

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DE PARANAÍBA  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO EM  
UMA EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO**

**CLÁUDIA MARIA NEGRÃO**

Paranaíba  
2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DE PARANAÍBA  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO EM  
UMA EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO**

Trabalho apresentado ao MBA Gestão Estratégica e Organizações como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Organizações

Orientador:  
Prof. Dr. Wesley Ricardo Souza Freitas

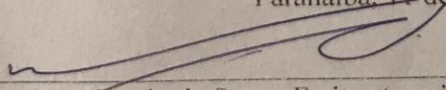
Paranaíba  
2019

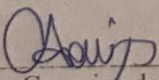
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
**CAMPUS DE PARANAÍBA**  
**PÓS-GRADUAÇÃO**  
**MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**  
**ATA DE DEFESA PÚBLICA**

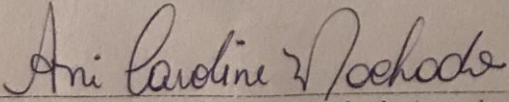
ATA DE DEFESA DE TRABALHO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE MATO GROSSO DO SUL.

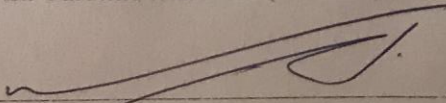
Neste dia 11 de novembro de 2019, às 15:00 horas, em sessão pública, nas dependências do Câmpus de Paranaíba (CPAR), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), realizou-se a apresentação da monografia, sob o título **“Gestão Estratégica de Recursos Humanos: um estudo em uma empresa do etor Sucroenergético”**, de autoria de *Cláudia Maria Negrão*, aluna da Pós-Graduação MBA Gestão Estratégica de Organizações. A Banca examinadora esteve constituída pelos professores: Wesley Ricardo de Souza Freitas (presidente), Geraldino Carneiro de Araujo (membro) e Ani Caroline Machado (membro). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi APROVADA pela Banca Examinadora com nota 9,5. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Paranaíba, 11 de novembro de 2019

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas (presidente)  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araujo (membro)

  
\_\_\_\_\_  
Ma. Ani Caroline Machado (membro)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas  
Presidente da Comissão Especial do Curso Pós-Graduação  
MBA Gestão Estratégica de Organizações - UFMS/CPAR

# **GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR SUCROENERGÉTICO**

## **Resumo**

A área de gestão de recursos humanos (GRH) vem ganhando espaço e assumindo um papel estratégico nas organizações, e no setor sucroenergético essa realidade não é diferente. Este artigo teve como objetivo identificar as práticas de GRH e como se configuram como estratégia em uma organização sucroalcooleira. Para alcançar o objetivo proposto utilizou-se o estudo de caso realizado uma empresa privada do agronegócio. Foi possível identificar várias práticas aplicadas pela área de GRH dividido em seus subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários e clima organizacional. Essas práticas vêm posicionando a empresa em um lugar de destaque em seu ramo de atuação e evidenciando que a área, no setor sucroenergético, tem assumido seu papel estratégico e como um dos principais aliados para alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: recursos humanos, sucroenergético, gestão de pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas vêm se mobilizando para se manterem competitivas nos cenários econômicos atuais. Segundo Nagano, Matheus e Merlo (2005) o foco para manter essa competitividade é a busca por resultados, isso se dá com a maior participação e crescimento nos mercados em que atuam. A mesma mobilização é vivenciada por empresas do setor de agronegócio, em que foi preciso a adoção de estratégias mais eficientes para o aumento de produtividade. Devido a essa competitividade, as organizações tiveram que buscar por inovação para manterem-se atualizadas e assim aumentarem sua eficiência.

A inovação chegou no setor do agronegócio fazendo o processo de mecanização de todo o ciclo produtivo agrícola. Muito se fez para otimizar os processos como o uso de novos produtos químicos, automação, diversificação da produção agrícola e industrial, terceirização de determinadas etapas da produção e pela remodelagem das políticas de gestão de recursos humanos (GRH) (SCOPINHO, 2000).

A área de GRH tem ocupado um papel fundamental dentro do agronegócio para o alcance de resultados. É certo que aspectos econômicos, política de governo e investimentos são fatores que influenciam no sucesso da organização, porém o que assegurará o desenvolvimento da empresa são as pessoas que nela trabalham (AZEVEDO; ROSA, 2003).

As pessoas são os ativos mais importantes para o sucesso de uma organização (RINALDE, 2007). Para Begnis, Estivalet e Silva (2007) é a capacidade humana que transforma recursos produtivos em bens e serviços, e as pessoas se tornam um diferencial competitivo, pois são tão importantes como o capital físico para geração de riqueza e sucesso econômico.

Para Amorim e Silva (2011) as empresas são movidas por pessoas, pois são elas que executam e transformam os processos produtivos. A valorização do indivíduo passou a ser vista como uma premissa imprescindível e vem direcionando a GRH no desenvolvimento de sistemas de gestão que valoriza o trabalho humano e que faz com que as pessoas incorporem os objetivos organizações.

