas para efetuar o corte da forma correta. A expressão “forma correta” foi utilizada por mais de um entrevistado e respondente, quando solicitadas informações relativas ao processo de treinamento do corte manual de cana-de-açúcar.

A nomenclatura dos programas difere de uma empresa para outra, porém, o conteúdo e a forma de administração do treinamento são semelhantes. Há uma parte teórica e outra prática. A parte teórica, com duração média de uma hora, é realizada em sala de aula, e a prática, no canavial propriamente dito.

---

32. Essa observação foi efetuada por 100% dos respondentes, quando questionados sobre o assunto.

Na maioria das unidades produtivas, o treinamento teórico é ministrado pelos encarregados de mão de obra, um cargo superior ao de líder de turma, também denominado cabo, com o apoio da área de RH. O conteúdo do treinamento teórico é dividido em quatro partes:

- Noções de segurança;
- conceito de impurezas;
- perdas no corte da cana-de-açúcar; e
- operacionalização do corte propriamente dita.

Na primeira parte, são tratadas questões relativas à importância da ausência de acidentes de trabalho e à preservação do meio ambiente. São transmitidas instruções sobre o uso dos equipamentos de proteção individual (EPI), como uso da touca “árabe”, de óculos de segurança, da bainha, sapatos, caneleira e do uniforme em geral.

A segunda parte conceitua impureza e perdas. É ressaltada a importância da redução das impurezas, pois as canas, quando não devidamente cortadas, podem armazenar impurezas minerais (terra e areia) e vegetais (folhas e pontas). Essas impurezas geram perdas, como tocos de cana, que podem ser menores se o corte for realizado mais rente ao chão.

Perdas são as canas-de-açúcar que ficam na lavoura e não puderam ser transformadas em açúcar e álcool.

O conceito de “perdas” é enfatizado no treinamento operacional, e o discurso do instrutor visa chamar a atenção para o ganho que o cortador pode obter ao realizar o corte dentro da concepção apresentada.

Objetivamente, o ganho se realiza por meio do aumento da produtividade no corte manual. Esse aumento é computado e medido através de um indicador de resultados que comporá o PPR (Programa de Participação dos Trabalhadores nos Resultados). Assim, segundo o instrutor:

Quanto maior a redução de perdas, maior a participação dos trabalhadores que contribuíram para essa redução.

Em suma, o foco das vantagens pecuniárias reside no corte da cana sem resíduos, pois quanto menos resíduos, maiores as vantagens para a empresa:

- Redução do uso de água na lavagem de canas na indústria;
- melhora na qualidade do açúcar e do álcool, considerando que a cana chega mais limpa para o processamento;
- melhora nos níveis de desgaste de máquinas e equipamentos, na medida em que a cana sem impurezas contribui para o aumento de sua vida útil; e

- redução do custo de transportes devido à redução de peso (as impurezas pesam), pois sem o respectivo aumento do teor de sacarose há redução nas perdas durante a extração do caldo, etapa do processamento da cana para transformação em açúcar e álcool.

Ainda durante o processo de treinamento, é ressaltado que as perdas geram redução da participação no PPR.

A quarta parte do treinamento consiste na explicação teórica de como se deve realizar o corte da cana, com os seguintes aspectos-chave:

- 1) Posição no eito de corte – o fiscal de turma realiza a distribuição e cabe ao cortador pedir instruções sobre sua posição no eito e, também, sobre qual a parte que lhe cabe cortar;
- 2) Corte por braçada – é explicado o que vem a ser o corte por braçada, e como se realizam a braçada e o corte propriamente dito. O corte por braçada é dispensado quando a cana está torta ou tombada;
- 3) Altura do corte – há duas possibilidades: uma delas é o corte na parte baixa da cana, o qual deve ser feito rente ao solo, para melhorar a brotação da soca e facilitar a operação dos tratos culturais, assim como evitar as “perdas”. A outra possibilidade é o corte no alto, que deve ser feito no final do palmito, retirando o ponteiro – parte superior do colmo, onde está a gema apical –, semente de crescimento da cana-de-açúcar;
- 4) Desponte – deve ser realizado no final do palmito, desprezando as pontas e as folhas para evitar perdas. O treinamento ressalta que o desponte deve ser feito no monte a cada duas ou três braçadas;
- 5) Afastamento das palhas do eito do corte – o cortador de cana deve afastar as palhas e folhas de modo a que não sejam carregadas para pesagem juntamente com a cana;
- 6) Distribuição do colmo da cana no solo – a disposição deve ser esteirada (uma cana ao lado da outra) ou em montes. A leira (canas arrumadas) deve ficar longe dos carregadores, postes, canais, valetas ou outros locais que possam atrapalhar o carregamento de canas pelas máquinas. É chamada a atenção para o fato de que as leiras e os montes devem estar alinhados.

#### Desenvolvimento

Com a mecanização do corte de cana-de-açúcar, novos postos de trabalhos estão sendo criados, como, por exemplo: auxiliar de manutenção automotiva e operadores de colheitadeira. Entretanto, o índice de aproveitamento de cortadores de cana para essas posições é relativamente baixo, correspondendo, segundo os respondentes, a 30% do número de vagas abertas.

Esse percentual reduzido foi atribuído ao não atendimento, por parte dos cortadores, das exigências para preenchimento dos requisitos necessários. Por exemplo, para o preenchimento da vaga de operador de colheitadeira, o candidato deve apresentar certificado de conclusão do ensino médio, carteira de habilitação categoria C e aprovação em testes de atenção concentrada, raciocínio lógico e dinâmica de grupo.

O processo seletivo é realizado por teste e treinamento prático, totalizando mil horas. O treinamento prático faz parte do processo seletivo e a avaliação é realizada pelos encarregados ou supervisores. Esses processos de desenvolvimento são realizados em parceria com a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (Unica) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar).

Para o cargo de auxiliar de manutenção automotiva, os requisitos são apresentação de certificado de conclusão do ensino fundamental e idade entre 18 e 30 anos. Os candidatos internos que atenderem aos requisitos são submetidos ao processo de capacitação; se aprovados, ocorre a mudança de cargo. Assim como a capacitação para operador de colhedora, os candidatos a auxiliar de manutenção são capacitados pela Unica e pelo Senar.

#### Remuneração e benefícios

Os programas de remuneração e benefícios foram reunidos em uma única seção em função da prática observada pela maioria das empresas da amostra de vincular a concessão de alguns benefícios à remuneração.

O cortador de cana, de modo geral, apresenta um baixo nível de escolaridade; o seu ativo é a força física. A lógica que sustenta a forma de remuneração dessa força de trabalho se pauta nessa realidade. Os dados coletados permitem essa afirmação.

A remuneração dos cortadores de cana-de-açúcar é baseada na produção. Apesar de a categoria ter assegurado um piso salarial (R\$ 669,61<sup>33</sup> mensais), é na quantidade de cana cortada que o valor de sua remuneração se torna atrativo, conforme se observa no anexo 7.

Uma das empresas da pesquisa apresentou o seu programa. Dividida em seis grandes áreas – agrícola; rural; indústria; comercial e logística; comercial açúcar – mercado interno e administrativa –, para cada uma foram definidos indicadores, *a priori*. Por exemplo, a área agrícola é avaliada a partir de 10 indicadores:

- Aproveitamento da moagem (agrícola e industrial);
- Perda no corte – manual e mecanizado – cana própria Horas pós-queima-corte-manual – cana própria;
- Horas pós-queima;

33. Data-base maio de 2011.

- Impurezas minerais – corte manual (cana queimada) e mecanizado (cana crua e queimada) – cana própria;
- Qualidade do plantio;
- Aderência ao prazo de aplicação de insumos – cana soca;
- Aderência à fórmula e à dosagem de aplicação de insumos – cana soca;
- Produtividade das colheitadeiras;
- Avaliação 5S;
- Taxa de frequência de acidentes.

A cada indicador é atribuído um peso. No caso da área agrícola, os indicadores com pesos mais elevados são aproveitamento da moagem e impurezas minerais, justamente aqueles que podem acarretar maiores custos operacionais.

São sete os indicadores definidos pela empresa para a área rural:

- Aproveitamento da moagem (agrícola + indústria);
- Perda no corte manual – cana própria;
- Horas pós-queima – corte manual – cana própria;
- Impurezas minerais – corte manual (cana queimada) cana própria;
- Qualidade do plantio;
- Avaliação 5S;
- Taxa de frequência de acidentes.

À semelhança da área agrícola, os indicadores são ponderados. No caso da área rural, os indicadores com percentuais mais elevados são taxa de frequência de acidentes e qualidade do plantio, que associados compõem 44,5% do total, como se pode observar no quadro 6.

**QUADRO 6**  
**Indicadores para o PPR**

Área agrícola		Área rural	
Indicador	%	Indicador	%
Aproveitamento da moagem (agrícola+industrial)	15	Aproveitamento da moagem (agrícola+industrial)	10
Perda no corte ( <b>manual</b> e <b>mecanizado</b> – cana própria)	5	Perda no corte ( <b>manual</b> – cana própria)	11
Horas pós-queima – corte <b>manual</b> – cana própria	10	Horas pós-queima – corte <b>manual</b> – cana própria	10
Impurezas minerais – corte <b>manual</b> (cana queimada) e <b>mecanizado</b> (cana crua e queimada) – cana própria	15	Impurezas minerais – corte <b>manual</b> (cana queimada) cana própria	17

(Continua)

(Continuação)

Qualidade do plantio	14	Qualidade do plantio	22
Aderência ao prazo de aplicação de insumos – cana soca	5,5	-	-
Aderência e dosagem de aplicação de insumos – cana soca	5,5	-	-
Produtividade das colheitadeiras	10	-	-
Avaliação 5S	7,5	Avaliação 5S	7,5
Taxa de frequência de acidentes	12,5	Taxa de frequência de acidentes	22,5

Fonte: Programa de remuneração variável de uma das empresas da amostra.

Três unidades produtivas que utilizam o programa de participação nos resultados (PPR) associam aos cálculos outro indicador, que funciona como um redutor da remuneração individual – o absenteísmo. As faltas, apuradas individualmente, afetam a participação no PPR proporcionalmente à quantidade de ausências verificadas durante a vigência do programa. A título de reconhecimento, os valores retidos são distribuídos, por rateio, aos empregados não faltosos.

A remuneração de um cortador de cana é composta por quatro parcelas: por produção/corte; reflexo horas extras e *in itinere*, descanso semanal remunerado (DSR) e complemento salarial (caso a sua produção não atinja o valor que corresponda ao piso salarial).

O piso da categoria, firmado em 1/05/2011, para algumas regiões, é de R\$ 669,61 mensais, e o valor/hora é de R\$ 3,0437. O valor pago por tonelada cortada é de R\$ 4,06 para cana de 18 meses; para outros cortes, o valor é de R\$ 3,90. Esses valores variam de região para região em função do acordo coletivo firmado. Para a mesma data-base, em outra região do estado, o piso firmado foi de R\$ 641,40, correspondendo a R\$ 2,87 o valor/hora. O valor pago pela tonelada cortada fixado nessa região é de R\$ 3,15.

O valor do vale-alimentação varia entre as empresas. O menor valor mensal informado foi de R\$ 93,96, condicionado ao absenteísmo, e o maior valor mensal foi de R\$ 180,00. Em média, o valor do tíquete corresponde a 20% do piso salarial da categoria.

A maioria das empresas (70%) utiliza esse benefício como um mecanismo de combate ao absenteísmo. Conforme uma das empresas,

o valor do vale-alimentação, uma espécie de cesta básica, corresponde a mais ou menos 20% do salário base, porém, se o trabalhador apresentar mais de duas faltas, há uma redução nesse valor, e, dependendo do número de faltas, perde esse prêmio.

Como se observa, as empresas utilizam esse mecanismo para evitar o absenteísmo do cortador de cana. Entretanto, não se verificou em nenhum relato qualquer esforço no sentido de tornar o trabalho menos desgastante.

O absenteísmo alto está associado ao excesso de esforço. A atividade do corte manual de cana, como assinalado pelos estudiosos do assunto, é extremamente desgastante. As ações que vêm sendo implementadas pelas empresas do setor estão associadas a melhorias periféricas; nenhuma ação efetiva foi desenvolvida no que se refere ao processo de trabalho, pelo contrário. A padronização, efetuada via treinamento (corte, desponte, limpeza da leira e arrumação da cana em monte), exige mais esforço, sem contrapartida financeira. Vale ressaltar, mais uma vez, que o pagamento do cortador é por produção, ou seja, ele recebe pela cana cortada. Não há contrapartida monetária efetiva em termos da limpeza, do desponte e da arrumação da cana. O cortador não recebe por esse tipo de atividade, mas precisa realizá-las. Sua produtividade é paga pelo corte propriamente dito, mas ele contribui para o aumento da produtividade na área rural por meio de ações importantes para a transformação da cana em açúcar e álcool, sem receber nada em contrapartida.

Serviço social, medicina do trabalho e segurança

As ações relacionadas ao serviço social para os trabalhadores rurais da agroindústria datam do ano de 1941. O Decreto-Lei N.º 3855/41, conhecido como o Estatuto da Lavoura Canavieira (ELC), garantia aos lavradores das usinas que trabalhavam em regime de colonato ou salariado direito à moradia, assistência médica e hospitalar, ensino primário gratuito às crianças em idade escolar, entre outros benefícios, conforme assinalado no capítulo dois.

Entretanto, o que a realidade apresenta é a burla ao que a lei estabelece. Essa afirmação tem apoio no crescente número de autuações que vêm sendo realizadas pelo Ministério Público e pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Quanto à questão de segurança e medicina do trabalho, as unidades produtivas vêm buscando observar as exigências das Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, em especial a NR31, que tem por objetivo estabelecer os preceitos a serem observados na organização e no ambiente de trabalho visando garantir segurança e saúde aos trabalhadores da agricultura, entre outros.

A análise das ações das empresas do setor sucroalcooleiro nos programas relativos ao serviço social revela que seus objetivos estão associados à busca da não autuação, ou seja, as ações ficam restritas ao cumprimento das exigências legais. Todos os respondentes do questionário de coleta de dados destacaram a preocupação com a NR31 e o envolvimento da área de RH em sua aplicação, como se observa na figura 19. Mesmo assim, o número de empresas que não atendem a essas exigências é significativo. Essa afirmação tem como base as autuações que os referidos ministérios vêm realizando. Esse número só não atinge patamares maiores em função das dificuldades operacionais que as fiscalizações enfrentam.

O fato é que pouco se tem realizado para a melhoria das condições de trabalho dos cortadores de cana. As ações desenvolvidas estão relacionadas, como assinalado, às exigências legais ou ao fornecimento de paliativos que, ao eliminarem o desconforto advindo de um esforço excessivo, garantem o aumento da produtividade, como assinalado anteriormente (capítulo dois).

O relato do gerente agrícola de uma das unidades da pesquisa ratificou essa afirmação ao expor como a empresa “cuida” dos seus cortadores de cana. Segundo o entrevistado, juntamente com a ginástica laboral, são fornecidas diariamente proteínas e vitaminas aos trabalhadores no canavial.

O “cuidado” assinalado pelo gerente está associado à garantia da manutenção do trabalhador em atividade, mesmo que seu esforço extra ocasione danos à sua saúde.

### **3.3 A coleta de dados junto aos trabalhadores rurais**

Até então, a coleta de dados junto aos profissionais de RH da amostra, quer por meios eletrônicos ou por contato direto, produziu sensações idênticas: o dado que simultaneamente se revela e se esconde; o dito pelo não dito; o dado apenas insinuado; o respeito pelo sigilo, nem sempre combinado de modo explícito com os demais atores sociais das empresas às quais pertenciam.

Independentemente do nível hierárquico do respondente, o empenho na busca da apreensão do significado das lacunas vinculadas ao papel da política de RH como condicionante do aumento da imposição da produtividade do cortador de cana acarretava a mesma dúvida: *por que o dado se revela e se oculta simultaneamente? Por que apenas a insinuação dos dados? O que se quer dizer? O que se quer esconder?*

A necessidade de aprofundamento da análise se impôs, apesar das limitações do prazo para a finalização da pesquisa.

As entrevistas com os doze cortadores de cana atuantes em Campos, interior do estado do Rio de Janeiro, nos meses de abril e maio de 2011, contribuíram para a compreensão e a interpretação dos dados obtidos até então, mas foram de difícil execução, devido a manifestações explícitas de desconfiança por parte dos entrevistados, tornando-se necessário contorná-las antes de iniciar o processo de trabalho. Tornou-se necessária a construção de um clima de confiança.

Além disso, o nível de escolaridade dos trabalhadores exigiu a adaptação das questões anteriormente encaminhadas aos profissionais de RH. Nesse sentido, foram efetuadas adaptações visando à captação das percepções dos cortadores quanto aos impactos diretos das políticas de RH no seu trabalho. À diferença da coleta de dados junto aos integrantes do Gerhai, as perguntas foram efetuadas oralmente.



Todos os cortadores entrevistados destacaram o desgaste que a atividade impõe. Esse desgaste é observado na aparência de cada um, nos rostos marcados pelo sol, nas condições precárias que o corte manual de cana apresenta. As entrevistas foram realizadas em grupos de três a quatro cortadores.

