

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP
CAMPUS DE JABOTICABAL**

**BALANCED SCORECARD E MAPA ESTRATÉGICO COMO
FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DO
ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E
AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

**Rosana Cristina Scopelli
Psicóloga**

2017

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP
CAMPUS DE JABOTICABAL**

**BALANCED SCORECARD E MAPA ESTRATÉGICO COMO
FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DO
ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E
AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Rosana Cristina Scopelli

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cláudia Fernandes Terence

Coorientador: Prof. Dr. Sérgio Azevedo Fonseca

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp, Câmpus de Jaboticabal, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração

2017

Scopelli, Rosana Cristina
S422b Balanced Scorecard e Mapa Estratégico como ferramentas de
gestão: um estudo do alinhamento das estratégias organizacionais e
as práticas de recursos humanos em uma empresa do agronegócio /
Rosana Cristina Scopelli. -- Jaboticabal, 2017
xiii, 111 p. : il. ; 29 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista,
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2017
Orientadora: Ana Cláudia Fernandes Terence
Coorientador: Sergio Azevedo Fonseca
Banca examinadora: Alexandre Tachibana, Cristina Lourenço
Ubeda, Lesley Carina Do Lago Attadia Galli
Bibliografia

1. Estratégia Empresarial. 2. Recursos Humanos. 3. Agronegócio.
I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 658.3:338.43

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação –
Diretoria Técnica de Biblioteca e Documentação - UNESP, Câmpus de Jaboticabal.

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: BALANCED SCORECARD E MAPA ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DO ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO

AUTORA: ROSANA CRISTINA SCOPELLI

ORIENTADORA: ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE

COORIENTADOR: SERGIO AZEVEDO FONSECA

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, área: GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS pela Comissão Examinadora:



Profa. Dra. ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE
Departamento de Administração Pública / FCLAr / UNESP Araraquara



Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal



Profa. Dra. CRISTINA LOURENÇO UBEDA - Videoconferência
Departamento de Administração / UFSCAR / Sorocaba/SP



Parceirista Dr. ALEXANDRE TACHIBANA
Diretoria / Cambufry Agrícola Ltda / Matão/ SP

Jaboticabal, 28 de agosto de 2017

DADOS CURRICULARES DA AUTORA

ROSANA CRISTINA SCOPELLI – nascida em Matão, no dia 10 de novembro de 1982, filha de Luiz Carlos Scopelli e Sonia Schiavetto Scopelli. Coursou o Ensino Fundamental e Médio na Escola Municipal Adelino Bordignon, na mesma cidade e na sequência ingressou no Ensino Superior em Psicologia na UNORP – Centro Universitário do Norte Paulista, na cidade de São José do Rio Preto. Conciliou o último ano de faculdade, para título de bacharel na área, com a Pós Graduação em Intervenção Familiar Sistêmica, pois já era titulada em licenciatura em Psicologia. Em 2008 ingressou em sua segunda Pós Graduação, na UFSCAR, em Psicologia Organizacional e Recursos Humanos. Durante sua trajetória acadêmica sempre esteve envolvida em programas de monitoria, grupos de estudo e comissões organizadoras de eventos. Em 2015, com 11 anos de experiência na área organizacional, foi aprovada para o curso de Pós Graduação – Mestrado em Administração, na UNESP – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Câmpus de Jaboticabal, para a qual, em Agosto de 2017 submete este trabalho à banca examinadora para obtenção do título de Mestre em Administração.

Saudades de mim

Tenho saudades...
De quando o tempo não me controlava
Nem a crítica me perturbava,
Do tempo em que comia chocolate sem me preocupar
E livre andava sob a chuva e não ligava de me molhar.

Ah, que saudades...
De quando tomava sorvete com o nariz escorrendo,
Do som “o papai chegou!” que me fazia sair correndo,
Do tempo em que me doava sem me importar em receber
E, livre, não usava a culpa para me prender.

Ah, que saudades...
De quando não sofria por antecipação
Por nada e ninguém vendia a paz do coração,
Do tempo em que meus sonhos faziam o mundo parar
E, livre, não tinha medo de chorar nem de arriscar.

De muitas coisas tenho saudades,
Mas a que mais cala fundo é
A saudade que tenho de mim...
E quando bate essa saudade no peito, penso...

Se eu pudesse viver outra vez,
Arriscaria mais ser feliz,
Deixaria o vento revoar meus cabelos,
Teria menos medo de ser estúpida
E apostaria mais em quem falha,
Pois não há mentes difíceis, mas chaves erradas.
E, tolerante, cobraria pouco dos outros.
E, generosa, muito menos de mim.
Mas não. Como não posso viver outra vez...
Quero ao menos dilatar o tempo,
Fazer de cada dia um mês,
Deixar de ser escrava do futuro,
Homenagear cada minuto no presente
E agradecer cada pessoa que amo por existir.
Mas, acima de tudo, quero trair a morte.
Como? Sendo uma eterna amante da vida...

Augusto Cury

AGRADECIMENTOS

Inicio agradecendo primeiro e incondicionalmente à DEUS, por seu poder superior, que me concedeu a vida e me presenteia com sua luz e sabedoria em todos os meus passos, nos momentos bons e nos que não são tão bons, mas que me revela a oportunidade de crescimento

Aos meus pais, Sonia e Luiz, pela criação, pela transmissão dos valores, da consciência do trabalho e da importância da família. Por isso estendo este agradecimento a todos os meus familiares: meu irmão Ricardo, que mesmo com seu jeito mais rústico está sempre pronto a me ajudar, minha cunhada Fernanda, pela presença em nossas vidas e por terem gerado as duas joias, que são razão do meu viver: Gustavo e Felipe, meus sobrinhos que em todos os momentos que dediquei a esse trabalho não deixaram uma só vez de irem me abraçar e beijar, ao chegarem a casa da “vó”. Abraços esses que me fortaleciam e me acalmavam por saber que entenderiam meus momentos de ausência no convívio familiar para realizar o sonho do mestrado. Amo vocês!

Mesmo com a dedicação praticamente integral aos meus trabalhos e aos estudos, meu tempo passou a ser compartilhado com uma pessoa especial, a quem sou grata a Deus e a tecnologia por ter feito com que nos aproximássemos. Ele que aceitou desde o primeiro momento estar ao meu lado, lendo ou estudando xadrez, enquanto eu estudava o tema da dissertação. Finais de semana hibernados para que eu pudesse me dedicar. Fernando, obrigada pelo companheirismo, meu amor!

Às grandes amigas que acompanharam minha angústia, a Valéria Falconi, que me incentivou na inscrição do processo seletivo do programa, a Gabriela Marquez, que lia meus rascunhos e revisava gramática de todos os capítulos, além das palavras de incentivo e o ombro para o choro nas horas de angústia, a Tatiana Bassi, que me auxilia em minha clínica e sabia os momentos em que eu precisava de uma palavra de fé e esperança, com as quais quero contar pro resto da vida, e a Janaína Ferreira Aguirre, que acreditava em mim até mais do que eu mesmo. E também grandes amigos, o Marcelo Tufaile, que incansavelmente lia as normas no site da faculdade comigo e me auxiliava em cada nova etapa, ao Padre Luís Sleutjes, que cursando mestrado em sua área sabia dos desafios e sempre arrumou um tempo para me perguntar como estavam os “escritos” e desejar “Coragem” e ao Mauro Hamada, que como consultor acompanhou grande parte deste trabalho, na

prática e sempre me inspirou, por sua dedicação e estudos realizados sobre o tema, agregando conhecimento e sabedoria à minha formação.

À Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Campus de Jaboticabal, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração, que com professores de altíssimo nível souberam compartilhar conhecimento e experiências, bem como a todos os funcionários, sempre atenciosos e prestativos.

Às professoras Cristina Ubeda, Lesley Attadia e Luciana Crnkovic pelas importantes contribuições no desenvolvimento deste trabalho e demonstrações de sabedoria e humildade.

À Cambuhy Agrícola Ltda., que viabilizou a realização deste trabalho, principalmente ao diretor Alexandre Tachibana, que desde o primeiro momento acreditou na ferramenta que seria estudada e além de incentivar, permitiu que a implantássemos na empresa.

Por último, mas não por ser menos importante, e sim pelo contrário, pois é a pessoa que foi a base de tudo isso, minha orientadora Ana Terence. Pessoa ímpar em conhecimento, que se dispôs desde o início a me auxiliar, orientar, ensinar e muitas vezes exerceu o difícil papel de me acalmar, com sua segurança e competência. Agradecimentos esses também estendidos ao meu coorientador Sérgio Azevedo Fonseca, sempre atencioso e disposto a ajudar.

Finalizo com uma palavra muito significativa em minha vida: *Gratidão!* Gratidão a todos e por tudo, pois foi um processo de muito amadurecimento e crescimento, pessoal e profissional.

SUMÁRIO

	Página
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE QUADROS.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Caracterização do tema da pesquisa.....	03
1.2 Formulação do problema da pesquisa.....	06
1.3 Declaração dos objetivos da pesquisa.....	07
1.4 Justificativa e relevância do tema e do objeto de estudo.....	08
1.5 Procedimentos metodológicos.....	10
1.5.1 Variáveis da pesquisa.....	13
1.5.2 Questões da pesquisa.....	13
1.6 Estrutura do trabalho.....	14
2 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.1 Estratégia.....	15
2.1.1 O processo da estratégia.....	20
2.2 Gestão estratégica por meio do <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.1 O Mapa Estratégico.....	29
2.3 Alinhamento estratégico.....	31
3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	32
3.1 A evolução das teorias da administração e a administração de recursos humanos.....	32
3.2 O sistema de recursos humanos.....	34
3.3 Estratégia e práticas de recursos humanos.....	38
3.3.1 O alinhamento estratégico da gestão de RH.....	41
3.4 O BSC e o Mapa Estratégico como ferramenta para o alinhamento estratégico de RH.....	43
4 AGRONEGÓCIO E A CAMBUHY.....	46
4.1 O agronegócio no Brasil.....	46
4.1.1 Panorama da cadeia citrícola.....	48

4.1.1.1 A produção agrícola.....	49
4.1.1.2 A produção e exportação do suco.	51
4.1.1.3 Algumas considerações sobre o contexto e as perspectivas do setor	53
5 ESTRATÉGIA E ALINHAMENTO NA CAMBUHY	58
5.1 A empresa Cambuhy Agrícola	58
5.2 Gestão estratégica da empresa Cambuhy	61
5.3 Gestão de RH na Cambuhy Agrícola: histórico e evolução.....	67
5.4 Alinhamento dos processos de RH com as estratégias organizacionais	70
5.5 Discussão dos resultados	79
5.6 Contribuições gerenciais: proposições de ajustes aos processos de RH	81
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXO I.....	97
ANEXO II.....	98
ANEXO III.....	102
APÊNDICE A	105
APÊNDICE B	106
APÊNDICE C	107
APÊNDICE D	108
APÊNDICE E	109

**BALANCED SCORECARD E MAPA ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTAS DE
GESTÃO: UM ESTUDO DO ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS
ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

RESUMO

A demanda das empresas por ferramentas que permitam gerenciar e controlar as suas ações estratégicas cresce cada vez mais no cenário atual. Assim, o presente estudo teve por objetivo compreender o alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas da gestão de Recursos Humanos em uma empresa do agronegócio, a partir da utilização de ferramentas estratégicas, como o *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória qualitativa, sistematizando-se a partir de um estudo de caso, o processo de gestão estratégica, o alinhamento de estratégias organizacionais, o BSC, o Mapa Estratégico e as práticas de RH. Identificou-se com o estudo, que as modalidades de estratégia empregadas na organização, antes predominantemente emergente, passou a deliberada com maior frequência. O BSC e o Mapa Estratégico irão contribuir para a gestão estratégica através da explicitação dos objetivos organizacionais para todos os níveis hierárquicos da empresa; dentro da organização, os gestores são os responsáveis por disseminar, monitorar e mensurar as estratégias e o seu alinhamento para suas respectivas equipes; observou-se ainda que, as práticas de RH, contemplam parcialmente as demandas da estratégia organizacional, sendo proposto ações de melhorias; e com o trabalho desenvolvido, conscientizou-se os gestores sobre a relevância e contribuições do alinhamento estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia Empresarial, *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, Recursos Humanos, Agronegócio.

BALANCED SCORECARD AND STRATEGIC MAP AS MANAGEMENT TOOLS: A STUDY OF THE ALIGNMENT OF ORGANIZATIONAL STRATEGIES AND HUMAN RESOURCES PRACTICES IN AN AGRIBUSINESS COMPANY

ABSTRACT

The companies demand for tools that allow them to manage and control their strategic actions grows in the current scenario. Thus, the present study aimed to understand the alignment of organizational strategies and practices of human resources management in an agribusiness company, based on the use of strategic tools such as the Balanced Scorecard and the Strategic Map. For that, a qualitative exploratory research was developed, systematizing from a case study, the process of strategic management, the alignment of organizational strategies, the BSC, the Strategic Map and the RH practices. It was identified with the study, that the strategy modalities used in the organization, previously predominantly emergent, became more deliberate. The BSC and the Strategic Map will contribute to the strategic management through the explication of the organizational objectives for all the hierarchical levels of the company; within the organization, managers are responsible for disseminating, monitoring and measuring strategies and their alignment to their respective teams; It was also observed that, HR practices partially contemplate the demands of the organizational strategy, being proposed actions of improvements; And with the work developed, managers were made aware of the relevance and contributions of strategic alignment.

KEYWORDS: Strategy, *Balanced Scorecard*, Strategic Map, Human Resources, Agribusiness.

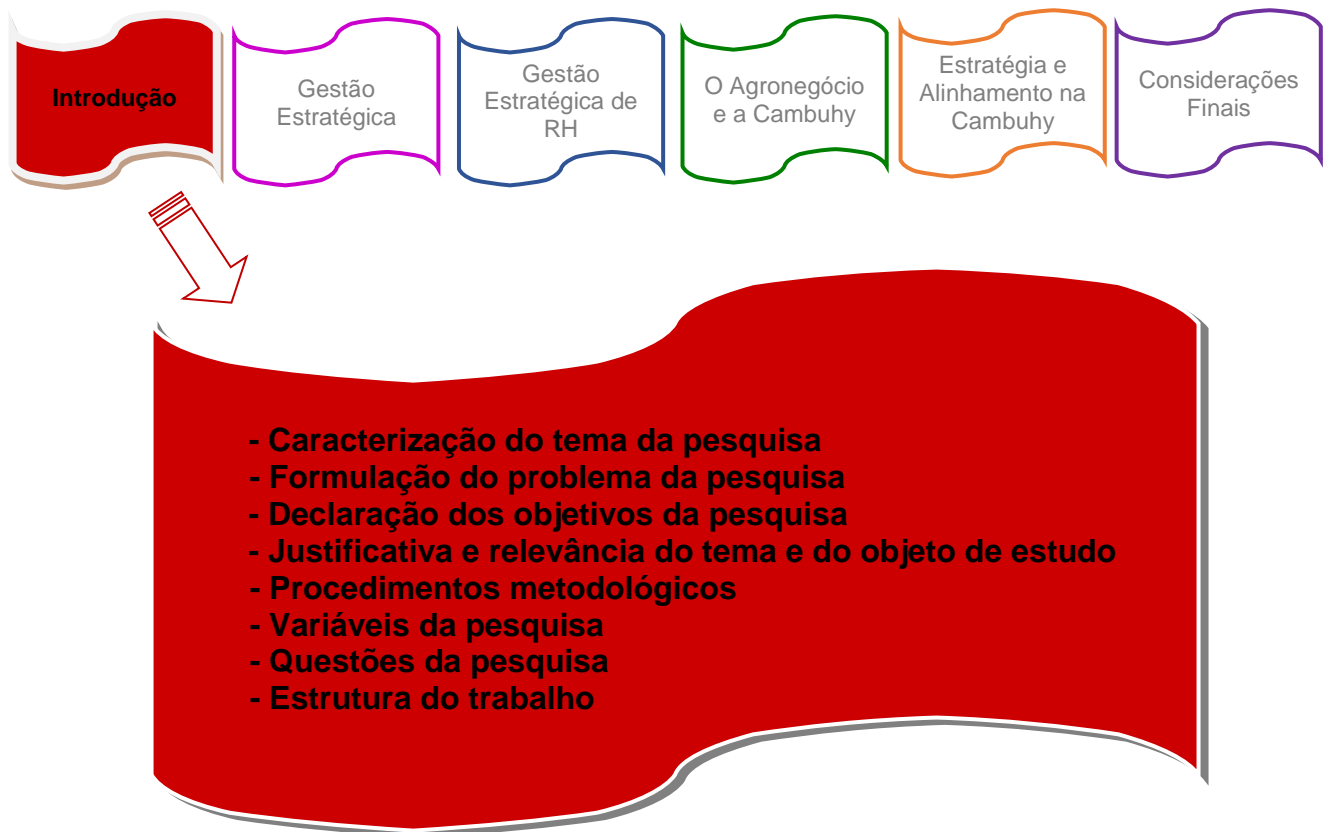
LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Os P's da Estratégia.....	19
Figura 2. Estratégias deliberadas e emergentes	23
Figura 3. Perspectivas do BSC	27
Figura 4. Arquitetura estratégica de RH.....	35
Figura 5. BSC da Cambuhy Agrícola	64
Figura 6. Mapa estratégico da Cambuhy Agrícola	66
Figura 7. Linha evolutiva da gestão de RH	70

LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1. Aspectos do procedimento metodológico da pesquisa.....	12
Quadro 2. Principais ideias do conceito de estratégia.....	18
Quadro 3. Escolas de Estratégia.....	21
Quadro 4. Alinhamento Estratégico.....	29
Quadro 5. Mapeamento do sistema de RH	71
Quadro 6. Alinhamento dos processos de RH com o BSC e o Mapa Estratégico	77
Quadro 7. Principais proposições de ajustes	81

1 INTRODUÇÃO



Frente à atual reorientação nos fluxos internacionais de produtos, de serviços, de informações e, conseqüentemente, de renda, as empresas necessitam adaptar-se a um ambiente em constante mudança. As mudanças sociais, econômicas e tecnológicas vivenciadas no século XXI exercem fortes pressões de seleção sobre as organizações, que estão associadas a momentos de crises ou oportunidades (AGOSTINHO, 2003). Caldana *et al.* (2012) observam que o segmento do agronegócio, em função das significativas mudanças no posicionamento estratégico das empresas, requer maior enfoque competitivo diante desse contexto.

Para Corso *et al.* (2014), as organizações atuam cada vez mais de forma globalizada e as inovações ocorrem com frequência. Assim, a constante adaptação ao novo contexto e a capacidade de renovação da linha de produtos e serviços torna-se vital para a sobrevivência e a competitividade organizacional.

Percebe-se uma mudança nas empresas, que buscam se adaptar e adotar uma postura proativa para sobreviver a este ambiente competitivo. Nesse sentido, há uma mudança de um perfil industrial, que visa o baixo custo e a alta produtividade, para modelos que incluem elementos de diferenciação com grande

potencial catalisador. Registra-se, portanto, a alteração do foco da produtividade para a competitividade das organizações, que deriva muito mais de recursos intangíveis do que investimentos em ativos físicos. Esta mudança reflete na gestão da área de Recursos Humanos, pois as organizações estão cada vez mais impelidas a substituir o modelo de gestão de pessoas burocrático e processual, pois este está aquém das variáveis a serem consideradas na atualidade, por uma perspectiva estratégica que contemple a história, a cultura e o contexto organizacional (ZUPPANI, 2016).

Esta dinâmica competitiva organizacional requer constante análise das transformações no ambiente organizacional (geral, operacional e aspectos internos de gestão) a fim de se definir estratégias organizacionais que impactem os seus resultados (COSTA; ALMEIDA, 2005; SCHIMIDT; COSTA; FREITAS, 2011). Mesmo que uma empresa não opere da maneira mais eficiente, se fizer escolhas estratégicas que a diferencie em seu mercado de atuação, pode minimizar a ação da concorrência sobre a sua demanda (SCHIMIDT; COSTA; FREITAS, 2011). No entanto, não basta somente conceber estratégias, é preciso que estas estejam presentes em todos os níveis organizacionais (ESCRIVÃO FILHO *et al.* 2016; TERENCE, 2008) e sejam disseminadas e implementadas em toda a organização, pois somente assim pode-se agregar e possibilitar a sobrevivência, a inovação e ainda conquistar novos públicos e mercados (CORSO *et al.*, 2014).

É com o objetivo de assegurar o crescimento, a continuidade e/ou a sobrevivência da organização, com base na sua capacidade adaptação às mudanças ambientais, que a estratégia é desenvolvida, ajustando a maneira de pensar e agir destas às mudanças inesperadas e imprevisíveis do ambiente em geral, do ramo de negócios em que a empresa está inserida e às mudanças ocorridas dentro da própria organização (COSTA, ALMEIDA, 2005; SCHIMIDT; COSTA; FREITAS, 2011). A estratégia deve voltar-se para o futuro e auxiliar a organização a manter seu rumo, definir suas ações e objetivos, por meio do pensar e agir, criando um nítido senso de direção a estas (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; TERENCE, 2008). Ainda, a formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O planejamento estratégico e, nos dias atuais, a administração estratégica é a ferramenta mais utilizada na gestão estratégica das organizações. Baseada em

processo deliberado, a administração estratégica visa proporcionar maior racionalidade ao processo de escolhas relacionado ao alinhamento das condições ambientais com as ações e os objetivos da empresa (forças externas e internas). Nos processos de gestão estratégica estão inseridas as ações de determinação da missão e dos objetivos da organização. Este processo é contínuo e dinâmico, pois uma vez que a estratégia intencionada é implementada, frequentemente requer ajustes, adaptações e/ou modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais se alteram (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). No entanto, para Hough e White (2003), a estratégia é um processo racional e sistemático que direciona a organização a melhores resultados, quando empregada em ambientes estáveis.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que complementa este processo e auxilia a traduzir e explicitar as estratégias por meio de um conjunto de medidas de desempenho que serve de base para o sistema de gestão estratégica, ou seja, formulação, implementação, acompanhamento e avaliação das estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997; GALAS; FORTES, 2005). Pretende-se, nesta pesquisa, abordar a gestão estratégica por meio da utilização do BSC e do mapa estratégico.

1.1 Caracterização do tema da pesquisa

Um conceito que data de meados dos anos 90 e que se tornou uma ferramenta de gestão estratégica amplamente utilizada em empresas de todos os portes e setores de atuação foi o *Balanced Scorecard* (BSC) por sua aplicação fácil e eficiente. O BSC surgiu inicialmente como uma ferramenta de viabilidade de medição estratégica e se consagrou pelo auxílio na gestão, por permitir que os administradores tenham uma visão clara dos indicadores financeiros, que movimentam a organização, e dos não financeiros, tão importantes quanto, para a efetivação das estratégias do negócio (KAPLAN; NORTON, 1992; 1997).