A GRH atua com gestão estratégica quando dá importância ao desenvolvimento de pessoas, políticas e práticas consistentes e alinhadas aos objetivos das organizações. Oliveira e Rocha (2017) relatam que muitas pesquisas têm buscado investigar o impacto da atuação da GRH na performance organizacional, desta forma este presente trabalho propõe contribuir para literatura mostrando a importância da GRH dentro do agronegócio, setor que vem se inovando e passando por inúmeras mudanças nos últimos anos.

Portanto, o norte que guia este trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: como é a gestão de recursos humanos em uma organização sucroalcooleira no Estado de Goiás? O objetivo consiste em identificar as práticas de gestão de recursos humanos e como se configuram como estratégias nessa organização.

O trabalho foi estruturado em cinco partes, além desta introdução. Na seção 2, destacam-se a fundamentação teórica, com o tema sobre gestão de recursos humanos aplicada ao agronegócio, ressaltando suas principais práticas. Na seção 3, os procedimentos metodológicos. Na seção 4, os resultados obtidos com a pesquisa realizada, e nas seções 5 e 6 a discussão e conclusão que responde o problema de pesquisa e os objetivos apresentados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Recursos Humanos (GRH) aplicada ao agronegócio**

A busca por resultados é o principal foco para manter a competitividade das empresas. Devido a isso, o agronegócio precisou inovar seus meios produtivos e buscar seu destaque em práticas gerenciais para aumentar a qualidade e capacidade das pessoas que administram e que trabalham no setor (NAGANO; MATHEUS; MERLO, 2005).

O agronegócio é considerado muito importante para economia brasileira, principalmente quando se refere a geração de empregos (SILVA; AMORIM; LIGGERI, 2014). Segundo Azevedo e Rosa (2003) o crescimento do agronegócio demandou o aumento de profissionais, e nesse cenário de alta competitividade as empresas foram levadas a se preocuparem com seu principal ativo, as pessoas.

Com o advento da globalização e da era tecnológica, o mercado passou a exigir mais das organizações e começaram a ser mais exigentes com os profissionais que fazem parte delas. Toda essa transformação faz com que “as organizações passam a demandar profissionais que, pela expertise, acessem, analisem, e integrem as informações, de forma que elas se transformem em conhecimento aplicável” (CANÇADO; MEDEIROS; JEUNON, 2008, p. 3).

A GRH ganhou seu destaque a partir das necessidades das empresas de gerir melhor as pessoas, e as suas práticas têm se tornado mais orientada estrategicamente, buscando-se pessoas para a organização e não mais para um cargo específico (CÉSAR CODA; GARCIA, 2006).

Para garantir o sucesso de uma organização, a empresa e o trabalhador precisam caminhar juntos, ou seja, para se manterem competitivas se faz necessário pessoas competências que atuam alinhadas aos objetivos organizacionais (FAEDO, 2015).

Segundo Azevedo e Rosa (2003), a essência das organizações são as pessoas e por isso a GRH tem seu papel de destaque, principalmente dentro desse setor que vem crescendo e passando por transformações. A área é uma das estratégias diferenciadas adotadas e com práticas atreladas a estratégias da empresa podem intensificar o desempenho organizacional.

A GRH é vista como uma área que tem como função recrutar, contratar e desenvolver pessoas, oferecer planos de carreira, políticas de remuneração e realizar avaliações de desempenho (BARROS, et al, 2019). De acordo com Generi (2018) focando em práticas com objetivo de melhor atrair, motivar e reter profissionais, que assegurem a eficácia e a sobrevivência da empresa, GRH se tornou importante fator para obter o sucesso organizacional.

Segundo Alcântara (2014) por muito tempo, a área se manteve nas empresas apenas como um suporte das suas atividades rotineiras como recrutamento e seleção, cargos e salários, remuneração e treinamento e desenvolvimento. Sempre teve seu espaço nas organizações, porém focado em atividades do dia a dia. Contudo, a forma de lhe enxergar vem sofrendo mudanças ao longo do tempo, tanto no Brasil quanto nas organizações internacionais. A GRH tem sido vista como área estratégica, e essencial para o crescimento, principalmente quando o foco é o mercado global.

Lacombe (2012) defende que as ações de GRH se iniciam por meio da formação da equipe, porém esta formação está sempre ativa, assim a organização não desperdiça seus recursos financeiros com pessoas que são contratadas e não se enquadram no objetivo da empresa. As organizações devem fornecer as ações básicas e indispensáveis que são: atrair, motivar e manter pessoas, por meio de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e programas de incentivo.

Atualmente o foco da área é móvel, conforme as mudanças que podem interferir no mercado de trabalho ou no resultado da organização. Desta forma, dá-se importância a ações diferentes dentro da área, dependendo das exigências da organização para um determinado momento. Esta visão estratégica é essencial para a expansão global (CÉSAR CODA; GARCIA, 2006).