Sempre havia um trabalhador que dava início às questões, porém, aqueles que a princípio se mostravam intimidados, após alguns minutos, se soltavam e falavam de modo mais descontraído. Todos os entrevistados eram safristas, e disseram claramente que os trabalhadores com contrato por tempo indeterminado têm mais segurança e mais vantagens, tais como o valor da cesta básica. Deixaram claro que ser “amigo” do líder traz algumas vantagens, como áreas de corte melhores. Quando questionados sobre o trabalho em si, disseram não ter muitas escolhas, já que suas qualificações não possibilitam trabalhos melhores com remuneração igual à do corte de cana. Disseram ainda que os diaristas se esforçam menos, já que recebem por dia e não por quantidade de cana cortada.

Todos disseram que passaram por exames médicos e foram recrutados pelo fiscal de turma ao serem encaminhados ao RH. Dos doze, sete trabalham pela terceira safra consecutiva para o mesmo fiscal.

As respostas às perguntas apresentaram uma convergência no tocante às seguintes questões-chave: a relação com os fiscais e encarregados de turma, o uso do EPI e a questão da remuneração por produção.

A transcrição de parte da entrevista com o Sr. Jorge Helena, cortador de cana, ilustra o anteriormente comentado.

P: Há quanto tempo o senhor trabalha no corte de cana?

Há 44 anos, comecei com 12 anos.

P: Então o senhor tem tempo para se aposentar.

Não. Muito deste tempo trabalhei sem carteira assinada.

P: E hoje?

Hoje é diferente, tenho carteira, recebo meus direitos.

P: Quais?

Seguro-desemprego, FGTS.

P: Só esses?

Não, a empresa paga 13.º proporcional ao tempo trabalhado, férias.

P: Os tempos melhoraram?

Sim, antes a gente só recebia o salário pela cana cortada.

P: O senhor fez exame médico antes de ser contratado?

Sim.

P: Quais?

Pressão, o médico fez um monte de perguntas.

P: Lembra de alguma?

Se sentia dores, se comia comida salgada, coisas assim.

P: O médico era da Usina?

Sim, do ambulatório da Usina.

P: E o senhor, como se sente cortando cana?

Moça, é o que sei fazer, faço isso desde menino.

P: O senhor está usando o EPI, ele lhe dá mais segurança?

Para dizer a verdade, não gosto muito.

P: Por quê?

Os óculos ficam cheio de cisco (fuligem), a luva atrapalha muito e torna o corte mais difícil, mas tem que usar senão a gente ganha uma advertência do fiscal.

P: Existem canas mais fáceis de serem cortadas que outras?

Existem sim.

P: O senhor pode falar um pouco sobre isso?

As melhores canas para se cortar são as não deitadas.

P: Como assim?

Há canas que são retas, que se chama cana em pé, há outras que são deitadas. Estas são mais difíceis de cortar.

P: Quem define quem corta e onde?

É o fiscal.

P: É bom ser amigo do fiscal?

Sim, os eitos são diferentes, se o fiscal der um eito bom, o trabalho fica menos difícil.

P: Existe algum tipo de competição entre os trabalhadores aqui no canavial?

Existe, inclusive há um ou dois anos houve premiação no final da safra para aqueles que mais cortaram.

P: Isso foi bom?

Para aqueles considerados os melhores cortadores foi, mas, para a maioria, não. Alguns até desistiram e não voltaram na safra seguinte, se sentiram envergonhados perante os colegas por serem considerados incapazes para esse tipo de trabalho.

P: O senhor foi premiado?

Não.

P: Há alguma coisa que o senhor queira dizer?

Não, só que hoje a usina dá o facão, a lima, o EPI completo, antes não era assim.

Apresentam-se a seguir trechos da entrevista realizada com o coordenador de mão de obra da mesma usina onde trabalha o Sr. Jorge Helena.

P: Sr. Odermes, fale sobre o seu papel como coordenador de mão de obra.

Basicamente o coordenador é o responsável por verificar se o estoque de cana está adequado para atender a demanda da usina para processamento de açúcar e álcool, se todas as frentes de corte estão OK. Eu verifico o preço estabelecido pelo fiscal de turma, distribuição do pessoal no talhão. Faço duas rondas diárias pelas frentes de corte. Faço cumprirem todas as obrigações relacionadas com as NRs no que diz respeito aos cortadores de cana-de-açúcar. Ainda sou o responsável por repassar ao RH todas as informações sobre os trabalhadores do canavial, inclusive as faltas e o motivo, comportamentos inadequados.

P: Pode dar um exemplo?

Verificar a distribuição e o uso dos EPIs, checar as condições do ônibus que conduz os trabalhadores rurais; se observo algum problema, aciono o fiscal ou o encarregado de turma para que seja resolvido.

P: Qual a diferença entre o trabalho do fiscal e o do encarregado de turma?

O fiscal trabalha diretamente com a turma no corte de cana. Ele tem como atribuição garantir que a meta de produção seja atingida. Cabe a ele conhecer muito bem cada cortador, quanto cada um rende no seu trabalho. O fiscal realiza o dimensionamento dos metros a serem cortados por trabalhador. É ele que faz a distribuição dos cortadores pelo talhão. O fiscal estabelece o preço a ser pago ao cortador por metro cortado, a arrumação das canas em montes, verifica se os intervalos estão sendo cumpridos. Fiscaliza o andamento dos trabalhos, visando garantir a qualidade do corte e a quantidade de cana cortada. Antes do início do dia, tem uma conversa com a turma e faz a ginástica laboral.

O encarregado forma a turma. Diariamente ele vem e volta com a turma no ônibus. É ele que encaminha o cortador ao RH para a seleção.

As usinas têm como prática a contratação de um fiscal, um encarregado e um motorista de ônibus para cada turma de cortadores. Geralmente, a turma é composta por 40 cortadores.

P: Por que 40 cortadores?

Porque é a lotação do ônibus que realiza o transporte dos cortadores até o canavial (ida e volta).

P: Os encarregados e os fiscais são funcionários da usina?

Sim, todos são fichados na usina, são empregados. Há ainda o técnico de segurança do trabalho. Ele realiza uma espécie de *check list* no ônibus, nos EPIs.

P: Os encarregados e fiscais recebem salários fixos?

Sim, mas recebem também um percentual pela quantidade de cana cortada pela sua turma. O encarregado da turma ganha mais ou menos 20% sobre a produção da turma, e é ele quem escolhe o fiscal. Este recebe mais ou menos 5% sobre a produção da turma.

P: Como é realizada a conversão metro/tonelada?

Existe uma tabela para que se possa realizar essa conversão. Mas a proporção, em média, é de 1 tonelada de cana cortada correspondendo a 60 metros.

A tabela mencionada pelo Sr. Odermes, embora solicitada, não foi fornecida. A proporção, no entanto, confirma-se em outros relatos.

O trecho desse diálogo, assim como outros que ocorreram no decorrer dos contatos com esse trabalhador rural, ampliou o olhar, especificamente, sobre o contexto do trabalho relativo ao corte manual de cana no que tange à forma como o trabalho é distribuído e o papel do fiscal e do encarregado de turma. Como assinalado no capítulo dois (item 2.3), são esses os verdadeiros gestores dos cortadores de cana. São os representantes da usina no canavial. O contato direto com esses agentes organizacionais, assim como com os demais personagens desta tese, deu vida às informações até então obtidas.

Assim, este capítulo apresentou os resultados da pesquisa efetuada junto a três fontes específicas: os especialistas da gestão de RH associados ao Gerhai; os gestores de linha das unidades produtivas e os trabalhadores que atuam no canavial. O próximo capítulo objetiva a análise dos dados coletados.

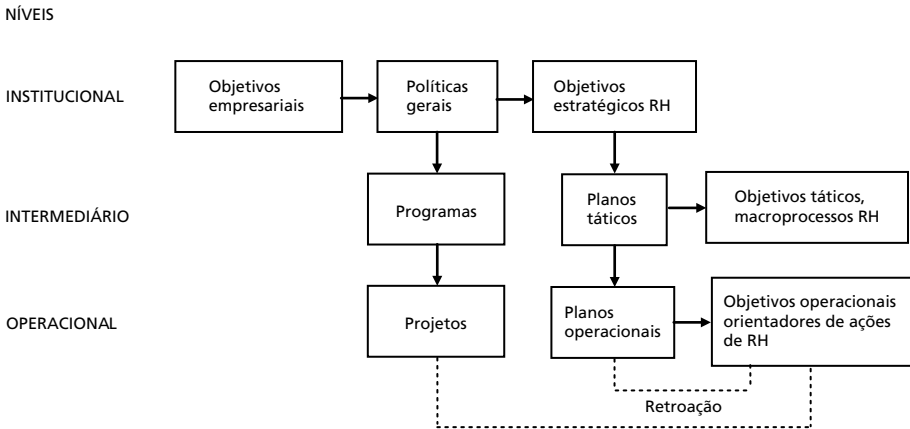
#### **4 ESQUEMA DE ANÁLISE**

Objetivando responder a questão central de *como as políticas contemporâneas de RH, adotadas por parte significativa das unidades produtivas do setor sucroalcooleiro, contribuíram para o aumento da produtividade do trabalho no corte manual da cana-de-açúcar*, foi criado um esquema de análise, adaptado da estrutura exposta por Armani (2009, p. 18), e descrita na figura 24, a seguir. Essa estrutura mostrou-se eficaz para a análise dos dados na medida em que viabilizou a articulação das informações obtidas junto aos profissionais do Gerhai, aos gestores das usinas e destilarias e aos trabalhadores que atuam nos canaviais.

Trata-se de um esquema que demonstra como as políticas refletem demandas do contexto externo, explicitadas pela definição dos objetivos empresariais,

assim como, enquanto diretrizes gerais, norteiam a atuação organizacional, concretizando-se por meio de programas que se desdobram em projetos que, por sua vez, materializam-se em práticas de gestão.

FIGURA 24  
Esquema de análise



Fonte: Adaptado de Armani, D. 2009, p. 18.

Como se observa, a estrutura, organizada em três níveis, esquematiza como práticas ou, ainda, ações gerenciais cotidianas se relacionam com objetivos estratégicos. No caso, como as práticas de gestão de pessoas concretizam políticas empresariais.

Assim, no nível dos objetivos e eixos estratégicos de ação, encontra-se a política de RH das corporações.<sup>34</sup> O nível intermediário traduz em linhas de ações temáticas os programas, ou, no jargão da área de RH, os macroprocessos – captação, desenvolvimento e retenção. Finalmente, então, os projetos no nível das ações concretas, ou seja, das práticas efetivas no gerenciamento dos cortadores de cana-de-açúcar.

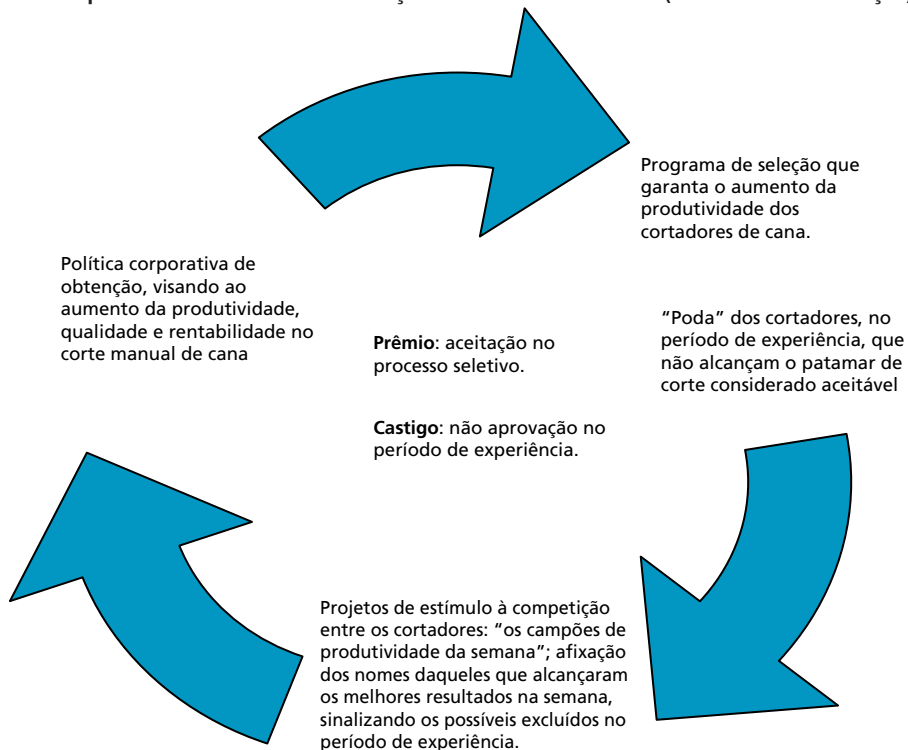
Como apresentado no capítulo anterior, quatro programas de RH são destinados aos cortadores de cana-de-açúcar: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios e finalmente segurança, serviço social e medicina do trabalho. Todos falam a mesma linguagem, qual seja, a do prêmio e do castigo. Os quatro programas foram aqui analisados por meio de três esquemas: obtenção, manutenção e capacitação.

34. O termo corporativo está sendo utilizado para designar que um mesmo grupo empresarial controla um grande número de empresas do setor, com iguais políticas de gerenciamento de RH para todas as empresas do grupo.

A título de ilustração, os diagramas apresentados a seguir esquematizam como a política de RH gera programas e projetos que condicionam as práticas de gerenciamento da força de trabalho no canavial.

FIGURA 25

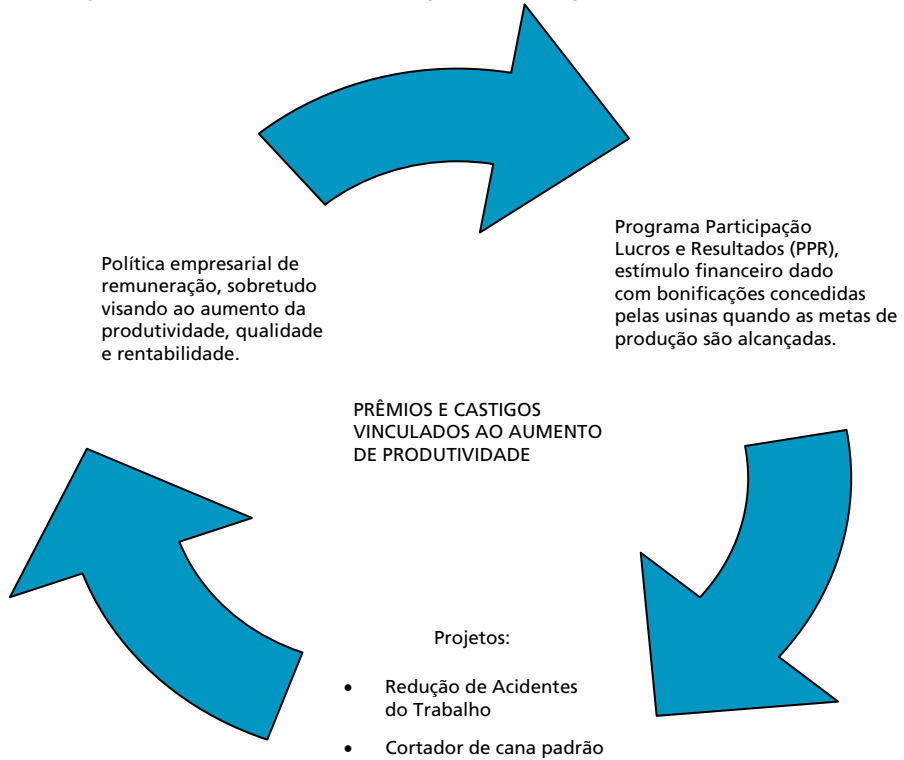
**A política de RH relativa à obtenção de cortadores de cana (recrutamento e seleção)**



Essa lógica, adotada para a análise do material empírico, presente no processo seletivo, também pode ser aplicada à remuneração, como demonstra a figura a seguir:

FIGURA 26

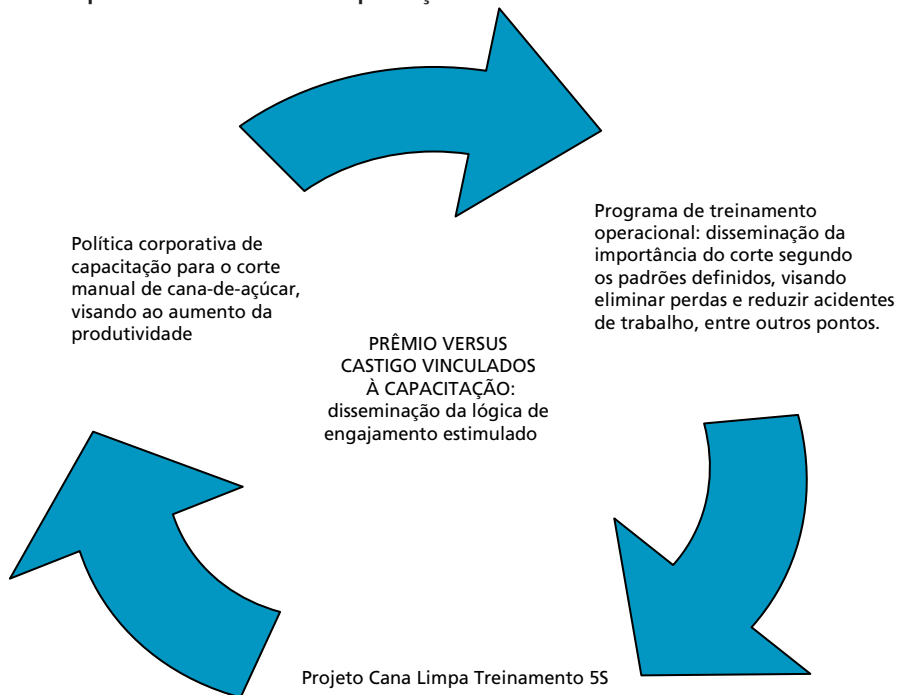
A política de RH relativa à manutenção (remuneração) do cortador de cana



Para o programa de treinamento dos cortadores de cana, a mesma lógica se repete.