Assim sendo, o BSC foi desenvolvido inicialmente como uma ferramenta para auxiliar a implementação de estratégias e a mensuração do desempenho da organização em quatro grandes áreas ou perspectivas, que são: 1) financeira, que visa alcançar maiores retornos e satisfazer o interesse do acionista ou proprietário, por isso, todos os resultados são analisados e quando necessário, realiza-se modificações para garantir seu cumprimento; 2) clientes, que devem ser sempre

satisfeitos, portanto, cabe a empresa criar valor a eles, seja com oferta de produtos ou serviços adequados; 3) processos internos, relaciona-se aqui os processos que podem ser envolvidos pelo projeto de melhoria contínua para se atingir níveis de excelência e que permitem a produção e o fornecimento de valor, melhorias dos processos, redução de custos produtivos etc e; 4) aprendizado/crescimento, perspectiva voltada a desenvolver o potencial dos funcionários e obter melhorias organizacionais, exige investimento para resultar ao menos na sobrevivência da empresa ou em seu desenvolvimento a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997; 2000; 2004).

Com objetivos claramente definidos e as perspectivas do BSC desenvolvidas, é preciso definir as metas, o plano de ação e os responsáveis por cada etapa, para que a implementação da estratégia se estabeleça. Para Kallás (2003), a operacionalização e o monitoramento desse processo deve respeitar a disponibilidade de recursos da organização. São necessários três passos para essa etapa: 1) desenvolvimento do plano de implementação, pois com a equipe geralmente formada, a liderança formalizará as metas e o plano de implementação do BSC, que inclui, por exemplo, a comunicação a todos os indivíduos da organização; 2) realização de *workshop* com os executivos para definir o programa de implementação, além de integrá-lo à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informação que o sustente; 3) implementação que é a efetivação de tudo o que foi planejado (KALLÁS, 2003).

Destaca-se que, quando a organização está pautada somente na perspectiva financeira, tende a obter resultados a curto prazo. No entanto, são perspectivas não financeiras que possibilitam a construção de capacidades e a aquisição de ativos intangíveis necessários para o alcance de resultados e o aumento dos níveis de competitividade. Entende-se que o equilíbrio entre as quatro perspectivas do BSC é fundamental para a garantia de desempenhos financeiros e competitivos a longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a implantação do BSC nas perspectivas acima descritas demanda um conjunto de indicadores que devem abordar o “equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrência e entre as perspectivas interna e externa de desempenho”.

Assim, dentre as diversas ferramentas de gestão estratégica, o BSC se consagra por proporcionar a formalização das estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais em um processo único e contínuo por meio da interação e a integração das quatro perspectivas. Com o desenvolvimento e a aplicação do BSC ao longo dos anos.

Uma das etapas para a utilização do BSC nas empresas é a elaboração do mapa estratégico. Considerado um desdobramento do BSC, o mapa estratégico é uma ferramenta de suporte que possibilita a utilização de recursos visuais para tornar a estratégia explícita e compreensível, ou seja, é uma ferramenta orientadora, que permite à organização compreender com maior clareza suas estratégias e delinear seu plano de ação (CORRÊA; COELHO; SELIG, 2005).

A elaboração e a aplicação do mapa estratégico contribuem para a organização efetivar todas as perspectivas do BSC, à medida que fornece aos administradores um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia, pois atua na transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis (KAPLAN, NORTON, 2000; STORCH, NARA, STORCH, 2004).

Dentre muitas ferramentas de gestão estratégica, o BSC se consagrou como eficiente por permitir a formalização das estratégias que serão apresentadas como o caminho que as pessoas devem seguir por meio das atividades a ser realizadas que, por sua vez, devem estar alinhadas aos objetivos da organização para se alcançar os resultados projetados. Portanto, outra característica do BSC é que as perspectivas e os indicadores devem estar alinhados à estratégia da empresa.

A aplicação do BSC e do mapa estratégico tem por finalidade fazer com que os funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa sejam capazes de entender, formalizar, visualizar, alinhar e implementar as estratégias da organização que devem ser executadas por meio de indicadores tangíveis e intangíveis, pois ambos são essenciais no processo de geração de valor.

Assim, é sobre a gestão estratégica por meio da aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* e do Mapa Estratégico para o alinhamento das estratégias organizacionais em uma empresa do agronegócio que esta pesquisa se refere.

1.2 Formulação do problema da pesquisa

A competitividade imposta no mercado global baseada na internacionalização e nos avanços tecnológicos demanda estratégias organizacionais que são formadas e formuladas em um processo contínuo, conforme explicitado nos itens acima. No entanto, as estratégias devem ser traduzidas em ações produtivas, mercadológicas e, principalmente, de gestão de pessoas, ou seja, de Recursos Humanos (ESTIVALETE et al, 2011).

O processo de elaboração de estratégias ocorre a partir do trabalho do administrador nos diversos níveis hierárquicos, neste caso, os estrategistas. Segundo Albino *et al.* (2011), organizações não criam ou realizam estratégias, pessoas o fazem. São elas que investem talento, criatividade, paixão e energia no processo de criação de estratégias. Entender estas pessoas enquanto estrategistas é um tema importante para compreender a criação de estratégia enquanto prática social, ou seja, nas formas como eles realmente agem e interagem, como expressam sua aprendizagem dentro das necessidades da organização.

Faz-se necessário que ocorra um alinhamento entre pessoas, sistema e cultura, para que a organização caminhe em direção aos seus objetivos estratégicos definidos (CORSO *et al.*, 2014). Para Ulrich (1998) isso já era claro quando propôs um modelo de gestão de pessoas baseado em quatro papéis principais e mostrou a necessidade integradora entre os processos de recursos humanos, ao promover a interação dinâmica dos ambientes de negócios com as estratégias de gestão de pessoas, com foco no operacional e no estratégico. Os quatro papéis conceituados pelo autor para a área de Recursos Humanos (RH) foram: 1) parceiro estratégico, para ajustar o RH e a visão de futuro da empresa; 2) especialista administrativo na atuação em reengenharia de processos; 3) defensor dos funcionários, por meio de estrutura formais para ouvir e responder às demandas dos funcionários; 4) agente de mudança ao assegurar esta capacidade às pessoas e à organização. O autor assegura ainda a necessidade de que os profissionais da área estabeleçam um nexos causal entre os projetos de RH e a noção de competitividade. Isso nada mais é do que alinhar o departamento, à estratégia da empresa.

Nota-se que, assim como em todas as outras etapas, a participação ativa das pessoas é essencial, pois são elas quem interagem e definem todo o processo, de acordo com o que é esperado pela organização.

Uma empresa se revela devidamente preparada para enfrentar obstáculos e atingir seus objetivos organizacionais à medida que os seus dirigentes identificam, elaboram e utilizam estratégias capazes de influenciar as pessoas em suas crenças, valores, atitudes pessoais, por meio da comunicação e contatos informais, para que todos, envolvidos por uma cultura forte, possam atuar com a eficiência (SENTANIN, 2008) alinhados à estratégia organizacional.

Torna-se, portanto, essencial que os recursos da organização sejam monitorados para verificar o seu alinhamento às suas diretrizes e que se realize o acompanhamento do dinâmico processo de formação da estratégia, de forma a manter e criar vantagens competitivas em seu segmento de atuação (SENFF; COMPAGNONI; BENDLIN; 2014). É imprescindível que haja uma integração entre as estratégias corporativas e de negócios, juntamente com os processos que permitem que os dirigentes cheguem a um consenso da força motriz, das metas e das métricas de desempenho, pois ela exigirá investimento em capacidades e competências específicas, que é o que faz com que a empresa obtenha resultados melhores que dos seus concorrentes (HREBINIAK, 2006; ESTIVALETE; LÖBLER; VISENTINI, 2011).

A abordagem estratégica da função Recursos Humanos demanda uma reavaliação de suas atividades para que seja possível alinhar e integrar os objetivos de longo prazo da organização, as alterações constantes das variáveis relevantes do ambiente e as necessidades próprias das pessoas inseridas no contexto organizacional (LACOMBE; TONELLI, 2001). Assim sendo, as práticas de recursos humanos não devem apenas alinhadas às estratégias organizacionais, mas devem ser parte integrante desse processo.

Portanto, diante do contexto acima apresentado, apresenta-se o problema de pesquisa a partir da seguinte questão:

Como se configura o alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas do sistema de Recursos Humanos?

1.3 Declaração dos objetivos da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é identificar o alinhamento das estratégias organizacionais, explícitas no BSC e no mapa estratégico, com as práticas do

Sistema de Recursos Humanos em uma empresa do agronegócio. Para tanto, foi descrito o BSC e o mapa estratégico na empresa Cambuhy Agrícola e identificado o alinhamento das estratégias organizacionais e de RH.

Como objetivos específicos têm-se:

- sistematizar, a partir da revisão da literatura, o processo de gestão estratégica, o alinhamento de estratégias organizacionais, o BSC, o mapa estratégico e as práticas de Recursos Humanos;
- acompanhar e participar da elaboração o BSC e do mapa estratégico da empresa Cambuhy;
- identificar o alinhamento das estratégias organizacionais a partir da percepção dos gestores;
- identificar as contribuições do *Balanced Scorecard* e do Mapa estratégico na formalização e no alinhamento das estratégias ao Sistema de Recursos Humanos.
- detectar necessidades de ajustes no Sistema de Recursos Humanos de acordo com o alinhamento identificado.

1.4 Justificativa e relevância do tema e do objeto de estudo

Ao considerar que organizações não existem por si só e sim através das pessoas, Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) apontam que assim é possível atingir os objetivos da organização, ou seja, a partir da gestão estratégica, desde que seja tratado dessa forma em todas as áreas da empresa, que é o que Foroni (2014) apresenta como a necessidade da organização estar alinhada internamente, as pessoas compreenderem os objetivos estratégicos e construam práticas de gestão de pessoas que favoreçam o cumprimento das ações e consequentemente se atinja os resultados buscados pela empresa.

A gestão estratégica propõe uma permanente revisão da missão organizacional, durante os diferentes cenários pelos quais ela circula no decorrer do tempo. Assim, é preciso um detalhamento dos propósitos e dos objetivos da organização, para estabelecer processos administrativos alinhados às demandas de gestão (ALMEIDA, TEIXEIRA, MARTINELLI, 1993).

Durante muito tempo a gestão de Recursos Humanos esteve relacionada a questões de postura do poder, refletida por extremo autoritarismo (ALMEIDA, TEIXEIRA, MARTINELLI, 1993). No entanto, quando se trata de gestão estratégica de Recursos Humanos, Bianchi (2008), considera a área como uma entidade que contribui, de maneira efetiva com os objetivos da organização, à medida que auxilia os gestores na formulação de estratégias, políticas e práticas, a fim de implementar a gestão estratégica de pessoas, alinhadas aos objetivos organizacionais.

Todo o trabalho desenvolvido pela área de Recursos Humanos, à fim de alinhar as estratégias organizacionais às dos departamentos da empresa são em prol da geração de resultados. No caso deste trabalho, o foco será em uma empresa do agronegócio, que aplica pessoas, estrategicamente, para atingir seus objetivos, não apenas financeiros, mas nas demais perspectivas do BSC.

Considerado moderno, eficiente e competitivo, o agronegócio brasileiro é uma atividade próspera, por contar com um clima favorável, energia solar abundante e cerca de 400 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade. Esses fatores fazem do país um lugar de vocação natural para o agronegócio e todos os negócios relacionados à suas cadeias produtivas. Responsável por 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros (MAPA, 2015).

O Brasil é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários, sendo o primeiro produtor e exportador mundial de café, açúcar, álcool e sucos de frutas. Destaca-se ainda dentro do agronegócio o cultivo de cereais, castanhas, borracha natural, entre outros que empregam atualmente mais de 17 milhões de trabalhadores somente no campo (CEPEA, 2015).

A vocação natural do Brasil para agricultura, dado as condições climáticas e geográficas favoráveis, somadas ao avanço tecnológico faz do agronegócio o setor mais proeminente do país, responsável em 2013 por 22,54% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. No tocante às contas externas, representa em média 47% do volume exportado do país (CEPEA, 2013).

A partir do contexto acima surgem as indagações iniciais que culminam neste trabalho de pesquisa, que procura compreender como se configura o alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas do sistema de recursos humanos. Por se tratar de uma empresa com expressividade em seus resultados financeiros, econômicos e social, despertou-se o interesse pelos papéis executados pelos seus

dirigentes no desenvolvimento das estratégias organizacionais e de negócio e, por fim, explicitá-las por meio do BSC e do Mapa estratégico como duas ferramentas auxiliares para sua gestão estratégica.

1.5 Procedimentos metodológicos

Para atender os objetivos propostos, foi realizado um estudo empírico cujo objeto de interesse é uma empresa agrícola, situada no interior do estado de São Paulo, referenciada como grande porte no setor, reconhecida por sua capacidade produtiva e seus métodos de gestão desenvolvidos, com emprego de alta tecnologia em todas as etapas de trabalho. A pesquisa caracteriza-se quanto ao seu propósito como exploratória, quanto à abordagem do problema como qualitativa e quanto ao procedimento técnico como um estudo de caso único.

A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito. Para isso envolve levantamento bibliográfico; entrevista indivíduos que possuem experiência com o problema pesquisado e análise dos dados coletados para compreender a realidade estudada.

A utilização de uma abordagem qualitativa deve-se ao fato de que este procedimento metodológico contempla várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. O método qualitativo é mais direcionado à compreensão dos fatos do que à mensuração de fenômenos (YIN, 1994). A pesquisa qualitativa é adequada a estudos de assuntos complexos, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações mais detalhadas e um aprofundamento da questão a ser estudada, devido à riqueza dos detalhes obtidos. O pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido, com variáveis definidas. Essa pesquisa não busca enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados. Parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995).

Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é definida como exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Para isso envolve levantamento bibliográfico; entrevista indivíduos

que possuem experiência com o problema pesquisado e análise das respostas colhidas para estimular a compreensão sobre o assunto.

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso foi considerado o mais adequado como procedimento técnico para este estudo, por envolver um estudo em profundidade da estratégia empregada para o desenvolvimento do trabalho do departamento pessoal da empresa selecionada. O estudo de caso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação e mensuração, investigando um problema atual, dentro da realidade em que ele ocorre (BRYMAN, 1989; YIN, 1994; LAZZARINI, 1997). O estudo de caso possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1990).

O estudo de caso único é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste na análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular (GODOY, 1995). Para Boyd e Stasch (1985), no estudo de caso é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

As principais limitações deste método de pesquisa estão nas dificuldades de generalização dos resultados obtidos e conseqüentemente das conclusões. Na utilização de estudos de caso como métodos de pesquisa, as generalizações podem ocorrer em nível analítico ou teórico, pois o objetivo é auxiliar a elaboração e o aprimoramento de teorias ou a descrição dos fatos (BONOMA, 1985). Decorrente do fato da unidade escolhida para investigação ser anormal em relação às muitas de suas espécies, o que pode fazer com que os resultados se tornem bastante equivocados (GIL, 1996). Para que esses fatos sejam minimizados, é exigido do pesquisador um nível de capacitação mais elevado do que o requerido para outros tipos de delineamento.

Será realizado um estudo de caso único na empresa Cambuhy. A escolha da unidade de análise foi por conveniência, pois a pesquisadora atua na área de Recursos Humanos da empresa, está inserida no ambiente organizacional, tem acesso às informações necessárias e contato direto com o gestor responsável pela unidade. Estas condições permitem a elaboração do BSC, do mapa estratégico e a identificação do alinhamento estratégico na organização.

Quanto à técnica de coleta de dados pretende-se utilizar a observação livre e participante, entrevistas semi-estruturadas a serem realizadas junto aos dirigentes e

ao consultor, baseadas em roteiros para coleta de dados primários. Os dados secundários serão coletados a partir de documentos e relatórios emitidos na empresa.

Quadro 1. Aspectos do procedimento metodológico da pesquisa

Caracterização da pesquisa	
Propósito	Exploratório
Unidade de Análise	Empresa Cambuhy
Abordagem	Qualitativa
Procedimento técnico	Estudo de caso
Instrumentos de coleta de dados	Entrevista, observação e análise de documentos
Técnica de amostragem	Intencional por conveniência
Enfoque	Configurar o alinhamento estratégico (organizacional e de Recursos Humanos)

Fonte: Elaborado pela autora

Abaixo encontram-se as etapas propostas para a realização desta pesquisa.

Etapa 1: realização do diagnóstico organizacional (mapeamento do sistema de RH e do processo estratégico – APÊNDICE A). Para tanto, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor geral da empresa (APÊNDICE B), observação participante (APÊNDICE C) e análise de documentos da área de RH (APÊNDICE D).

Etapa 2: desenvolvimento do BSC e do mapa estratégico. Para isso, foram realizadas reuniões com o diretor geral e o consultor da empresa, sendo a primeira para sensibilização em relação ao processo de identificação das estratégias existentes; a segunda para elencar os indicadores do BSC; e a última para estabelecer os indicadores e ações do mapa estratégico. Foram realizadas nove reuniões, conforme o APÊNDICE E.

Etapa 3: identificação do alinhamento das estratégias será realizado a partir do diagnóstico realizado na etapa 1 e as estratégias explícitas na etapa 2.

Etapa 4: identificação de possíveis proposições para efetivar o alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas de Recursos Humanos.

Os resultados foram obtidos através de informações colhidas nas entrevistas, observações e nos documentos, posteriormente analisados com base na literatura, relacionando-os com os conceitos do processo de criação de estratégia, BSC, gestão estratégica de Recursos Humanos e alinhamento estratégico.

1.5.1 Variáveis da pesquisa

De acordo com o problema e com os objetivos declarados, foram elencadas as seguintes variáveis para a presente pesquisa:

- Estratégia: deliberada ou emergente.
- *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico como ferramentas de gestão: perspectivas e indicadores.
- Práticas do Sistema de Recursos Humanos.

1.5.2 Questões da pesquisa

Com este trabalho espera-se responder as seguintes questões:

- Como ocorre o processo de criação e implantação de estratégias? As estratégias são deliberadas ou emergentes?
- Como o BSC e o mapa podem contribuir para a gestão estratégica da empresa?
- Como as estratégias são disseminadas na organização? Quais são as principais dificuldades e potencialidades nos alinhamentos estratégicos?
- As práticas de RH contemplam as demandas da estratégia organizacional?
- Como são mensuradas e monitoradas as estratégias organizacionais e o seu respectivo alinhamento?
- De que forma as estratégias organizacionais são desdobradas nos níveis hierárquicos?
- Como o gestor compreende o alinhamento estratégico?

1.6 Estrutura do Trabalho

Até o referido momento, foram desenvolvidos os quatro capítulos iniciais do trabalho. Este primeiro capítulo, intitulado Introdução, apresenta o tema e a situação problemática da pesquisa, apresenta também o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e relevância do objeto de estudo e, por fim, os procedimentos metodológicos que contempla o tipo de pesquisa, as variáveis e as questões do trabalho, assim como as atividades e o cronograma de desenvolvimento.

O capítulo dois, gestão estratégica, aborda os temas como a gestão estratégica, a definição deste conceito e sua formulação. Na seqüência, a introdução ao *Balanced Scorecard* e ao Mapa Estratégico como ferramentas de gestão. Abordou-se ainda a ideia de alinhamento estratégico e como este processo se relaciona com as ferramentas.

O capítulo três está relacionado à gestão estratégica de Recursos Humanos. O seu conteúdo trata da evolução das teorias da administração e a administração de RH e seu sistema, inter-relacionados com estratégia, para por fim apresentar o alinhamento estratégico na gestão, por meio do uso do *Balanced Scorecard* e do Mapa estratégico.

Ainda nesta etapa, apresentou-se no capítulo quatro, com a perspectiva do agronegócio, como um importante setor da economia brasileira e o posicionamento da empresa, objeto deste estudo, no cenário atual e as perspectivas futuras da cultura, juntamente com a estrutura organizacional da Cambuhy Agrícola.

No capítulo cinco aborda-se como ocorre a gestão estratégica na empresa estudada, caracterizando o atual momento e as ferramentas implementadas, bem como o alinhamento das estratégias de RH.

Por fim, são apresentadas nas considerações finais a síntese do trabalho desenvolvido, suas contribuições e limitações, bem como sugestões para trabalhos futuros.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA



Este capítulo apresenta uma revisão dos principais conceitos e aspectos relevantes que embasam o problema e o tema de pesquisa deste trabalho. São apresentados e discutidos os tópicos relacionados à gestão estratégica, a definição do conceito e sua formulação. Apresentou-se o *Balanced Scorecard* e ao Mapa Estratégico como ferramentas de gestão, seguidos do alinhamento estratégico e como este processo se relaciona com as ferramentas.

2.1 Estratégia

O termo original de estratégia teve origem nas teorias de guerra. Passou a ser empregado pelas organizações a partir da década de 60, período pós II Guerra Mundial (MINTZBERG, 1994; PHILLIPS e MOUTINHO, 2014; UNESCO, 2010).

O conceito de estratégia, segundo Zaccarelli (2000), não é fácil de ser apresentado de forma rápida e sucinta, pois há, na literatura, várias definições, tanto diferentes quanto complementares, que impedem que seja definida em uma única frase. Por isso, são apresentadas algumas vertentes, com a intenção de contribuir com o entendimento do assunto.

Andrews (1980) define estratégia de modo simples e organizado. Para o autor, a estratégia corporativa é o modelo de decisões adotado por uma empresa. Essa definição engloba o foco principal de uma estratégia, que é a tomada de decisões para se chegar onde se almeja contemplando objetivos, metas, normas e planos. O delineamento estratégico mostra os recursos a serem empregados, como os membros da organização devem ser tratados internamente, os produtos a serem entregues e a qualidade destes delimitando as fronteiras do negócio e da atuação da organização. A definição de estratégia, em sua essência, trata de um planejamento a ser seguido com decisões relativas à formulação e à implementação de estratégias em um modelo que busca a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, conhecido pelo acrônimo de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Busca-se, portanto, a definição da estratégia econômica a partir da melhor adequação às condições internas da empresa em função de seu ambiente (ANDREWS, 1980; SCHNEIDER, 2013). Na formulação da estratégia, por meio de uma análise detalhada conseguem-se definir os pontos fracos e fortes da organização, além de também detectar as oportunidades e ameaças que podem impactá-la futuramente.

Destaca-se que, em sua formulação, as considerações do dirigente da empresa têm papel fundamental, pois são as alternativas visualizadas e selecionadas por ele que serão posteriormente implantadas. Para Andrews (2006) de acordo com o bem ou o serviço, a alternativa pode parecer mais atraente ou não, para o executivo.

A implementação da estratégia compreende um conjunto de subatividades primariamente administrativas, as quais compreendem: estrutura e relações da organização, processos e comportamentos organizacionais, alta liderança e processos de pessoal. Assim, a interligação entre a formulação e implementação é um ponto-chave para que a estratégia adotada possa alcançar sucesso. Dessa forma, a empresa precisa avaliar as oportunidades presentes no ambiente, assim como suas forças e fraquezas, internamente, para encontrar os pontos que precisam de mudança e se adaptar. Portanto, combinar inteligência (oportunidade) e racionalidade (forças) pode levar ao sucesso de uma estratégia.