### **2.1.1 Recrutamento e Seleção (R&S)**

O recrutamento é um processo de atração de candidatos qualificados e capazes de executar as atividades do cargo. Após a captação destes candidatos dá-se início ao processo de escolha dos profissionais recrutados, ou seja, a seleção, baseada na descrição de cargo e nas políticas da empresa (SILVA; AMORIM; LIGGERI, 2014).

O processo de R&S não só busca uma pessoa para ocupar uma vaga, como também um profissional com potencial e possibilidade de assumir cargos futuros. Bohlander e Snell (2013) afirmam que há várias fontes para seleção de candidatos, e que a melhor escolha varia de acordo com o cargo. As principais técnicas utilizadas no processo de seleção são as entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos e técnicas vivenciais.

Segundo Baylão e Rocha (2014) a contratação de profissionais adequados ao perfil da empresa, além de bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, ajudando na qualidade dos serviços e na imagem das empresas. Silva, Amorim e Liggeri (2014) afirmam que quando executado de forma inadequada acaba causando custos, podendo comprometer o desempenho organizacional

De acordo com Silva e Albuquerque (2019) a expansão da tecnologia favorece uma nova possibilidade para os profissionais que trabalham com pessoas. A inovação e a eficácia são destacadas como uma constante necessidade destes profissionais, devido ao cenário moderno e de constantes transformações.

Silva, Leal e Neto (2018) apontam que com a intensa utilização do meio digital por meio do público, as organizações têm recorrido cada vez mais a este ambiente para desenvolver os seus processos seletivos. Atualmente, as plataformas digitais representam o meio mais efetivo no tocante ao R&S de candidatos para vagas de emprego, pois estas simbolizam a realidade mais recorrente e que trazem resultados mais imediatos.

As redes sociais virtuais têm auxiliado o R&S, se tornando uma nova prática na área de GRH e uma realidade que tende a crescer nos próximos anos, devido à facilidade de interação que esta ferramenta proporciona. Pode-se dizer que as ferramentas para um R&S mais efetivo estão cada vez mais modernas, favorecendo um trabalho mais próximo a realidade que as organizações vêm vivendo (LEMES; WESCHENFELDER, 2015).

### **2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**

A área de T&D busca desenvolver as habilidades necessárias e potencializar o que já existe. Segundo Lacombe (2012) o processo de treinamento conduzirá o funcionário a produzir mais e melhor, sendo isto um retorno de investimento que a empresa aplicou. Além disso, a capacitação se faz necessária pois cada organização tem suas particularidades e o novo funcionário não tem conhecimento logo que é admitido.

Nagano, Matheus e Merlo (2005) realizaram uma pesquisa em dez usinas produtoras de açúcar e álcool instaladas no Estado de São Paulo e identificaram que maioria das usinas,



principalmente as consideradas médias e grandes, tem investido em capacitação e treinamento, oferecendo bolsas para realização de cursos de formação superior e de especialização, principalmente para seus administradores de médio e alto escalão. Os demais funcionários têm recebido treinamento técnico. Já nas usinas consideradas pequenas, o investimento na formação e desenvolvimento do capital humano apresentou-se ainda reduzido, porém esta preocupação deve aumentar com a intensificação da competitividade e da concorrência no setor.

No setor de produção, a necessidade de treinamentos e cursos qualificantes e principalmente a gestão da mão de obra com baixa escolaridade é fundamental para a empresa do agronegócio atual. Assim contribui com a diminuição da rotatividade, redução de problemas trabalhistas, aumento dos números de produção, criação de sinergia entre empresa e funcionário (FAEDO, 2015).

#### **2.1.4 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho já foi utilizada para o controle dos trabalhadores desde a antiguidade, porém com o capitalismo e o surgimento das grandes indústrias, a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Bohlander e Snell (2013) depois da inserção do funcionário na empresa e realizando suas atividades por um tempo determinado, aplica-se a avaliação de desempenho, um processo geralmente realizado por supervisor ou subordinado com o intuito de auxiliar os funcionários a perceberem suas funções, objetivos, expectativas e o sucesso nas atividades que desempenham.

A avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, das atividades que ele desempenha, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, avaliar os resultados conseguidos e validar seu potencial de desenvolvimento (SAKANO; GOMES et. Al. 2014).

Os métodos de avaliação de desempenho precisam ser adaptados constantemente às mudanças do mercado e ao dinamismo empresarial, a fim de se sustentar neste mercado competitivo. O funcionário deve saber como está o desempenho de suas atividades, para melhorar seus pontos fracos e continuar exercendo com excelência seus pontos fortes. A avaliação de desempenho é importante para traçar um planejamento visando à melhoria contínua das pessoas dentro da organização, otimizar os processos e atividades, para cada vez mais alcançar os objetivos com eficiência e eficácia (FIGUEIREDO 2007).