FIGURA 27

**A política de RH relativa à capacitação do cortador de cana**



É oportuno destacar que os três esquemas apresentados refletem a articulação entre as informações oriundas das diversas fontes de coleta de dados, cujas respostas, de forma isolada, não permitiriam a percepção mais precisa dos elos entre a política geral de RH e as práticas do gerenciamento cotidiano do trabalho realizado no canavial. Resumindo, os esquemas explicitam como se viabiliza, por meio das políticas de RH, o aumento da produtividade no corte manual da cana-de-açúcar.

**4.1 Mudanças no contexto de atuação das empresas do setor sucroalcooleiro**

A análise do ambiente de negócios do setor sucroalcooleiro, após a sua desregulamentação, contribuiu para a compreensão das principais mudanças que vêm ocorrendo na função RH das empresas do setor.

A literatura especializada no setor e os dados empíricos coletados apontam para o acirramento da concorrência entre as empresas como um importante condicionante para as alterações em suas formas de gerenciamento, conforme abordado no capítulo anterior.



A época em que ocorreu o ápice da desregulamentação, ou seja, final dos anos 1990, marcou o início de um processo de transformações significativas na forma de fazer negócios no setor, como exposto no capítulo um. Os dados empíricos, apresentados no capítulo três, corroboram essa tendência (figuras 10 e 11).

As duas corporações consideradas as mais competitivas do setor, incluídas na amostra desta pesquisa, iniciaram mudanças significativas em sua governança corporativa.

A necessidade de captação de recursos por meio da abertura de capital se fez presente após a extinção do IAA. Até esse momento, a forte presença do Estado garantia subsídios ao setor e o acesso a créditos em instituições governamentais. O acesso ao mercado de capitais não fazia parte da agenda de negócio do setor.

A vertente econômico-financeira não foi a única afetada pelo novo cenário. A necessidade de criação de mecanismos gerenciais que possibilitassem a transparência na administração das empresas impõe transformações em toda a cadeia escalar.

A abertura e transparência de informações são solicitações dos que investem na compra de ações do mercado de capitais. Nesse contexto, uma das preocupações dos investidores é com a maneira como a empresa mede o seu desempenho estratégico. Daí a crescente preocupação com a criação de indicadores que viabilizem esse acompanhamento. Essa preocupação, ao se disseminar pela área de RH, fomenta o delineamento de mecanismos apoiados em indicadores de desempenho humano. O objetivo dessa prática reside em dois aspectos-chave: mensuração baseada na racionalidade e não na subjetividade de quem gerencia a força de trabalho e a captura da subjetividade do avaliado. Essa afirmação se apoia nas falas dos cortadores ao expressarem que se sentem menores quando não alcançam os resultados que os melhores cortadores atingem.

Uma tendência observada é a parametrização do comportamento humano nos três macroprocessos de RH. Quando se trata da capacitação, os parâmetros são a apresentação do comportamento aderente à prática dos 5S, ou, ainda, aos ensinamentos ministrados no projeto Cana Limpa, por exemplo. A remuneração não foge dessa tendência; pelo contrário, ela sempre se pautou por essa lógica. Na atualidade, porém, ganhou um verniz de modernidade na medida em que é calculada para a distribuição dos resultados, conforme demonstrado no capítulo três.

A preocupação empresarial com o gerenciamento da força de trabalho é efetiva, como visto nos capítulos dois e três. Esse foi, segundo Lodi (2000, p. 31), um dos

indicadores apontados pela *The Conference Board*,<sup>35</sup> em seu relatório especial de 1997, como meio de mensuração do desempenho estratégico de uma empresa.

Desde a última década do século XX, cresce a preocupação em alinhar a gestão de pessoas à estratégia de negócios das empresas. A função RH, portanto, não ficou imune às demandas do novo contexto de negócios; pelo contrário, passou a ser um indicador de uma gestão capaz de atrair investimentos. Dito de outro modo, a função RH deve ser desenvolvida sob a perspectiva do denominado modelo baseado em recurso (RBV), já que pode contribuir para a valorização ou a desvalorização do preço das ações negociadas em bolsa. Assim, uma empresa que, por exemplo, tem seu nome inscrito nas denominadas “listas sujas” poderá não ter acesso a créditos junto a instituições governamentais de fomento e também não atrairá investidores que atuam no mercado de capitais.

#### **4.2 Tendências da função de RH no setor**

O propósito desta seção é abordar o impacto das mudanças do gerenciamento do elemento humano no setor sucroalcooleiro e suas consequências nos macroprocessos da função RH.

A tendência à profissionalização da função RH é um dado assinalado por Wood Jr. (2005), bem como detectado pelas informações obtidas por este estudo junto às fontes pesquisadas.

Em particular, a pesquisa desvelou que a desregulamentação do setor contribuiu para o acirramento da concorrência em face da entrada dos novos *players*, em particular desde o ano de 2000. Esse condicionante externo provocou mudanças organizacionais que exigiram alterações no perfil da área de RH, conforme apresentado no capítulo três. Algumas delas merecem destaque:

- A separação das atividades de DP e RH, iniciada no período 1995-2000. Essa separação impôs a busca no mercado de profissionais com experiência na função RH para “oxigenação” das práticas de gerenciamento da força de trabalho;

---

35. *The Conference Board* é uma instituição da indústria norte-americana voltada para a modernização do mundo empresarial. Em seu relatório especial de 1997, apresenta conclusões de um grupo de trabalho sobre governança corporativa.

Os oito indicadores assinalados pelo grupo, em 1997, foram:

1. Qualidade do gerenciamento;
2. Qualidade dos produtos e serviços;
3. Capacidade de atrair, desenvolver e manter pessoas;
4. Valor como investimento de longo prazo;
5. Uso dos ativos da empresa;
6. Solidez financeira;
7. Inovação;
8. Responsabilidade pela comunidade e pelo ambiente.

- O aumento da incorporação de empregados oriundos de outros setores da empresa, capacitados a conjugar conhecimento do negócio e das tecnologias de RH, no período 2005-2010;
- A redistribuição de papéis entre a área de RH e gestores de linha impõe a qualificação desse ator organizacional, já que é ele o responsável direto pelo gerenciamento da força de trabalho. A criação da figura do consultor interno de RH, por sua vez, baseia-se em outro conceito, o de cliente interno (ver capítulo três);
- Essas mudanças contribuíram para a transformação da posição hierárquica da área de RH: ela deixa de ser operacional para assumir uma posição estratégica.

O reposicionamento hierárquico da área de RH no setor sucroalcooleiro, ou seja, a mudança do *status* organizacional da área, inicia-se com a separação de suas atividades em função da natureza: de um lado, as atividades burocráticas, voltadas aos controles administrativos relativos à força de trabalho; de outro, as atividades centradas nos processos de obtenção, desenvolvimento e retenção. Enquanto as primeiras continuam a ser exercidas pelo departamento de pessoal, as demais passam a ser atribuições da área de RH. Ambas, contudo, na maioria das empresas da amostra, continuam subordinadas a uma mesma diretoria.

Em algumas empresas, a área é uma diretoria, participando efetivamente da concepção de políticas empresariais que afetam a gestão do capital humano. Seu propósito principal é garantir o retorno do capital investido por meio de ações de recrutamento, seleção, capacitação e retenção dos empregados que geram valor ao negócio.

Contudo, o alvo da contribuição da atuação de RH, a partir do seu novo *status*, não é gratuito. Ele é fruto de outra mudança significativa da gestão de pessoas nas usinas e destilarias. Trata-se de um novo modelo de governança corporativa. As demandas da economia global impuseram o abandono do modelo de gestão familiar, marcado pela subordinação da competência aos laços pessoais. Para se manterem competitivas, as empresas do setor passaram a necessitar de uma gestão baseada em premissas distintas daquelas até então utilizadas.

Com a desregulamentação, uma estratégia adotada por empresas do setor foi a busca de recursos de capital. O interesse dos investidores aumentou, entre outros motivos, pela crescente demanda mundial por combustíveis provenientes de fontes renováveis. Para atrair recursos financeiros, as empresas do setor sucroalcooleiro necessitaram de oferecer informações econômico-financeiras capazes de atrair os potenciais investidores. As exigências da competitividade impuseram, portanto, a organização e o controle contábil eficazes. Para tanto, as unidades

produtivas implantam sistemas para integrar e consolidar dados gerenciais, necessários ao modelo de gestão baseado em medições e integração de informações. Nesse sentido, a gestão empresarial teve de se tornar mais profissionalizada. Esse cenário cria a necessidade de uma gestão de RH capaz de demonstrar efetivamente como o elemento humano agrega valor ao negócio. As empresas começam a absorver metodologias de gerenciamento da força de trabalho capazes de justificar a classificação do trabalhador em categorias, visando à exclusão dos que não contribuem para a geração de valor. Essa postura empresarial impôs o desenvolvimento de mecanismos capazes de parametrizar as ações gerenciais, oferecendo o suporte técnico capaz de justificar a manutenção ou a exclusão de empregados em face de seus resultados.

### **4.3 A política de RH**

O novo ambiente de negócios do setor sucroalcooleiro, marcado pela crescente concentração e centralização de capitais para enfrentar a concorrência intercapitalista em uma economia oligopolizada, demandou um sistema de administração de recursos humanos distinto daquele anterior à desregulamentação. Esta seção apresenta as diretrizes gerais que vêm sendo observadas no gerenciamento da força de trabalho no canavial, ressaltando o seu duplo aspecto: o fortalecimento do discurso da integração de objetivos empresariais e individuais e a adequação da força de trabalho para o aumento da produtividade.

As duas perspectivas estão intimamente relacionadas. O discurso da conciliação de interesses é o mantra empresarial que apresenta a produtividade como o elemento-chave capaz de garantir maior rentabilidade do capital, assim como melhores salários, benefícios e carreira para os trabalhadores.

Nesse contexto, a política de RH tem como missão o delineamento de diretrizes gerais que visam dotar as empresas de um quadro de trabalhadores capaz para desempenhar suas tarefas com eficiência e eficácia.

A política de RH para os cortadores de cana-de-açúcar não ficou imune à referida lógica. Há, entretanto, que se observar a existência de diferenças significativas na forma de gerenciar os trabalhadores que atuam nos canaviais.

Ratificando, as unidades produtivas do setor sucroalcooleiro no Brasil funcionam como empreendimentos integrados. Desse modo, a produção agrícola e a produção industrial são dois momentos de um mesmo processo. A indústria determina as condições e o ritmo necessários para receber o insumo básico. Cabe à área agrícola garantir o fornecimento da matéria-prima nas condições demandadas. São dois processos integrados, porém, distintos em termos de organização do trabalho, como apontado no capítulo dois. O processo de trabalho na indústria está lastreado no aprimoramento tecnológico das máquinas e equipamentos.

O processo de trabalho no canavial é, ainda, baseado no uso intensivo da mão de obra. Trata-se de uma força de trabalho pouco qualificada, situada na base da pirâmide socioeconômica do país, que apresenta carências no atendimento de suas necessidades básicas, tais como educação, saúde, alimentação e habitação, entre outras. É uma força de trabalho mais vulnerável a práticas de gerenciamento menos sofisticadas em face das características apontadas, associadas às formas tradicionais que marcam as relações de trabalho da agricultura brasileira. Um exemplo ilustrativo foi a tardia regulamentação das relações de trabalho no campo.<sup>36</sup>

Distinto do processo industrial, o ritmo do corte manual é dado pelo indivíduo, não pela máquina. É um trabalho realizado de modo solitário do início ao final do processo, um trabalho árduo e penoso, que demanda muito esforço físico. Há, entretanto, um ritmo de produção de corte necessário ao abastecimento de matéria-prima para o processo industrial. Nesse sentido, os sistemas de gerenciamento da força de trabalho no canavial devem garantir que sejam atendidas as metas de produção no corte manual de cana.

O papel da gestão de RH é desenvolver um conjunto de diretrizes que garantam, por meio de funções operativas do gerenciamento da força de trabalho, o ritmo de trabalho dos cortadores, assim como a qualidade da matéria-prima necessária ao abastecimento da usina para transformação da cana em açúcar e álcool.

Convém destacar que essas diretrizes têm sido norteadas pela diferenciação dos trabalhadores rurais dos demais.

A forma de contratação é o primeiro traço dessa diferença. Enquanto os empregados industriais e os administrativos são contratados pelo regime da CLT, os contratos dos cortadores de cana são, em sua maioria, por safra. Especificamente nesta pesquisa, 47% dos cortadores de cana são safristas. O contrato de safra tem vigência de oito meses, ou seja, enquanto dura a safra. Outro traço marcante, associado ao primeiro, é o enorme contingente de trabalhadores volantes, os chamados migrantes, “boias-frias”, “queima-lata”.<sup>37</sup>

Cabe enfatizar que a existência dos dois tipos de contratação não é uma política de RH, porém, a manutenção e, principalmente, a forma como as unidades produtivas utilizam essa coexistência. O capítulo dois abordou como a manutenção dos dois tipos de contratação favorece, em termos práticos, o aumento da produtividade do cortador de cana.

Outra diretriz observada é a internalização do agente que recruta os cortadores de cana. As unidades produtivas trouxeram para seus quadros funcionais os “gatos”. A denominação foi alterada, e o “gato” transformou-se em encarregado

36. Estatuto do Trabalhador Rural de 1963.

37. Denominações popularmente utilizadas para aqueles que atuam no corte manual de cana-de-açúcar.

de turma. Ao incorporar como empregados os agenciadores dos trabalhadores volantes, as unidades produtivas evitam as ações trabalhistas movidas pelos advogados dos sindicatos, conforme assinalou o gerente agrícola entrevistado no capítulo três.

Ainda, outra diretriz emanada pelos RH das unidades produtivas se relaciona à importância do cortador de cana como elemento fundamental para melhorias no aproveitamento da moagem, ou seja, como um agente para a redução dos custos operacionais por meio do aumento da produtividade do trabalho. Os programas de treinamento para os cortadores revelam como o modo da disseminação dessa diretriz se realiza. O fato é que o cortador de cana-de-açúcar precisa introjetar a importância do corte, do desponte do palmito, da limpeza das leiras<sup>38</sup> e da arrumação dos montes para o carregamento.

Garantir o envolvimento dos cortadores com a consecução dessas atividades é uma tarefa cotidiana realizada pelos fiscais de turma, porém, orientada, parametrizada pelas diretrizes emanadas de RH. A distância geográfica do espaço onde atuam os cortadores de cana, associada à forma de contratação (por safra), contribui para tornar mais difícil a ação direta de RH junto a esses trabalhadores.

Entretanto, essa relativa dificuldade é contornada por meio de ação dos fiscais de turma. Nesse sentido, o alvo dos programas de treinamento no canavial passa a ser o fiscal de turma, de fato os gestores de linha da usina no canavial. As ações de gerenciamento dos cortadores de cana são desenvolvidas por meio desse agente organizacional, o qual indica os cortadores para a área de RH, distribui os cortadores pelo talhão, mensura cotidianamente sua produtividade, indica quem deve ser reconduzido em safras subsequentes e, ainda, pune por indisciplina. Portanto, o gerenciamento da força de trabalho no canavial é realizado pelos fiscais de turma, de modo alinhado às diretrizes gerais da usina.

Nesse sentido, cabe à área de RH delinear programas que favoreçam ações eficazes dos fiscais de turma, ou seja, daqueles que garantem a consecução dos objetivos empresariais. Logo, compete à área de RH delinear mecanismos capazes de parametrizar as ações dos fiscais de turma, de modo a permitir o atendimento dos critérios de atração, escolha, reconhecimento e punição dos trabalhadores no corte manual de cana, e, além disso, que atendam aos requisitos definidos pela usina, e não a laços de amizade ou de conhecimento dos encarregados e fiscais de turma. Assim, os programas e projetos delineados por RH são concebidos com o intuito de permitir o aumento da produtividade no corte manual da cana-de-açúcar por meio da ação dos fiscais de turma.

---

38. Leiras designam os sulcos abertos na terra para que neles se depositem as mudas de cana-de-açúcar.

#### 4.4 Programas

Por sua vez, a transformação de diretrizes em ações cotidianas impõe a necessidade do delineamento de programas apoiados em mecanismos definidos para facilitar a supervisão e o controle dos cortadores de cana. Em síntese, seus propósitos são a preservação da qualidade da matéria-prima, o aumento da produtividade do trabalho e o disciplinamento dos trabalhadores.

Portanto, cada mecanismo, em última essência, concebido pela área de RH, viabiliza-se por meio de programas direcionados ao aumento da produtividade no corte manual da cana-de-açúcar. Os programas de RH que envolvem o cortador de cana são basicamente de recrutamento e seleção, treinamento, segurança e medicina do trabalho, serviço social e remuneração.

##### 4.4.1 Programas de recrutamento e seleção

A partir da definição de que uma das estratégias das empresas do setor sucroalcooleiro consiste em garantir que a área agrícola contribua com o fornecimento adequado da matéria-prima para a indústria, ganham relevância os processos de recrutamento e seleção do cortador de cana.