Já Rumelt (1980) acrescenta uma etapa relevante nas considerações de Andrews (2006), que é o processo de avaliação como passo fundamental para a orientação da estratégia da empresa. Para o autor, uma avaliação eficiente deve

responder a três perguntas: 1) os objetivos da empresa são apropriados? 2) as principais políticas e planos são apropriados? 3) o resultado obtido até agora confirma ou rebate as suposições críticas nas quais a estratégia se baseia? No entanto, responder a essas questões não é uma tarefa simples e fácil, porque é necessário ter um grau de conhecimento e informações privilegiadas para se chegar as respostas, e os principais pontos que atrapalham são que cada estratégia de negócio é única e está intimamente ligada as metas e aos objetivos da organização e precisam cuidar para que não levem a geração de conflitos.

Para Ansoff (1977; 1990), estratégias são regras e diretrizes que orientam a tomada de decisões e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. Para o autor, para adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a organização e o seu ambiente, com o intuito de estabelecer os caminhos, os cursos e os programas de ação que precisam ser considerados, para que sejam alcançados os objetivos previamente definidos pela empresa.

Para Porter (1996), a estratégia pode ser vista como um conjunto de ações que impulsionam o sucesso da organização, desde que seja coerente e se adeque aos seus elementos e à sua posição no mercado. É através dessa sinergia que a execução da estratégia torna-se possível e bem sucedida, ou seja, ela é a força motriz que há por trás dos esforços da execução (PORTER, 1996; HREBINIAK, 2006).

Para Kaplan e Norton (2000), falar de estratégia é falar em opção, ou seja, o momento de definição é o de se fazer a escolha, dentre as várias alternativas que podem ser vistas.

Identifica-se nas conceituações acima que a estratégia pode ser entendida como o caminho que a organização deve percorrer para concretizar a sua visão e alcançar os objetivos. Deve envolver aspectos do negócio e considerar a influência que ela tem para toda a organização e seus membros na busca de vantagem competitiva a médio e longo prazo (ALMEIDA, 2001; CAMPOS, 1996; ZACARELLI, 2000).

Mintzberg (1991) define estratégia como um padrão ou plano que integra de forma coesa os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. Ainda, Mintzberg *et al.* (2006) ampliam esta visão com formação de estratégias a partir das estratégias deliberadas e emergentes. Entende-se que a estratégia pode ser moldada e ser diferente do que foi inicialmente planejado, mas para serem eficazes,

as ações estratégicas devem ser realizadas em um processo contínuo. Para entender melhor este conceito, faz-se necessário explicitar do que trata a estratégia emergente, introduzida por Mintzberg na década de 1970 como algo essencialmente não planejado, que é percebida pela organização à medida que vai acontecendo, mesmo que seja depois de finalizada (MINTZBERG, 1978). As estratégias deliberadas contam com objetivos e procedimentos delineados para resolução de situações específicas, enquanto as emergentes ocorrem de maneira irregular e informal. O que Mintzberg *et al.* (2006) revelam é que, mesmo no processo deliberado, pode ocorrer a necessidade de mudanças ou ajustes, que é um misto com a estratégia puramente emergente (que não tenha sido prevista).

Para facilitar esse dimensionamento, frente a diversas conceituações, apresenta-se um quadro com os principais termos sobre o assunto.

Quadro 2. Principais ideias do conceito de estratégia

Autores	Ano	Principais ideias
Porter	1980	Ações que impulsionam o sucesso da organização
Andrews	1980	Modelo de decisões adotado por uma empresa
Porter	1986	Conjunto de atitudes realizadas para prevenir problemas, alavancar no mercado competitivo e buscar melhores retornos para a organização
Ansoff	1990	Regras; diretrizes que orientam para tomadas de decisões
Mintzberg	1991	Padrão ou plano que integra os principais objetivos e políticas da empresa
Rumelt	1995	Orientação das decisões gerenciais
Kaplan e Norton	2000	Opção, definição, momento de se fazer a escolha
Day	2000	Processo dinâmico e evolutivo, que implica em análise e ação simultâneas
Mintzberg	2006	Curso de ação pretendido para lidar com uma situação e com a finalidade de atingir os objetivos da empresa

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos autores referenciados

Mintzberg (1987) discorre sobre a necessidade de compreender os conceitos de estratégia de forma mais completa e também complementar. Para tanto apresenta os 5 termos que se tornaram ícones do assunto, ajudaram a esclarecer o

conceito e permitem a realização do diagnóstico e do levantamento do perfil estratégico da organização. São eles os 5 Ps:

1) plano: são as estratégias formuladas antes das ações e desenvolvidas de forma consciente e intencional. Ou seja, ela é pretendida, ou como também referenciada pelo autor em outros estudos, como deliberada. As ações são preparadas previamente para cada aplicação e são desenvolvidas deliberadamente;

2) pretexto: a estratégia é uma tática, com a finalidade de criar manobras na relação com o concorrente, na tentativa de eliminá-lo ou enfraquecê-lo, no mercado. A aplicação da estratégia pode ser a comunicação de uma mensagem falsa ao não aos concorrentes, a fim de confundir ou iludir e assim superá-lo;

3) padrão: trata do resultado de um comportamento, que ganha consistência, à partir das ações cotidianas, sejam elas pretendidas ou não, ou seja, surge da repetição da ação, indica continuidade e rotina;

4) posição: é o espaço que ocupa no ambiente, seja interno ou externo, que vai revelar sua competitividade e fazer com que se sustente no mercado;

5) perspectiva: está relacionada aos pensamentos, valores e culturas da organização, ou melhor, do estrategista, que é quem define a estratégia. Quanto maior uniformidade, mais força ela ganha e aumenta sua abrangência.

Neste processo, como um todo, é interessante considerar as cinco perspectivas, para destrinchar o que foi planejado, o que e como foi desenvolvido e o resultado final.

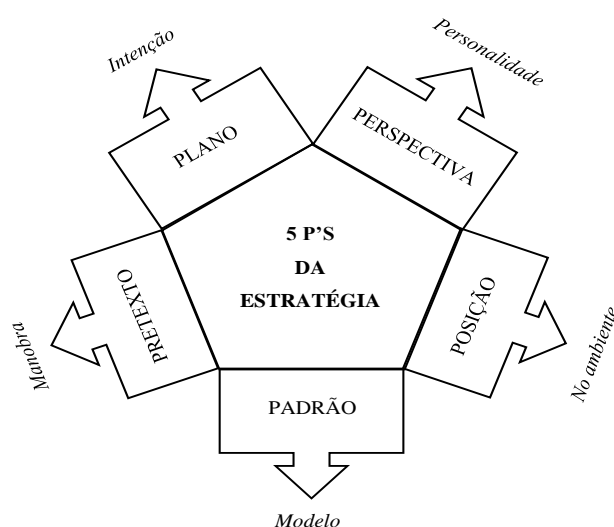


Figura 1. Os 5 P's da Estratégia

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Mintzberg (1987).

Em relação à estratégia como posição, Porter (1996) a conceitua como criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto de diferentes atividades. Já Day (2000) entende o processo de criação delas como dinâmico e evolutivo, que implica análise e ação simultâneas. O que leva a pensar que na sua formulação é possível estruturar objetivos estritamente deliberados, mas somente quando começa a ser implantada, a acontecer na prática, é que se apresenta a realidade e esta, composta por inúmeras variáveis, indica a necessidade de mudanças e criação das emergentes. Desta forma, ao final, teremos um misto das duas formas propostas por Mintzberg e Waters (1985), que será a estratégia realizada.

2.1.1 O processo da estratégia

Com base nos objetivos organizacionais, o trabalho do administrador ou do estrategista é proporcionar sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, com a finalidade de otimizar o grau de interação com o ambiente e inovar e se diferenciar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Os autores apresentam uma importante apreciação crítica da literatura em estratégia do século XX, que foi bem aceita pela sociedade acadêmica e profissional (SCHNEIDER, 2013; TERENCE, 2008), a partir de dez escolas de pensamento estratégico que enfatizam diferentes aspectos do processo. Segue a descrição das principais características de cada uma das dez escolas (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTAND; LAMPEL, 2000; VASCONCELOS, 2001):

- 1) Escola do Design: com base nas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, é que se forma a estratégia, com enfoque conceitual e consciente.
- 2) Escola do Planejamento: a estratégia é formulada à partir de um processo formal, estruturado e numérico, em que tudo pode ser verificado e sempre tem técnicas para embasar o processo.
- 3) Escola do Posicionamento: após a análise detalhada e formal das situações do mercado ela define uma estratégia, para se manter ou crescer frente as demais. Neste sentido, começou-se a pensar no conceito de vantagem competitiva, introduzido por Porter (1985), principal autor desta escola.

- 4) Escola Empreendedora: constituída de processos mais formais e intuitivos, pois será formada com base na escolha dos líderes carismáticos e dos empreendedores visionários.
- 5) Escola Cognitiva: considera a interpretação, o processamento de informações e o mapeamento da realidade, para elaborar a estratégia, a fim de chegar a novos conceitos, sempre inovadores.
- 6) Escola do Aprendizado: acontece à medida que se passa por tentativas e erros, ou seja, é interativa e se revela e evolui com esse processo, resultando em uma estratégia descritiva.
- 7) Escola do Poder: deriva da negociação de interesses entre todos os envolvidos na elaboração da estratégia, seja do micro ou do macro contexto.
- 8) Escola Cultural: baseada na cultura da empresa, sofre influência de questões pessoais e sociais, em um processo integrativo, que segundo Costa, Fischmann e Silva (2008) foca no interesse comum.
- 9) Escola Ambiental: elabora sua estratégia com base no ambiente.
- 10) Escola da Configuração: considera o processo contextual de transformação de todas as escolas anteriores, por isso, torna-se extensa e integradora.

Quadro 3. Escolas de estratégia

Escola	Natureza	Palavra-chave da formulação
Design	Prescritiva	Concepção
Planejamento		Formal
Posicionamento		Analítico
Empreendedora	Descritiva	Visionário
Cognitiva		Mental
Aprendizado		Emergente
Poder		Negociação, conflito e disputa
Cultural		Coletivo e ideológico
Ambiental		Reativo
Configuração	Prescritiva / Descritiva	Transformação e integrativo

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000).

Percebe-se que nenhuma escola é aceita puramente, assim como também não é rejeitada em sua totalidade, pois cada uma contribui em momentos diferentes ao processo (VASCONCELOS, 2001). Estas escolas podem ser classificadas da seguinte forma: a) as de caráter prescritivo (do design, do planejamento e do posicionamento), com natureza normativa e enfoque ao modo como a estratégia é concebida e formulada; b) as descritivas (empreendedora, cognitiva, do

aprendizado, do poder, cultural e ambiental) que se concentram no processo de concepção da estratégia e; c) a escola da configuração, que no início foi classificada como descritiva, mas por fim enquadrou-se também como prescritiva.

Complementando esta visão, para Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia é formulada de duas maneiras: de forma pretendida que resulta em deliberada, que tem como base os objetivos organizacionais e a emergente, que resulta de ações isoladas, decorrentes de alguma situação momentânea da empresa, por isso Mintzberg é considerado um crítico sobre os estudos das escolas estratégicas.

O aspecto deliberado, caracterizado nos dias atuais pela administração estratégica, visa proporcionar maior racionalidade ao processo de escolhas relacionado ao alinhamento das condições contextuais, das ações e dos objetivos da empresa. Considera-se a concepção da administração estratégica a partir das proposições das escolas prescritivas (design, planejamento e posicionamento).

Nos processos de gestão estratégica estão inseridas as ações de determinação da missão e dos objetivos da organização. Este processo é contínuo e dinâmico, pois uma vez que a estratégia intencionada é implementada, frequentemente requer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificam, ou seja, em função dessas possíveis modificações, ajustes são quase sempre necessários (WRIGHT, 2000).

Para Ferreira *et al.* (2002), a administração estratégica conquistou seu espaço no mundo corporativo por contribuir para as adequações das mudanças que vinham ocorrendo e que os métodos tradicionais não respondiam na mesma velocidade. Por isso torna-se imprescindível entender como ocorre o processo de criação dessas estratégias, que foram a base do sucesso de muitas empresas e que ainda hoje se mostra como uma alternativa viável para as empresas do século XXI.

As estratégias deliberadas, conforme Andrews (1980), Ansoff (1990) e Porter (1996) podem ser consideradas como a continuidade dos antigos orçamentos e planejamentos que, criados por grandes empresas de consultoria ou pelo departamento de planejamento da própria organização, guardam em si o mesmo formalismo e a mesma rigidez de seus antecessores. Esses esforços, para visualizar o futuro e preparar respostas a ele, são implicações de modelos de administração centralizados, em que somente a alta diretoria tem a capacidade e o envolvimento para determinar, diante de uma empresa cada vez maior e mais heterogênea em

seus negócios, quais caminhos deveriam ser trilhados no seu dia-a-dia (BORGES JUNIOR, 2000). Esta visão parte da ideia do que a organização pretende para que o estrategista se prepare, estruture suas decisões para guiar a todos. A maior parte dos estudos da área de estratégia concentra-se neste paradigma.

A partir da dificuldade de prever as mudanças e realizar aquilo que se pretende antecipadamente, outra visão se destaca que é o paradigma emergente.

Conforme apresentado por Mariotto (2003), estratégia emergente é um termo bastante difundido no estudo sobre estratégias e foi incorporado nos estudos da área de negócios no mundo todo.

A estratégia emergente é aquela que surge em resposta a uma oportunidade do ambiente e busca corrigir a rota da organização, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado que levaria a empresa a nadar contra a correnteza (MINTZBERG, 1987). A importância do ambiente, portanto, é elevada ao máximo, considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos (BORGES JUNIOR, 2000).

Sendo a estratégia emergente aquela que ocorre sem intenções prévias e a deliberada como o conjunto de ações pretendidas e sem interferências, o que vai determinar a sua importância é a relevância ou necessidade para o momento (SILVA, 2003).

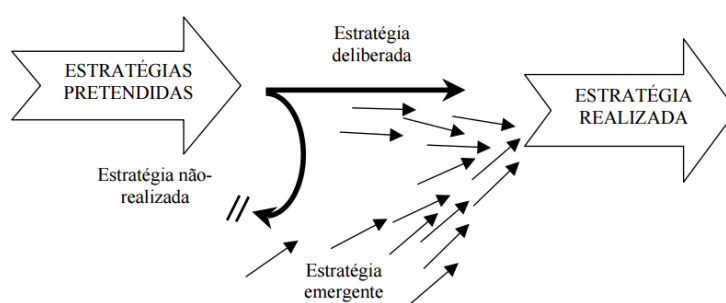


Figura 2. Estratégias deliberadas e emergentes
Fonte: Mintzberg; Quinn (2001).

A Figura 2 apresenta as principais características da estratégia, que na visão de Mintzberg e Quinn (2001), é um processo dinâmico, que demonstra a diferença entre a estratégia pretendida e a realizada, que ocorre a partir da fase de implantação, em que o administrador busca transformar a primeira em uma ação

organizacional. Nota-se que durante implementação da estratégia, pode ser necessário realizar ajustes, que são chamadas de estratégias emergentes, para que se atinja o resultado pretendido.

2.2 Gestão estratégica por meio do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC), inicialmente apresentado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, nos anos 1990, como modelo de avaliação e performance organizacional, pode ser também descrito, literalmente, como indicadores balanceados de desempenho (SILVA; DIAS, 2011).

A elaboração de um BSC conecta a missão e a estratégia da organização à objetivos e ações explícitas, ou seja, equilibra medidas financeiras e não financeiras, organizadas em suas quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Considerada um plano de ação, que a empresa escreve, traça ou desenha para percorrer e atingir seus objetivos, é relevante afirmar que todas as organizações devem realizar essa etapa de criação de estratégias, conforme considerado por Kotler e Keller (2012). Assim, se faz necessário compreender o conceito e as possíveis aplicações da ferramenta BSC para que sejam pensadas, criadas e implantadas as estratégias organizacionais.

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram a ferramenta BSC com o intuito de facilitar a visualização das estratégias da empresa, através do agrupamento das informações em planilhas e em mapas, que possibilita observar o impacto que uma perspectiva gera na outra. Essa ferramenta permite não só a avaliação do desempenho da organização, como também o controle e a gestão executada, para tornar possível a alteração da estratégia adotada mesmo quando ainda está sendo desenvolvida, ou seja, toma-se ações corretivas para assegurar o melhor desempenho.

A proposta original realizada por Kaplan e Norton (1997), do BSC como uma ferramenta de avaliação de desempenho, evoluiu e atualmente é utilizada nas organizações modernas como uma ferramenta de gestão para o desenvolvimento da estratégia, superando a sua finalidade inicial. Associado ao Mapa estratégico, o BSC ganha força, pela facilidade na visualização das metas e dos indicadores que fazem

parte do planejamento inicial e com isso possibilita traduzir resultados antes intangíveis, em tangíveis.

A demanda das empresas por ferramentas que permitam gerenciar e controlar as suas ações estratégicas cresce cada vez mais e ganha destaque no atual cenário global. Para Kaplan e Norton (1997), esta é uma realidade, ao afirmar que só é possível gerenciar o que pode ser medido, no sentido de que a organização precisa estabelecer os seus indicadores para medir seu desempenho, que é o resultado das ações que emprega para sobreviver à competitividade do mercado e alcançar crescimentos significativos.

Esta importante ferramenta, muito empregada nas mais diferentes organizações, tem como principal objetivo alavancar resultados, mas de certa forma, não apenas financeiros, pois para Rosa et.al. (2016), a sua utilização em uma organização sem fins econômicos resultou em benefícios, comprovando seu impacto como modelo de controle e gestão empresarial. Como uma ferramenta de planejamento e avaliação flexível, o BSC permite a mensuração de resultados nas perspectivas, ao traduzir a missão e a estratégia em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, utilizada em qualquer tipo de projeto, programa ou organização. (MOREIRA, *et al.*, 2012; NIVEN, 2007).

De acordo com Atkinson e Epstein (2000), o BSC também permite desenvolver um método de avaliação de desempenho, desenhado com base nos objetivos estratégicos da empresa, para que os dirigentes coordenem os processos de tomada de decisão e que proporcionem aprendizado organizacional, que é o que garante sua sustentabilidade ao longo do tempo. Ainda para estes autores, esta é uma ferramenta que introduz uma nova maneira de gestão, ao posicionar a estratégica como fundamental e desfocar das questões financeiras, colocando-a apenas como mais uma das outras perspectivas, como por exemplo, o relacionamento da empresa com seus clientes.

Portanto, pode-se de forma sucinta afirmar que a utilização do BSC como ferramenta de gestão proporciona às organizações: facilidade na visualização das estratégias, observação do impacto que uma perspectiva gera na outra e assim, além de avaliar o desempenho da organização, permite, durante seu desenvolvimento, realizar alterações e garantir melhores resultados, pois o que pode ser medido, pode ser controlado ou gerenciado. O BSC, enquanto ferramenta de planejamento e avaliação flexível, permite ainda alavancar resultados, não só

financeiros e ainda pode ser empregado em qualquer tipo de projeto, programa ou organização; assim como pode ser utilizado também nos processos de tomada de decisão e ainda proporcionar aprendizado organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997; ROSA; et.al., 2016; MOREIRA, *et al.*, 2012; NIVEN, 2007; ATKINSON; EPSTEIN, 2000)

O BSC possibilita a tradução da missão e da estratégia em objetivos, divididos em quatro perspectivas diferentes e, ao mesmo tempo, correlacionadas: 1) a financeira, que busca dar respostas aos acionistas, geralmente expressa em resultados financeiros por meio de medidas de lucratividade; 2) a do cliente, que permite identificar e direcionar os esforços e recursos da empresa para identificar, conquistar e fidelizar segmentos de clientes e, geralmente, emprega medidas como satisfação, reputação e imagem, participação do mercado etc; 3) a dos processos internos, que define o que e como será feito, com o intuito de aprimorar processos críticos para que as metas sejam alcançadas com excelência, muitas vezes mensurados a partir de indicadores como qualidade, produtividade etc; 4) a do aprendizado e crescimento organizacional, na qual o foco é criar mecanismos para sustentar as competências desenvolvidas e mudar sempre que necessário, com base em fatores relacionados a crescimento e melhoria a longo prazo, mensurados por medidas como clima organizacional, competência de funcionários, entre outras (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; BRANDÃO *et al.*; 2008; KAPLAN; NORTON, 1996; 1997).

Para facilitar o entendimento das quatro perspectivas do BSC, enquanto ferramenta para criação de valor, apresenta-se, figura 3, a representação proposta por Kaplan e Norton (1996):

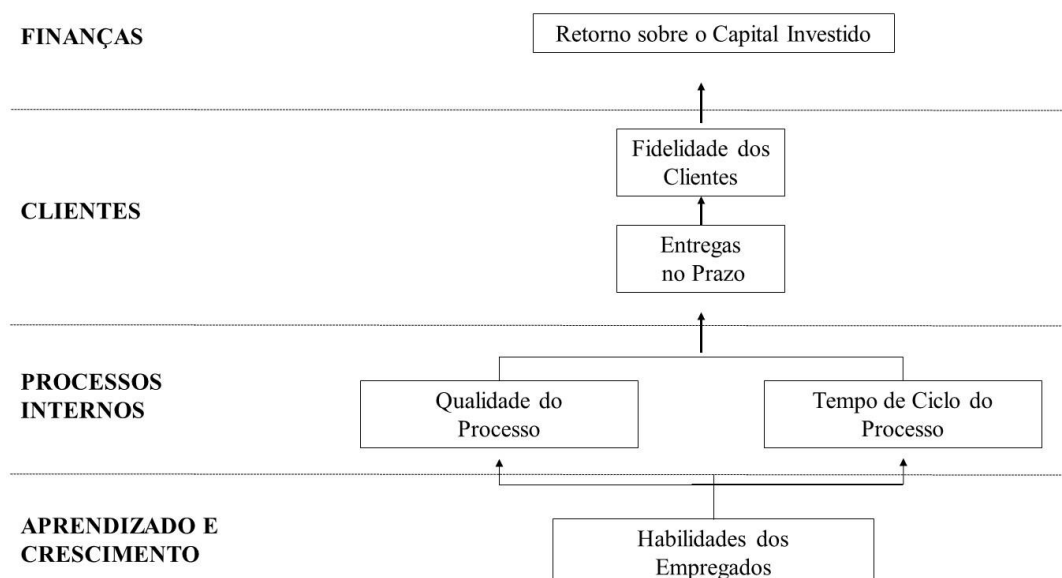


Figura 3. Perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan; Norton (1996, p.31).