### 2.1.5 Cargos e Salários

A base fundamental para direcionar o trabalho dos funcionários é ter uma estrutura bem definida de cargos e salários. A descrição de cargo é o que define a hierarquia do negócio, por compor o conjunto de competências, responsabilidades e autoridades. O salário é o valor pago ao trabalhador pela sua prestação de serviços. Essa troca de trabalho realizado e reconhecimento salarial pelo o que foi executado assegura a primeira relação entre empresa e funcionário (FIDELIS; BANOVA, 2017).

O processo de reconhecimento por meio financeiro e a ascensão planejada do profissional dentro empresa é muito importante e geralmente são os profissionais de cargos e salários que são responsáveis por esse processo. Sangalli, Souza e Baptista (2015) afirmam que os programas de incentivo ou programas de reconhecimento, apresentam-se como, elogios, trabalho por produção, mérito, bônus e outros.

### 2.1.6 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Além do aspecto financeiro, um fato muito importante é a qualidade de vida dos trabalhadores. As práticas voltadas para esse subsistema de GRH são de grande importância para manter as pessoas motivadas, felizes e saudáveis. A relação líder – liderado influencia para o engajamento e satisfação do trabalhador. Portanto, é necessária atenção para o desenvolvimento da liderança (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Silva e Oliveira (2017) reforçam que para manter a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho deve se considerar a qualidade das relações interpessoais. A empresa, portanto, precisa perceber e valorizar os aspectos coletivos e não só individuais. Assim, pessoas que confiam e estão satisfeitas a probabilidade de sucesso é maior.

No Quadro 1, apresenta-se a síntese das práticas funcionais de GRH.

| Prática de GRH                      | Conceito                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Autor                                |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Recrutamento e Seleção (R&S)        | O Recrutamento é um processo de atração de candidatos qualificados e capazes de executar as atividades do cargo. Após a captação destes candidatos dá-se início ao processo de escolha dos profissionais recrutados, ou seja, a Seleção, baseada na descrição de cargo e políticas da empresa. | Barros-Silva; Amorin; Liggeri (2014) |
| Treinamento e Desenvolvimento (T&D) | Cada organização tem suas particularidades e o novo funcionário não tem conhecimento logo que é admitido. O processo de treinamento conduzirá o funcionário a produzir mais e melhor, sendo isto um retorno de investimento que a empresa aplicou.                                             | Lacombe (2012)                       |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                             |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Avaliação de Desempenho | A avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, das atividades que ela desempenha, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, avaliar os resultados conseguidos e seu potencial de desenvolvimento. | Sakano; Gomes et Al. (2014) |
| Cargos e Salário        | Cargo é o que define a hierarquia do negócio, por determinar as competências, responsabilidades e autoridades, já o salário é o valor pago ao trabalhador pela sua prestação de serviços.                                                                                                                                                          | Fidelis; Banov (2017)       |
| Qualidade de Vida (QV)  | As práticas voltadas para esse subsistema de GRH são de grande importância para manter as pessoas motivadas, felizes e saudáveis. A relação líder – liderado influencia para o engajamento e satisfação do trabalhador.                                                                                                                            | Oliveira; Rocha (2017)      |

Quadro 1: Conceito das práticas funcionais de GRH

Fonte: elaborado pela autora

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com as características do presente estudo, utilizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa para identificar as práticas de gestão de recursos humanos. Esses tipos de estudos possibilitam a familiarização com o fenômeno, buscando construir hipóteses e proporcionar ideias e até mesmo soluções. Foca, além disso, descrever detalhadamente o contexto de uma situação (FERNANDES; GOMES, 2003).

A abordagem qualitativa propõe a identificação de características de situações, eventos e organizações, buscando a interpretação do objeto de estudo. Tem caráter descritivo e não requer dados estatístico para apresentação de resultados, o pesquisador é o instrumento-chave e o ambiente é a fonte direta dos dados (FREITAS; JABBOUR, 2011)

O estudo de caso foi realizado como método de pesquisa no ambiente de uma empresa privada do agronegócio. Para Yin (2010) o estudo de caso pode ser caracterizado pelo estudo do fenômeno e seu contexto real, pelas suas evidências ou modo convincente de coleta dos dados, e pelo tempo e recursos necessários.

Os dados coletados foram possíveis por meio dos instrumentos de observação e análise dos documentos disponibilizados pela empresa. A observação foi realizada durante os meses de julho e agosto de 2019 para entender o dia a dia dos profissionais de GRH da empresa

estudada e a análise documental na última semana de agosto de 2019. Na análise documental analisou-se arquivos, registros e procedimentos internos da empresa. Os dados foram interpretados qualitativamente, através de análise de conteúdo. De acordo com Freitas e Jabbour (2011) a observação, as análises e o registro das interações entre as pessoas e o meio é o foco da abordagem qualitativa.