O objetivo do programa é delinear mecanismos que garantam a escolha do indivíduo capaz de possibilitar o aumento da produtividade do corte manual da cana-de-açúcar. Para tanto, o perfil do trabalhador para o corte manual de cana é baseado em resistência, força física, habilidade e destreza no uso do facão de corte, além de disciplina no trabalho.

Na prática, o programa de obtenção de cortadores de cana se apoia em dois mecanismos: a forma de contratação e a observância dos procedimentos definidos pela área de RH.

A forma de contratação considera os mecanismos a seguir. A manutenção dos dois tipos de contratação contribui para estimular o aumento da produtividade dos cortadores na medida em que os empregados efetivos recebem alguns privilégios, como as condições do terreno e o tipo de cana a ser cortada.

Essas regalias favorecem a elevação dos patamares da produtividade que são utilizados como referência para os demais. Por outro lado, os trabalhadores safristas sabem que a sua recondução em safras subsequentes está vinculada a um bom desempenho. Estabelece-se, assim, um círculo vicioso: apenas os melhores são reconduzidos às safras subsequentes, e, por sua vez, os níveis de corte dos safristas passam a servir de medida de comparação para os trabalhadores com contratos por prazo indeterminado. Como se observa, o processo seleciona os mais produtivos, impondo a classificação e a separação entre aqueles considerados “fracos

para o corte” e os “campeões de produtividade”.<sup>39</sup> Essa classificação será a base para a definição do perfil a ser observado por ocasião do processo de seleção no cotidiano dos fiscais de turma.

Por sua vez, a observação dos procedimentos limita a prática da escolha baseada no conluio entre o selecionador e o trabalhador, estabelecido por laços de “amizade”. A decisão final será da área de RH, que possui a ficha funcional do trabalhador e informações sobre seu comportamento e sua produtividade em safras anteriores.

Pode-se observar que o conjunto de valores relevantes para a empresa viabilizar a estratégia do aumento da produtividade se encontra incorporado ao processo de obtenção. Entretanto, a adaptação e o ajustamento do funcionário aos interesses da empresa sempre serão complexos. As expectativas de trabalhadores e empregadores não são convergentes. O processo do ajustamento do trabalhador continua por meio de outros programas, como o de treinamento, como se verá a seguir.

#### 4.4.2 Programas de treinamento

Os programas de treinamento visam desenvolver destreza no manejo do instrumento básico de trabalho do cortador, qual seja, o podão, além da introjeção dos códigos técnicos e disciplinares da empresa, criando no trabalhador atitudes em prol da produtividade com qualidade no corte manual da cana-de-açúcar.

Por meio dos programas de treinamento, as empresas procuram garantir a redução de perdas e dos acidentes de trabalho e veicular os valores e normas necessários ao aumento da produtividade. Esses programas são peças fundamentais para estimular a motivação e o envolvimento do cortador com o aumento da produtividade.

Os propósitos dos programas apresentam um cunho normativo. Seus objetivos, além do desenvolvimento da habilidade manual específica que atenda às exigências do trabalho, visam diminuir os índices de absenteísmo e gerar uma atitude favorável ao cumprimento das metas de produção.

O desenvolvimento das habilidades manuais se realiza por meio do treinamento prático no canavial. O cortador de cana é adestrado para executar o corte segundo os padrões rigidamente determinados, como toco baixo e ponteira bem retirada. Tais exigências resultam numa padronização da operação de corte e no aumento do esforço do trabalhador. Vale ressaltar que o aumento do grau do esforço diminui o volume de produção do trabalhador, e, portanto, a sua remuneração, já que ele recebe por produção. A operação de corte padronizada garante uma cana com menor perda, porém, à custa de trabalho não remunerado.

---

39. Expressão utilizada por Novaes (p. 101).



O absenteísmo é outro aspecto crítico abordado nos programas de treinamento, por ser um dos principais fatores que influenciam negativamente no rendimento da mão de obra. Para estimular a redução do número de faltas, as empresas associam a ausência ao trabalho à redução de salários, direitos e de outros ganhos, como perda de remuneração extra advinda do PPR. Os programas de treinamento enfatizam que o pagamento do repouso semanal remunerado é condicionado à ausência de faltas ao trabalho no decorrer da semana, assim como o ganho da cesta básica.

Os programas de treinamento para os cortadores de cana abordam, ainda, como esses trabalhadores podem usufruir dos benefícios sociais, que passam pelo bom comportamento diante dos chefes e colegas de turma. Os cortadores são incentivados a evitar comportamentos de conteúdo moral, como uso de bebidas alcoólicas, indisciplina e envolvimento em brigas. Conforme descrito anteriormente, algumas peças teatrais foram encenadas sob essa perspectiva. Nesse sentido, o foco de inúmeras ações reside no desenvolvimento de atitudes que favoreçam a redução de custos operacionais e o aumento do ritmo de trabalho necessário para o abastecimento do processo industrial.

#### 4.4.3 Programas de remuneração

O mote mais forte para o aumento da produtividade reside na remuneração do cortador de cana. Os programas de remuneração das unidades produtivas são delineados segundo o discurso da conciliação entre interesses empresariais e individuais. As quatro parcelas que compõem a remuneração total, apresentadas no capítulo três, apoiam-se nessa premissa.

A oferta de benefícios, como cesta básica ou tíquete-alimentação, que representam salários indiretos, e a oferta de prêmios simbólicos e materiais são apoiadas na lógica do fetiche do salário por produção. Todos funcionam como um mecanismo de controle e regulação do comportamento do trabalhador.

A maior parcela da remuneração do trabalhador advém da quantidade de cana cortada. Trata-se do denominado pagamento por produção (ver anexo 7).

O sistema de pagamento é objeto de inúmeras críticas, pois impossibilita que o cortador exerça o seu direito de fiscalizar e conferir sua produção na medida em que, para realizar esse direito, deixa de cortar cana e assim não ganha. Outros componentes da remuneração do cortador são: horas *in itinere*, RSR e complemento salarial. Esses componentes têm um peso relativo inferior, porém, amparados na lei, constituem mecanismos de controle sobre o comportamento do trabalhador. Nessa mesma linha de raciocínio, a concessão de cestas básicas, condicionada ao absenteísmo do cortador, conforme assinalado no capítulo três, é outro exemplo desse controle. Vale ressaltar que o valor do benefício é significativo e se situa, em média, em torno de 20% do piso da categoria.

Assim, o discurso de harmonização de interesses não reflete uma realidade. Para garantir uma maior remuneração, os trabalhadores necessitam prolongar a sua jornada diária de trabalho, já que ganham por produção. Muitos, na busca de aumento do montante final, reduzem o horário de descanso, eliminam todos os poros da jornada de trabalho, mesmo à custa de dores e pequenos ferimentos. Trabalham além da média diária, assim como nos domingos e feriados.

#### 4.4.4 Programas de serviço social, segurança e medicina do trabalho

Os programas relacionados ao serviço social, à segurança e à medicina do trabalho podem ser entendidos como uma das facetas da política de RH relacionada aos benefícios sociais. Trata-se de programas que, teoricamente, buscam minimizar as condições insalubres que a atividade de corte de cana apresenta, conforme descrito no capítulo dois. Estão relacionados ao uso de EPIs, à ginástica laboral e ao atendimento das exigências legais das NR, principalmente da NR31. Entretanto, a pesquisa revelou que esses programas têm como principal foco evitar as autuações que o Ministério do Trabalho e Emprego e o Ministério Público realizam por meio de fiscalizações nas empresas sucroalcooleiras.

### 4.5 Projetos e ações

Todas as ações relativas ao gerenciamento da força de trabalho no canavial, apoiadas nos projetos delineados pela área de RH, buscam o aumento da produtividade individual do cortador de cana.

#### 4.5.1 Recrutamento e seleção

As ações visando à atração e à seleção dos cortadores são norteadas por decisões concebidas pela área de RH. No que tange ao processo seletivo, o objetivo é arregimentar os “melhores” cortadores. Nesse sentido, a área de RH mantém um sistema informatizado de gerenciamento de mão de obra que identifica os faltosos, o motivo das ausências, indisciplina, produtividade média de corte, entre outros pontos. Após, os dados são repassados pelos coordenadores de mão de obra à área de RH.

Em seguida, as escolhas dos fiscais e encarregados de turma são ratificadas pela área em função dos pontos assinalados. No entanto, é conveniente dizer que esse procedimento padrão reduziu a prática do apadrinhamento de indicação de trabalhador que não era produtivo. Os respondentes do Gerhai assinalaram esse fato como mais relevante ao responderem a questão 20 do instrumento de coleta de dados.

Raciocínio semelhante é apresentado no depoimento do entrevistado da usina dois, no capítulo três, ao destacar a mudança de foco do assistencialismo para o de obtenção de resultados.

O que se observa da comparação desses dados é a exaltação de uma nova lógica do processo de seleção, apoiada na busca de um perfil de trabalhador mais produtivo e disciplinado, capaz de garantir o alcance das metas estabelecidas. Para tanto, o processo é parametrizado por ações que são desenvolvidas por meio das três etapas descritas no capítulo três, quais sejam: triagem inicial, entrevistas e exame médico.

#### 4.5.2 Treinamento

As ações de treinamento no canalial têm como foco dois públicos-alvo. O primeiro é o cortador de cana. O RH coordena e dá apoio aos projetos, realizados diretamente pelos fiscais e coordenadores de mão de obra. O foco das ações de treinamento reside no adestramento de habilidades manuais do cortador para o uso eficaz do podão e na disseminação de valores que favoreçam a disciplina e o comprometimento com a produtividade.

O discurso da capacitação do trabalhador para a realização correta do corte dissemina, por meio de ações de treinamento, a lógica da importância da redução das perdas e da arrumação da cana. Embora todas as ações sejam necessárias, estas não atendem aos interesses do cortador, que recebe por produção. Logo, a realização desse trabalho, o qual é “intimidado” a desenvolver, não é remunerada.

O outro público a que se destinam as ações de treinamento é o dos gestores de linha no canalial, ou seja, os fiscais e encarregados de turma. O objetivo dessas ações é transformá-los em líderes capazes de exercer um controle sutil sobre os cortadores e estimular a observância das regras, porém, sem o emprego da força. As ações de treinamento desses trabalhadores enaltecem seu papel como representantes da usina e a importância da manutenção de uma equipe de corte produtiva, além do respeito às normas de segurança do trabalho e às exigências da legislação, incluindo a observância das NR relativas ao trabalhador rural.

#### 4.5.3 Remuneração e benefícios

Na medida em que o ativo do cortador de cana é a sua capacidade física, a remuneração dessa força de trabalho é voltada para a sua produção. Para obrigar os cortadores a cumprir as metas de produção cada vez mais elevadas, as unidades produtivas utilizam técnicas que favorecem o controle de faltas pelo fornecimento de cestas básicas. Enquanto estas são fornecidas aos não faltosos, elas são suprimidas quando o cortador excede o número de faltas definido pelas usinas, que varia de unidade para unidade.

Além da vinculação entre número de faltas e o ganho da cesta básica, as unidades produtivas que utilizam o Programa de Participação nos Resultados (PPR) apresentam o índice de absenteísmo como indicador para o cálculo da bonificação.

Resumindo, o mecanismo mais potente para o engajamento do cortador é o pagamento por produção. Com a mecanização, as piores canas são destinadas ao corte manual, enquanto as melhores são reservadas para o corte mecanizado. Como assinalado anteriormente nos capítulos dois e três, esse mecanismo exige mais esforço do trabalhador para assegurar o alcance da meta estabelecida pela unidade produtiva.

O cortador também não exerce controle sobre o seu ganho. A transformação da tonelada de cana cortada em metros não é realizada no canavial, mas na gerência agrícola. Além disso, esse processo não é fiscalizado pelos trabalhadores, como preconizam os acordos coletivos. A justificativa para tal decisão é que, para fiscalizar, o trabalhador não corta e, se não corta, não ganha.

#### 4.5.4 Serviço social, medicina do trabalho e segurança

Os fiscais de turma são orientados a fazer cumprir as orientações das Normas Reguladoras do Ministério do Trabalho e Emprego, em especial da NR31. Entretanto, como já assinalado, o cumprimento nem sempre é observado. E, quando ocorre, nem sempre são levados em consideração atributos que favorecem o uso do equipamento, para a segurança do cortador. É o caso dos EPIs. Esses equipamentos, apesar do uso obrigatório, são desconfortáveis e inadequados. Mesmo assim, o trabalhador que não usar o equipamento é passível de demissão. Mais uma vez, a lógica do prêmio *versus* castigo se apresenta. Vale recordar que a taxa de frequência de acidentes é um indicador que compõe o PPR.

Segundo a pesquisa, as ações relacionadas ao serviço social e à medicina do trabalho e segurança, no passado, tinham cunho assistencialista. Embora esse cunho ainda seja encontrado, em particular nas empresas caracterizadas pela gestão familiar, as ações mais comuns se referem aos convênios de assistência médica e ambulatorial, alimentação e, em algumas unidades, à educação dos empregados e de seus filhos menores.

Em síntese, a função RH passa ser exercida pelos gerentes de linha, apoiados por especialistas em RH. Para tanto, as ações de cada um desses atores sociais se pautam nas diretrizes gerais. No canavial, os gerentes de linha são os fiscais e encarregados de turma. Eles representam os interesses da corporação junto aos cortadores. Não é por acaso que, além do salário fixo, esses agentes organizacionais são comissionados em função da produtividade da sua turma de corte.

Há que se observar que o corte manual da cana é uma atividade individual, e, por isso, o controle sobre o resultado é cada vez maior, embora sutil. A sutileza é desvendada quando, por exemplo, se analisa a linguagem utilizada nos treinamentos operacionais para os cortadores, principalmente na parte teórica do curso, geralmente desenvolvida por fiscais de turma com o apoio da área de RH.

Outro ponto relevante: a lógica para o aumento da produtividade no corte manual de cana se desenvolve por meio da oferta de premiações, em sua maioria monetária, colocando à prova a resistência do trabalhador. Nesse sentido, verifica-se que alguns cortadores aceitam as “regras do jogo” e retornam aos seus locais de origem, demonstrando aos familiares que se tornaram trabalhadores “bem-sucedidos”. Outros, mais frágeis, não suportam a brutalidade que o contexto desse tipo de trabalho impõe, e fracassam, adoecem, são excluídos.

## 5 CONCLUSÃO

*Plus ça change, plus c'est la même chose*<sup>40</sup>

As evidências produzidas pela pesquisa, desenhada para criar as bases necessárias ao entendimento do modo pelo qual as políticas de RH contribuíram para o aumento da produtividade humana no corte de cana-de-açúcar, autorizam afirmar que a função RH contribuiu para o aumento da produtividade por meio de políticas que favoreceram a velha lógica do prêmio/castigo, porém, com uma sofisticação tecnológica distinta daquela adotada em décadas anteriores.

Os modelos de gestão adotados a partir dos anos 2000 privilegiam práticas de gerenciamento empresarial distintas daquelas empregadas até então. Como as demais funções, a exemplo de logística, produção e marketing, a função RH foi repensada, visando incorporar uma atuação estratégica. Antes, o enfoque se pautava no desenvolvimento de mecanismos de controles burocráticos. A concepção vigente, durante décadas, era de que a questão humana nas empresas constituía responsabilidade central da área de RH. Cabia às chefias imediatas de cada unidade o controle da pontualidade e assiduidade de seus subordinados. Os dados relativos a faltas, atrasos e horas extras eram encaminhados ao RH, então denominado departamento de pessoal (DP), para as providências cabíveis. A contratação e a demissão, também, eram atribuições do DP. Assim, a chefia imediata tinha o papel de controlador de pessoas, devendo, portanto, guardar o devido distanciamento dos subordinados como demonstração de seu poder.

Contudo, na atualidade, os controles não foram abolidos. Pelo contrário, intensificaram-se, passando a ser exercidos de forma mais sutil. As empresas investiram na busca de mecanismos mais sofisticados de gerenciamento da força de trabalho. Considerando que o controle burocrático é caro porque, entre outros fatores, demanda um número significativo de chefes para seu exercício eficaz, a transformação das formas de controle passa a ser uma preocupação empresarial.

40. Adágio francês: Mudar para não mudar.

Sem dúvida, a informatização facilitou a mudança. Um sistema informatizado de gerenciamento de mão de obra auxilia na identificação dos faltosos, além de apontar o motivo da ausência. Esse é um ponto importante do processo de metamorfose da função RH nas empresas.

A área de RH passa, gradativamente, de um setor burocrático e operacional para uma unidade estratégica de negócio.

De modo pragmático, a área de RH precisou criar mecanismos de controle/disciplina da força de trabalho capazes de gerar valor, sem, contudo, utilizar-se, explicitamente, de práticas autoritárias. O discurso da gestão participativa se faz ouvir em todas as empresas. O trabalhador passa a ser responsável pelos seus resultados. Cabe a ele o autogerenciamento de suas atividades, e cabem à chefia imediata, denominada gerente de linha, o planejamento, a organização e o controle dos resultados apresentados. Controle de resultados, não do comportamento das pessoas! Os trabalhadores necessitam de uma liderança, não de um feitor. Essa mudança implicou transformações na própria dinâmica da função RH: gestão de pessoas passou a ser efetivamente uma atribuição de todos que têm subordinados, independentemente da posição hierárquica ocupada. As atividades da função RH começam a ser compartilhadas, portanto, entre especialistas de RH, lotados na área RH, e gerentes de linha, aqueles que têm uma equipe subordinada.