Ao estudar este modelo entende-se a importância dos ativos tangíveis e intangíveis, dos indicadores financeiros e não-financeiros, ou seja, a conexão entre clientes, operações, empregados e tecnologias da empresa, para então integrar o papel das políticas e práticas da área de Recursos Humanos (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Para Costa (2001), esta ferramenta deve ser vista em seu sentido amplo, como um sistema de suporte para tomada de decisão, como descreve a finalidade de estratégia (ANSOFF, 1990). Assim, sua responsabilidade se torna ainda maior, porque precisa reunir conteúdo para acompanhar o cumprimento das ações durante seu desenvolvimento, o que confirma a ideia inicial de Kaplan e Norton (1997) de que o BSC materializa a visão e a estratégia da empresa, através do mapa coerente de objetivos e medidas de desempenho, que serão organizados em suas perspectivas.

Conforme proposto por Kallás (2003), com base nos estudos de Kaplan e Norton (1997), o objetivo central do BSC está em realizar o alinhamento do planejamento estratégico com as ações da empresa. Para isso, podem ser seguidos os seguintes passos descritos abaixo e apresentados no Quadro 5:

1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: após definida a estratégia pela alta administração, que considera todos as variáveis do negócio em que estão inseridos, os objetivos devem ser organizados de maneira que revele a causa e o efeito nas perspectivas de negócio, com os indicadores de desempenho: financeira, clientes,

processos internos e aprendizado e crescimento, que pode incluir o desenho do mapa estratégico. Isto permite mensurar e analisar o desempenho da empresa de maneira mais objetiva.

2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: é essencial para que a estratégia seja bem sucedida. Pode ser realizado pelos diversos meios de comunicação que a empresa dispuser, como por exemplo, e-mail, informativos, quadros de aviso, ou ainda, pessoalmente.

3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: utilizar o BSC para mudar a empresa, assim, as metas representarão uma descontinuidade no desempenho do negócio.

4) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: torna-se inovador e importante incorporar o BSC em um contexto de aprendizado estratégico, pois cria instrumentos para evolução organizacional em níveis executivos.

5) Objetivos estratégicos: traduzir a visão de futuro em objetivos com causa e efeito, com clareza, através do mapa estratégico, que faz com que todos os integrantes da organização entendam a estratégia e transformem os ativos intangíveis em tangíveis.

6) Indicadores chave de desempenho: as métricas que permitirão acompanhar o sucesso dos objetivos. Podem ser de 2 tipos, ocorrências, que mostram o desempenho de ações passadas, e os de tendência, que indicam resultados futuros.

7) Estabelecimento de metas ao longo do tempo: é o que se espera de desempenho ou também a taxa de melhoria necessária para cada indicador. Ou seja, as metas estratégicas são divididas, para permitir evolução no desempenho, ao longo do tempo.

8) Planos de ação e projetos estratégicos: é o que viabiliza o alcance dos objetivos. São as ações, ou intervenções para tornar possível atingir a meta.

Quadro 4. Alinhamento estratégico

Etapas	Principais ações
Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia	Após definir a estratégia, organizar os objetivos para que revelem a causa e o efeito nas perspectivas de negócio, com os indicadores: financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento
Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas	Pode ser realizada pelos diversos meios de comunicação que a empresa dispuser
Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas	Representação das metas como uma descontinuidade no desempenho do negócio
Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico	Inserir o <i>Balanced Scorecard</i> no contexto de aprendizado estratégico, pois cria instrumentos para a evolução organizacional em níveis executivos
Objetivos estratégicos	Através do mapa estratégico, traduzir a visão de futuro em objetivos, a fim de que os integrantes da organização entendam a estratégia para transformar os ativos intangíveis em tangíveis
Indicadores chave de desempenho	São as métricas que permitirão acompanhar o sucesso dos objetivos. Podem ser de dois tipos: ocorrência ou tendência
Estabelecimento de metas ao longo do tempo	É o que se espera de desempenho ou também a taxa de melhoria necessária para cada indicador. Ou seja, as metas estratégicas são divididas, para permitir evolução no desempenho, ao longo do tempo
Planos de ação e projetos estratégicos	São as ações ou intervenções que tornam possível atingir a meta e viabilizam o alcance dos objetivos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kallas (2003).

Espera-se que, ao se implementar e desenvolver estes oito passos, as ações da empresa estejam alinhadas com a sua estratégia, que se atinja os objetivos e as metas e se alcance os resultados previstos.

2.2.1 O Mapa Estratégico

Para facilitar a explicitação das estratégias e a utilização do BSC pode-se empregar uma ferramenta denominada Mapa Estratégico, que tem como principal contribuição, segundo Kaplan e Norton (2004), a possibilidade de mensuração de ativos tangíveis e intangíveis, como também permitir a compreensão e reflexão contínua sobre a estratégia da organização.

A elaboração do mapa estratégico é realizada à partir das perspectivas e dos indicadores, contemplando: o objetivo estratégico, que mostra o que a empresa pretende alcançar; o indicador, que auxilia a medir e acompanhar o sucesso da estratégia; as metas, que apresentam o nível de desempenho ou oportunidades de melhorias a serem realizadas para atingir os objetivos; e o plano de ação, que trata

das ações práticas que devem ser implementadas para se atingir o resultado proposto (KAPLAN; NORTON, 2004).

Algumas possibilidades devem ser consideradas para elaboração do mapa estratégico, a fim de criar a dinâmica da estratégia: permitir quantificar; definir o horizonte de tempo e selecionar iniciativas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Já Fernandes (2002) propõe um modelo mais dinâmico e multidimensional. Com essa representação, os objetivos e indicadores tem conexões de causa e efeito circulares e nas várias dimensões do negócio, além de permitir que os tempos de espera sejam considerados. Com essa visão, Corrêa (2005) conceitua o mapa estratégico como a representação gráfica da cadeia circular dinâmica, que abrange três dimensões: humana; descontinuidades ambientais e competitividade organizacional.

Uma ferramenta de gestão estratégica que também deve ser destacada é o *Tableau du Bord*, que inicialmente foi comparada ao BSC e depois de muitas pesquisas foi entendida como complementar a esta primeira, é o *Tableau de Bord*. Para Pezet (2009), Santos e Fidalgo (2003), sua origem data de meados do século XX, nos Estados Unidos, criado e desenvolvido por engenheiros de produção franceses que buscavam maneiras de melhorar seus processos e entender a relação entre a produção e o resultado atingido.

Logo após sua criação, o *Tableau de Bord* tinha foco no resultado financeiro da organização e com o tempo passou a ser empregado também para o controle de outros processos, enquanto uma ferramenta que gerencia um conjunto de documentos para facilitar a toma de decisão dos líderes, desde o controle de tangíveis até os intangíveis, a fim de cumprir com a missão do negócio (MORA; VIVAS, 2001; TRAVAILLE; MARSAL, 2007).

A princípio a utilização das duas ferramentas, BSC e *Tableau de Bord* são muito parecidas, em relação a finalidade de traduzir a missão e a visão da organização em objetivos ou indicadores que possibilitem quantificar o desempenho da unidade, mas para Bastidas e Ripoll (2003) a segunda ferramenta deixou a desejar quanto a implementação efetiva da estratégia, inclusive na necessidade de se desdobrar os objetivos para os diferentes níveis existentes em uma organização e também por direcionar seu foco em demasia para questões financeiras, enquanto o BSC se fortalece, neste aspecto, pela perspectiva de aprendizado e desenvolvimento, por exemplo (QUESADO; GUZMÁN; RODRIGUES, 2012).

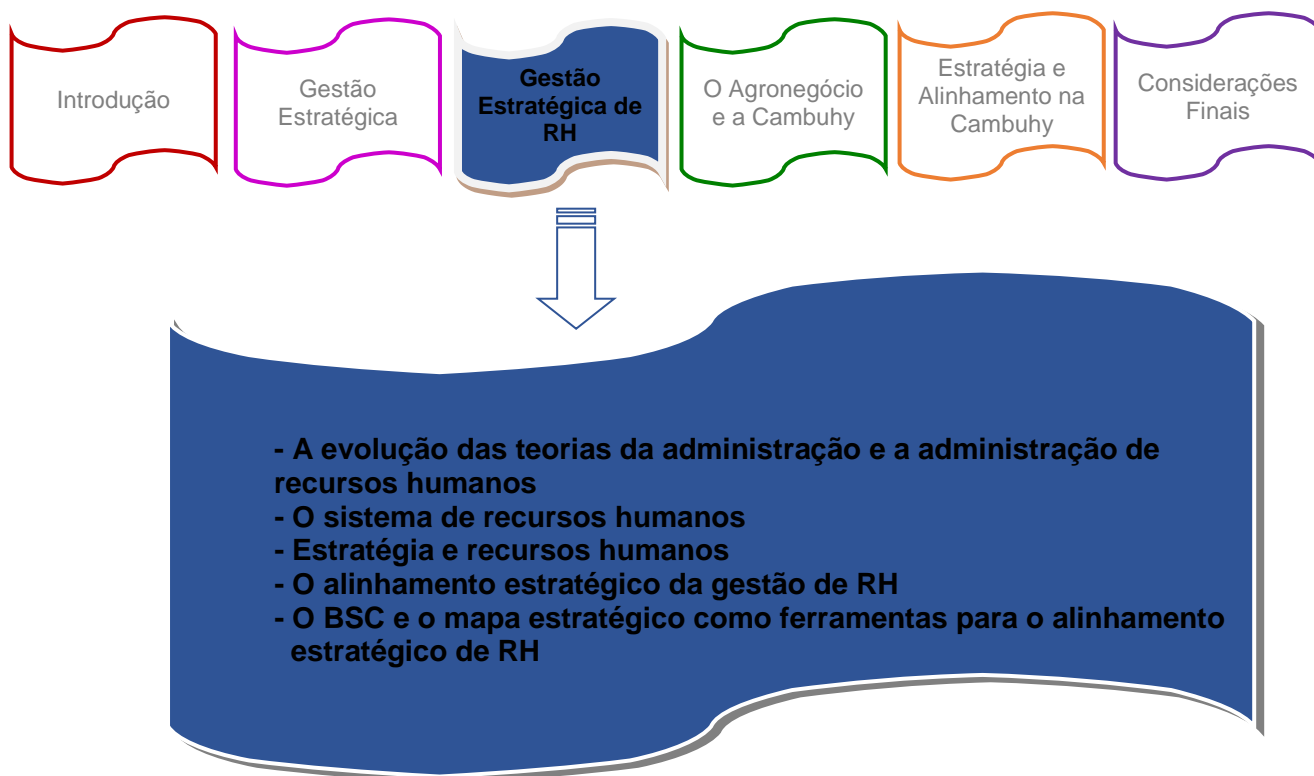
2.3 Alinhamento estratégico

Uma vez definidas as estratégias da organização, inicia-se o processo de alinhamento, que ocorre por meio de propostas que buscam criar sinergias entre as unidades de negócio e principalmente, internamente entre os departamentos, para que estes desenvolvam seus planos e possam apoiar e implementar as estratégias definidas e priorizadas pela organização. Para esse processo é preciso que todos os membros da organização tenham clareza das estratégias definidas no BSC e desenhadas no mapa estratégico para que consigam identificar como devem contribuir para a obtenção dos resultados (KAPLAN; NORTON, 2006).

No processo de alinhamento, de acordo com Kaplan e Norton (2006), é imprescindível este alinhamento, para que sejam capazes de executar a estratégia, ou seja, em seus planos devem constar: como irão adquirir, desenvolver e prestar seus serviços à organização. Os processos de formulação da estratégia e implementação são aprimorados continuamente, à medida que ocorre o alinhamento entre pessoas, sistemas e culturas (CORSO, *et al.*, 2014).

Uma das finalidades do BSC é viabilizar o alinhamento das iniciativas estratégicas, uma vez que Kaplan e Norton (1997) entendem que os processos gerenciais são como funções críticas neste sentido. Ressaltam ainda, que esta ferramenta pode ser aplicada para facilitar a consonância entre as metas departamentais e pessoais, bem como identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS



Neste capítulo serão apresentados os conceitos de gestão estratégica de RH, a evolução das teorias da administração e a administração de RH e seu sistema, inter-relacionados com estratégia, para por fim apresentar o alinhamento estratégico na gestão, por meio do uso do *Balanced Scorecard* e do Mapa estratégico.

3.1 A Evolução das Teorias da Administração e a Administração de Recursos Humanos

Desde longa data, os princípios, modelos e teorias da Administração passaram a ser desenvolvidos. No final do século XIX iniciou-se o desenvolvimento das escolas de administração, inicialmente com o objetivo de se obter maior eficiência por meio da racionalização do trabalho, passando para a busca da eficácia e, posteriormente, da efetividade organizacional (MATOS; PIRES, 2006). Dentre as

escolas¹ e teorias administrativas destacam-se a Administração Científica; a Clássica; Burocrática; a das Relações Humanas; a Comportamental; a teoria dos Sistemas e Estruturalista, a do Desenvolvimento Organizacional etc. Identifica-se, nesse conjunto de teorias, autores com a mesma linha de pensamento como, por exemplo, os autores da escola administração científica e clássica que tinham como objetivo fundamentar cientificamente a padronização das atividades administrativas, para eliminar o empirismo e a improvisação advindos da falta de processos.

Escrivão Filho *et al.* (2016) destacam a necessidade de compreender este conjunto de escolas e teorias de forma mais complexa, visualizando as suas inter-relações. Os autores propõem, para tanto, a visualização deste corpo de conhecimento em Movimentos e Escolas em uma abordagem histórica. A história da administração revela que há diversas maneiras de administrar as organizações - diferentemente do que se pensava até a década de 1960, que não são antagônicas, mas complementares e nos auxilia na compreensão das diversas abordagens de gestão contemporânea, como a própria gestão estratégica de Recursos Humanos.

Pode-se traçar um paralelo da evolução da teoria administrativa com a gestão de RH, que segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), na década de 1930 as relações de trabalho ainda não eram regidas por nenhuma legislação, assim as empresas exerciam apenas funções de registro, controle do número de funcionários, preferências no trabalho e processamento da folha de pagamento. Nesta época, não existia ainda, um departamento responsável por essas atividades. Foi a partir do advento da legislação trabalhista que surgiu o departamento pessoal, que era regido por trabalhos meramente burocráticos. Estes autores pontuam também que com o passar dos anos e o surgimento de novas tecnologias, maiores especializações funcionais, maior ênfase no treinamento organizacional, fez com que se investisse no desenvolvimento de pessoas.

Falar de gestão estratégica de RH requer visão sistêmica e integrada desse processo, algo que talvez se encontre avançado frente as práticas tradicionais de administração de pessoal. Assim, atualmente observa-se que a finalidade da gestão de RH deve se pautar atualmente em promover o empenho coletivo do trabalho (ALMEIDA, TEIXEIRA, MARTINELLI, 1993).

¹ Escolas podem ser compreendidas como um conjunto de autores que adotam os mesmos **pressupostos** para diagnóstico e os mesmos **princípios** para a solução de problemas administrativos (*grifo nosso*, ESCRIVÃO FILHO et al., 2016).

A partir da década de 1990, com a velocidade cada vez mais acelerada e intensas mudanças, o ambiente corporativo passou a demandar novas formas de empregar as pessoas. O estudo sobre o comportamento humano aumentou em número e em importância, abarcando temas como liderança, tomada de decisão, motivação, resolução de conflitos e qualidade de vida (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Para Roncon (2012), o mundo dos negócios vivencia um constante processo de mudanças e que isso exige uma leitura organizacional capaz de compreender na mesma velocidade e intensidade este ambiente mutável e repleto de incertezas, sentido pelas pessoas tanto quanto por seus gestores, que procuram apoio e suporte nos estudos sobre gestão de pessoas, mais precisamente nas com enfoque estratégico e menos centralizadora, para dar conta de corresponder com as necessidades prementes.

Com a chegada da era da informação, tarefas operacionais e burocráticas passam a ser terceirizadas, mantendo-se como responsabilidade dos gestores a administração dos funcionários enquanto sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes e que, quando alinhados com as estratégias organizacionais, contribuam para geração do seu sucesso, que por outro lado, contribui para a realização dos próprios objetivos pessoais, ou seja, um relacionamento de mão dupla, presente nos processos de atrair, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas nas organizações (ARAÚJO, 2006).

No final do século XX surgiram discussões sobre competitividade e reestruturação produtiva e de mercado, entre outros aspectos do momento econômico e social, que impulsionaram a área de gestão de RH a avançar em seu papel, até então operacional (BARBOSA, 2005).

Assim, este cenário, torna coerente a evolução da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) de uma atuação operacional e burocrática para uma postura estratégica (ZUPPANI, 2016)

3.2 O Sistema de Recursos Humanos

A gestão de Recursos Humanos pode ser vista em três dimensões e representada pela seguinte arquitetura: a função; o sistema e o comportamento dos

funcionários. Ao empregar o termo arquitetura, Becker, Huselid e Ulrich (2001) descrevem de maneira ampla tudo o que o departamento compreende, desde os profissionais da função de RH até os sistemas de políticas, competências, motivações e comportamentos dos funcionários, conforme representado abaixo:

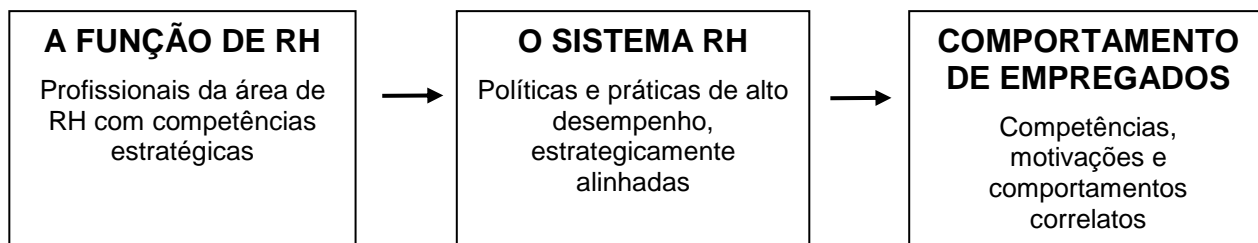


Figura 4. Arquitetura estratégica de RH

Fonte: Becker, Huselid e Ulrich (2001).

A referência ao sistema de RH remete ao trabalho de administrar pessoas, que em busca da melhoria de desempenho para alcançar os objetivos pré-estabelecidos pela organização, faz uso de alguns processos ou, conforme proposto por Tibério (2012), de políticas de gestão de pessoas, que por sua vez podem ser ordenadas racionalmente de acordo com os seguintes módulos: remuneração sistematizada; recrutamento e seleção; integração; treinamento; avaliação do desempenho; comportamento; capacitação e desenvolvimento; rotinas trabalhistas; segurança e higiene; medicina do trabalho; *endomarketing*; programa de participação nos resultados.

Essa estrutura apresentada por Tibério (2012) assegura a funcionalidade da gestão de pessoas e orienta passo a passo sua implantação. Para melhor compreensão, são apresentadas as principais características que constituem cada um dos módulos.

A) Remuneração sistematizada: toda forma de pagamento monetário ou bens e mercadorias usados para recompensar os funcionários. Este módulo é responsável por proporcionar o equilíbrio interno (do salário entre cargos da organização) e externo (em relação aos salários médios praticados no mercado). Sua implantação inicia-se com levantamento de dados para estruturar a descrição dos cargos. Esta é uma das atividades mais críticas em administração de RH, segundo Hipolito (2002).

B) Recrutamento e seleção: responsável por provisionar pessoas para o trabalho. Quanto mais alinhado esses processos estiverem com a descrição de cargo

realizada no módulo anterior, mais eficaz será o resultado, já que a identificação do melhor ocupante para a vaga depende dos requisitos básicos que constam em um dos documentos originados da remuneração sistematizada. Está diretamente relacionado com a oportunidade de atingir o perfil ideal de profissionais para cada organização, por isso deve ser realizado com dedicação, profissionalismo e precisão, para separar pessoas não adequadas antes de serem inseridas na empresa, conforme Dessler (2003).

C) Integração: possibilita maior agilidade no processo de convívio e cooperação dos novos contratados ao atual quadro de funcionários. É o momento de acolher, minimizar as sensações de ansiedade e insegurança e apresentar as estruturas da empresa (física e humana), para que conheçam a cultura da organização. Deve-se também reforçar questões já acertadas na contratação, como por exemplo, jornada de trabalho, benefícios, normas e procedimentos internos, dentre outros.

D) Treinamento: o funcionário deve ser preparado para exercer sua função, do modo como foi concebida na descrição de cargo, iniciando pelas tarefas menos complexas e depois, em sequência, às demais. Esse módulo deve ser acompanhado pelo líder. Para Borges-Andrade (2002) é uma ação organizacional planejada, que provoca a aquisição de habilidades técnicas e comportamentais, que favorece o desenvolvimento de estratégias cognitivas e capacita o indivíduo para desempenhar funções.

E) Avaliação do Desempenho: interessante que seja iniciada durante o período de experiência do funcionário recém-admitido, para que auxilie na tomada de decisão entre efetivar ou rescindir o contrato. Pode ser preenchido pelo superior imediato e revisado por um outro profissional da área, com responsabilidades acima do primeiro, a fim de que o subjetivismo ou a tendenciosidade sejam evitadas. Se forem observados os critérios da descrição de cargos e também o aproveitamento nos treinamentos, é possível avaliar quantitativa e qualitativamente. Se o funcionário for efetivado, a avaliação deverá continuar a ser feita, periodicamente, em um tempo definido de acordo com o dinamismo da empresa e pode considerar fatores como, por exemplo, qualidade, rendimento, zelo, cooperação, assimilação, comportamento, segurança e assiduidade. É possível utilizar esse material para o módulo de capacitação e desenvolvimento, ou seja, nos itens que não estiver com percentual satisfatório, analisa-se a viabilidade de investir na pessoa. Para Chow (2004) é o módulo que apoia as pessoas e a organização na consecução do desempenho

máximo, sustenta as ações dos gestores, norteia o processo de treinamento e desenvolvimento e provoca o *feedback* para as pessoas e conseqüentemente o progresso da organização.

F) Capacitação e desenvolvimento: de cada um dos funcionários, para os processos da estrutura organizacional, divididos em estratégias, tecnologia e pessoas. A empresa deve investir nesse módulo. Profissionais que assimilam novas competências e habilidades contribuem para assegurar o perfil competitivo da empresa. É importante que tenha uma periodicidade definida, pois depois de implantado, vai contribuir para alinhar a defasagem entre a demanda do cargo e o perfil do funcionário.

G) *Endomarketing*: visa enfatizar as comunicações internas e transparecer de forma sistemática a política de benefícios, as oportunidades de crescimento profissional, premiações, bônus e demais itens que compõem o salário indireto. Com ações pontuais e oportunas, esse módulo estimula a fidelização, a participação ativa e o comprometimento das pessoas com a organização.

H) Rotinas trabalhistas: trabalho puramente burocrático, que trata das questões legais (previdenciária e tributária). Cumpre calendário pré-estabelecido, interna e externamente, pelos órgãos correlacionados.