#### **4 RESULTADOS**

A empresa estudada conta com experiência de mais de quatro décadas no setor sucroenergético. A unidade industrial é localizada no interior do estado de Goiás e tem capacidade de moagem de 5,3 milhões de toneladas de cana por ano e gera aproximadamente 1900 postos de trabalho.

A atuação da organização é em bioenergia (etanol e energia elétrica), propriedades agrícolas, logística e empreendimentos imobiliários; sua missão é produzir e comercializar etanol e energia de forma sustentável, com qualidade total e rentabilidade; sua visão é posicionar-se até 2020 como a empresa líder do setor de bioenergia em geração de valor e como a melhor empresa para se trabalhar; e como valores a Excelência, Humanismo Competente, Integridade e Ética, Comprometimento, Pioneirismo, Inovação, Sustentabilidade e Segurança.

A GRH da empresa é subdividida em atração e seleção de talentos, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, cargos e salários e comunicação.

As principais estratégias do subsistema denominado atração e seleção de talentos consiste utilizar a avaliação por competência como ferramenta de contratação nos quais os perfis que estão aderentes às competências do cargo em questão são aprovadas para compor o quadro da empresa. Esse setor é responsável pelos programas de PCD (pessoas com deficiência), estágio, trainee, jovem aprendiz, avaliação do período de experiência e entrevistas de desligamento. É prática mensal avaliar criticamente os indicadores de tempo de preenchimento de vaga, número de contratações versus número de promoções, índice retenção de três e seis meses e turnover.

A empresa possui os cargos definidos para cada área, com as exigências mínimas para o perfil do ocupante. Desta forma, a empresa possibilita o crescimento na vertical (promoção para nível de cargo superior, atrelado ao desempenho, vagas em aberto e orçamento). Lembrando que quem é o responsável pela ascensão de carreira é o próprio funcionário, buscando conhecimentos e qualificação.

Há várias práticas de desenvolvimento como Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL), avaliação de desempenho, Formação de Novos Líderes e Formação de Qualificação Operacional, que possibilitam aos funcionários oportunidades de desenvolvimento, qualificação e crescimento dentro da organização.

A avaliação de desempenho é realizada a partir das competências técnicas e comportamentais dos cargos onde o gestor e o próprio funcionário elencam notas, onde ao final é feito o consenso das duas notas. Ela ainda não é aplicada na empresa toda, optou-se em 2016 iniciar as avaliações, que antes não existiam, com a alta diretoria e a cada ano descer para demais níveis de liderança. Até momento chegaram ao primeiro nível de gestão e a meta é que até 2020 todos os demais cargos possuam suas avaliações anuais.

O setor de treinamento e desenvolvimento é responsável pelos programas citados acima. Este é dividido em treinamento legais e técnicos e desenvolvimento de pessoas. Para os treinamentos legais e técnicos existe uma matriz onde consta todos os cargos e seus respectivos treinamentos. A aplicabilidade segue um cronograma definido em conjunto com as áreas.

A empresa oferece aos seus funcionários vários benefícios que consistem em salário base, plano de saúde e odontológico, convênio farmácia, produtividade (prêmio assiduidade), ticket alimentação, ticket refeição e remuneração variável para cargos operacionais, e anualmente o Prêmio Anual de Participação Ativa de Resultados (PPAR). A política de remuneração segue o que é praticado no mercado e seguindo a legislação trabalhista.

Para assegurar a qualidade de vida do funcionário, a empresa conta com o setor de clima organizacional, onde o principal objetivo é ser o guardião da missão, visão e valores da empresa. Há uma política estruturada que suporta o clima da empresa nos quais há canais de denúncia e condigo de conduta, política de afastados, pesquisa de clima anual, “encontro com o diretor” para proporcionar aproximação da operação com a diretoria, diálogos abertos provocados mensalmente entre gestores e equipes para que os funcionários possam tirar suas dúvidas, sugestões e serem ouvidos.

A empresa tem construído o Jeito de Liderar, no qual independentemente da área os gestores precisam se comportar da forma esperada. As competências que norteiam o Jeito de Liderar da empresa são excelência, segurança, liderança, habilidade de relacionamento, planejamento e foco em resultados.

O setor de comunicação visa executar o plano de comunicação interno e externo através de eventos institucionais, campanhas, murais, sites, portais, e-mail e responsável pelos programas de reconhecimento por tempo de casa, programa de visita dos familiares e

comunidade à empresa e eventos externos. O principal desafio da comunicação é fortalecer, através de suas ações, a marca empregadora.

Todas as práticas de GRH são integradas com os objetivos da empresa, o exemplo maior disso é o Plano 2020. Este Plano foi criado com base na visão da empresa em 2013 entre a alta diretoria, acionistas e GRH. A partir desse ano iniciaram um processo de mobilização de toda a empresa para alcance desse objetivo. Neste mesmo ano foi criado a governança familiar, onde os donos se afastaram da gestão direta dos negócios e houve a contratação de CEO.