Cabe à área de RH o delineamento de políticas capazes de fazer com que os objetivos empresariais sejam alcançados por meio do elemento humano, sem o uso da força ou de ameaças, antes pelo engajamento estimulado. Esta é uma das ações do papel estratégico de RH: conceber um sistema integrado de gerenciamento da força de trabalho capaz de garantir resultados, com o menor custo possível e mantendo o trabalhador engajado.

É importante, entretanto, ressaltar que essas mudanças ainda estão sendo assimiladas pelas empresas, que se referiram a elas na pesquisa de campo realizada por este estudo. A coexistência de práticas tradicionais e modernas nas empresas do setor é um fato inquestionável. As mudanças avançam gradativamente, exigindo a incorporação de novos saberes. Porém, o velho modo ainda se faz observar.

A análise dos dados revela que, em um percentual significativo das empresas do setor sucroalcooleiro, a área de RH ainda efetua controles para a garantia do cumprimento da legislação trabalhista, ministra cursos de natureza técnica, seleciona pessoal e, no caso dos cortadores de cana-de-açúcar, paga por produção, à semelhança do que ocorria no passado.

A tecnologia da informação pode, por exemplo, conforme a sua utilização pela área de RH, ficar restrita ao armazenamento de dados e raramente ser empregada para propiciar a integração entre os diversos processos de recursos humanos.

Há também, no entanto, empresas que se utilizam do aparato tecnológico para integrar informações dos diversos processos, visando a um planejamento da força de trabalho, do ponto de vista tanto quantitativo como qualitativo, capaz de efetivamente atender às demandas da empresa.

Há empresas cuja preocupação, no que tange à gestão do elemento humano, reside no desenvolvimento de sofisticados sistemas de incentivos e prêmios por produtividade para os empregados, hoje denominados colaboradores. Esses sistemas de incentivos têm contribuído para a manutenção de níveis mais altos de produção sem que seja necessário aumentar o quantitativo de trabalhadores, verificando-se, inclusive, em alguns casos, redução de pessoal: mais toneladas de cana são cortadas manualmente por um número menor de cortadores, os denominados “campeões de produtividade”.

O fato é que, à medida que se prosseguia na análise dos dados, vieram à tona inúmeros vestígios que autorizam a afirmação de que *as políticas e práticas de gestão de recursos humanos contribuíram para o aumento da produtividade do corte manual da cana-de-açúcar*.

A análise realizada permitiu concluir que os programas de obtenção, desenvolvimento e retenção desenvolvidos por RH exercem influência no crescimento da produtividade do corte manual de cana-de-açúcar.

Há, contudo, um traço comum aos três programas: garantir o comprometimento do cortador de cana com a superação do patamar estipulado de toneladas de cana cortada. Aqueles que conseguem esse intento são reconhecidos com prêmios de produtividade e, ainda, com a possibilidade de ascensão a atividades mais nobres, como operador de colheitadeira, motorista e auxiliar de manutenção automotiva.

Para os safristas, a recompensa reside na garantia de recondução à safra subsequente, um processo cada vez mais criterioso em face da redução dos postos de trabalho, com a mecanização do corte de cana.

Os programas assinalados não foram criados recentemente. Porém, eles ganharam, nas últimas décadas, sofisticação técnico-instrumental. Esse, entretanto, não é o ponto mais relevante apontado pela pesquisa. A questão é mais densa. Nos três casos, o que está subjacente é o caráter ideológico que legitima os efeitos práticos dessas políticas. Todas primam por critérios objetivos para legitimar ações que excluem alguns trabalhadores e enaltecem outros. Trata-se de um jogo que estimula um processo velado de competição apoiado na lógica da classificação dos trabalhadores, por exemplo, em excelentes, bons, regulares e de desempenho insatisfatório. Portanto, uma lógica calcada e justificada pela racionalidade administrativa baseada na meritocracia e não pautada pelo favoritismo.

Aos trabalhadores classificados como excelentes são concedidos prêmios pecuniários que chegam a representar cinco a seis vezes o piso da categoria, ainda que à custa da saúde e mesmo da vida. Aos cortadores com resultados insatisfatórios, segundo os cortadores de cana entrevistados, resta o castigo: a exclusão, a sensação do fracasso, da incapacidade, do sentimento de menos-valia. Àqueles não considerados “campeões de produtividade” restam a “inveja” por não serem capazes de cortar tantas toneladas e, mais, a frustração de voltar para a terra natal sem os símbolos do sucesso – motos, aparelhos de som e presentes para os familiares.

As políticas e os programas decorrentes favorecem a criação de um corpo de representações por meio das quais o trabalhador se vê, se avalia e introjeta os valores de competência ou incompetência. A subjetividade do trabalhador é capturada, e essa captura se expressa através de seu engajamento com os objetivos da empresa, ou seja, da busca pelo aumento de sua produtividade.

Desse modo, no cotidiano empresarial, a função RH tem um papel essencial: a criação de uma lógica de atuação que visa, estrategicamente, fornecer elementos capazes de conquistar a mente dos trabalhadores, ou, dito de outro modo, capazes de capturar a sua subjetividade, de fazer com que cada trabalhador se comprometa com as metas a serem realizadas.

Nesse sentido, o que vem sendo alterado ao longo das últimas décadas no setor sucroalcooleiro é a forma como essa lógica é expressa. A questão central – aumentar a produtividade humana – não foi alterada. O que muda, porém, é o modo de alcançar esse objetivo, que deve se realizar por meio do autocontrole, e não pelo controle externo. Não que este tenha deixado de existir: ele se faz presente de forma indireta, pelo controle dos resultados apresentados, pelas toneladas de cana cortadas e pela redução de perdas. O fiscal de turma não pode controlar o tempo e o movimento de cada trabalhador. Ao fiscal cabem o planejamento, a organização da turma no talhão e o controle da quantidade cortada. A forma correta de corte foi treinada antes, teoricamente e de modo prático, quando do treinamento operacional.

Segundo essa linha de raciocínio, a resposta à questão aqui proposta, *como a gestão de recursos humanos contribui para o aumento na produtividade do corte manual de cana-de-açúcar?*, impõe uma observação – o gerenciamento de pessoas implica a coexistência de duas perspectivas intimamente relacionadas: uma formal, expressa pela prescrição, pela norma, pelo instrumental; outra informal, dinâmica, uma vez que o trabalho real, não prescrito, cabe a cada empregado, não importando o espaço empresarial que ocupa.

A perspectiva prescritiva prioriza o instrumental, busca a previsibilidade. Seu foco reside na priorização de instrumentos à imagem e semelhança das demais funções administrativas. Essa concepção, porém, não favorece a percepção



de que, diferentemente dos demais recursos organizacionais, o elemento humano é o que gera valor pelo trabalho vivo. O desafio da gestão de pessoas é, então, conciliar as duas perspectivas por meio de programas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, serviço social, medicina e segurança no trabalho. Assim, cabe à área de RH o delineamento de políticas capazes de gerar práticas que contribuam para o aumento da produtividade humana. Este é o ponto-chave no qual os novos modelos de gestão de pessoas vêm trabalhando: a aproximação entre as ações de gerenciamento do elemento humano e as estratégias de negócio.

Esse avizinhamento se realiza por meio do delineamento de perfis de competências necessários ao alcance de resultados; do desdobramento de metas corporativas em metas de equipes e individuais; do gerenciamento do desempenho baseado em indicadores, desdobrados dos indicadores corporativos e do treinamento das lideranças gerenciais para habilitá-las a gerir processos e pessoas eficazmente. Tudo isso atrelado às metas da corporação.

O canavial não ficou imune à nova lógica; pelo contrário. Como detalhado no capítulo três, dois grupos empresariais já estão com esse modelo, denominado, na literatura pesquisada, modelo RBV. O modelo é extensivo às atividades dos cortadores de cana-de-açúcar. Exemplificando, dos sete indicadores estabelecidos por um grupo empresarial do setor para mensurar o desempenho dos rurais para participação no Programa de Participação nos Resultados, seis, ou seja, aproximadamente 86%, estão diretamente relacionados ao corte manual da cana. São eles:

- Aproveitamento da moagem (agrícola e industrial);
- Perda no corte – manual e mecanizado;
- Horas pós-queima – corte manual;
- Impurezas – corte manual (cana queimada);
- Avaliação 5S; e
- Taxa de frequência de acidentes.

Em termos percentuais, os seis indicadores apresentados correspondem a 88% do total dos pesos atribuídos à mensuração da área rural, ou seja, impõem um impacto significativo aos custos operacionais da empresa.

Além da remuneração, convém observar que o modelo explicita o seu relacionamento com a lógica de resultados, ou seja, com mecanismos de avaliação de desempenho. Essa mensuração é a base para a premiação dos melhores cortadores, os denominados campeões de produtividade, que, além do ganho financeiro advindo do PPR, são agraciados com recompensas não monetárias, como

destaque por apresentarem maior produtividade individual e por turma, havendo também homenagens aos que têm menores índices de absenteísmo.

Como se observa, os programas e projetos assinalados apresentam uma forte carga ideológica. Justificam a diferenciação entre os cortadores em face do seu desempenho, assim como lançam as bases para o discurso sobre a conciliação de interesses corporativos e individuais. Quanto melhor o resultado da empresa, maior o ganho daqueles que contribuíram para que o resultado se concretizasse. O raciocínio parece perfeito. O problema é que há por trás dele questões não explicitadas, como, por exemplo, a da intensificação do ritmo de trabalho, que afeta seriamente a saúde e a segurança do cortador de cana-de-açúcar. Os problemas daí decorrentes são colocados como de responsabilidade do trabalhador. Basta observar o indicador taxa de frequência de acidentes, que termina funcionando como um redutor de ganho. O acidente fica relacionado ao descuido, ao não uso de EPIs, ao não atendimento da lógica dos 5S. Enfim, a culpa é do cortador de cana-de-açúcar, e não das condições a que ele está submetido.

A presente pesquisa trouxe à tona novas problemáticas que extrapolam o problema específico deste estudo e que são questões de importância vital em face da mecanização do corte de cana-de-açúcar, principalmente quando uma das bandeiras do mundo corporativo atualmente é a da responsabilidade social das empresas.

Os cortadores de cana estão nitidamente menos preparados para o enfrentamento das exigências da economia global do que os profissionais “de escritório”. Ou seja: a fragilidade da bagagem pessoal do cortador de cana certamente o impedirá, dentro de um curto lapso de tempo, de ter o direito de permanecer no mundo do trabalho. Assim, é provável que o cortador de cana enfrente, daqui por diante, numa época de aceleração do processo de mecanização do corte de cana, um nível de desemprego altíssimo, ao ser considerado “descartável”.

Logo, a necessidade de qualificação desses trabalhadores deve ser uma prioridade empresarial e governamental. Ademais, as unidades produtivas do setor sucroalcooleiro, desde a criação da Lei n.º 4.870/65, têm a obrigação legal de assistir os seus trabalhadores em suas necessidades básicas (saúde e educação) por meio dos recursos provenientes de 1% sobre o faturamento do açúcar, 1% sobre o preço da tonelada de cana entregue pelos fornecedores e 2% sobre o valor do álcool de qualquer tipo produzido nas destilarias. Com a extinção do IAA, a observância da lei deixou de ser fiscalizada, porém, ela não foi revogada. Em 07 de dezembro de 2009, os ministros da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e do Trabalho e Emprego (MTE) assinaram um acordo de cooperação técnica objetivando o cumprimento de decisões judiciais quanto à fiscalização federal do Plano de Assistência Social (PAS) dos trabalhadores da agroindústria canavieira.

O fato é que os recursos provenientes dessa obrigação legal seriam suficientes para um amplo programa de capacitação dos trabalhadores do corte de cana-de-açúcar, requalificando-os para inserção em novas funções num mercado que, em breve, tende a prescindir do único ofício que sabem desempenhar ou fora dele.

Entretanto, o que se observa, com o aumento da mecanização do corte, é a intensificação e a precarização do trabalho dessa mão de obra, sem nenhuma preocupação efetiva com a exclusão cada vez maior desses trabalhadores, sem a preocupação de fornecer reais possibilidades de sua inserção no mundo do trabalho formal, por meio da melhoria de sua escolaridade e pela capacitação para o exercício de outras atividades que demandam uma mão de obra qualificada, ainda que em segmentos distintos do complexo sucroalcooleiro.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; LIBONI, L.B. **Gestão de pessoas no setor sucroalcooleiro**. 1º Workshop do observatório do setor sucroalcooleiro, Ribeirão Preto, abr. 2008.

ALVES, F. **A economia brasileira no final do século e a questão do emprego**. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE DIREITO DO TRABALHO RURAL, 6., 1998, São José do Rio Preto, São Paulo, Anais... São José do Rio Preto, 2000.

\_\_\_\_\_. Por que morrem os cortadores de cana? **Saúde e sociedade**, São Paulo, v. 15, n. 3, set.-dez., 2006.

\_\_\_\_\_. Migração de trabalhadores rurais do Maranhão e Piauí para o corte de cana em São Paulo: Será esse um fenômeno casual ou recorrente da estratégia empresarial do complexo agroindustrial canavieiro? *In*: **Migrantes: trabalho e trabalhadores no complexo agroindustrial canavieiro (os heróis do agronegócio brasileiro)**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2007. p. 21-54.

ALVES, F.; PAIXÃO, M. Relações de trabalho. *In*: **Certificação socioambiental para a agricultura: desafios para o setor sucroalcooleiro**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2008.

ALVES, G. **O novo (precário) mundo do trabalho: reconstrução produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.

AMARAL, M.V. B. **Discurso e relações de trabalho**. Maceió: Edufal, 2005.

ANDRADE, M.C. **Usinas e destilarias das Alagoas: uma contribuição ao estudo da produção do espaço**. Maceió: Edufal, 1997.

AQUINO, C.P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo, 2009.

BACCARIN, G.; FACTORY, J.J.; OLIVA, C. **Informações econômicas**. São Paulo, v. 39, n. 3, mar. 2009.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999, p. 136.

BECKER, B.E.; MARK A.H.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BIERNAVKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, nov, 1981, p. 141-163.

BOLTANSKY, L.; CHIAPELLO, E. **Le nouvel esprit du capitalisme**. France: Éditions Gallimard, 1999.

BRANCO, A.C. A consolidação avança. *In*: **A retomada do crescimento**. Relatório KPMG 2009. Disponível na Internet, [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *In*: **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan.-mar., p. 8-15, 2001.

CACCIAMALI, M.C.; BRITO A. **Emprego flexível e mercado de trabalho no Brasil**. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/revista/artigos>>. Acesso em: 26 mai. 2007.

CASTELLS, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

COLEÇÃO OS PENSADORES. São Paulo: Abril Cultural, 1979 ( I Título).

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Perfil do setor do açúcar e do álcool no Brasil**. Disponível em: <[http://www.conab.gov.br/produtos\\_e\\_servicos/publicacoes/outras\\_publicacoes\\_03.pdf](http://www.conab.gov.br/produtos_e_servicos/publicacoes/outras_publicacoes_03.pdf)> Acesso em 10 fev. 2010.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

CORTEZ, L.A.B. **Bioetanol de cana-de-açúcar**: P&D para produtividade e sustentabilidade. São Paulo: Edgard Blücher, 2010.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS. **Estudos e Pesquisas**, ano 3, n. 30, fev., 2007.

DiMAGGIO, P. **The twenty-first-century firm**: changing economic organization in international perspective. Princeton, New Jersey: Princeton, 2001.

DIÉGUES JÚNIOR, M. **O banguê nas Alagoas**: traços das influências do sistema econômico do engenho de açúcar na vida e na cultura regional. Maceió: Edufal, 2006.

FAMILY HEALTH INTERNATIONAL. Qualitative research methods overview, Module 1. Qualitative research methods: a data collector's field guide.

FIGUEIRA, R. R. **A escravidão contemporânea no Brasil**: de 1985 a 2009. Disponível em: <http://www.landaction.org>. Acesso em: 3 nov. 2010.

FILHO, A. B. **Os fundamentos da crise do setor sucroalcooleiro**. 2ª edição revista e aumentada. Conab – Companhia Nacional de Abastecimento, Brasília, abril, p. 15, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R.M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FLORES, S. T. **Revista Dinheiro Rural**, São Paulo: Editora Três, fevereiro, 2008.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991.

FRONZAGLIA, T. MARTINS, R. Governança do etanol brasileiro: implicações para a sustentabilidade. In: **Bioetanol de cana-de-açúcar**: P&D para produtividade e sustentabilidade. São Paulo: Edgard Blücher, 2010, cap. 5, p. 217-239.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Editora Nacional, 1984.

GAULLIER, X. La machine à exclure. In: **Le débat**, n. 69, mars-avr., p. 168-188, 1992.

GIL, A.C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo. Saraiva/SENAC, 1994.

HEREDIA, B.M.A. **Formas de dominação e espaço social**. São Paulo: Marco Zero, 1988.

HIPÓLITO, J.A.M. Sistemas de recompensas: uma abordagem atual. *In: \_\_\_\_\_* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 87-98, 2002.

LACOMBE, B.M.B.; BENDASSOLLI, P.F. Cinco décadas de RH. *In: GV Executivo*, v. 3, n.º 3, ago/out/2004, p. 65-69.

LAWLER, E.E. III. **High-involvement management**. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., 1996.

\_\_\_\_\_. **Talent: making people your competitive advantage**. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc, 2008.