I) Higiene, segurança e medicina do trabalho: atua na sensibilização e conscientização dos funcionários quanto a atitudes preventivas de acidentes do trabalho. Identifica fatores de risco e procura meios de neutralizá-los. É regido por normas internas e por preceitos legais, específicos para cada situação e cada tipo de atividade.

J) Programa de participação nos lucros e/ou resultados: cumpre lei da constituição federal. É recomendado que seja implantado após todos os módulos anteriores, principalmente o de remuneração, onde consta todas as descrições de cargos da empresa. Geralmente é descrito através de indicadores, que pode inclusive, considerar o resultado da avaliação de desempenho. O foco é melhoria de resultados, não necessariamente dos lucros e pode contribuir para promover melhorias contínuas, estimular a criatividade, favorecer a proatividade, diminuir os custos e aumentar a produtividade.

França (2007) destaca ainda um módulo de consultoria interna e externa para RH, que trata de munir a organização de informações para auxiliar na tomada de

decisões, bem como instruir métodos e processos que precisam ser implantados para o sucesso das estratégias.

3.3 Estratégia e Práticas de Recursos Humanos

Após o surgimento da legislação trabalhista, as empresas passaram a concentrar as atividades burocráticas em um departamento, ainda hoje conhecido como Departamento Pessoal. Este era responsável pelos trabalhos referentes a gestão de RH, que com o passar do tempo e o surgimento de novas tecnologias, dentre outros fatores, passou também a investir no desenvolvimento de pessoas (ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI, 1993).

Na visão de Gratton e Truss (2003), a gestão de RH é estratégica à medida que alinha políticas e processos e gerencia as pessoas com o propósito de alcançar suas metas e resultados. Da mesma forma que, para Marini (2005), o destaque para o papel estratégico de gestão de pessoas dá-se quando há o alcance de resultados, ou ainda, quando a “velha” administração de burocrática de pessoal cede lugar a esta nova concepção indissociável da gestão estratégica organizacional, à medida que indica o que, como e quem faz as atividades.

Na gestão organizacional, o departamento de RH, quando atuante de maneira estratégica, possui elevada influência sobre a qualidade geral do capital humano em toda organização, por isso uma de suas responsabilidades é maximizar resultados. Para construir e manter um quadro de pessoal talentoso é necessário vincular decisões de seleção e promoção a modelos de competência validados; desenvolver estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades requeridas à implantação da estratégia da empresa e promulgar políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Para Harrinson (2005), o estrategista controla a estratégia, define, implanta e a desenvolve, em todos os níveis da organização, para então acompanhar o progresso em direção às metas estratégicas, à medida que alinha processos e comportamentos.

Muito se fala do posicionamento estratégico de RH, mas na prática algumas vezes, não passa de um discurso mal elaborado. Para clarear essa ideia, Gratton e

Truss (2003) analisaram oito tipos de estruturas de RH e identificaram que elas são tratadas de forma distinta, sem correlação, o que na prática, quando se atua de maneira estratégica, não pode acontecer.

- 1) Mero discurso tático: não possui estratégia definida para a área, portanto não tem alinhamento entre esta e a organização. Visível em pequenas empresas ou quando ainda está em estado embrionário.
- 2) Mero discurso de processo: a área possui um conjunto integrado de políticas, no entanto estas estão desconectadas da estratégia do negócio. As ações não chegam a transformar a empresa, geralmente porque os profissionais do departamento estão distantes dos demais gerentes, apesar de toda sua competência.
- 3) Mero discurso estratégico: quando se tem uma estratégia de RH articulada e voltada para os objetivos da organização, mas que não chega a ser traduzida em ação orientada nem coerente com as suas políticas. Ou seja, é quando os profissionais do departamento estão próximos dos demais do negócio, mas não conseguem traduzir os objetivos em políticas e implantá-las.
- 4) Mera retórica: a equipe possui muito conhecimento, mas baixa capacidade de implementação.
- 5) Foco operacional: responde basicamente pelas atividades burocráticas e as políticas são implantadas de maneira isolada e limitada, sem integração com as estratégias de negócio.
- 6) Foco no processo: tem facilidade para construir práticas e implantar processos, mas sem ajuste com a estratégia do negócio.
- 7) Direcionado para a estratégia: o ajuste com a estratégia do negócio está presente, mas é desarticulada das ações internas do RH
- 8) Foco na estratégia e nos processos: como se fosse uma junção dos dois modelos anteriores, é vista como ideal, pois alia estratégia do negócio, políticas e práticas e implantação com ações orientadas.

Assim como em qualquer departamento das empresas, a busca por vantagem competitiva também é uma constante, na área de Recursos Humanos (RH) não é diferente. Ao pensar uma organização como um sistema dinâmico e suscetível às mudanças do cotidiano, torna-se fácil compreender o papel do RH do ponto de vista estratégico, para que consiga criar um plano capaz de suportar tais alterações e proporcionar respostas satisfatórias, a fim de contribuir para que as metas sejam atingidas. Essa ideia foi defendida por Ulrich (1998) e também por Becker; Huselid e

Ulrich (2001), na qual a gestão estratégica de recursos humanos identifica as necessidades das pessoas, a curto e longo prazo, e transformam essas necessidades em um modelo de gestão capaz de conduzir a implementação da estratégia organizacional e integrar as capacidades da empresa.

Para Corso *et al.* (2014), para ser estratégica, a área de recursos humanos deve ter suas ações - atrair, aplicar, reter, desenvolver e avaliar - alinhadas às estratégias da organização. Ou seja, os papéis esperados devem ser apresentados para que a área contemple estratégia, estrutura, processos e competências em suas ações.

Estes autores ressaltam ainda que para ser estratégica, a área de recursos humanos além de integrar a estratégia do departamento com a da empresa, deve considerar as influências do ambiente externo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado, enfatizar a escolha e a tomada de decisões, considerando todos os *stakeholders* e não apenas o grupo de executivos ou funcionários operacionais.

O sucesso da organização necessita de um departamento de recursos humanos que atue de maneira dinâmica, com capacidade para desenvolver rapidamente as competências necessárias e estas estejam alinhadas com o ambiente no qual a organização está inserida, integrando habilidades organizacionais internas e externas, bem como recursos e competências funcionais (CORSO *et al.*, 2014)

Moreira (2010) aborda a área de recursos humanos como estratégica à medida que situa os funcionários como participantes ativos e sendo sua força de trabalho decisiva para sustentar o sucesso competitivo da estratégia e das metas organizacionais.

Portanto, essa visão é uma nova forma de olhar o processo de gestão de pessoas, a maneira que busca não só a integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também um ajuste de pessoas em si, que é o que agrega valor à organização, uma vez que alinha o capital humano e cria vantagem competitiva.

É ainda imprescindível ressaltar que independente da ferramenta empregada, o investimento em pessoas é requisito fundamental para garantir sustentação em qualquer negócio. Comprova-se com isso a necessidade de mudar o paradigma de um departamento burocratizado para uma gestão estratégica de RH

Considera-se, ainda, que a gestão estratégica de RH influencia a qualidade do trabalho dos profissionais em toda organização, pois o objetivo central é maximizar resultados. Isto é possível quando o gestor desenvolve um trabalho no sistema de RH em conjunto com os demais executivos, para que as estratégias sejam alinhadas.

3.3.1 O alinhamento estratégico da gestão de RH

Gratton e Truss (2003) ressaltam que ações isoladas do sistema de RH em relação às estratégias organizacionais podem dificultar ou até mesmo comprometer o exercício do planejamento estratégico, pois é como se estivessem órfão de um dos pais, quando na realidade não tem como separar a atuação nas duas frentes simultaneamente. O RH, enquanto agente de mudanças, tem um papel importante para as estratégias organizacionais, pois consegue alinhar os processos, pontuar a necessidade de adaptação e fazer com que as pessoas internalizem as novas estratégias (ESTIVALETE, 2009).

Quanto ao alinhamento das estratégias organizacionais e de RH, Lacombe (2005) afirma que as práticas do departamento são diferentes em função da configuração estratégica, mas que devem enfatizar o comprometimento de longo prazo. Os objetivos precisam ser divulgados, disseminados, para tornar possível o alinhamento, pois este não ocorrerá se a estratégia organizacional for uma e a do RH permanecer em foco diferente, o que ocasiona um desalinhamento (ESTIVALETE, 2009).

Albuquerque e França (1998), em um trabalho sobre qualidade de vida, evidenciam que a mobilização e os esforços encontrados com tal finalidade ainda se encontram desarticulados das políticas de investimento e de recursos humanos das empresas. Reconhecem a premente necessidade de criação de espaços para reflexão sobre competitividade e de melhorias neste âmbito.

Para Foroni (2014), o alinhamento estratégico se baseia em dois pilares, sendo o primeiro o ajuste do negócio ao mercado e o outro a integração funcional. Este segundo são as escolhas para adequar recursos internos e processos e o primeiro busca atender de maneira competitiva o mercado, ao determinar quais

produtos ou serviços irá oferecer, público que irá atender e competências que irão diferenciá-los dos concorrentes. Este alinhamento funcional, ou interno pode ainda ser vertical, relacionado à estratégia organizacional ou horizontal, que está ligado a interrelação entre as áreas para atingir os primeiros objetivos (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; HENDERSEN; VENTRAMAN, 1993).

Em suma, busca-se o alinhamento com as estratégias de RH, para se atingir ações e resultados. Conforme apresentado por Foroni (2014), este processo ocorre em duas perspectivas: vertical e horizontal, uma relacionada com a estratégia da empresa e a outra com as práticas de gestão de pessoas, o que, para Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Wei (2006) é o arranjo e flexibilidade das práticas de RH e como a combinação entre elas contribui para a organização atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva.

Sabe-se que uma empresa que possui todos os objetivos alinhados, desfruta de vantagens competitivas de longo prazo (KHATRI, 1999; PABLOS; LYTRAS, 2008). Isso à medida que o conjunto das práticas de RH influencia o desempenho organizacional, pois ela deve interferir na flexibilidade estratégica para alcançar o ajuste dinâmico e explorar a integração dos objetivos, que é o que fomenta a competitividade e garante vantagem para a organização (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997).

Com base nesse posicionamento, Foroni (2014) afirma que o alinhamento é parte do processo de desdobramento da estratégia, que é composto pelos objetivos, indicadores, metas e iniciativas que estruturam a organização – fatores proeminentes no BSC, considerado, portanto, uma ferramenta relevante para o alinhamento organizacional. Assim sendo, o BSC e o Mapa Estratégico são duas das ferramentas que atingem esse objetivo e pode ajudar na apresentação do modelo de alinhamento, ao relacionar a estratégia, os processos e sistemas e a definição de indicadores (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

3.4 O BSC e o mapa estratégico como ferramentas para o alinhamento estratégico de RH

Durante o desenvolvimento deste trabalho, com foco na verificação do alinhamento estratégico do sistema de RH, com o planejamento da organização, foi elaborado o *Balanced Scorecard* da empresa Cambuhy e explicitadas as ações estratégicas no mapa, para tornar possível aos gestores acompanhar e gerir suas estratégias em busca dos resultados esperados pela direção e pelos acionistas do grupo, sendo que no início, o fato de visualizar informações e terem condições de tomar decisões com dados claros e confiáveis já será uma grande contribuição.

A elaboração do BSC permite que à empresa administrar seus departamentos a partir de uma perspectiva estratégica e contribuir para o sucesso da organização, com o apoio das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (2000).

Kaplan e Norton (2006) ressaltam dois tipos de *scorecards* presentes no dia a dia das organizações: um para os *stakeholders*² ou detentores de interesse e outro com indicadores de desempenho, que irão traduzir questões intangíveis em tangíveis e possibilitar seu monitoramento e contribuição com a estratégia geral da organização.

O BSC foi escolhido como ferramenta de apoio para elaboração e implementação da estratégia da empresa justamente por explicitar indicadores de desempenho organizacionais em suas quatro perspectivas, o que para a organização implicou em mudar um estilo de trabalho de estratégias emergentes, para deliberada, ou seja, partir de um plano previamente definido.

Percebe-se que ao implantar uma ferramenta já conceituada, em momento algum, tem-se um desdobramento por conta própria, ou seja, as pessoas, estão presentes em todas as etapas e precisam ser acompanhadas e lideradas para se manterem na direção correta do cumprimento da estratégia. O BSC é a ferramenta que fornece referência para que a organização descreva e implante suas estratégias. Para que esse processo seja eficiente, é preciso que todos os integrantes estejam alinhados e conectados (CORSO, *et al.*, 2014).

Os administradores estrategistas necessitam de ferramentas para a implantação de uma gestão estratégica eficiente. As tradicionais práticas de RH

² Stakeholders é por definição qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização, de acordo com Freeman (1984).

evoluíram e demandam ferramentas tecnológicas em todos os seus processos. Atuar com esse modelo exige interpretação e adaptação dos praticantes, ou seja, das pessoas, para garantir que o alinhamento esteja adequado (WORLAND; MANNING, 2005). É inevitável pensar o processo de gestão organizacional sem considerar os desafios do mercado e a ânsia dos executivos em garantir segurança nos processos de tomada de decisão. Muitas ferramentas surgem e são testadas nestes ambientes, a fim de contribuir para melhores resultados. Radünz (2002) ressalta o foco das organizações para a valorização dos ativos intangíveis, enquanto necessidade para inovar, diminuir custos e melhorar a qualidade do produto ou serviço, frente ao ambiente.

Para os criadores do BSC, Kaplan e Norton (2006), o alinhamento estratégico é um processo que cria sinergia por meio da integração das partes, sendo elas as unidades de negócio, departamentos, áreas ou outras, da organização. A criação dessa sinergia só será possível se a estratégia tiver sido claramente definida e sua comunicação e desdobramento for realizada para todos os níveis hierárquicos da organização.

Ao considerar o BSC como a ferramenta que traduz a missão e a estratégia da organização em medidas tangíveis, a área de RH precisa criar mecanismos para comunicar, alinhar e medir o desempenho dessa gestão, que pode ser com o auxílio do desenho do mapa estratégico, conforme proposto neste trabalho.

Para que fosse possível analisar o alinhamento das práticas de RH, com as metas organizacionais, foi imprescindível o trabalho da empresa em desenhar o seu BSC, ou seja, traduzir em metas, categorizadas em perspectivas, suas estratégias, que deixaram de ser emergentes e passaram a ser deliberadas, conforme será tratado no próximo capítulo.

Para Storch, Nara e Storch (2004) é possível perceber que tanto o BSC quanto o Mapa Estratégico contribuem para que as práticas de RH sejam alinhadas às estratégias da organização, como por exemplo, a elaboração de um plano de cargos e salários, o processo de recrutamento e seleção, programas de treinamento e desenvolvimento, integração de funcionários, dentre outras, que irão impactar na qualidade da mão de obra, que conseqüentemente auxiliam na produção de bens e serviços de maior valor agregado, que por sua vez, eleva o grau de satisfação dos seus clientes.

Kaplan e Norton (1997,) consideram o BSC como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. ” Assim, a finalidade do *scorecard* é criar uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, através de indicadores que informem as pessoas sobre o resultado alcançado e o que pode ser ainda atingido no futuro. Para os autores, é uma ferramenta que vai muito além de apenas controlar o comportamento e o desempenho passado do funcionário. Sua principal aplicabilidade é articular a estratégia da empresa, para comunicá-la e favorecer o processo de alinhamento para iniciativas individuais ou dos departamentos, para que a meta comum, da organização, seja alcançada. Dessa forma, passa-se a entender o BSC não mais como um sistema de controle, e sim como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, sustentado pelas suas quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento).

Essas perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, através de estratégias integradas (KAPLAN; NORTON, 1997). Estes autores ainda pontuam que o BSC é um mecanismo para implementação da estratégia, não para a sua formulação, pois vai traduzi-la em objetivos, medidas e metas específicas, para possibilitar o monitoramento na implantação.

É ainda imprescindível ressaltar que independente da ferramenta empregada, o investimento em pessoas é requisito fundamental para garantir sustentação em qualquer negócio. Comprova-se com isso a necessidade de mudar o paradigma de um departamento burocratizado para uma gestão estratégica de RH

4 O AGRONEGÓCIO E A CAMBUHY



Este importante setor para o desenvolvimento do mercado brasileiro será apresentado neste capítulo, de acordo com sua relevância produtiva e financeira. Para isso, foi dividido em panorama da cadeia citrícola, a produção agrícola e a exportação do suco de laranja.

4.1 O agronegócio no Brasil

Fonte de renda e geração de alimento, o agronegócio é consagrado como um setor indispensável para a humanidade. No Brasil, desde o seu descobrimento, o agronegócio firma suas raízes históricas e justifica sua importância pela força agroexportadora atual (NOVAES *et al.*, 2010). Produção de grãos, criação de gado, dentre outros animais e muitas outras culturas, compõem a gama de atuação do agronegócios. No Brasil, a área agriculturável chega a 340 milhões de hectares, dos quais somente 63 milhões são utilizados para cultivo e outros 200 milhões são pastos (WILKINSON, 2010).

Apesar da sua grande representatividade, o agronegócio não se torna imune à concorrência de mercado, que pede cada vez mais, ações competitivas (NOVAES, *et al.*, 2010; WILKINSON, 2010). Diante da conjuntura global, o agronegócio no Brasil, para se tornar mais competitivo, deve estabelecer condições de negociar em contextos mais complexos, pois quando se olha para questões de liderança em pesquisa e inovação, o foco muda para as empresas transnacionais. Defende ainda que o estresse climático tem impactado na volatilidade das safras agrícolas e que tudo isso influencia as tendências do setor (WILKINSON, 2010).

As principais linhas de pesquisas desenvolvidas para o setor direcionam para maior produtividade em menor ocupação de espaço, fato que tende a liberar grandes áreas ao longo do tempo. Acrescenta ainda que não se pode ignorar também a importância da agricultura familiar para todo o sistema agroindustrial brasileiro, que tem se modernizado junto com o agronegócio (WILKINSON, 2010).

Ainda, em relação à competitividade do setor, as empresas reconhecem e se preparam para realizar o equilíbrio no tripé pessoas, planeta e lucro em suas atividades. Faz-se necessário alinhar a busca pelo aumento da lucratividade com o desenvolvimento, mas sem deixar de preservar o meio ambiente, pois quando o inverso ocorre, há reflexos nos fatores anteriores (NEVES, 2012).

Não distante, a cana-de-açúcar é uma das mais antigas cadeias agroindustriais e está ligada aos principais eventos históricos do Brasil que é, juntamente com a Índia, o maior produtor mundial e, isoladamente, o maior produtor de açúcar e de álcool e o maior exportador mundial de açúcar. Seus números são elevados, auxiliando a Balança Comercial com um saldo de exportações, além do sistema gerar mais de 1,5 milhão de empregos no país (CITRUS BR, 2016).

A cultura da seringueira, árvores que produzem a borracha natural, vendida para usinas de beneficiamento, de onde saem pneus, luvas cirúrgicas e outros produtos de grande procura no mercado mundial é uma das áreas de atuação da Cambuhy Agrícola.

Segundo Neves (2012), grandes mudanças têm ocorrido nas cadeias produtivas mundiais, assim como no ambiente tecnológico, na abertura de novos mercados, revoluções na área das comunicações e avanços na logística. Portanto, para ser e/ou se manter competitivo, o emprego de ferramentas de gestão tornam-se cruciais para que as empresas atinjam seus objetivos, ou seja, faz-se necessário

pensar no fator da competitividade empresarial para situar o rumo do agronegócio brasileiro (NOVAES *et al.*, 2010).

Desta forma, o presente trabalho, aborda uma empresa com foco em três culturas do agronegócio: a citricultura, a cana-de-açúcar e a produção de seringueira. Destas, detalhamos abaixo a atividade principal e de maior faturamento da empresa, que é a cadeia citrícola e algumas perspectivas do setor.

4.1.1 Panorama da cadeia citrícola

Conforme Kist *et al.* (2016), uma comparação da citricultura, mais precisamente da laranja, com o Sol, por sua expressividade e capacidade de preservar seu vigor e brilho, seja em relação à fruta mais produzida no país, que é líder mundial como o principal produto que fornece, o suco, pela relevância na exportação. As primeiras exportações da cultura citrícola começaram em 1962. Desde então, a citricultura tem contribuído de forma significativa com o desenvolvimento do Brasil.

De acordo com Neves *et al.* (2010), o PIB do setor citrícola já é superior a US\$ 6,5 bilhões, sendo cerca de 60% no mercado interno e os demais do mercado externo. Além disso, a citricultura gera, entre empregos diretos e indiretos, um contingente de 230 mil posições, e uma massa salarial anual de R\$ 676 milhões.

Em relação à representatividade da cadeia citrícola, o setor gerou, em 2009, US\$ 60 bilhões em exportações e, somente nas últimas safras gerou mais US\$ 2 bilhões por ano, porém ainda com preços internacionais do suco sofrendo volatilidade, chegando a oscilar entre US\$ 700 e US\$ 2000 por tonelada em curto intervalo de tempo. Neste mesmo ano, as exportações do complexo citrus atingiram 2,9 milhões de toneladas, sendo 1,129 milhão de toneladas de suco concentrado, 939 mil toneladas de suco não concentrado e 851 mil toneladas de subprodutos (CITRUS BR, 2016).

Atualmente o Brasil é responsável por metade da produção de suco de laranja do planeta, cujas exportações trazem de US\$ 1,5 bilhão a US\$ 2,5 bilhões por ano ao país, podendo considerar um montante de 50 anos, a cadeia produtiva trouxe do consumidor mundial, quase US\$ 60 bilhões ao Brasil a preços de hoje (CITRUS BR, 2016). Na década de 1980 o Brasil já liderava a oferta e a exportação de suco

concentrado de laranja. Sofreu nos anos seguintes as variações do mercado internacional, mas sempre figurou como geradora de empregos e participante ativa da economia no país (KIST *et al.*, 2016).

Produtores de citrus faturaram US\$ 1,9 bilhão em 2009, sendo que o faturamento total dos elos da cadeia produtiva de citrus foi de US\$ 14,6 bilhões em 2009, com uma produção brasileira de 397 milhões de caixas de laranja de 40,8 Kg. A cadeia arrecada US\$ 189 milhões em impostos para o Estado brasileiro, sendo a taxa de câmbio é grande inimiga do setor, só para o mercado americano pagou-se, em 2009, R\$ 518 milhões em tarifas, o que equivale a R\$ 1,90/caixa processada.

As dificuldades enfrentadas na cultura da laranja, sejam elas climáticas ou de manejo de pragas e doenças, impulsionam a busca da diversificação da produção, que consiste na entrada de novos produtos ou mercados, que podem estar ou não relacionados de alguma forma com os negócios atuais da empresa, como uma estratégia relevante no comportamento dos produtores.

Apesar das dificuldades acima constatadas, a cadeia citrícola brasileira alcançou uma consagrada eficiência. A sua cadeia vai desde a produção desde mudas e viveiros certificados, passando pelo plantio e condução de pomares, produção sucos, chegando à distribuição internacional em sistemas integrados rodoviário-marítimo que levam ao consumidor europeu, norte-americano e asiático produtos citrícolas com dezenas de especificações e *blends*, para as mais variadas aplicações com excelência (NEVES *et al.*, 2010).