Para alcançar a visão, a GRH foi nomeada e ficou responsável por elaborar o plano de ação. A área teve que passar por uma reestruturação da equipe, onde o time contou com a contratação de nova gerência e supervisão e fortaleceu os subsistemas de recursos humanos com a chegada de profissionais mais qualificados e com experiência de mercado. Em meados de 2015, a GRH começou a ser vista não só como uma área de apoio, “operacional”, mas com um setor mais estratégico, fazendo parte das tomadas de decisões.

A GRH estruturou esse plano de ação no qual contemplava 5 blocos de atuação, sendo eles: (1) Liderança, (2) Carreira e Desempenho, (3) Comunicação e Endomarketing, (4) Remuneração e Benefícios, (5) Infraestrutura e Qualidade de Vida.

Para o bloco (1) Liderança a expectativa foi, até 2020, ter papéis e responsabilidades dos cargos de liderança definidas e divulgadas, gestores preparados tanto no perfil técnico como comportamental, liderança pelo exemplo, segurança na tomada de decisões, boas práticas de liderança propagadas e reconhecidas e sucessores para posições chaves.

No bloco (2) Carreira e Desempenho, construir um plano de carreira estruturado e transparente, vinculado ao processo de avaliação de desempenho, tendo esta estendida a todos os níveis, impactando na tomada de decisão da cadeia de gestão de pessoas, feedback implantado e disseminado a todos e retenção de talentos identificados nas avaliações de desempenho.

O bloco (3) Comunicação e Endomarketing, teve como objetivo ser transparente, acessível a todos os níveis, boas práticas da empresa divulgadas e reconhecidas, mecanismo de reconhecimento e valorização a funcionários consolidados, gestores guardiões da comunicação interna e comunicação mais atrativa e dinâmica para o público interno.

No 4º bloco, Remuneração e Benefícios, construiu-se a expectativa de ter um pacote de remuneração e benefícios competitivo e compatível com as melhores empresas para se trabalhar, com o custo de vida local e com necessidades de negócio.

E por fim, no último bloco (5) Infraestrutura e Qualidade de Vida ficou como meta avaliar as condições adequadas para o trabalho e descanso, e funcionários e seus dependentes satisfeitos com alternativas de lazer e qualidade de vida.

O plano de ação foi dividido em 4 anos, nomeado pela organização como “ondas”, nos quais a 1ª Onda iniciou na safra 2016/2017, 2ª Onda em 2018/2019, 3ª em 2019/2020 e a 4ª onda em 2020. Hoje a empresa está atuando em sua 3ª onda.

## **5 DISCUSSÃO**

Foi possível perceber que as organizações estão passando por diversas transformações sociais, políticas e econômicas, aos quais direcionam para uma maior competitividade no mercado. Há uma crescente evolução tecnológica, porém a força humana ainda é vista como a unidade base do trabalho para se atingir os resultados (SILVA; OLIVEIRA, 2017).

Um dos investimentos da empresa estudada para se destacar e se manter competitiva foi em sua área de GRH, que é responsável por zelar do patrimonial intangível. A visão da organização ficou sob responsabilidade da área, se destacando assim como um dos principais setores da companhia. Segundo Oliveira e Rocha (2017) a GRH é importante para a perpetuidade, crescimento e competitividade do negócio por envolver um conjunto diferenciado de conhecimento e habilidade.

A área é o principal patrimônio de empresas bem-sucedidas, e por isso vem investindo cada vez mais em suas práticas para que possam posicionar a organização de forma vantajosa no mundo globalizado (SILVA; OLIVEIRA, 2017). A empresa em questão possui todos os seus subsistemas de GRH e faz uma gestão forte em cima de suas práticas e processos para manter funcionários satisfeitos, motivados e qualificados.

Os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, clima organizacional e comunicação atuam direcionados para satisfação das pessoas e com foco no sucesso organizacional. Segundo Generi (2018) a GRH é um importante fator para obter o êxito aplicando técnicas e procedimentos favoráveis à sua competitividade, em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e demais.

A GRH precisa estar focada no objetivo da empresa e com ferramentas facilitadoras para o alcance do mesmo. A empresa usou desta área como estratégia para conquistar sua visão. Buscou junto aos seus profissionais capacitados elaborar metas nos quais envolvessem as pessoas no alcance dos resultados. Segundo Azevedo e Rosa (2003), a essência das

organizações são as pessoas e o trabalho é realizado por pessoas, e a empresa acredita nessa ideia.

Foi possível verificar que todas as ações contempladas nos subsistemas de GRH englobavam a preocupação com a satisfação organizacional. Essas ações vêm posicionando-a no mercado, exemplo disso foi a sua classificação em 2018 entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo a Revista Você S.A.