LAWLER, E.E.; BOUDREAU, J.W. **Achieving excellence in Human Resources Management: an assessment of human resource functions**. Stanford, California: Stanford Business Books, 2009.

LEACH, P. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

LIBONI, L.B. Gestão de pessoas no setor sucroalcooleiro. 1º Workshop do Observatório do Setor Sucroalcooleiro. Observatório do Setor Sucroalcooleiro da FEA-RP/USP, 2008, p. 1-17.

LIMA, A.A. **A agroindústria canavieira alagoana: da criação do IAA à desregulamentação na década de 1990**. Dissertação de Mestrado. Campinas (SP), Unicamp, 2001.117p.

LIMONGI, A.C. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LINS, J.; WOOD JR, T. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. *In Rae Light*, São Paulo, EAESP/FGV, v. 2, n. 4, p. 21-25, 1995.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARRAS, J.P. **Capital – trabalho: o desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI**. São Paulo: Futura, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas em empresa inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005, p. 48.

MARTINS, R.C. Modernização e relações de trabalho na agricultura brasileira. **Agrária**, São Paulo, n. 4, 2006, p. 164-184.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Nova Cultural, 1985, Vol. I e II.

MORAES, M.A. D.F.D. **A desregulamentação do setor sucroalcooleiro do Brasil**. Piracicaba, 1999. Tese de Doutorado – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – Universidade de São Paulo.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRA, L.G.; FRIEDLANDER, A.C. **Case study evaluations**. Washington DC: Word Band, 1999 (Work paper series, 2).

MOTTA, P.R. **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NEVES, M.R. **Um estudo da organização do trabalho e o processo de implantação do programa de 5S em uma usina de açúcar do estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado, PPG-EP, UFSCar, 1999.

NOVAES, J.R. Idas e vindas: disparidades e conexões regionais: um estudo sobre o trabalho temporário de nordestino na safra de cana paulista. *In: Migrantes: trabalho e trabalhadores no complexo agroindustrial canavieiro (os heróis do agrogócio brasileiro)*. São Carlos: EdUFSCar, 2007. p. 87-117.

PASIN, R.M.; NEVES, M.F. **Fusões, aquisições e internacionalização da agroindústria sucroalcooleira**. Disponível em: <www.fearp.usp.br/egna/resumos/Pasin.pdf>.

PIEPER, R. **Human Resource Management: an international comparison**. New York: Gruyter, 1990.

POWELL, W.W. The capitalist firm in the twenty-first century: emerging patterns in Western enterprise. *In: The twenty-first-century firm*. New Jersey: Princeton, 2001.

PRADO JÚNIOR, C. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1974.

RAMOS, P.; SZMRECSÁNYI, T. Evolução histórica dos grupos empresariais da agroindústria canavieira paulista. **História Econômica & História de Empresas**, v. 1, São Paulo, 2002, p. 85-115.

\_\_\_\_\_. O futuro da ocupação na agroindústria canavieira do Brasil: uma discussão dos trabalhos disponíveis e um exercício de estimação. **Informações Econômicas**, v. 37, n. 11, São Paulo, Nov., 2007, p. 69-74.

\_\_\_\_\_. A evolução da agroindústria canavieira e os mercados de açúcar e álcool carburante no Brasil: a necessidade de planejamento e controle. *In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. Rio Branco, Acre, 20 a 23 de julho, 2008.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1979 (Coleção Os Pensadores, II Título).

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: Congresso Internacional Gestão de RH. Grenoble-França, 2003.

SALAMA, P. **A mundialização financeira**: Gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, 1998.

SCHUSTER, J.R.; ZINGHEIN, P.K. **The new pay**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

SCOPINHO, R.A. **Pedagogia empresarial de controle do trabalho e saúde do trabalhador: o caso de uma usina-destilaria da região de Ribeirão Preto**. Dissertação de Mestrado. São Carlos (SP), UFSCar, 1995, 246 p.

\_\_\_\_\_. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, São Paulo, jan./abr., 2000, p. 93-112.

SCOPINHO, R. A.; FARID, E.; SILVA, P.R.C. Novas tecnologias e saúde do trabalhador: a mecanização do corte da cana-de-açúcar. **Cadernos de saúde pública**, v. 15, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar., 1999, p. 1-14.

SILVA, M. A .M. **Errantes do fim do século**. São Paulo: Unesp, 1999.

SILVA, M. A. M. Trabalho e trabalhador na região do “mar de cana e do rio de álcool”. In: **Migrantes**: trabalho e trabalhadores no complexo agroindustrial canavieiro (os heróis do agronegócio brasileiro). São Carlos: EdUFSCar, 2007. p. 55-86.

SIMONSEN, M. H. Número especial sobre Marx e a revolução de Von Neumann. In: **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, p. 3-59, abr.-jun.1984.

SIQUEIRA, B. **Elementos de administração de pessoal**: recursos humanos – subgerência. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1978.

SMITH, A. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1979 (Coleção Os Pensadores).

SMITH, V. As novas formas de organização do trabalho. In: **Annual Review Sociology**, n. 23, p. 315-39, 1997.

SOARES, A.R. **Um século de economia açucareira**: evolução da moderna agroindústria do açúcar em São Paulo, de 1877 a 1970. São Paulo: Cliper, 2000, p. 148.



SOUZA, V. L. **A qualificação do conceito assédio moral no Brasil**: implicações nas práticas do gerenciamento do capital humano. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

SOUZA, M.Z.A. **Da administração de pessoal à administração estratégica de recursos humanos**: evolução natural ou consequência de uma estratégia empresarial? Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Administração Pública – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1996.

TEIXEIRA, G.M.; MESSEDER, J.E.C. Administração de recursos humanos para a década de 90, Rio de Janeiro, 1989 . Cadernos EBAP, nº 46, Fundação Getúlio Vargas.

TERRA FRANÇA, A.S. Talcott Parsons: apontamentos para uma análise institucional. **Caderno de Pesquisas Interdisciplinares em Ciências Humanas**. Florianópolis, v. 10, n. 97, p. 181-204, jul./dez. 2009.

TERSAC, G.; MAGGI, B. O trabalho e a abordagem ergonômica. *In: A ergonomia em busca de seus princípios*: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004, p. 97.

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

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

WALKER, J.W. **Human Resource Planning**. New York: McGraw-Hill, 1980.

WERNERFELT, B.A. Resource-based view of the firm. *In: Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 5, p. 171-180, 1984.

WOOD, J.T. Mudança organizacional e transformação da função Recursos Humanos. In **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIM, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1

Balanco patrimonial de 1871

*Balanco da Companhia Sux Sarrica de 01 de julho até 31 de Dezembro de 1871*

<i>Activo</i>		<i>Pajares</i>	
<i>Indic. n.º 10 da praça das Palmeiras. pelo seu valor</i>	15,000,000	<i>Capital. por 18000 contos</i>	180,000,000
<i>Movéis e utensilios. pelos que existem no escritorio</i>	86,000	<i>Letras a pagar. pelas que estão por receber</i>	18,168,950
<i>Carravos. por 14 que existem</i>	14,000,000	<i>Edmundo Machado. pelo que se lhe deve</i>	4,100,000
<i>Carravos. por 240 humilhadas existentes</i>	5,045,000	<i>Roucas do Brazil. pelo que se lhe deve</i>	102,661,500
<i>Paulos. por 110 duzias de canary existentes</i>	6,352,000	<i>Letras de avultar. pelo que se deve a devedores</i>	12,793,000
<i>Queros consagrados. pelos que estão por vender no Rio de Janeiro</i>	4,528,920		
<i>Antes de 1871 de Rio Grande. pelo que deve</i>	2,165,500		
<i>Antonio José Ribeiro de Rio Grande. pelo que deve</i>	13,211,557		
<i>Luis Mello de Bahia. pelo que deve</i>	13,100,000		
<i>Eduardo Saker 16.º. pelo que deve</i>	116,000		
<i>Paulo de Azevedo. pelo que deve, que tem de por de France</i>	6,153,200		
<i>Caras. pelo seu valor existente</i>	4,795,600		
<i>Deposito de productos. pelos que estão existentes no armazem</i>	12,889,100		
<i>Mochilas primas. pelos que estão existentes no escritorio</i>	1,136,700		
<i>Queros. pelo que tem de receber de duas companhias</i>			
<i>Atos de fidelidade e garantias. pelo seguro de fidejussão, d'outros, e outros. em favor de todos os fidejussos</i>	162,000,000		
	261,125,271		
<i>Impostos e Tributos. pelo pagamento</i>	251,166,177		
	10,959,094		
	272,125,271		

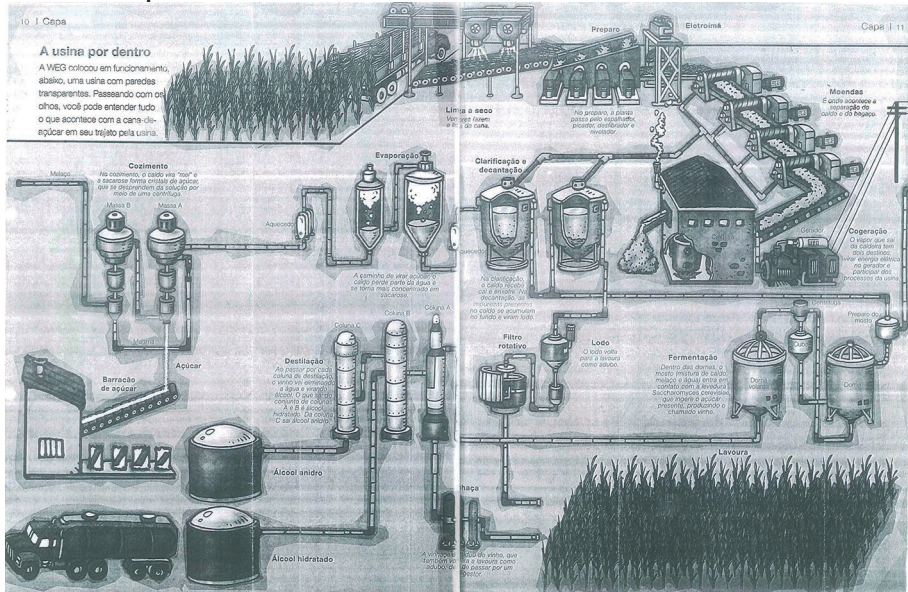
*1871 272,125,271*

*Rio de Janeiro Dezembro de 1871*

Obs.: imagem reproduzida em baixa resolução em virtude das condições técnicas dos originais disponibilizados pelos autores para publicação (nota do Editorial).

ANEXO 2

A usina por dentro



Fonte: Apostila de treinamento de uma das unidades produtivas visitadas.  
 Obs.: imagem reproduzida em baixa resolução em virtude das condições técnicas dos originais disponibilizados pelos autores para publicação (nota do Editorial).

## **ANEXO 3**

### **ENTREVISTAS**

#### **Entrevista 1**

A primeira entrevista, realizada em Alagoas, em 09/02/2010, com um pesquisador do setor sucroalcooleiro, desvelou aspectos históricos da construção das usinas no Brasil. Além disso, a bibliografia sugerida foi de grande valor no que diz respeito aos determinantes que afetaram o sistema econômico do engenho de açúcar na vida e na cultura do país, em especial o livro *O banguê nas Alagoas: traços da influência do sistema econômico do engenho de açúcar na vida e na cultura regional*, de Manuel Diégues Júnior. A ele se juntaram fontes consagradas como as obras de Manuel Correia de Andrade (1997), Manuel Diégues Júnior (2006), bem como a dissertação de Araken Alves de Lima (2001), especificamente centradas na agroindústria canavieira em Alagoas.

#### **Entrevista 2**

A segunda ocorreu em 08/03/2010, junto a um ex-diretor de recursos humanos de um importante grupo empresarial do setor sucroalcooleiro, que apontou as principais mudanças do setor sucroalcooleiro a partir de 1990.

Ao assumir a função de gerente de RH na usina, o descaso com o ambiente de trabalho lhe causou espanto: sujeira, fuligem, barro e o mau cheiro do vinhoto, que, segundo ele, são lembranças inesquecíveis. Afinal, a usina é uma indústria de alimentos.

No ambiente metalúrgico, onde atuara anteriormente, a gestão da qualidade total (TQM – *Total Quality Management*) não era apenas um discurso. Os seus preceitos eram postos em prática. Contudo, na usina, a distância entre o discurso sobre a gestão de qualidade total e a prática era notória, sobretudo se contrastada com o ambiente metalúrgico.

O usineiro se considerava mais um fazendeiro do que um industrial. A produtividade era medida pela quantidade de cana por hectare. O foco estratégico era o ganho por meio da produção em escala. A preocupação com a qualidade era escassa. A tecnologia era adotada para a usina não “quebrar”. Em função disso, a manutenção técnica era realizada na própria usina, a partir de recursos pouco sofisticados. Apenas nas entressafas eram realizadas as manutenções mais sofisticadas, por técnicos externos. Utilizando o linguajar próprio do contexto: “A usina era desmontada e enviada para Piracicaba.” Apenas isso. O conceito de indústria

de alimentos inexistia. Na verdade, para o usineiro, produzir açúcar significava moer cana, extrair caldo, decantar e cristalizar o produto; uma indústria de processo contínuo, cujo produto indiferenciado (*commodities*) não demandava mão de obra qualificada.

À época, se vivia a fase do controle estatal no setor, através do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA). Cabia a essa autarquia, entre outros órgãos governamentais, o controle das cotas de produção de açúcar e de álcool. Antes, a distribuição de cotas não se apoiava em critérios relacionados à capacidade técnica. O relacionamento pessoal dos usineiros com o órgão era o “critério” determinante para a sua distribuição.

Contudo, é relevante apontar que as mudanças no setor ocorreram por inúmeras razões. Em particular, a segunda geração assumiu a dianteira dos negócios. Encorajados pela formação acadêmica em universidades de renome no Brasil e no exterior, os sucessores retornavam às usinas buscando diversificar o negócio, aplicando seus conhecimentos atualizados no campo da gestão. Os resultados nessas unidades produtivas, superiores aos daquelas que se mantiveram restritas ao tradicional modelo de gestão, evidenciaram o acerto da decisão.

Essa mudança de mentalidade desencadeou a instalação de refinarias próprias. O aumento da consciência quanto à necessidade da existência de uma área comercial mais preparada para lidar com as grandes redes de distribuição tornou-se uma alavanca. A preocupação com a qualidade passou a estar presente. O açúcar não podia ter impurezas. Os equipamentos tornaram-se mais sofisticados. A melhoria da qualidade do produto assumiu importância. “O açúcar tinha que ter uma cor boa.” Além do custo, o foco da gestão passou a priorizar a qualidade.

As pessoas necessitavam de ser mais qualificadas. A década de 1990 assistiu à emergência de várias refinarias que investiram em mudanças nessa direção. As usinas Açúcar da Barra (Usina da Barra), Duçula (Usina Zilorentez) e Dolce (Usina Nova América) são exemplos.

Em suma, os anos 1990, além de se destacarem pela busca da qualificação da mão de obra no setor, também ficaram marcados pelo início da preocupação com a questão ambiental.

Nessa época, iniciou-se a crescente profissionalização em todas as áreas. A globalização, a abertura econômica e, conseqüentemente, a entrada de capital estrangeiro e a perspectiva do etanol como combustível global foram determinantes.

Em linhas gerais, ao deter a tecnologia de produção do etanol, o Brasil, enquanto produtor de cana durante todo o ano, apenas variando as regiões, ora no Centro-Sul, ora no Norte-Nordeste, se beneficia do clima, do tipo de solo e da topografia, fatores que contribuíram para assegurar uma posição



de destaque no mercado externo. Ilustrando essa afirmação, o entrevistado apontou que, em 2005, o Partido Comunista Chinês definiu três prioridades para o uso da água. A primeira prioridade era o uso da população; a segunda, a transformação; e a terceira, a agricultura. Estrategicamente, para a China, passou a ser mais barato comprar alimentos do Brasil e da Índia do que produzir internamente, o que demandou o aumento do consumo de recursos hidráulicos vitais à produção industrial.

Tal decisão acarretou vantagem competitiva para o Brasil. O país produzia açúcar em maior escala do que outros países. No entanto, é curioso notar que o Brasil exporta açúcar para ser refinado, por exemplo, em países da África.

O Brasil continua a exportar *commodities*, e não produtos com maior valor agregado. O *know-how* utilizado por esses países é brasileiro, já que são empresas brasileiras que vendem e montam refinarias de açúcar para países africanos, por exemplo.

Outra mudança significativa que influenciou a gestão de pessoas nas usinas e destilarias foi a governança corporativa. No passado, o modelo de gestão do setor era estritamente familiar. As empresas tinham à frente seus proprietários da mesma família ou pessoas de sua confiança, ficando a competência técnica subordinada aos laços pessoais.

Porém, gradativamente, percebeu-se ser necessário o desenvolvimento de competências alinhadas às demandas da economia global, para crescer em um mercado cada vez mais competitivo. A negociação e a visão estratégica de mercado são exemplos de competências que favorecem a criação de bases que possibilitam ganhos competitivos sobre a concorrência.

Para tornarem-se competitivas, de modo geral, as empresas também necessitaram de capital financeiro. Por isso, às vezes, fez-se necessária a obtenção de financiamentos junto a instituições, como o BNDES, ou então a abertura de capital, com o lançamento de ações na bolsa de valores.