4.1.1.1 A produção agrícola

Quanto à produção da fruta, acrescenta-se que a laranja compete na escolha do consumidor com outras frutas, sendo que seu consumo interno *in natura* é crescente e garantido pelo preparo de suco nas residências, em padarias e restaurantes, além do mercado de suco pasteurizado, que é produzido em fábricas que atuam regionalmente. O mercado doméstico de laranja *in natura* se tornou hoje um grande consumidor da produção brasileira, com mais de 100 milhões de caixas, cerca de 30% da produção nacional, consumidas pelo brasileiro que tem à sua disposição uma fruta nutritiva e saudável a um preço competitivo (CITRUS BR, 2016).

No Brasil, atualmente são mais de 165 milhões de árvores produzindo enquanto que na Flórida há mais de 60 milhões, sendo que a densidade de árvores por hectare aumentou bastante e atualmente existem pomares com até 850 árvores por hectare (CITRUS BR, 2016).

Hoje estão disponíveis mudas com qualidade superior, vindas de viveiros telados e praticamente 130 mil hectares são irrigados. Cerca de 11.000 produtores com menos de 20 mil árvores (87% do total) detêm 20% das árvores existentes no cinturão citrícola, outras 30% das árvores estão nas mãos de 1.500 produtores que tem entre 20 mil a 199 mil plantas, e 120 produtores têm mais de 200 mil plantas e já representam quase 50% das árvores (CITRUS BR, 2016).

O custo operacional de produção dos pomares da indústria é considerado alto, sendo este aumentou mais de 70% nos últimos 10 anos, principalmente pelos custos de mão-de-obra e de colheita (160% de aumento). Além disso, pragas e doenças foram responsáveis pela erradicação de 40 milhões de árvores nesta década, fatores que foram responsáveis por perdas de quase 80 milhões de caixas por ano, sendo que as preocupações mais sérias do setor são o cancro cítrico e o *greening* (HLB), que avançam com extrema rapidez pelas lavouras.

A produção citrícola esteve, durante muito tempo, concentrada no interior do estado de São Paulo, principalmente próxima à cidade de Bebedouro. Nos últimos anos, por sofrer fortemente com a pressão de pragas e doenças, que cada dia mais afeta e elimina as plantas dos pomares das propriedades, quando não pomares completos, se mantém ativa em grandes propriedades com a sua migração registrada a outras regiões, como é o caso da região de Itapetininga/SP, que tem investido em plantio de novos pomares.

A produção de citrus sofreu algumas mudanças de território e, de acordo com Kist *et al.* (2016), a Bahia é atualmente a segunda maior produtora de laranja, perdendo apenas para o estado de São Paulo, que detém 72,6%, busca se revitalizar, pois Minas Gerais e Paraná estão próximos e sinalizam crescimento. Estes dados são confirmados pelo IBGE (2014), que referencia a possibilidade de Minas Gerais ocupar o segundo lugar e se tornar a terceira no ano seguinte. O destaque para a Bahia começou em 2007, com produção de 1,12 milhão de toneladas no ano seguinte. Manteve essa produção, com pouco mais de 1 milhão de toneladas em 2011, 2012 e 2014, mas em 2015 ficou abaixo desse número e a estimativa é que isso se repita em 2016. Essa queda está relacionada com a

incidência da mosca-negra-dos-citrus, o que tem sido manejado, pois a citricultura é muito importante para a economia baiana, tanto pela movimentação de mercado, quanto pela geração de empregos.

Segundo os dados do Kist *et al.* (2016) a queda na produção da safra 2015/2016 impactou em 882,5 mil toneladas de suco a menos, o que deve ser um número muito parecido com o que irá acontecer com a safra que está em andamento. O impacto é de que em junho de 2017 o estoque do produto será o mais baixo da história, se aproximando de zero, o que será um desafio para manter o atendimento ao mercado externo, ou seja, a exportação, que é tão importante para a economia do país. Mas ainda segundo dados apresentados por Kist *et al.* (2016) a perspectiva para as próximas safras é de aumento no total de frutas colhidas, o que traz um cenário bastante positivo e otimista.

4.1.1.2 A produção e exportação do suco

O maior foco da cadeia produtiva citrícola está na produção e na exportação do suco. Segundo Neves *et al.* (2010), de cada cinco copos de suco de laranja consumidos no mundo, três são produzidos nas fábricas brasileiras. O Brasil detém 50% da produção mundial de suco de laranja, e exporta 98% do que produz e consegue incríveis 85% de participação no mercado mundial.

O sabor laranja representa apenas 0,91% do mercado mundial de bebidas, enquanto o suco de laranja é a bebida à base de frutas mais tomada no mundo, com 35% de participação entre os sucos. Porém, o sabor laranja tem perdido participação para as outras frutas, com queda de 1,6% ao ano, sendo que a demanda mundial do suco de laranja registrou queda de 6% em cinco anos. Por outro lado, néctares, que levam menor quantidade de sólidos solúveis (açúcares da fruta), cresceram 4% ao ano. Nos EUA, maior consumidor de suco de laranja do mundo, com 38% do total, a queda de consumo foi de 11,5% em cinco anos (CITRUS BR, 2016).

A produção e a exportação do suco de laranja é o destino de 70% da safra nacional que, atualmente, concorre com outros sucos e bebidas, lançadas com uma frequência cada vez maior e que vêm ganhando espaço no mercado, seja por apresentar menor teor calórico ou menor custo ao consumidor, seja por representar uma oportunidade de melhores margens aos envasadores e às redes de atacado e

varejo. Nos Estados Unidos, principal consumidor mundial, a demanda *per capita* decresceu em 23% nos últimos sete anos; na Alemanha, o primeiro em consumo na Europa, a diminuição foi de 26%; e nos 14 principais mercados da Europa Ocidental, a retração foi de 13 para 12 litros *per capita*. Flórida e São Paulo detêm 81% da produção mundial de suco, sendo que só o estado de São Paulo possui 53% do total, porém nas últimas 15 safras a produção mundial de suco caiu 13%, sendo que a maior redução aconteceu na Flórida (CITRUS BR, 2016).

O alto consumo do produto sempre foi comprovado pelos números exportados, mas a diminuição no consumo é um fenômeno mundial, em decorrência da entrada de bebidas substitutivas. No entanto, o setor tem procurado reagir para recuperar e garantir seu espaço, uma vez que o suco de laranja é o mais consumido no mundo, com participação de 36% neste mercado. Uma das estratégias é suprir a lacuna com as gerações mais novas, que desconhecem os benefícios do produto e precisam saber que é uma bebida saudável e que deve fazer parte do cardápio das pessoas Kist *et al.* (2016)

Frente à diminuição na demanda, como alternativa têm-se os países emergentes, com menor renda *per capita*, com o consumo das categorias de néctar e refresco, que são produtos com preço mais acessível ao consumidor em função do baixo teor de suco em sua composição. Junto aos néctares e refrescos encontram-se também outros sabores de frutas e outras categorias de bebidas como a de isotônicos, chás, bebidas à base de café, leite flavorizado e frutificado e águas saborizadas que têm experimentado maiores taxas de crescimento de consumo (NEVES *et al.*, 2010).

Além disso, a consolidação no segmento de varejo aumenta o poder das grandes redes de supermercado para pressionar para baixo os preços. Na Europa Ocidental, 66% do suco de laranja é vendido com as marcas do próprio varejo. Na Alemanha, por exemplo, onde os cinco maiores varejistas controlam 80% da venda de bebidas não alcoólicas, os preços do suco de laranja ao consumidor vêm oscilando entre € 0,59 e € 1,00 por litro na última década (CITRUS BR, 2016).

Almejando um maior faturamento por metro quadrado e uma maior eficiência operacional, os varejistas controlam a disponibilidade de espaço nas suas gôndolas, dando preferência àqueles produtos com maior giro e que proporcionam maior faturamento e margem de lucro por metro quadrado de prateleira, influenciando, conseqüentemente, os padrões de consumo em cada mercado (GRZEBIELUCKAS

et al., 2007). Essa forte concentração no varejo nas últimas duas décadas acabou forçando a consolidação nos segmentos dos envasadores e das marcas, que são compradores diretos do suco de laranja exportado pelo Brasil.

Hoje, apenas trinta e cinco envasadores compram 80% da produção anual mundial de suco de laranja, sendo o restante adquirido por 565 envasadores. Grande parte dos compradores de suco de laranja também é responsável por seu envase e distribuição, sendo que a infraestrutura de manufatura é também utilizada para outras bebidas não alcoólicas, como, por exemplo, sucos de outras frutas, lácteos, refrigerantes, isotônicos e águas (CITRUS BR, 2016). O Brasil irá administrar a menor disponibilidade de produto da atualidade, que é resultado da erradicação de muitos pomares por pragas e doenças e idade de outros, que reformados ainda não estão em produção e com isso, pretende manter as vendas externas em números muito próximos aos da última safra (KIST, *et al.*, 2016).

O custo do suco concentrado é de apenas 28% do preço de gôndola do litro de suco no varejo europeu, sendo que trinta e cinco envasadores na Europa compram 80% do suco exportado pelo Brasil, enquanto nos Estados Unidos, os quatro maiores envasadores detêm 75% do mercado (NEVES et al., 2010).

Diante de tais constatações, para ser competitivo os empresários do setor devem estar atentos à gestão, procurando implantar um desempenho eficiente em qualquer etapa da cadeia: produção agrícola, industrial e/ou na distribuição.

4.1.1.3 Algumas considerações sobre o contexto e as perspectivas do setor

Quando se fala de atividades agrícolas é preciso considerar os riscos que estão sujeitas que, no caso do citrus, da seringueira e da cana são no mínimo três: o de mercado, o biológico e o climático. Todos impactam na produção, no custo e, conseqüentemente, na rentabilidade do empreendimento. Além disso, para que a cultura seja desenvolvida, é necessário dispor de mão-de-obra - esta constitui um dos maiores valores nas despesas de uma empresa, principalmente em função da carga tributária existente e vigente no país.

As variáveis mercadológicas produto, preço, comunicações e distribuição têm comportamentos bastante similares no Brasil e no mundo. Os preços são, de certa forma, controlados na maioria dos países, sendo que a busca por otimização de

lucros tem sido feita via economias de escala e aumento na eficiência dos processos. A laranja, em virtude de ser um produto relativamente barato, o preço não tem muita influência em nível de consumidor final, mas sim em nível de consumidor industrial. O mercado é bastante regulamentado e as estratégias de logística são as possíveis de maiores ganhos.

Profissionalização, parcerias, concentração e preocupação cada vez maior com a gestão de custos. Atualmente existem empresas especializadas nessas atividades. “*Pools*” de produtores têm se originado para realizar atividades em conjunto, desde negociação até plantio, tríplice operação, gerenciamento de mão-de-obra e máquinas, visando reduzir custos de produção.

Com relação a marketing, um grupo significativo atua no mercado de *commodities*³, buscando aumento de escala e ganhos de eficácia nos processos produtivos. Fortalecem suas ações no mercado internacional por meio de fortes ligações com as grandes *tradings* e, em adição, esforçam-se para conhecer as necessidades e demandas de mercados e de clientes. Outros (ainda poucos) optam por estratégias de diferenciação e segmentação de mercados. Buscam oferecer um portfólio de opções de produtos, com distintos padrões de qualidade e preço a clientes com demandas bem identificadas. Procuram agregar por meio de serviços de logística diferenciados (em especial frete). Investem em comunicação, promoção e atendimento personalizado. Continuam a comercializar açúcar em suas formas tradicionais, ou seja, segundo os padrões de pureza, cor e granulação.

Alguns poucos, mas expressivos grupos, estão verticalizando suas ações, passando a contar com marcas e a gerir a distribuição no varejo. É notório o aumento de opções de marcas de açúcar em supermercados, concorrendo com a marca tradicional do mercado brasileiro -União.

Algumas empresas buscam alternativas criativas e inovadoras para embalagens e formas de apresentação do produto. Neste grupo, a verticalização não é regra, pois várias empresas continuam a oferecer esses produtos aos tradicionais agentes. Trata-se de um grupo de empresas ainda indefinido quanto à gestão de marketing. Preferem manter-se com domínio da atividade industrial, sem muito envolvimento na área comercial. Evidentemente, não há segurança de que

³ *Commodities* é o tipo de produto que não se diferencia em qualidade em diferentes mercados, por parte dos compradores. Possui características padronizadas e pode ser transportado e armazenado por longo período de tempo (PEREIRA, 2009)

essas invenções se transformarão em inovações, pois há grande distanciamento de clientes e assertividade na avaliação de potenciais de mercado.

Poucas empresas decidiram deixar de ser sucroalcooleiras e passaram atuar no mercado de alimentação de forma mais ampla. Consolidaram negócios nas áreas de sucos, refrigerantes, ou misturas secas (gelatinas, sucos em pó etc), verticalizaram suas atividades de distribuição e passaram a competir com empresas como Nestlé e Parmalat. Sofreram mudanças radicais de cultura e esforçaram-se para adquirir rapidamente conhecimentos gerenciais para se tornarem competitivas em um mercado muito mais complexo que o de açúcar e álcool.

Para Novaes *et al.* (2010) alguns pontos críticos são importantes de serem atendidos e superados no agronegócio para que ele cumpra com seu papel social e econômico, sendo estes: elevar o padrão de competitividade dos produtores com a redução do custo e com isso permitir o escoamento da produção; conseguir atender as exigências do consumidor mundial, por meio da qualidade dos produtos e também ao atender a necessidade de não prejudicar a saúde humana, com comprovação, seja através de sistemas de rastreabilidade ou certificação; investir em políticas que aliem as ações do Estado às necessidades dos empresários, para ganhar agilidade e efetividade para com as demandas, de forma mais integrada e também sistêmica; aumentar o investimento em pesquisa e desenvolvimento, assim como em novas tecnologias, a fim de garantir maior produtividade, menores custos e menos impacto ao meio ambiente; realizar uma produção que atenda as necessidades do mercado interno e ainda possa ter um excedente para exportação.

Com relação a insumos, são esperados para os próximos anos a concentração nos mercados, inovação tecnológica, maior preocupação com o meio-ambiente e redução de preços, e uma relação (transação) mais próxima, interconectada com os produtores rurais. Na agricultura, um inevitável processo de concentração (como consequência da profissionalização requerida), mecanização e legislações restritivas alterando áreas de produção de cana, agricultura de precisão, aumento da pressão ambiental, maior associativismo, redução de custos de produção e consolidação de novas regiões produtoras. A relação com as Usinas tende a ser mais via contratos de longo prazo, privilegiando a especialização das atividades.

Nas indústrias, o estabelecimento de um oligopólio com diversas unidades industriais, abertura de capital, entrada de grandes grupos internacionais, redução de custos e preços e diversificação em produtos de mesma base tecnológica tem aumentado significativamente. A relação com as empresas de alimentos será direta, provavelmente com contratos privilegiando os conceitos do “*efficient consumer response*”⁴, troca eletrônica de dados, suprimento contínuo, entre outros. Estas indústrias de alimentos se caracterizam também pela concentração, “*global sourcing*”, inovação e lançamento de novos produtos, redução de custos e preços e atuação global. O distribuidor de combustível continuará com o álcool hidratado, terá um crescimento na proporção de anidro, e possibilidade de distribuir globalmente este produto. As relações com as Usinas também tenderão a caminhar para o “*efficient consumer response*”, com contratos de longo prazo e parcerias.

Assim, ao tratar-se da Cambuhy, que a décadas atua no setor citrícola, mas que tem buscado investir na produção de borracha natural, com plantio de seringueira e mais recentemente tem aberto espaço para o cultivo da cana de açúcar, em um cenário de diversificação, com foco na diluição de riscos, uma vez que é comprovado que a cultura de citrus apresenta maior lucratividade ao produtor porém advém de maiores investimentos por maior custo de produção, além de vir sofrendo fortemente com a pressão de pragas e doenças que estão eliminando plantas dos pomares e muitas vezes erradicando totalmente a cultura em diversas propriedades.

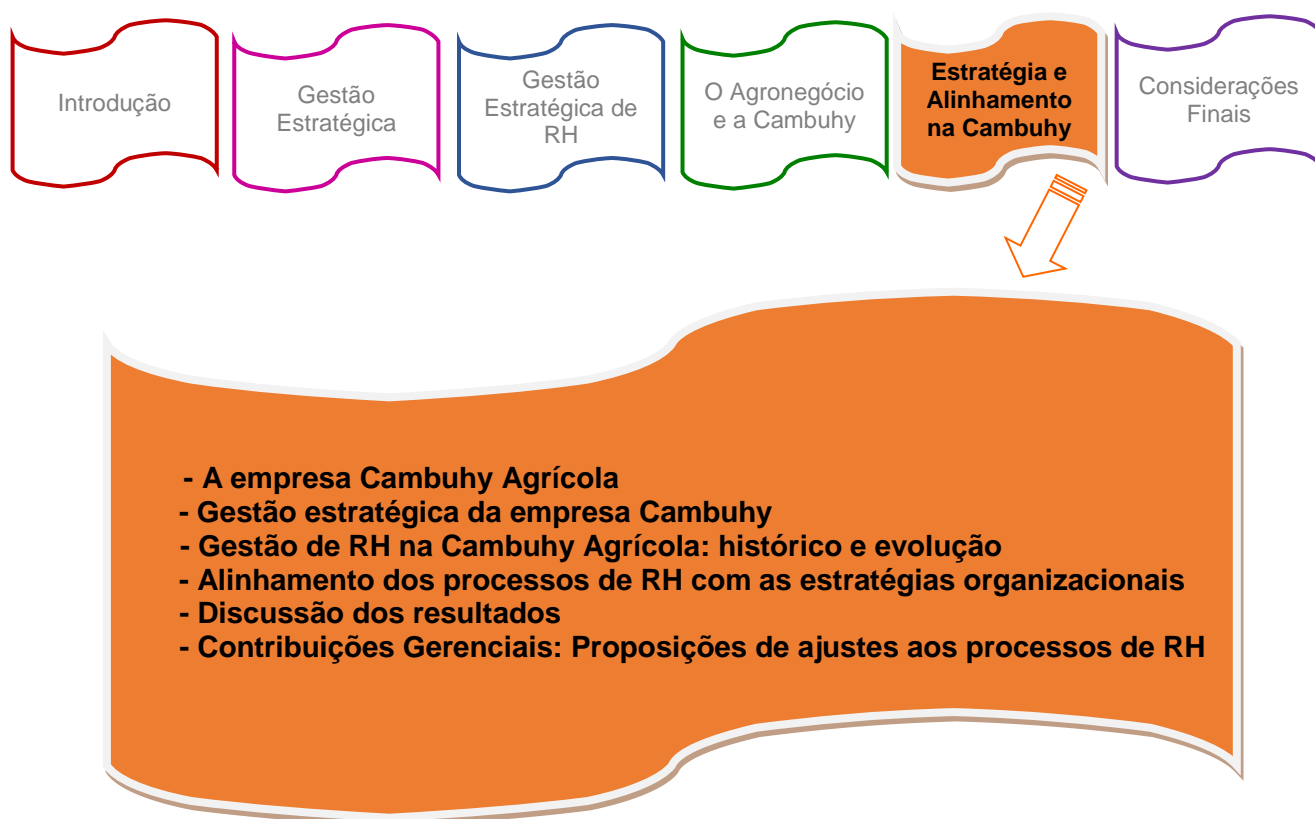
Por outro lado, a cultura da cana-de-açúcar se mostra em um período favorável com boas políticas de incentivo e condições propícias para boas produtividades, sendo uma alternativa interessante no foco de diversificação para empresas agrícolas que visam a redução de riscos.

Mesmo que o resultado líquido por quadra seja diferenciado e no caso, inferior no caso da cana-de-açúcar comparado com a cultura de citrus, ela é reconhecida como uma alternativa atrativa no mercado atual, frente a necessidade de opção por estratégias de diversificação. No entanto, este estudo mostra a importância de novas pesquisas sobre o assunto, uma vez que muitos processos estão sendo revistos nestes setores de produção e deve ser acompanhado para encontrar melhores alternativas futuras, ou mesmo consolidar as atuais.

⁴ *Efficient consumer response* trata do gerenciamento por categorias (DOMINGUES; MARTINS, 2004)

Assim, o agronegócio, como bem colocado por Novaes *et al.* (2010) é nada mais, nada menos, que um negócio e portanto, deve ser assim administrado, sem desconsiderar nenhuma das variáveis presentes, pois são todas primordiais para a sobrevivência do país.

5 Estratégia e Alinhamento na Cambuhy



Tratar de estratégia, ao que se refere à gestão e ao processo de alinhamento delas com a organização, no caso a Cambuhy Agrícola, é o objetivo deste capítulo, que descreve a empresa, seu modelo de gestão e os processos da área de RH.

5.1 A empresa Cambuhy Agrícola

A empresa Cambuhy, objeto desse estudo, encontra-se localizada em Matão, interior do estado de São Paulo. É uma empresa agrícola de médio porte, referência principalmente pela produção de citrus, tanto por produtividade quanto pela tecnologia em máquinas e manejo empregados e cultiva também seringueira, para extração de látex (borracha natural), cana-de-açúcar e café.

Sua história data de 1924, quando a então companhia inglesa Brasil Warrant comprou as “Fazendas Cambuhy”, tornando-se neste período a maior produtora de café em todo mundo. Em 1952, a família Moreira Salles assumiu o controle do capital e nacionalizou a Brasil Warrant e, devido à desvalorização do cultivo de café

na década de 70, a empresa passou a investir em diversificação da produção, iniciando-se as atividades de pecuária e produção de citrus (CAMBUHY, 2016).

Ao longo do tempo, a empresa passou por diversos avanços em seus modelos de gestão, modificando sua estrutura administrativa em função das mudanças nas áreas de atuação e principalmente, forma que foi afetada pelas diferenças culturais, que traduziam o estilo de gestão dos administradores que assumiram o poder em dado momento (FLEURY, 1996).

Atualmente a empresa possui em seu quadro um número aproximado de 1500 funcionários, sendo estes 700 fixos e 800 sazonais, contratados para o período de safra da laranja, embora todos se enquadrem na modalidade de contrato por tempo indeterminado.

Em sua estrutura organizacional, a empresa conta com três principais áreas, denominadas como agrícola, mecanização e administrativo. A primeira é composta pela equipe de gestão e também operacional que atuam diretamente nas culturas presentes na empresa. A mecanizada está constituída pelo gestor da área e toda equipe de mecânicos ou cargos similares, de apoio para a produção. No administrativo encontram-se as áreas de suporte, como financeiro e a controladoria e o setor contábil, e as estratégicas, que são: o RH, gestão de custo e orçamento e informática. O organograma da empresa encontra-se no Anexo 1.

Para direcionar as ações e as diretrizes de gestão foram estabelecidos a missão, a visão de futuro e os valores da empresa.