A empresa estudada mostrou que a área está atrelada com sua estratégia e objetivos. Esta visão estratégica da área de GRH é essencial para que uma empresa se perpetue (CÉSAR. CODA e GARCIA, 2006).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho evidencia a importância da GRH na tomada de decisão nas organizações do setor sucroenergético. A área de recursos humanos da empresa estudada possui várias práticas voltadas para obtenção do sucesso e atua no modelo das melhores empresas do Brasil. É a área responsável pela visão e atua ativamente para concretização dos resultados, sendo possível comprovar que a GRH estratégica é aquela que atua como área atrelada e envolvida com os objetivos da companhia.

Constatou-se que a organização para manter sua competitividade no mercado teve que passar por várias transformações, mas a principal foi a preocupação com seu principal ativo, as pessoas. Todas as práticas de GRH foram construídas envolvendo a satisfação dos funcionários. As ações desdobradas já garantiram que a empresa ficasse entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, sinalizando assim o caminho certo ao qual a empresa está trilhando. O desafio consiste em manter essas práticas atualizadas para que até 2020 ela consiga atingir seu objetivo.

No quadro 2, é possível identificar, em resumo, quais são as práticas e os desafios a serem superados.

| <b>Prática de GRH</b>        | <b>Como é</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Desafios a serem superados</b>                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recrutamento e Seleção (R&S) | Utiliza a avaliação por competência como ferramenta de contratação nos quais os perfis que estão aderentes as competências do cargo em questão são aprovadas para compor o quadro da empresa. | Analisar criticamente os indicadores de tempo de preenchimento de vaga, número de contratações versus número de promoções, índice retenção de três e seis meses e turnover para buscar a melhoria na qualidade das contratações. |



|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Treinamento e Desenvolvimento (T&D) | Para os treinamentos legais e técnicos existe uma matriz onde consta todos os cargos e seus respectivos treinamentos. A aplicabilidade segue um cronograma definido em conjunto com as áreas. E para desenvolvimento há vários programas com o foco em melhoria da performance dos profissionais.                                                                                                                                                                                                         | Aplicar o cronograma dos treinamentos e contar com funcionários treinados e capacitados. Outro desafio consiste em buscar ter gestores preparados tanto no perfil técnico como comportamental, liderança pelo exemplo e sucessores para posições chaves.                                |
| Avaliação de Desempenho             | É aplicada somente aos níveis de gestão. A avaliação é realizada a partir das competências técnicas e comportamentais dos cargos onde o gestor e o próprio funcionário elencam notas e ao final é feito o consenso das duas notas.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Vincular o plano de cargos ao processo de avaliação de desempenho, tendo esta estendida a todos os níveis, impactando na tomada de decisão da cadeia de gestão de pessoas, feedback implantado e disseminado a todos e retenção de talentos identificados nas avaliações de desempenho. |
| Cargos e Salário                    | A empresa possui os cargos definidos para cada área, com as exigências mínimas para o perfil do ocupante. Os benefícios consistem em salário base, plano de saúde e odontológico, convênio farmácia, produtividade (prêmio assiduidade), ticket alimentação, ticket refeição e remuneração variável para cargos operacionais, e anualmente o Prêmio Anual de Participação Ativa de Resultados (PPAR). A política de remuneração segue o que é praticado no mercado e seguindo a legislação trabalhista.   | Construir um plano de carreira estruturado e transparente e oferecer um pacote de remuneração e benefícios competitivo e compatível com as melhores empresas para se trabalhar, com o custo de vida local e com necessidades de negócio.                                                |
| Qualidade de Vida (QV)              | Essa área é denominada pela empresa como clima organizacional, onde o principal objetivo é colocar em prática a missão, visão e valores da empresa. Há uma política estruturada que suporta o clima da empresa nos quais há canais de denúncia e condigo de conduta, política de afastados, pesquisa de clima anual, “encontro com o diretor” para proporcionar aproximação da operação com a diretoria, diálogos abertos provocados mensalmente entre gestores e equipes para que os funcionários possam | Avaliar as condições adequadas para o trabalho e descanso, e funcionários e seus dependentes satisfeitos com alternativas de lazer e qualidade de vida.                                                                                                                                 |

|  |                                                |  |
|--|------------------------------------------------|--|
|  | tirar suas dúvidas, sugestões e serem ouvidos. |  |
|--|------------------------------------------------|--|

Quadro 2: Práticas da GRH da empresa estudada

Fonte: elaborado pela autora

Como contribuição, acredita-se, ser um trabalho que norteará os profissionais de GRH, gestores e universitários à importância da área no ambiente organizacional para tornar os processos produtivos mais humanizados e, ao mesmo tempo, pautados nos objetivos empresariais.