A organização e o controle contábeis eficazes também se tornaram imprescindíveis. A implantação de sistemas para integrar e consolidar dados gerenciais passou a ser indispensável, bem como a gestão baseada em medições e integração de informações.

Aproveitando o crédito barato ofertado pelo BNDES para instalações de destilarias, diversas unidades produtivas expandiram sua área de atuação, sobretudo para o Centro-Oeste, Minas Gerais e São Paulo (Araçatuba e Andradina). O crédito barato, aliado à possibilidade do cultivo da planta em diferentes tipos de solo, ampliando a sua variedade, tornou viável a expansão.

Surpreendentemente, segundo a percepção do entrevistado, esse foi um momento difícil para o setor. Os resultados financeiros esperados não se concretizaram, e as margens de lucros despencaram drasticamente em 2006, 2007 e 2008.

Nesse período, a usina devolveu aos debenturistas seus investimentos, em face dos resultados aquém do esperado, por dois semestres consecutivos. A usina foi também vendida, no primeiro semestre de 2009, ao Grupo Cosan, que assumiu suas dívidas, restando à usina apenas 13% de suas ações.

Convém refletir sobre as consequências desse fato a partir da perspectiva do imaginário dos proprietários das usinas. Para os antigos donos, a usina era o seu local do trabalho. Os conceitos negócio e trabalho tinham significados idênticos. Em contraposição, as exigências da economia global impuseram a nítida distinção entre os conceitos. Como assinala Boltansky (1999), o denominado mundo do trabalho conexcionista exige a comprovação contínua de competências. Estas passaram a ser o passaporte no mundo do trabalho contemporâneo. Assim não basta a propriedade para a assunção da direção dos negócios, antes se faz necessária a aquisição de competências de gerenciamento.

Apesar disso, as evidências demonstram que os novos herdeiros, cada vez mais, fazem e farão parte de conselhos de administração, responsáveis pela gestão do capital, objetivando a sua perpetuação. Aos executivos não pertencentes às famílias proprietárias das usinas cabe o papel de gerir o negócio, atendendo às metas definidas pelo conselho.

É notório que a cultura empresarial do setor sofreu profundas mudanças. Se, anteriormente, os vínculos pessoais, apoiados na confiança, eram mais importantes do que a competência técnica, na atualidade esta se sobrepõe àquela.

Foi solicitado ao entrevistado que buscasse resumir, em face da sua vivência, as principais mudanças ocorridas no gerenciamento de pessoas nas últimas décadas. As respostas foram as que se seguem:

- A área de RH assumiu uma posição estratégica, ou seja, começou a participar de decisões sobre o futuro da companhia. A estrutura da área mudou. Novos conceitos foram incorporados, como os de cliente e consultor interno. Os conceitos representaram uma revolução. RH passou a ser visto como uma consultoria, só que formada por pessoal da casa. Para tanto, buscou-se recrutar internamente colaboradores com o perfil desejado, mesmo que não atuassem em RH, mas que conhecessem bem o negócio. Foi dada uma capacitação em RH e eles passaram a ser elos entre as diversas unidades da empresa e a área de RH. Esse programa deu resultados excelentes, aproximando a área de RH das demais.

- Investimento em “profissionais da casa” que demonstrassem potencial e bom desempenho. Para tal, a empresa firmou uma parceria com a Fundace, especializada em agronegócio e vinculada à USP de Ribeirão Preto, para que diretores, gerentes, supervisores e analistas seniores participassem dos cursos de MBA. Os participantes pagavam 20% da mensalidade e o restante era subsidiado pela companhia.
- Implantação do Programa de Educação Continuada (PEC), como referencial básico do modelo de gestão por competência. Este, ao ser transformado em programa, foi estruturado em módulos para diretores, gerentes, supervisores e líderes. Isso permitiu o desenvolvimento de competências corporativas e de gestão objetivando gerar valor agregado ao negócio da empresa.
- Além disso, as unidades produtivas do setor implantaram a gestão de desempenho, cujos resultados serviram de base para treinamento e desenvolvimento e, ainda, para o programa de remuneração e seleção.

### **Entrevista 3**

A terceira entrevista, com o gerente de folha de pagamento de um condomínio agrícola, em 19/02/2010, enfatizou a relação entre produtores e trabalhadores rurais. Segundo ele, essa relação mudou significativamente na região, há oito anos, desde a criação do condomínio, em 2002, objetivando a contratação e a distribuição dos trabalhadores rurais para a prestação de serviços nas lavouras dos condôminos.

O condomínio é uma organização de empregadores (fornecedores de cana) cuja atuação se caracteriza pela solidariedade com relação às obrigações trabalhistas e previdenciárias, na proporção dos serviços utilizados. Ela busca racionalizar os custos e o correto enquadramento dos empregadores na legislação vigente.

As mudanças na contratação, gestão e demissão dos trabalhadores rurais ocorreram após a edição da NR, em 04/03/2005. As mais significativas são:

- Contratação – a realização da contratação dos trabalhadores rurais requer a “Certidão Liberatória”, obtida junto ao MTE da região da contratação, ou, ainda, junto ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais da localidade;
- Transporte dos trabalhadores rurais que migram para outras regiões – os estados da Bahia e de Minas Gerais apresentam a maior incidência de trabalhadores migrantes, segundo o entrevistado. O custo do transporte da cidade de origem para Guararapes é responsabilidade do contratante da mão de obra e os procedimentos da contratação devem obedecer aos requisitos dispostos na NR31;



- Alojamento – segundo a NR31 (áreas de vivência 31.23), a contratante tem que alojar os trabalhadores em casas adequadas à moradia;
- Refeições – em atendimento à NR31.23.4.1, os locais para refeição devem satisfazer aos seguintes requisitos: boas condições de higiene, capacidade para atender os trabalhadores, água limpa para higienização, mesa com tampo lisos e laváveis, assentos em número suficiente, água potável em condições higiênicas e depósito de lixo com tampas. Por sua vez, a NR31.23.4.2 estabelece que em todo estabelecimento rural deve haver local ou recipiente para a guarda e conservação de refeições em condições higiênicas, independentemente do número de trabalhadores. Ainda, a NR31.23.4.3 define que nas frentes de trabalho devem ser disponibilizados abrigos, fixos ou móveis, para proteger os trabalhadores contra as intempéries, durante as refeições.

Outras mudanças observadas nos últimos anos foram também assinaladas:

- A informatização do controle da jornada de trabalho – segundo a Portaria n.º 1.510/2009, do MTE, o controle do trabalhador se realiza por meio do cartão magnético (com código de barras). A coleta dos dados de produção é efetuada pelo “coletor magnético” ao início e ao término do dia de trabalho. Para cada turma, composta por 50 trabalhadores rurais, há um fiscal de campo. Ele é responsável pela coleta de dados da produção e pela disciplina dos trabalhadores. Os dados coletados são consolidados no “coletor-mestre” e armazenados no sistema de folha de pagamento da Unialcool;
- A busca do aumento da produtividade do trabalhador – o acompanhamento do rendimento do trabalhador é efetuado por meio de critérios rigorosos, visando ao aumento da produtividade no campo. Para tanto, adotam-se critérios de distribuição das melhores áreas, ou seja, de mais fácil corte, em face das características do terreno, e equipamentos para os melhores cortadores de cana. Por exemplo, um cortador percebido com excelente desempenho no corte da cana corta 16 toneladas de cana/dia, com média em torno de 10 a 12 toneladas/dia. Ao ser interrogado sobre o percentual de cortadores que atinge 16 toneladas/dia, o entrevistado respondeu que apenas 20% atingem esse nível. Em função disso, estes podem chegar a perceber cerca de R\$1.500,00 a R\$2.000,00 por mês. Daí o “sonho” dos baianos e mineiros ser a migração, durante a safra, para São Paulo.
- Implementação de atividades de treinamento – estas visam à preparação do cortador de cana com dois propósitos: treinar cortes o mais próximo possível do solo, evitando deixar os “tocos” altos, já que essa modalidade

de corte aumenta o aproveitamento do teor de sacarose; e adestrar o corte das palhas no topo da cana, denominado corte em Z, para minimizar os resíduos no processo de moagem.

- Critérios seletivos mais rigorosos – os critérios de seleção dos cortadores estão vinculados aos assentamentos funcionais: produtividade, assiduidade e disciplina. Por sua vez, a seleção dos fiscais de campo, além de informações obtidas nos assentamentos funcionais, exige escolaridade de nível médio. A indicação do supervisor geral, porém, é decisiva na escolha do fiscal.

Finalmente, o entrevistado enfatizou que a NR31 favoreceu a extinção, na região, da figura do agenciador, também denominado gato.

## ANEXO 4

### Instrumento de coleta de dados

A aplicação do questionário aos profissionais de RH das usinas pertencentes à amostra ocorreu no período de 04 a 10/2010. O instrumento semiestruturado, veiculado e disponibilizado, à época, no site <http://gps.admin.adm.br>, encontra-se a seguir.

1. Empresa:
2. Data da entrevista:
3. Entrevistado (a):
4. N.º de empregados efetivos, exceto os rurais:
5. N.º de empregados rurais
  - Safristas
  - Contratados por tempo indeterminado
6. N.º de funcionários na função Recursos Humanos (RH):
  - Até 5
  - Entre 6 e 10
  - Entre 11 e 15
  - Entre 16 e 20
  - A partir de 20. Qual o n.º de empregados?

### I. Sobre a empresa e a história da gestão de recursos humanos

7. Houve mudanças importantes no gerenciamento de recursos humanos na empresa nos últimos anos?
  - Não
  - Sim
- 7.1 Em caso afirmativo, em que década as mudanças foram mais marcantes?
  - Antes de 1990
  - 1990-1995
  - 1995-2000
  - A partir de 2000

7.2. Em caso positivo, o que provocou as mudanças? Se necessário, assinale mais de uma alternativa.

- Concorrência?
- Mudança tecnológica?
- Pressão dos sindicatos?
- Outros fatores. Quais?

## **II. Sobre a estruturação das funções de RH na empresa**

8. Se houve mudanças, quais as funções de RH mais afetadas?

- 8.1 Captação
- 8.2 Treinamento
- 8.3 Remuneração
- 8.4 Comunicação
- Outras (Quais?)

9. Alguma função RH (captação, desenvolvimento, manutenção) é desenvolvida externamente?

- Não
- Sim
  - 9.1 Quais?
  - 9.2. Por que não são desenvolvidas pelo pessoal da empresa?

## **III. Sobre os macroprocessos ou funções da gestão de RH**

10. Alguma função de RH se destaca perante as demais?

- Não
- Sim
  - 10.1 Quais?
  - 10.2 Justifique.

11. Há definição de políticas objetivando nortear o funcionamento das funções de RH?

- Não
- Sim
  - 11.1 Quais?
  - 11.2 Resuma o(s) seu(s) propósito(s).

12. Em caso afirmativo, quais os atores envolvidos no desenvolvimento dos processos?

- 12.1 Gerentes
- 12.2 RH corporativo
- 12.3 Especialistas de RH
- 12.4 Consultores internos
- 12.5 Consultores externos
- 12.6 Outros. Quais?

#### **IV. Sobre as políticas vinculadas à função RH**

13. Qual o principal público-alvo dos treinamentos realizados a partir de 1990?

- 13.1 Gerentes de equipes
- 13.2 RH corporativo
- 13.3 Especialistas de RH
- 13.4 Consultores internos
- 13.5 Outros (quais?)

14. A definição das políticas de RH resultou em aumento da produtividade do trabalho?

- Não
- Sim

14.1. Em caso afirmativo, como isso tem sido observado?

15. Quais as questões mais difundidas pelo RH para os trabalhadores industriais?

- 15.1 Saúde
  - 15.1.1 Por quê?
- 15.2 PLR Segurança
  - 15.2.1 Por quê?
- 15.3 Orçamento
  - 15.3.1 Por quê?
- 15.4 Aumento da eficiência industrial e agrícola
  - 15.4.1 Por quê?
- 15.5 Remuneração
  - 15.5.1 Por quê?
- 15.6 Benefícios
  - 15.6.1 Por quê?

- 15.7 Alcoolismo
  - 15.7.1 Por quê?
- 15.8 Tabagismo
  - 15.8.1 Por quê?
- 15.9 DST (doenças sexualmente transmissíveis)
  - 15.9.1 Por quê?
- 15.10 Higiene bucal
  - 15.10.1 Por quê?
- 15.11 Produtividade
  - 15.11.1 Por quê?
- 15.12 Segurança
  - 15.12.1 Por quê?
- 15.13 Cipa
  - 15.13.1 Por quê?
- 15.14 Carreira
  - 15.14.1 Por quê?

16. O RH se envolve na política de treinamento dos trabalhadores industriais?

- Não
- Sim
  - 16.1 Como?

17. O RH se envolve na política de treinamento dos trabalhadores rurais?

- Não
- Sim
  - 17.2 Qual o propósito do treinamento?

18. Como o RH se envolve com o cumprimento da NR31?

- 18.1 Participação total
- 18.2 Horários
- 18.3 Paradas obrigatórias
- 18.4 Treinamento
- 18.5 Refeição
- 18.6 Transportes
- 18.7 Condições de saúde

19. Resuma a política de seleção dos trabalhadores industriais.

20. Resuma a política de seleção dos trabalhadores rurais.

## **V. Sobre o perfil e o papel dos profissionais de RH**

21. N.º de anos na empresa

- Até 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- A partir de 15 anos

22. N.º de anos na Função RH

## **VI. Questões gerais**

23. Quais as características mais relevantes do modelo de gestão da empresa?

24. Quais os programas e campanhas mais relevantes nas últimas três décadas?

- 24.1 Qualidade Total
- 24.2 Sistemas Integrados de Gestão (ERP)
- 24.3 Automação fabril
- 24.4 Treinamento
- 24.5 Remuneração por competências/resultados
- 24.6 Outros: Especificar:

25. Mudanças no modelo de gestão empresarial

- 25.1 Redução de níveis hierárquicos (ano: )
- 25.2 Crescimento de níveis hierárquicos (ano: )
- 25.3 Automação de processos (ano: )
- 25.4 Outros (ano: )

26. Mudanças no modelo de gestão de pessoas

- 26.1 Exigências de qualificação do quadro funcional
- 26.2 Redução do número de empregados da empresa
- 26.3 Introdução do conceito de Cliente Interno
- 26.4 Maior investimento em T&D
- 26.5 Menor investimento em T&D

- 26.6 Mudanças no sistema de remuneração
- 26.7. Mudanças nas relações sindicais
- 26.8 Criação da figura do Consultor Interno de RH
- 26.9 Terceirização de funções operacionais
- 26.10 Mudanças nas relações sindicais
- 26.8 Criação da figura do Consultor Interno de RH
- 26.9 Terceirização de funções operacionais
- 26.10 Introdução do conceito de autodesenvolvimento
- 26.11 Participação da área de RH na estratégia do negócio
- 26.12 Mudança na definição de cargos (criação, extinção ou enriquecimento)
  - 26.12.1 Especificar
- 26.13 Mudanças no processo de Gestão de Carreiras
- 26.14 Mudanças em Recrutamento e Seleção
- 26.15 Programas de Demissão Voluntária
- 26.16 Mudança nos programas de Benefícios
- 26.17 Mudança no programa de Higiene e Qualidade de Vida no Trabalho
- 26.18 Mudança em Avaliação de Desempenho
- 26.19 Banco de horas
- 26.20 Mudança nos programas de Comunicação
- 26.21 Mudança no Programa de Previdência Privada
- 26.22 Mudança no envolvimento dos gerentes nos processos de Gestão de RH
- 26.23 Mudança no perfil gerencial da empresa
- 26.24 Mudança nos investimentos em Desenvolvimento Gerencial
- 26.25 Mudança nas formas de reconhecimento

27. Identifique a subordinação direta da área de RH

- 27.1 Presidência/CEO
- 27.2 Diretoria Geral
- 27.3 Diretoria Administrativo-Financeira
- 27.4 Departamento de Pessoal
- 27.5 Outra(s)? Qual(is)



## ANEXO 5

### Consolidação da tabulação dos dados

Questão 7.1 – Período das mudanças na gestão de RH

1990-1995	1
1995-2000	1
Após 2000	15

Questão 7.2 – Condicionantes das mudanças na gestão de RH

Concorrência	11
Avanços tecnológicos	2
Modelo de gestão	1
Mudança da diretoria	1
Verticalização e crescimento do negócio	1
Mudança de estrutura organizacional	1

Questão 8 – Funções de RH mais afetadas diante das mudanças

Captação	7
Treinamento	13
Desenvolvimento	11
Remuneração	10
Comunicação	9
Responsabilidade social	2
Assistência social	1
Planejamento de pessoal	2
Criação da área de RH	1
Informatização do departamento de pessoal	1

## Questão 9 – Opção pela terceirização

Sim	4
Não	13

## Questão 9.1 – Funções de RH terceirizadas

Seleção de cargos estratégicos	2
Treinamentos especializados	4

## Questão 9.2 – Razões das terceirizações

Estruturação da área para o atendimento das demandas do nível estratégico	1
Qualificação técnica específica	1
Prestação de serviços de consultoria em face da relação custo-benefício	2

## Questão 10 – Número de empresas que evidenciam destaque de alguma função RH

Sim	6
Não	11

## Questão 10.1 – Número de empresas que destacam alguma função RH

Folha de pagamento	1
Treinamento e desenvolvimento	4
Remuneração	6

## Questão 11 – Existência de políticas empresariais norteando a função RH

Sim	9
Não	8

**Questão 11.1 – Políticas empresariais**

Alinhamentos das ações de RH às estratégias empresariais	2
Definição de regras relativas à ação gerencial	14
Redução de custos	1