A missão da empresa pode ser descrita como "Atuar no setor agrícola, ocupando intensiva e racionalmente o solo, gerando produtos de boa qualidade e valor agregado, através da satisfação e comprometimento de nossos funcionários e clientes, do respeito ao meio ambiente e da utilização eficaz da tecnologia em todo o sistema de gestão, assegurando alta produtividade e adequada rentabilidade a seus fatores de produção".

Em sua visão, a Cambuhy pretende ser reconhecida como uma empresa: a) referência no segmento agrícola, prioritariamente nas culturas de laranja, café e seringueira, através da excelência da gestão, em todos os seus aspectos – operacional, inovação tecnológica, atendimento ao cliente e pessoas; b) geradora de resultados sustentáveis, que garantem a solidez e o equilíbrio econômico – financeiro, atuando com responsabilidade em relação ao produto, à comunidade, às pessoas e ao meio ambiente; c) que transmite confiabilidade a seus clientes quanto

à qualidade dos produtos e à garantia de fornecimento; d) que incorpora as melhores tecnologias de processos e gestão, que garantem a sua sustentabilidade e crescimento; e) cujos funcionários se sentem valorizados e à qual têm orgulho de pertencer; f) com um ambiente de trabalho respeitoso, desafiador e responsável, que proporciona oportunidades de crescimento pessoal, profissional, e que zela pela sua Qualidade de Vida; g) socialmente responsável, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades onde atua, através da geração sustentada de empregos.

Para tanto, procura estabelecer como diretrizes de gestão, por exemplo:

- Zelar continuamente pelo equilíbrio econômico-financeiro da empresa, através de um rigoroso controle de seus custos e de uma avaliação criteriosa de seus investimentos e de um adequado planejamento de médio e longo prazo.

- Buscar continuamente e aplicar os resultados do desenvolvimento tecnológico e de gestão ligado à sua área de atuação

- Manter uma relação de negócios com nossos clientes baseada na ética, no atendimento de suas expectativas quanto à qualidade do produto e na confiabilidade no fornecimento.

- Manter um ambiente de trabalho que valoriza os funcionários, onde eles se sentem motivados e comprometidos, proporcionando seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como um sentimento de orgulho e pertencimento.

- Capacitar permanentemente nossos funcionários, buscando a melhoria de sua produtividade e empregabilidade.

- Desenvolver permanentemente nosso Grupo de Lideranças nas suas competências ligadas à Gestão dos processos e de Pessoas.

- Manter programas destinados à preservação ambiental e cuidar do patrimônio da empresa.

Assim sendo, os valores da empresa podem ser transcritos como: ética; confiança e credibilidade; eficácia; respeito ao homem e à terra.

Toda a administração da empresa é voltada para desenvolver um trabalho que consiga transpor as variáveis que interferem no agronegócio, como por exemplo, o clima e a logística. A Cambuhy Agrícola Ltda. é uma empresa de planta única, com mais de 14 (quatorze mil hectares) em terras contínuas.

Atualmente a empresa atua nas culturas de laranja, borracha natural, café e cana de açúcar, com geração de empregos para mais de 1500 pessoas, advindas

de várias localidades: Matão; São Lourenço do Turvo, distrito de onde está situada; Dobrada; Taquaritinga; Nova Europa; Tabatinga; Curupá e Itápolis e até mesmo de outros estados do país, para atuar nos cargos sazonais.

5.2 Gestão estratégica da empresa Cambuhy

Em Outubro de 2016 o diretor geral da empresa Cambuhy, contratou uma consultoria para analisar o departamento de Tecnologia de Informação, com relação ao seu parque de máquinas e também funcionamento como um todo, ou seja, para identificar pontos fracos e oportunidades de melhoria, o que alavancou uma série de procedimentos internos, como por exemplo, o estabelecimento de abertura de chamados para requisições ou incidentes, política de segurança da informação, dentre outros. Com isso, em dezembro do mesmo ano, a diretoria resolveu ampliar as atividades da consultoria, estendendo-a para toda a empresa.

Nesta nova etapa, com o apoio da diretoria da empresa, o consultor direcionou suas tarefas de maneira estratégica, para revisar Missão, Visão e Valores para, em seguida estabelecer as perspectivas do *Balanced Scorecard* e do Mapa Estratégico da organização, para ser o norteador das atividades de todos os departamentos da empresa.

Destaca-se que a metodologia utilizada foi participativa, ou seja, em todas as etapas houve agendamento de reuniões com todo o comitê estratégico, composto por onze pessoas, sendo, um diretor, cinco gerentes, um coordenador e três supervisores, para discutir cada etapa e validar as ações definidas anteriormente, conforme apresentado no protocolo de trabalho de campo (APÊNDICE E).

A primeira atividade desenvolvida foi uma reunião de sensibilização sobre os objetivos do trabalho da consultoria. A segunda atividade foi a revisão da Missão, Visão de Futuro e Valores da empresa, realizada em uma reunião no início do mês de janeiro de 2017, com duração aproximada de 8 horas, de acordo com as seguintes etapas: 1) identificação da percepção dos participantes, a partir de um material previamente elaborado com questões sobre a produção da empresa foram levantadas as percepções de cada participante sobre a empresa; 2) tabulação dos dados com o auxílio da área de RH; 3) discussão das percepções e; 4) redação.

Assim, a missão foi redefinida na seguinte declaração “atuar no setor agrícola com alta produtividade, qualidade e rentabilidade, gerando valor através do respeito às pessoas e ao meio ambiente”. A visão passou a ser retratada na assertiva “ser referência de produtividade e rentabilidade agrícola, através da excelência de gestão em seus fatores de produção”. E, os valores expressos como: “Ética; Credibilidade; Inovação tecnológica; Respeito às pessoas, Preservação do meio ambiente e Meritocracia.”

Como mencionado acima, este trabalho foi desenvolvido com a participação de todo o grupo de liderança, com espaço para opinar, discordar e concordar ao mesmo tempo com as colocações dos colegas, o que tem se tornado a base de todo o trabalho que se encontra em desenvolvimento para a próxima safra.

Neste mesmo formato, participativo, foi realizada uma reunião para discussão das metas estratégicas e indicadores que compuseram o BSC. Ressalte-se que nesta etapa, após análise e discussão das condições gerais da empresa, tomou-se a decisão de alterar a Perspectiva do BSC denominada “Cliente” para “Produção”. Esta alteração deve-se ao fato de se considerar que os clientes da empresa são fixos – definidos por contratos de longo prazo (indústria de suco, usina de borracha e de cana de açúcar) e o padrão do produto também previamente definido. Por outro lado, o foco no produto, qualidade e custo de produção são variáveis de grande impacto para o resultado financeiro da organização, conforme demonstrado nas respectivas figuras (FIGURA 5 e 6).

Assim pelo desenho do BSC, nota-se que a empresa considerou as seguintes premissas:

- de acordo com os valores da empresa, descritos na imagem na primeira linha de baixo para cima, é que se pretende cumprir as quatro perspectivas da ferramenta, iniciando-se pela de “aprendizado e crescimento”, que consiste em capacitações, da mão de obra operacional e dos líderes de frente na gestão de equipes, assim como no desenvolvimento dos gestores em planejamento e gestão de pessoas;
- ainda na perspectiva “aprendizado e crescimento”, há trabalhos de estruturação da área de RH a serem desenvolvidos, bem como a busca de maior agilidade, consistência e segurança das informações. Para tanto, pretende contar com a implantação de sistemas de gerenciamento agrícola aderentes ao modelo de negócio, pois uma vez que ocorram, a empresa espera oferecer um ambiente organizacional propício, ou seja, que possibilite clima favorável e comprometimento

organizacional e, também que contribuam para o trabalho e possam embasar a segunda perspectiva do BSC, que é a de processos.

- cumprir as normas aplicadas à agricultura sustentável e atender a legislação do e-social⁵, são as bases para as atividades da segunda perspectiva que se refere aos “processos internos” na empresa. Assim, o foco de trabalho da equipe deverá se pautar na qualidade no preparo de solo e plantio para as culturas de citrus e cana, que ainda tem área para tal processo; eficiência na inspeção de pragas e doenças, que é um trabalho realizado em campo; efetividade nos tratamentos das culturas; agilidade na manutenção de máquinas e equipamentos assim como na irrigação dos pomares; planejamento efetivo e qualidade na colheita, que é a última etapa da safra de laranja. As atividades da perspectiva “processos” buscaram garantir processos otimizados contribuirão para o cumprimento da perspectiva de produção.

- na perspectiva “processos” esperou-se alcançar três objetivos: qualidade nos tratamentos culturais, qualidade na formação das culturas e excelência nas operações agrícolas, trazendo impacto na próxima perspectiva que é a “financeira”;

- produtividade e qualidade é que torna possível cumprir o esperado na perspectiva “financeira”: maior produtividade das culturas, maximização dos ativos, considerados terras, instalações e recursos e otimização dos custos. Uma vez que esses itens sejam obtidos, a equipe poderá alcançar melhores resultados e gerar valor, para tornar o cumprimento da missão da empresa uma realidade, uma vez que trata do seguinte ponto: “Ser referência de produtividade e rentabilidade na cultura de citrus, cana de açúcar e seringueira, através da excelência de gestão em seus fatores de produção.

Dessa forma, entende-se que a elaboração do BSC (Figura 5) tornou claro e transparente aos gestores da empresa o que se espera que seja delimitado como foco de trabalho em cada uma das perspectivas, a fim de ser traduzido em indicadores, apresentados no mapa estratégico.

A seguir, o estabelecimento do mapa estratégico (Figura 6) foi de grande importância para a visualização dos indicadores de trabalho, ou seja, a sua leitura e interpretação permite que cada funcionário possa identificar a sua participação para o resultado da organização e, inclusive, acompanhar o desenvolvimento dos objetivos até o dado momento de análise.

⁵ e-Social: programa do governo federal que vai consolidar o envio de informações pelas empresas.



Figura 5. BSC da Cambuhy Agrícola

Fonte: Cambuhy (2017)

A imagem final do mapa estratégico da empresa Cambuhy Agrícola (Figura 6) retrata as perspectivas do BSC, com os respectivos indicadores interligados, ou seja, na perspectiva de aprendizado e crescimento, se forem realizados índices melhores e absenteísmo e *turnover* nesta safra, maior aproveitamento dos funcionários nos treinamentos, com melhores índices de pessoas treinadas e o cumprimento de prazos, com custos de implantação dos projetos, de modo geral melhores, a empresa poderá alcançar um ambiente organizacional propício, inclusive com melhores tempos de atendimento de incidentes pela equipe de tecnologia da informação, bem como um menor número de chamados de atendimento para incidentes, que seria trabalharem de maneira mais proativa e menos reativa, com tempo de desenvolvimento de aplicações e prazo e custos de implantação de projetos melhores.

Os processos serão considerados otimizados se a equipe alcançar melhores índices de infestação de leprose (quanto menores, melhor), índices de erradicação de *greening*, controlar ou manter no menor número possível o número de hectares em atraso para pulverizações, bem como o custo do controle de pragas e doenças. Nesta etapa, são considerados, ainda, número de hectares cultivados por pessoa, por estar relacionado à produtividade e ao rendimento, assim como quantidade de caixas de laranja colhidas por pessoa. A área de manutenção mecanizada é de extrema importância para o processo, pois o índice de indisponibilidade de máquinas e a efetiva utilização dos ativos mostram o que está sendo aproveitado adequadamente dos recursos, bem como a eficiência de conserto, para que as máquinas e os equipamentos estejam disponíveis. Na etapa final dos processos, no caso do citrus, encontram-se as atividades de colheita, carregamento e transporte da fruta da fazenda até a indústria, por isso o custo por caixa será outro indicador.

Conforme comentado anteriormente, a Cambuhy Agrícola atua em três culturas principais, sendo, citricultura, com produção de laranja, borracha natural, com árvores de seringueira e cana de açúcar. Para acompanhar produtividade e qualidade dessas culturas, serão mensurados indicadores de produção e produtividade por hectare cultivado, custo de formação por hectare, assim como custo de produção.



Figura 6. Mapa Estratégico da Cambuhy Agrícola

Fonte: Cambuhy (2017).

Nota-se que se a equipe produzir bons resultados nestes indicadores, o efeito sobre a perspectiva financeira, de melhores resultados e geração de valores poderá ser obtido, impactando na receita, no retorno sobre o patrimônio líquido e no resultado líquido da empresa, que são pontos considerados essenciais para a manutenção e crescimento da organização.

Considera-se que o desenvolvimento do mapa estratégico aliado ao planejamento da empresa foi relevante por possibilitar aos gestores a visualização exata do que cada integrante de suas equipes deve controlar, ou seja, entender que, qualquer que seja a perspectiva do BSC, cada funcionário deve contribuir para o resultado geral e automaticamente para o cumprimento da missão da organização.

O mapa é uma forma gráfica de representar o BSC e auxiliar no acompanhamento dos objetivos traçados, para possibilitar a tomada de decisões e, se for o caso, realinhar as ações para a busca de maior eficiência e conseqüentemente melhores resultados.

5.3 Gestão de RH na Cambuhy Agrícola: histórico e evolução

Por muitos anos a empresa Cambuhy Agrícola estruturou-se apenas com um “RH operacional”. Apesar de ser uma empresa com alto investimento em tecnologia de máquinas, equipamentos e tratos culturais para sua produção, os assuntos relacionados à gestão de pessoas não eram foco dos seus gestores.

No final do ano de 2006, o então diretor da empresa, motivado a implantar alguns programas voltados para formação de mão de obra, solicitou à gerente administrativa e ao supervisor de RH, que na realidade era responsável pelo departamento pessoal que buscassem no mercado profissionais para realizar o projeto.

Foi então que ao participarem de um curso externo sobre o Planejamento de Recursos Humanos, realizado na cidade de Ribeirão Preto, conheceram a atual supervisora de RH e, ao conversarem com o palestrante da empresa Eventos RH, negociaram uma proposta de consultoria na área.

O consultor foi contratado e sugeriu a admissão da analista de RH para exercer o papel de consultora interna, com o intuito de facilitar a implantação dos processos de RH. Com isso, os trabalhos começaram a ser desenvolvidos e, a partir

de então, os funcionários passaram a diferenciar o trabalho realizado pelo departamento pessoal, mais voltado para os processos burocráticos e rotineiros, dos trabalhos de gestão, mais estratégicos.

Os primeiros processos estabelecidos foram o de Recrutamento e Seleção e Comunicação Interna. Foram desenvolvidos, também, os objetivos estratégicos, com base no estabelecimento da Missão, Visão de Futuro e Valores da organização, o que possibilitou o desenvolvimento dos demais sistemas como Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração, com estabelecimento de um plano de bônus - que abrangia um número maior de funcionários do que era praticado até então - além da inclusão dos demais funcionários para concorrerem a prêmios de produtividade apurados mensalmente.

Em relação aos trabalhos realizados anteriormente e às atividades que tiveram início em 2006, considera-se uma mudança de modelo de gestão considerável para a empresa, que continuou em evolução até meados de 2012, momento que ocorreu a troca de diretoria. Nesta troca, logo nos primeiros meses de adaptação à nova gestão, alguns processos foram suspensos, com a justificativa de que o novo diretor precisaria ter maior segurança na tomada de decisões de como seria tratado cada caso.

O período descrito em 2012 na figura 7, da linha evolutiva da gestão de RH como momento de estagnação das atividades do departamento é justificado pelo diretor da empresa como um processo que foi necessário, pois precisou direcionar seus esforços e trabalhos para provocar mudanças na área operacional, pois a equipe que atuava na época entendia que já possuíam bons resultados e precisaram se desenvolver para perceber que alguns processos ainda eram passíveis de melhoria. Com as mudanças propostas à partir de 2016, o foco está mais equilibrado e agora dispende energia para estruturar a área administrativa, considerando que a necessidade de tomada de decisões é cada vez mais rápida e precisa cuidar das pessoas que formam a organização.

Antes do início deste trabalho, o processo de recrutamento e seleção era uma responsabilidade do requisitante, pois a empresa acreditava que era o superior imediato quem teria melhor condição de avaliar no candidato o que realmente precisava de requisitos para a contratação. Esse formato durou poucos meses, pois estes líderes notaram a deficiência na análise comportamental, que era antes

realizada pela psicóloga da organização, inclusive com a utilização de testes psicológicos aprovados pelo conselho da área.

Em função da demanda do trabalho em campo, da necessidade de melhores índices de produtividade e rendimento das operações, o diretor da empresa sempre colocava em pauta de reuniões com o comitê estratégico a necessidade de um trabalho consistente, para que a habilidade em buscar os resultados esperados de forma adequada fosse atingida.

Muitos treinamentos foram realizados e antes o foco era sempre o mesmo, voltado a melhorar a integração entre os departamentos e o trabalho em equipe, até que após uma reunião entre o diretor e a supervisora de RH, no segundo semestre de 2016, optou-se pela contratação de um novo consultor para auxiliá-los nos projetos que necessitavam de revisão, como por exemplo comunicação, produtividade, normas e procedimentos, e também nos que precisavam ser implantados, como avaliação de desempenho.

Considera-se a chegada desse profissional, primeiramente contratado para diagnosticar as dificuldades da área de tecnologia da informação e, posteriormente, de todo o negócio, o início de uma nova fase na gestão da empresa, que trouxe impactos diretos à gestão de RH. Destaca-se que uma das suas primeiras perguntas deste profissional realizada ao diretor, para definir a sua linha de trabalho, foi se este queria uma equipe e processos funcionais ou se ele buscava trabalhos mais estratégicos. Com a resposta voltada para esse segundo foco, iniciou-se o diagnóstico por departamentos e todo o trabalho de estabelecimento de objetivos e planejamento estratégico foi oficialmente iniciado.

A seguir encontra-se uma linha evolutiva com os principais momentos e mudanças no modelo de gestão de RH da empresa Cambuhy (FIGURA 7).

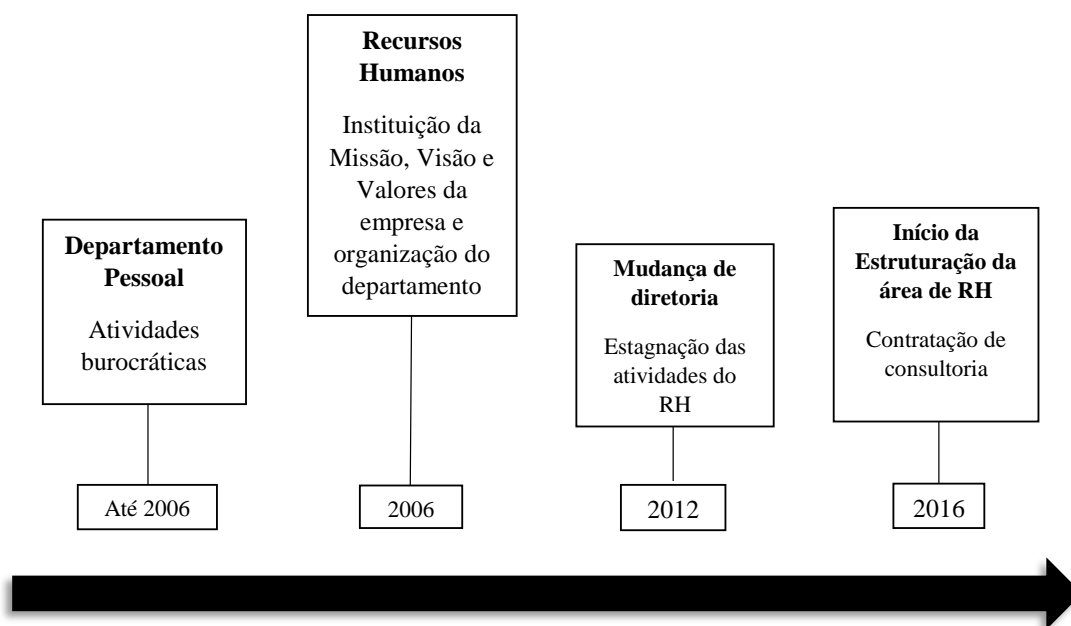


Figura 7. Linha evolutiva da gestão de RH

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao longo desse tempo são notórias as diferenças de um RH operacional, voltado à manutenção dos programas internos e apenas focado nos resultados esperados pela organização e de um RH mais estratégico, no qual o posicionamento das ações visa também a satisfação das pessoas como princípio, pois são elas que movimentam os indicadores de resultado. Processos mais claros e transparentes, um modelo de gestão consistente e baseado em metodologias, para que os gestores possam ter certeza de suas ações durante o processo de tomada de decisão, a fim de desenvolver pessoas e fazer com que se comprometam com o trabalho e os objetivos da organização.

5.4 Alinhamento dos processos de RH com as estratégias organizacionais

Na primeira etapa do trabalho de campo foi realizado um mapeamento dos sistemas de RH com o objetivo de diagnosticar o estágio de cada processo (APÊNDICE A). Esta atividade foi realizada com o diretor da empresa, que os caracterizou da seguinte maneira:

Quadro 5. Mapeamento do sistema de RH

Não implantado	A implantar	Em implantação	Efetivado
<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração - Integração - Rotinas trabalhistas - Higiene, segurança e medicina do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação e Desenvolvimento - Endomarketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e Seleção - Treinamento - Participação nos lucros e /ou resultados

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os processos considerados como “não implantados”, o diretor fez observações para explicar que todos existem na organização, mas que não os considera totalmente implantados por não estarem documentados, ou seja, descritos formalmente ou porque apenas acontecem de acordo com a obrigatoriedade da legislação, como é o caso da remuneração, pois as recompensas acontecem na prática, mas não se tem um plano de cargos e salários aprovado para ser seguido.

Em relação aos processos “em implantação”, a empresa possui, de acordo com as informações do diretor, algumas ferramentas de comunicação consolidadas: o CAMBUHY INFORMA (ANEXO II) que é um informativo interno, com periodicidade mensal e distribuído a todos os funcionários, com matérias relevantes do cotidiano da empresa e de interesse dos funcionários, e o CAMBUHY RESPONDE (ANEXO III), muito parecido com as caixas de sugestões que algumas empresas adotam, porém com a particularidade de que todas as questões depositadas nos diversos pontos de coleta dos setores da empresa são respondidas e o documento, com respostas, é afixado nos murais e enviado pela intranet. Ambos processos referentes ao processo de endomarketing. A empresa possui ainda outros meios, mas que na sua opinião ainda funciona de maneira reativa e pouco estratégica, considerando-se a definição e as vantagens do endomarketing em sua totalidade.

O diretor considerou o processo de capacitação e treinamento também “em implantação”. O diretor destacou que um dos trabalhos solicitados ao departamento de RH nos últimos anos foi o aprimoramento do treinamento e também do desenvolvimento de pessoas. Para tanto, a empresa vem realizando convenções anuais com o grupo de liderança e, para esta safra, pretende estabelecer o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), com base nas competências requeridas para cada cargo.