Essa pesquisa se limita a concentrar seu estudo em uma única empresa do setor, não podendo trazer comparações práticas com as demais e de outras regiões. Assim recomenda-se mais estudos voltados para GRH no setor sucroenergético para certificar de que essas práticas acontecem em sua grande maioria.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladiane de Barros. Gestão por Competências: nuances e peculiaridades. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.1, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5574/gestao-por-competencias--nuances-e-peculiaridades>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

AZEVEDO, Daniela Lange; ROSA, Leandro Cantorski. A engenharia de produção no agronegócio brasileiro como fator de excelência na capacitação de recursos humanos. **Rev. Produção OnLine**, v.3, n.3, 2003. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/565/610>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Souza. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. **SEGET**, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 02 de out. 2019.

BEGNIS, Heron; ESTIVALETE, Vania de Fátima; SILVA, Tania Nunes da. Formação e qualificação de capital humano para o desenvolvimento do agronegócio do Brasil. **Informe**

GEPEC, v.11, n.1, 2007. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/1095>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de Recursos Humanos. **Cengage Learning**, São Paulo, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.1, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

CANÇADO, Vera L; DE MEDEIROS, Nilcéia Lage; JEUNON, Ester Eliane. O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. *Perspectivas em Ciência da Informação*. v.13, n.2, p.3, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n2/a13v13n2.pdf>>. Acesso em: 28 de out.2019.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; CODA, Roberto; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH? - avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Revista FACEF pesquisa**, v.9, n.2, 2006. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/72>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

DA SILVA, Marina Feitosa; LEAL, Janayna Souto; NETO, João Batista Soares. TEMOS VAGAS! Um Estudo dos Resultados dos Processos de Recrutamento e Seleção via Plataformas Digitais. **O eco da graduação**, v.3, n.2, 2018. Disponível em: <<http://ecodagraduacao.com.br/index.php/ecodagraduacao/article/view/60>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica. **Editora Saraiva**, ed.3, 2017.

FAEDO, Leonardo Felipe. Estratégia para formação de equipes de alto desempenho no setor primário do agronegócio. Curitiba, 2015. Disponível em:

<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/44147/R%20-%20E%20-%20LEONARDO%20FELIPE%20FAEDO.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

FIGUEIREDO, Rodrigo Moreira de. Administração de cargos e salários. **Repertório UniCEUB**. Brasília, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8913>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

FREITAS, Wesley R. S; JABBOUR, Charbel J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, v. 18, n. 2, 2011. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148238/mod\\_resource/content/1/Protocolo%20de%20estudo%20de%20caso.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148238/mod_resource/content/1/Protocolo%20de%20estudo%20de%20caso.pdf)>. Acesso em: 27 de out. 2019.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. **Editora Saraiva**. ed.2, São Paulo, 2012.

LEMES, Aline Garcia; WESCHENFELDER, Gelson Vanderlei. A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do CESUCA**. v.2, n.3, 2015. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao/article/view/834>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

NAGANO, Marcelo Seido; MATHEUS, Leandro Freitas; MERLO, Edgard Monforte. Análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras. **REAd**, ed.46, v.11, n.4, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19742/analise-da-identificacao-e-da-gestao-do-capital-intelectual-nas-usinas-sucroalcooleiras>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.19, n.65, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n65/1806-4892-rbgn-19-65-00415.pdf>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

RINALDI, Rúbia Nara. Recursos humanos para o agronegócio brasileiro: avaliação da oferta e demanda por profissionais. **Repositório Institucional UFSCar**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3297>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

SAKANO, Adriana Milena; GOMES, Ana Paula; ALMEIDA, Danilo Augusto Kusnher et al. Avaliação de Desempenho: conceito, objetivo e metodologia. **Revista Ampla Gestão Empresarial**, São Paulo, v.3, n.2, art.7. 2014. Disponível em: <[http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta\\_edicao/07.pdf](http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta_edicao/07.pdf)>. Acesso em: 28 de out. 2019.

SANGALLI, Josilene de Jesus; SOUZA, Paulo Eduardo Assoni de; BAPTISTA, Renato Dias. A importância do treinamento de pessoal no agronegócio: um estudo em granjas avícolas localizadas na região da alta paulista. **XI Fórum Ambiental da Alta Paulista**, v.11, n.2, 2015. Disponível em: <[https://www.amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/forum\\_ambiental/article/view/1090](https://www.amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/forum_ambiental/article/view/1090)>. Acesso em: 28 de out. 2019.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. **Revista de Administração Contemporânea**. v.4, n.1, 2000. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/17158/qualidade-total--saude-e-trabalho--uma-analise-em-empresas-sucroalcooleiras-paulistas>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

SILVA, A. C. P; ALBUQUERQUE, J. S. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**, v.1, n.1, 2019. Disponível em: <<http://www.cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/view/6>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

SILVA, Ladjane de Barros; AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; LIGGERI, Natália. Perfil do gestor técnico desejado pelas indústrias do agronegócio. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, PR, v.8, n.2, 2014. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/172>>. Acesso em: 28 de out. 2019.

YIN, Robert. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Bookman**, Porto Alegre, ed.4, 2010.