**Questão 12 – Atores envolvidos nos processos da gestão RH**

Gerente	15
Especialista de RH	10
Supervisor	9
Encarregado	7

**Questão 13 – Público-alvo do treinamento, após 1990**

Gerentes	9
RH corporativo	1
Especialistas de RH	2
Supervisores	1
Líderes de turma (cabo)	4
Encarregados	3

**Questão 14 – Impacto das políticas de RH no aumento da produtividade no trabalho**

Sim	11
Não	6

**Questão 14.1 – Evidências do aumento da produtividade resultante das políticas RH**

Percepção	6
Redução do índice acidente de trabalho	11
Redução da rotatividade	10
Redução do absenteísmo	11
Aumento do número de toneladas de canas cortadas por trabalhador	9
Redução de retrabalho	9
Melhoria da qualidade no corte	9

Questão 15 – Questões mais difundidas junto aos trabalhadores industriais

Segurança	11
PLR	10
Orçamento	5
Aumento da eficiência industrial e agrícola	8
Remuneração	7
Benefícios	7
Alcoolismo	4
Tabagismo	5
DST	6
Higiene bucal	4
Produtividade	11
Cipa	10
Carreira	2

Questão 16 – Envolvimento de RH na definição das políticas de treinamento dos trabalhadores industriais

Sim	16
Não	1

Questão 16.1 – Papel de RH na definição das políticas de treinamento dos trabalhadores industriais

Sugestão de treinamentos	5
Realização de treinamento dos encarregados	6
Realização de treinamentos internos	2
Elaboração de programas de treinamentos	4
Criação de convênios com o Senai e o Sesi	6
Integração do funcionário	4
Organização do treinamento	2
Área de RH em estruturação	1
Busca da melhoria do desempenho	4
Atendimento das exigências da ISO 9000 – cursos	4
Atuação conjunta com os gerentes industriais	4
Divulgação dos cursos Sebrae	3

Questão 17 – Envolvimento de RH na definição das políticas de treinamento dos trabalhadores rurais

Sim	14
Não	3

**Questão 17.2 – Propósito do treinamento dos trabalhadores rurais**

Ausência de trabalhadores rurais	1
Aumento produtividade/corte e arrumação da cana	5
Aumento da produtividade	4
Preparação de líderes de turma (“cabo”)	9
Apoio aos encarregados	3
Treinamento da Cipa	10
Área de RH ainda em estruturação	1
Qualificação da mão de obra	5
Orientação dos trabalhadores	1
Treinamento dirigido à segurança	14
Treinamento relativo às instituições de trabalho	7
Melhoria do desempenho	1
Capacitação para possíveis promoções	2

**Questão 18 – Envolvimento da área de RH no cumprimento da NR31**

Participação em todo o processo	15
Treinamento	2
Horário	1
Paradas obrigatórias	1
Transporte	2
Condições de saúde e segurança	13

**Questão 19 – Resumo das políticas de seleção dos trabalhadores industriais**

Residência próxima à empresa	5
Melhor nível de escolaridade	5
Indicação	14
Processo seletivo	10
Seleção e triagem de RH	14
Captação com base no perfil	1
Indicação de empregados	1
Utilização do Cine	1
Demanda apontada pelo supervisor	1
NR31 como referência	1
Qualificações técnicas, experiência e escolaridade	1
Observação da descrição de cargos	1
Recrutamento interno	1

**Questão 20 – Resumo das políticas de seleção dos trabalhadores rurais**

Seleção, por parte do “cabos”, daqueles mais produtivos e assíduos na safra anterior	12
Redução crescente da contratação em face da mecanização do corte de cana	2
Contratação daqueles com experiência em lavouras	4
Atendimento às especificações do cargo	1
Atração de candidatos alfabetizados e residentes próximos às lavouras de cana	1

**Questão 21 – Perfil dos profissionais de RH**

Até 5 anos de empresa	7
5 a 10 anos na empresa	2
10 a 15 anos na empresa	3
Mais de 15 anos na empresa	5

**Questão 22 – Números de anos na função RH**

Até 5 anos de empresa	4
5 a 10 anos na empresa	2
10 a 15 anos na empresa	6
Mais de 15 anos na empresa	5

**Questão 23 – Características relevantes do modelo de gestão vigente**

Gestão familiar	7
Remuneração por metas	2
Foco em competências	1
Foco em resultados	2
Transparências	1
Gestão participativa	2
Alinhadas às melhores práticas do mercado	1
Profissionalismo	1

**Questão 24 – Temas dos programas e campanhas mais relevantes, a partir de 1990**

Sistemas integrados de gestão (ERP)	17
Projetos de educação a distância	1
Responsabilidade social e empresarial	1

**Questão 25 – Evidências de mudanças nos modelos de gestão empresarial**

Gestão menos assistencialista	4
Automação de processos	14
Crescimento de níveis hierárquicos	4
Redução de níveis hierárquicos	6
Investimentos em desenvolvimento gerencial	10
Gestão participativa	2
Sistemas de gestão integrados (ERP)	17

**Questão 26 – Evidências de mudanças nos modelos de gestão de pessoas**

Aumento da exigência da qualificação	10
Mudança no programa de higiene e qualidade de vida	2
Redução do número de empregados	4
Mudança no processo de recrutamento e seleção	9
Investimento em programa de desenv. gerencial	4
Mudanças no sistema de remuneração	5
Mudanças nos planos de cargos e salários	2
Participação da área de RH na estratégia do negócio	2
Mudança no sistema de avaliação de desempenho	3
Mudança nos programas de comunicação interna	3
Envolvimento do gerente na gestão de pessoas	14
Mudança no perfil gerencial da empresa	7
Mudança no programa de previdência privada	2
Introdução do conceito de Cliente Interno	2

**Questão 27 – Subordinação direta da área de RH**

Presidência	2
Diretoria Geral	8
Diretoria Administrativo-financeira	7

## ANEXO 6

### Protocolo de cooperação

PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO QUE CELEBRAM ENTRE SI, O GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, A SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE, A SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO E A UNIÃO DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO PARA A ADOÇÃO DE AÇÕES DESTINADAS A CONSOLIDAR O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA INDÚSTRIA DA CANA-DE-AÇÚCAR NO ESTADO DE SÃO PAULO.

As partes a seguir nomeadas:

O GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO e suas SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE e SECRETARIA DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO; e

A UNIÃO DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO, UNICA;

Considerando que:

1. A atividade sucroalcooleira tem relevante importância no Estado de São Paulo, contribuindo significativamente para o seu desenvolvimento econômico e a geração de empregos, renda, divisas e tributos, distribuídos por toda sua cadeia produtiva;
2. As mudanças climáticas globais exigem medidas de responsabilidade entre agentes públicos e privados para evitar o agravamento das condições ambientais e a consequente queda da qualidade de vida da população, entre as quais o estímulo ao uso de combustíveis de fontes renováveis;
3. O planejamento da expansão da agricultura energética, nos seus aspectos agro-ambientais, é necessário para o ordenado desenvolvimento da economia paulista, de forma sustentável, baseado na parceria entre instituições públicas e privadas;

Resolvem celebrar o presente **Protocolo Agro-Ambiental do Setor Sucroalcooleiro Paulista**, doravante **Protocolo**, regido pelas cláusulas a seguir:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA – DIRETRIZES GERAIS

Na execução do objeto do presente Protocolo, as partes observarão as seguintes diretrizes gerais:

1. A transparência das ações governamentais e empresariais é elemento fundamental da democracia, possibilitando direcionar as condutas de cada setor ao interesse público.
2. Os produtos do setor sucroalcooleiro devem apresentar qualidade compatível com o seu uso e com a legislação aplicável, assegurando-se, de forma adequada, sua oferta a partir da produção sustentável e com responsabilidade social.
3. O etanol é energia de fonte renovável, sendo opção economicamente viável para a mitigação do efeito estufa e importante instrumento para a prevenção e controle da poluição atmosférica.

#### CLÁUSULA SEGUNDA – OBJETO

O presente Protocolo tem por objeto promover a cooperação técnica e institucional entre as partes de forma a criar condições que viabilizem, de forma objetiva e transparente, o



desenvolvimento de um conjunto de ações para a consolidação do processo de desenvolvimento sustentável do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo.

Mediante adesão voluntária ao **Protocolo**, os produtores de cana-de-açúcar e as indústrias que a processam se comprometem a respeitar as Diretivas Técnicas descritas na Cláusula Terceira, abaixo.

#### CLÁUSULA TERCEIRA – DIRETIVAS TÉCNICAS

- I. Os produtores e as indústrias de cana-de-açúcar que aderirem ao **Protocolo** deverão:
  - a. Antecipar, nos terrenos com declividade até 12%, o prazo final para a eliminação da queimada da cana de açúcar, de 2021 para 2014, adiantando o percentual de cana não queimada, em 2010, de 50% para 70%;
  - b. Antecipar, nos terrenos com declividade acima de 12%, o prazo final para a eliminação da queimada da cana de açúcar, de 2031 para 2017, adiantando o percentual da cana não queimada, em 2010, de 10% para 30%;
  - c. Não utilizar a prática da queima da cana-de-açúcar para fins de colheita nas áreas de expansão de canaviais;
  - d. Adotar ações para que não ocorra a queima, a céu aberto, do bagaço de cana, ou de qualquer outro subproduto da cana-de-açúcar;
  - e. Proteger as áreas de mata ciliar das propriedades canavieiras, devido à relevância de sua contribuição para a preservação ambiental e proteção à biodiversidade;
  - f. Proteger as nascentes de água das áreas rurais do empreendimento canavieiro, recuperando a vegetação ao seu redor;
  - g. Implementar Plano Técnico de Conservação do Solo, incluindo o combate à erosão e a contenção de águas pluviais nas estradas internas e carreadores;
  - h. Implementar Plano Técnico de Conservação de Recursos Hídricos, favorecendo o adequado funcionamento do ciclo hidrológico, incluindo programa de controle da qualidade da água e reuso da água utilizada no processo industrial;
  - i. Adotar boas práticas para descarte de embalagens vazias de agrotóxicos, promovendo a triplíce lavagem, armazenamento correto, treinamento adequado dos operadores e uso obrigatório de equipamentos de proteção individual; e
  - j. Adotar boas práticas destinadas a minimizar a poluição atmosférica de processos industriais e otimizar a reciclagem e o reuso adequados dos resíduos gerados na produção de açúcar e etanol.

#### CLÁUSULA QUARTA – APOIO GOVERNAMENTAL

A administração pública estadual por sua vez atuará no sentido de:

- a. Fomentar a pesquisa para o aproveitamento energético e econômico da palha da cana-de-açúcar;
- b. Apoiar a instalação de infra-estrutura logística sustentável para a movimentação de produtos da agroindústria da cana-de-açúcar no Estado, com ênfase nas exportações,

visando a otimização dos modais de transportes e a redução do tráfego potencial de veículos pesados nas regiões metropolitanas e nos acessos aos portos;

- c. Conceder o certificado de Conformidade Agro-Ambiental aos produtores agrícolas e industriais de cana-de-açúcar que aderirem ao Protocolo e atenderem as Diretivas Técnicas constantes deste Protocolo; e
- d. Estimular a adequada transição do sistema de colheita de cana queimada para a colheita de cana crua, em especial para os pequenos e médios plantadores de cana, com área de até 150 hectares.

#### CLÁUSULA QUINTA – OBRIGAÇÃO DAS PARTES


- I. A implementação desse Protocolo está condicionada ao integral cumprimento de todas as cláusulas conjuntamente, de forma tal que o descumprimento de qualquer uma delas desobriga o cumprimento de todas as demais;
- II. Dar apoio para a realização dos objetivos do presente Protocolo e oferecer transparência às informações e ações decorrentes de seu cumprimento;
- III. Participar conjuntamente, da formulação e análise de possíveis convênios de interesse para o desenvolvimento do presente Protocolo;
- IV. Constituir um Grupo Executivo, composto por 3 (três) técnicos e respectivos suplentes, indicados pelos setores públicos e privados, que terão a responsabilidade de zelar pela operacionalidade das ações, estabelecendo metodologia para avaliação global das metas, podendo inclusive propor ajustes e adequações do presente Protocolo, e definir critérios para a expedição e renovação de Certificado de Conformidade Agro-ambiental.
- V. Desconsiderar das metas, as queimadas de natureza criminosas ou acidentais, as quais deverão ser registradas junto às autoridades competentes com comprovação por meio de boletins de ocorrências.

#### CLÁUSULA SEXTA - PRAZO

O presente Protocolo entrará em vigor na data de sua assinatura, com prazo de vigência de 60 (sessenta meses), prorrogáveis, por meio de Termo Aditivo com a participação de todas as partes.

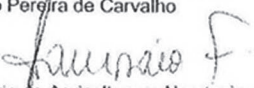
E por estarem juslas e acertadas, assinam o presente instrumento em 4 vias de um só teor e efeito.

São Paulo, 04 de junho de 2007.

  
Governo do Estado de São Paulo  
Governador José Serra

  
União da Agroindústria Canavieira de São Paulo  
Eduardo Pereira de Carvalho

Secretaria do Meio Ambiente  
Francisco Graziano Neto

  
Secretaria da Agricultura e Abastecimento  
João de Almeida Sampaio Filho

Obs.: imagem reproduzida em baixa resolução em virtude das condições técnicas dos originais disponibilizados pelos autores para publicação (nota do Editorial).

ANEXO 7

Demonstrativo de salários e descontos

DEMONSTRATIVO DE SALÁRIOS E DESCONTOS							NÚMERO	
EMPRESA							1 A	
FUNÇÃO						MÊS/ANO REF.		
TRABALHADOR RURAL						08/2011		
LOCAL DE TRABALHO						PERÍODO		
LAVOURAS DE CANA						15/08 a 21/08		
MATERIAIS						SALÁRIO BASE		
						R\$ 3,0437/H		
DIA	CÓDIGO	DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	UNIDADE	VALOR UNITÁRIO	GANHOS / DESCONTOS		
						G/D	VALOR	
16	522	Corte Cana Crua-Metro	40,00	M	0,3000	G	12,00	
16	522	Corte Cana Crua-Metro	10,00	M	0,3000	G	3,00	
17	761	Col.Bitaca-Hr-Colh.Cana Ga	7,33	H		G	22,31	
18	522	Corte Cana Crua-Metro	128,00	M	0,2000	G	25,20	
19	521	Corte Cana Queimada-Metro	68,00	M	0,2200	G	14,96	
20	406	Faltas Injustificadas	1,00	H		D	0,00	
	041	Horas In Itineres 50%	4,00	H		G	18,26	
	175	Complemento Salarial		V		G	14,66	
	812	INSS Sobre Salarios	8,00	V		D	8,83	

BASE FGTS	BASE INSS	BASE IRRF	GANHOS	DESCONTOS
110,39	110,39		110,39	8,83

VALOR FGTS	BANCO	CONTA	Nº DO CHEQUE	VALOR LÍQUIDO
8,83	DANESPA	71004194 - 9	( A )	101,56

MENSAGEM	DECLARO ESTAR DE ACORDO E TER RECEBIDO O VALOR LÍQUIDO DESTES DEMONSTRATIVO, DANDO QUITAÇÃO PLENA DE TODOS OS VALORES REFERENTES AO PERÍODO ACIMA.
Valor ( A + B ) : R\$ 322,26	02 / 09 / 2011
	EM ..... / ..... / ..... ASSINATURA DO EMPREGADO

Obs.: imagem reproduzida em baixa resolução em virtude das condições técnicas dos originais disponibilizados pelos autores para publicação (nota do Editorial).





## **Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

### **EDITORIAL**

#### **Coordenação**

Cláudio Passos de Oliveira

#### **Supervisão**

Everson da Silva Moura

#### **Revisão Técnica**

Luan Galani

#### **Editoração**

Aline Rodrigues Lima

Bernar José Vieira

Daniella Silva Nogueira

Danilo Leite de Macedo Tavares

Diego André Souza Santos

Jeovah Herculano Szervinsk Junior

Leonardo Hideki Higa

Cristiano Ferreira de Araújo (estagiário)

Luana Signorelli Faria da Costa (estagiária)

Tauãnara Monteiro Ribeiro da Silva (estagiária)

#### **Capa**

Jeovah Herculano Szervinsk Junior

#### **Livraria**

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, Térreo

70076-900 – Brasília – DF

Tel.: (61) 3315 5336

Correio eletrônico: [livraria@ipea.gov.br](mailto:livraria@ipea.gov.br)



---

Composto em adobe garamond pro 11/13,2 (texto)  
Frutiger 67 bold condensed (títulos, gráficos e tabelas)  
Impresso em offset 90g/m<sup>2</sup>  
Cartão supremo 250g/m<sup>2</sup> (capa)  
Brasília-DF

---



## MARIA ZÉLIA DE ALMEIDA SOUZA

É doutora em engenharia de produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com graduação em administração pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas (Ebape/FGV-RJ) (1975) e mestrado em administração pela mesma instituição (1995). Com experiência na área de administração de recursos humanos (RH), é professora convidada da FGV Management e da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), atuando em temas como salário, remuneração, desempenho, carreiras e desenvolvimento gerencial.

## Missão do Ipea

Produzir, articular e disseminar conhecimento para aperfeiçoar as políticas públicas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento brasileiro.