Foi classificado como “a implantar” o processo de avaliação de desempenho, pois no modelo atual, a empresa não realiza este trabalho. Existe uma avaliação de performance, mas com a finalidade de remunerar o funcionário por meta atingida. Assim, o principal objetivo deste processo não é contemplado atualmente.

Por fim e não menos importante, porque mesmo já “efetivados” ainda podem ser observados pontos de melhoria, estão os processos de recrutamento e seleção, cujas técnicas e testes de avaliação utilizados no mercado de trabalho e pela empresa, propiciam confiabilidade; treinamento, que além de metodologias efetivadas pode ser aprimorado com uma revisão sistemática do diagnóstico de necessidades e, de acordo com a colocação do próprio diretor, ainda pode ser intensificado. Outro processo classificado como “efetivado” foi o de participação nos lucros e / ou resultados da empresa, com base no sistema de remuneração variável mensal estabelecido para os funcionários operacionais e o plano de bônus, com metas mais gerais para os funcionários administrativos e de cargos de liderança. Para o diretor, apesar de efetivado e praticado já há alguns anos, recomendaria a revisão das metodologias de estabelecimento de indicadores e apuração, para que as pessoas pudessem acompanhar ao longo do ano, com maior frequência, o desenvolvimento e os resultados.

O diretor, em uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE B) demonstrou a sua percepção das estratégias da organização, ou seja, como são formuladas, disseminadas, bem como o alinhamento destas com o sistema de RH. De acordo com os dados obtidos pode-se afirmar que o esforço que os profissionais de sua equipe empreendem no trabalho é reconhecido, mas ainda *“há desafios que precisam ser encarados e aprimorados”*.

Em sua visão, considera que os indicadores estabelecidos no plano de bônus, com finalidade de busca de melhores resultados e remuneração dos funcionários, eram os objetivos principais da organização. No entanto, a partir do desenvolvimento do planejamento estratégico notou que este era apenas uma parte de um todo muito maior. Com a Missão, a Visão de Futuro e os Valores definidos, o *“rumo da empresa pode ser descrito no BSC e traduzido em ações pelo Mapa Estratégico, sendo necessário depois, o alinhamento de todos os departamentos com planos de ações para atingir tais resultados”*.

Dentre os projetos que a empresa tem desenvolvido, por meio do departamento de RH, especificamente com foco na capacitação de seus líderes e

gestores ao longo do tempo, o diretor ressaltou o programa realizado em parceria com um profissional de *coaching*⁶, durante o ano de 2016, que fez com que os funcionários entendessem melhor o foco de suas atividades, assim como auxiliou no processo de tomada de decisão em relação a substituições que precisavam ser feitas no quadro de funcionários, o que resultou na atual composição da equipe para a safra 2017/2018.

Com o novo posicionamento da área de RH em um papel mais estratégico, como parceiro do negócio, a empresa pretende contratar mais uma profissional para compor o quadro com a atual supervisora sua auxiliar administrativa. Essa contratação, em sua opinião, será necessária para que *“o tempo de implantação de todas as ações definidas aconteçam em um período de tempo satisfatório e para que possam observar os resultados, que confiam serem de impacto para o negócio”*.

Em relação ao alinhamento estratégico das ações de RH com os objetivos da empresa, o diretor foi enfático em dizer que *“o grande desafio da área será dar continuidade aos trabalhos já iniciados e transformar os indicadores em algo mensurável, principalmente para os cargos administrativos, a fim de interligá-las com as metas da área agrícola, que também necessitam de revisão para serem mais objetivas, o que lhe daria a convicção de que o valor que a empresa dispense para pagamento de bônus, mensal e anual, está sendo empregado de maneira plena e otimizada”*.

O diretor ainda ressaltou sua satisfação com o novo escopo de trabalho definido e sua confiança em atingir os resultados esperados, de acordo com o alinhamento proposto para estratégias organizacionais e as ações do sistema de RH.

Com base na estrutura e funcionalidade dos módulos apresentados por Tibério (2012) e nas ferramentas BSC e Mapa estratégico da Cambuhy Agrícola realizou-se o processo de análise dos processos e o seu consequente alinhamento das estratégias da área de recursos humanos com as estabelecidas para o negócio nos seguintes pontos:

A) Remuneração sistematizada: quando se analisa esse módulo como forma de recompensar os funcionários por seu desempenho é possível detectar o alinhamento com algumas metas do BSC como, por exemplo, na perspectiva de “processos”, a

⁶ *Coaching*: método de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional, totalmente voltado para a realização de objetivos.

que se refere a eficiência na inspeção de pragas e doenças; efetividade nos tratamentos das culturas e qualidade na operação da colheita, que são visualizadas no mapa estratégico com os seguintes indicadores: hectares cultivados por pessoas, caixas colhidas por pessoa (colhedor), podem ser praticados conforme o programa de pagamento variável que a empresa já tem efetivado, que trata de um adicional no pagamento mensal, à medida que a produtividade da pessoa é maior no desenvolvimento do seu trabalho. Quando a área de RH estabelece um programa de remuneração ela visa não só o pagamento mensal como o reconhecimento e valorização da empresa por parte de seus funcionários, que poderão contribuir com outros indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento, quanto ao índice de absenteísmo e *turnover* ou rotatividade, uma vez que pessoas mais satisfeitas não tendem a se desligarem dos seus empregos.

B) Recrutamento e seleção: as atividades desenvolvidas nesse módulo estão completamente alinhadas às metas organizacionais, pois atrair e selecionar pessoas qualificadas, sejam elas advindas do ambiente externo ou da própria empresa, irá possibilitar a realização de trabalhos com bons rendimentos e qualidade nas operações, bem como potencial criativo e para desenvolvimento de sistemas em tecnologia da informação para melhor controle e análise dos dados internamente e agilidade na tomada de decisões para, por exemplo, evitar atrasos nos programas de controle de pragas e doenças, conforme descrito no indicador da perspectiva de processo. Este módulo tem impacto direto nos indicadores “financeiros”, pois um processo de recrutamento e de seleção mal realizado impacta em retrabalho da área e também na alocação de pessoas desqualificadas para o trabalho, que pode causar ainda outros prejuízos, ou seja, ele estará diretamente ligado com as metas da perspectiva financeira, que são formas tangíveis de se analisar o desempenho da organização.

C) Integração: sendo este um processo que a empresa tem em implantação, poderá contribuir diretamente com as metas da perspectiva de “aprendizado e crescimento”, pois realizar trabalhos de ambientação que reduzam a ansiedade e insegurança da pessoa que está chegando e também para que esta seja bem recebida por aqueles que se encontram na empresa, estão relacionados com programas de capacitação da mão de obra tanto operacional quanto das equipes de liderança e de gestão, contribuindo para o percentual de pessoas treinadas e se for um trabalho de qualidade com certeza impactará no resultado do aproveitamento do

treinamento, desde o início, considerando que a integração será seu primeiro momento na empresa.

D) Treinamento: uma das áreas que contribui para o bom desempenho de praticamente todas as outras é ter funcionários treinados, preparados para exercerem suas funções, de acordo com o que está em sua descrição de cargo. Por isso a empresa detalhou, na perspectiva de “aprendizado e crescimento”, a necessidade de capacitar sua mão de obra operacional, bem como líderes de frente, ou seja, reconhece que o trabalho será melhor desenvolvido, quanto melhor preparado seus funcionários estiverem. É uma equipe treinada e alinhada que contribui para um ambiente organizacional propício.

E) Avaliação do Desempenho: processo que deve ser constante e permanente durante toda a vigência de contrato de um funcionário na organização, a avaliação precisa ser transparente e com os resultados conhecidos por seus participantes, considerando-se que pode auxiliar a definir o escopo de trabalho dele para os próximos períodos. Na empresa, de acordo com o BSC essa avaliação precisará acontecer em um primeiro momento mais relacionada a resultados práticos, como por exemplo rendimento e produtividade, mas já foi identificado também que é um processo ainda inexistente e que será implementado, pois a análise de indicadores comportamentais se faz necessária para a visão global sobre o trabalho.

F) Comportamento: impulsionado pela avaliação de desempenho, descrita no item anterior, tudo o que estiver relacionado com o comportamento do funcionário dentro da organização irá colaborar ou interferir negativamente nos resultados esperados, uma vez que a diversidade humana provoca reações diferenciadas das pessoas para cada situação. A empresa precisa administrar isso através de regras, normas e políticas, bem como reuniões de *feedback* para que a pessoa possa se redimir e aderir mudanças. Um indicador em que o comportamento, principalmente com atitude proativa será importante, é na perspectiva de aprendizado e crescimento, para estruturação da área de RH e para garantir agilidade, consistência e segurança das informações, ou seja, são características de personalidade que precisam existir nos integrantes da equipe para que possam expressar comportamentos condizentes.

G) Capacitação e Desenvolvimento: muito parecido com o processo de treinamento, porém, neste caso, para funcionários de outros níveis de formação e mais focados em programas de médio e longo prazo, direcionados para a carreira. Também está

presente na perspectiva de “aprendizado e crescimento”, descrito no indicador de desenvolvimento dos gestores em planejamento e gestão de pessoas, que é um déficit já identificado e que será trabalhado com mais intensidade ao longo da safra deste ano.

H) *Endomarketing*: as vantagens de um programa bem estruturado de endomarketing são muitas e as empresas tem reconhecido isso com mais afinco com o passar dos tempos. A empresa ainda não tem algo formalizado neste sentido, mas tem consciência da necessidade e dos ganhos que poderá obter, inclusive para atuar com sistemas aderentes ao processo, conforme descrito na última perspectiva do BSC e através de uma política de transparência em suas ações, provocar segurança e estabilidade nos funcionários, que como é conhecido no meio administrativo, gera comprometimento e conseqüentemente melhores resultados. Este processo poderá contribuir ainda para a divulgação dos resultados alcançados, bem como do plano de ação das áreas.

I) Rotinas trabalhistas: atualmente todos os processos de admissão, demissão, folha de pagamento, tributos devidos e encargos trabalhistas são respeitados, no entanto, cumprem calendário externo, sem ter uma rotina devidamente pré-estabelecida da na organização.

J) Higiene, segurança e medicina do trabalho: da mesma forma que no processo anterior, encontra-se a situação deste processo, no qual a empresa tem a área de segurança e de medicina do trabalho definida, mas apenas cumprindo itens relacionados a legislação, sem uma programação definida com antecedência e mais voltado para a qualidade de vida dos trabalhadores.

K) Programa de participação nos lucros e/ou resultados: atualmente implantado, o programa na empresa é um misto de participação nos lucros com bonificação por resultado, ou seja, remunera em parte pelo resultado e também por metas pré-estabelecidas por área ou por funcionário, dependendo do setor.

É importante ressaltar ainda que o gerenciamento de todas as metas e indicadores poderão ser observados ao final do ano/safra da empresa, por meio das metas descritas na perspectiva “financeira” - receita, retorno sobre o patrimônio líquido e resultado líquido da empresa, mas que tais resultados serão impulsionados pelos demais indicadores, pela sua contribuição no desenvolvimento dos trabalhos ao longo do ano.

Quadro 6. Alinhamento dos Processos de RH com o BSC e o Mapa Estratégico

Processo	Situação atual	Alinhamento	Perspectiva do BSC	Meta descrita no BSC	Indicador no Mapa Estratégico
Remuneração	Não implantado	Não alinhado	Perspectiva de aprendizado e crescimento	Estruturação da área de RH	Absenteísmo e Turnover
Recrutamento e Seleção	Efetivado	Alinhado	Perspectiva de aprendizado e crescimento	Estruturação da área de RH	Prazo / custos de implantação dos projetos
Integração	Não implantado	Não alinhado	Perspectiva de aprendizado e crescimento	Capacitação da mão de obra operacional	Índice de aproveitamento em treinamentos
Treinamento	Efetivado	Em alinhamento	Perspectiva de aprendizado e crescimento	Capacitação da mão de obra operacional Capacitação dos líderes de frente na gestão de equipes Desenvolvimento dos gestores em planejamento e equipamentos	Índice de aproveitamento em treinamentos Índice de pessoas treinadas
Avaliação de Desempenho	A implantar	Não alinhado	Processos Financeira	Eficiência na inspeção de pragas e doenças Qualidade no preparo de solo e plantio Efetividade nos tratos das culturas Agilidade na manutenção de máquinas e equipamentos Efetividade na irrigação dos pomares Planejamento Efetivo da colheita Qualidade na operação de colheita Lucro líquido por hectare Retorno sobre o capital	Índice de infestação de leprose Índice de erradicação de <i>greening</i> Hectares em atraso para pulverização Custos com controle de pragas e doenças Hectares cultivados/pessoa Caixas colhidas/pessoa (colhedor) Índice de indisponibilidade de máquinas Índice de utilização dos ativos Custo colheita-carregamento citrus/cx Custo de transporte citrus/cx
Capacitação e Desenvolvimento	Em implantação	Em alinhamento	Perspectiva de aprendizado e crescimento	Capacitação da mão de obra operacional Capacitação dos líderes de frente na gestão de equipes Desenvolvimento dos gestores em planejamento e equipamentos	Índice de aproveitamento em treinamentos Índice de pessoas treinadas

Processo	Situação atual	Alinhamento	Perspectiva do BSC	Meta descrita no BSC	Indicador no Mapa Estratégico
Endomarketing	Em implantação	Em alinhamento	Perspectiva de aprendizado e crescimento Financeira	Agilidade, consistência e segurança das informações Sistemas aderentes aos processos Retorno sobre o capital investido	Tempo de atendimento de incidentes Número de incidentes Tempo de desenvolvimento de aplicações Prazo/custos de implantação dos projetos
Rotinas trabalhistas	Não implantado	Não alinhado	Perspectiva de aprendizado e crescimento Financeira	Estruturação da área de Recursos Humanos	Absenteísmo e Turnover
Higiene, segurança e medicina do trabalho	Não implantado	Não alinhado	Produção Financeira	Qualidade nos tratos culturais Qualidade na formação das culturas Retorno sobre o ativo biológico	Produtividade: citrus e seringueira Otimização dos custos
Participação nos lucros e /ou resultados	Efetivado	Em alinhamento	Produção Financeira	Excelências nas operações agrícolas Retorno sobre o capital líquido	Produção de citrus Produtividade/ha Produção de cana Produtividade/há Custo de produção cana/há Custos formação cana/há Custo de formação seringueira/ha Custos produção de citrus/ha Custos formação citrus/ha

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro acima (Quadro 6) apresentou as considerações sobre a atual situação dos processos de RH na Cambuhy Agrícola, o alinhamento destes com os objetivos organizacionais, a qual perspectiva e meta do BSC se referem, bem como o respectivo indicador descrito no Mapa Estratégico, para auxiliar na visualização do alinhamento dos processos com as ferramentas de gestão utilizadas neste estudo.

5.5 Discussão dos Resultados

Considerando a visão dos diversos autores estudados neste trabalho, apresenta-se a análise dos dados descritos nas seções anteriores, para explicitar as vertentes existentes na teoria e a realidade encontrada em uma organização agrícola, cenário de desenvolvimento deste estudo.

Para Andrews (1980), a estratégia corporativa é o modelo de decisões adotado por uma organização, o que para o diretor da empresa passou a ser explicitado no processo de formatação e implantação do BSC, ou seja, o acompanhamento dos indicadores nele descrito serão determinantes para as suas decisões. Assim sendo, as metas desdobradas no mapa estratégico, desenhadas a partir do BSC, serão os indicadores dos resultados obtidos.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2006) as estratégias de uma organização, que integram seus objetivos, políticas e ações, podem ser deliberadas ou emergentes. Até o início do presente estudo, o modelo predominante na formação das estratégias era o emergente, ou seja, as decisões eram tomadas conforme o surgimento das demandas, que não eram previamente previstas.

Com a adoção de um modelo de gestão pretendido, os gestores identificaram a necessidade de prever as ações da organização, para isso adotou-se o BSC e o Mapa Estratégico como ferramentas para explicitar os objetivos estratégicos, que passaram predominantemente a seguir o modelo deliberado. A antecipação da formulação das estratégias, a partir de um processo formal, de acordo com ferramentas que embasem seu processo, caracterizam modelos a partir das Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento (MINTZBERG; LAMPEL, 1999).

Acrescente-se que o acúmulo de experiências, advindo de tentativas e erros, durante a utilização do modelo emergente de planejamento estratégico, resultou e evoluiu para a definição de estratégias descritivas, característica da Escola do

Aprendizado. Para se chegar ao atual modelo deliberado, a empresa realizou um mapeamento da sua realidade, baseado em suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades descrito na Escola do Design (MINTZBERG; AHLSTAND; LAMPEL, 2000).

Neste cenário, a elaboração do BSC pelos gestores demandou a revisão da missão, da visão e dos valores da organização, para sua conexão com os novos objetivos traçados a partir das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997). Assim, se fez necessário a compreensão do conceito e das possíveis aplicações da ferramenta para que fosse possível pensar, discutir e criar as novas estratégias.

O processo de elaboração das estratégias demandou dos gestores levantamentos sobre as atividades desenvolvidas em suas áreas, bem como a interação entre as mesmas. Essa ação permitiu não só a avaliação do desempenho da organização como também o controle e a gestão executada, para possibilitar a alteração da estratégia adotada, mesmo ainda em desenvolvimento, tomando-se ações corretivas para assegurar o melhor desempenho conforme descrito por Kaplan e Norton (1997).

Tibério (2012) ao assegurar a importância dos processos de RH relata sobre os resultados promovidos pelas ações de integração, convívio e cooperação entre seus funcionários. Tal importância ficou evidente durante o desenvolvimento do BSC, atividade que os gestores demonstraram grande aderência às ações propostas.

Com o BSC definido e com a sinergia gerada entre os gestores na elaboração das estratégias, sugeriu-se o desdobramento destas em uma nova ferramenta, o Mapa Estratégico, possibilitando a visualização do impacto que cada perspectiva gera sobre a outra (KAPLAN; NORTON, 2004). Associado ao Mapa Estratégico, o BSC ganhou força, por explicitar as metas e os indicadores que fazem parte do planejamento bem como possibilitar a tradução de resultados - antes intangíveis - em tangíveis.

O objetivo central do BSC está em realizar o alinhamento do planejamento estratégico da organização com o desenvolvimento das ações de cada departamento (KALLÁS, 2003). Assim, o estudo abordou o alinhamento entre as ações da área de RH e os objetivos organizacionais, observando-se que algumas

ações estão alinhadas com os objetivos organizacionais, outras em processo de alinhamento e, as demais não alinhadas, são facilmente tangíveis.

O processo estratégico é dinâmico, assim, novas ações serão naturalmente implementadas ao longo do desenvolvimento deste modelo de trabalho (deliberado), fato evidenciado pelas proposições descritas nas Contribuições Gerenciais.

5.6 Contribuições Gerenciais: Proposições de ajustes aos processos de RH

Com as etapas iniciais já realizadas neste trabalho, até o momento, faz-se necessário repensar cada processo e apresentar as principais proposições para possíveis ajustes que a empresa poderá avaliar para o sistema de RH se alinhar de forma efetiva às estratégias organizacionais. Estes ajustes podem ser incorporados na meta descrita no BSC como estruturação da área de RH. Abaixo encontra-se um quadro descritivo com a síntese das proposições de ajustes realizadas (Quadro 7).

Quadro 7. Principais proposições de ajustes

Processos de RH	Proposições de ajustes
Remuneração	Desenvolver interna ou externamente, o programa de cargos e salários.
Recrutamento e Seleção	Rever descrições de cargo, com (detalhes) e especificar as competências técnicas e comportamentais.
Integração	Está em revisão. Apresentar o novo material aos funcionários, a fim de fortalecer ainda mais a cultura da organização.
Treinamento, capacitação e desenvolvimento / Participação nos lucros e/ou resultados	Criar plano para que os processos contemplem estratégias deliberadas, com ações para desenvolvimento individual ou coletivo e Implantação de metas globais e departamentais para tornar objetivos intangíveis em tangíveis.
Avaliação de desempenho	Implantar, para monitorar a gestão da mão de obra.
Endomarketing	Revisar para que as ações sejam parte de um plano sistêmico e que tenha interação entre os departamentos
Rotinas Trabalhistas	Planejar o trabalho do departamento pessoal, para que esteja alinhado ao RH, criando cronograma de ações para serem realizadas na íntegra.
Higiene, segurança e medicina do trabalho	Elaborar um plano de ação com modelo deliberado, entre os departamentos de RH e Medicina e Segurança do Trabalho, e que seja de interesse dos trabalhadores.

Fonte: elaborado pela autora.

Frente às movimentações de mão de obra que ocorrem no mercado de trabalho, a empresa possui um programa de remuneração e benefícios estruturado, considerado uma vantagem competitiva em relação às concorrentes. Assim, é importante para os gestores da empresa desenvolver, interna ou externamente, com apoio de consultorias, o programa de cargos e salários, que é parte do processo de remuneração.

Como proposta de melhoria para ao módulo de recrutamento e seleção a empresa pode rever suas descrições de cargo, realizar um trabalho detalhado na especificação nas competências técnicas e comportamentais de cada atividade para que o selecionador tenha em mãos um material mais completo para recrutar candidatos que atendam o maior número de requisitos possíveis e assim auxiliar no indicador de capacitação de mão de obra, de líderes e de gestores.

Como o programa de integração era realizado anteriormente e agora está sendo revisado (nova fase de implantação), recomenda-se que ele seja apresentado aos atuais funcionários da empresa, para que estes possam conhecer as regras, normas e procedimentos que constam no processo e possam ajudar na garantia deles, fortalecendo ainda mais a cultura organizacional.

Os processos de treinamento, capacitação e desenvolvimento e o de participação nos lucros e /ou resultados, que o diretor da empresa caracterizou como implantados na organização, podem ser revistos, em relação ao alinhamento, ou seja, até o momento, eram realizados conforme o surgimento de demandas, e como já descrito a diferença das estratégias emergente e deliberada, a empresa pode desenvolver um trabalho para que esses processos sejam deliberados, com um plano de desenvolvimento individual ou coletivo, para o caso de treinamento nas diversas atividades e também metas globais e departamentais que tornem os objetivos intangíveis em tangíveis e dessa forma possam ser apurados e somente então remunerados.

Conforme assinalado pelo diretor da empresa, o processo de avaliação de desempenho será implantado. É válido ressaltar que é um trabalho que trará resultados, pois junto com o BSC, poderá indicar pontos a serem melhorados no perfil dos gestores, de acordo com o que se espera no desenvolvimento de sua função. Com isso, espera-se monitorar a gestão de mão de obra e conseqüentemente, alinhar com as atividades de treinamento, capacitação e desenvolvimento.

A empresa já possui algumas ações de endomarketing estruturadas, no entanto, a proposição cabível é que estas sejam parte de um plano sistêmico, com pontos de intersecção entre os departamentos, para contribuir com os objetivos de comunicação e transparência da empresa como um todo e não somente do RH. A forma como é realizada até o momento traz impactos significativos, a ideia é que esse resultado possa ser ampliado, com o envolvimento de um número de maior de pessoas que compreendam que os processos não acontecem de maneira isolada.

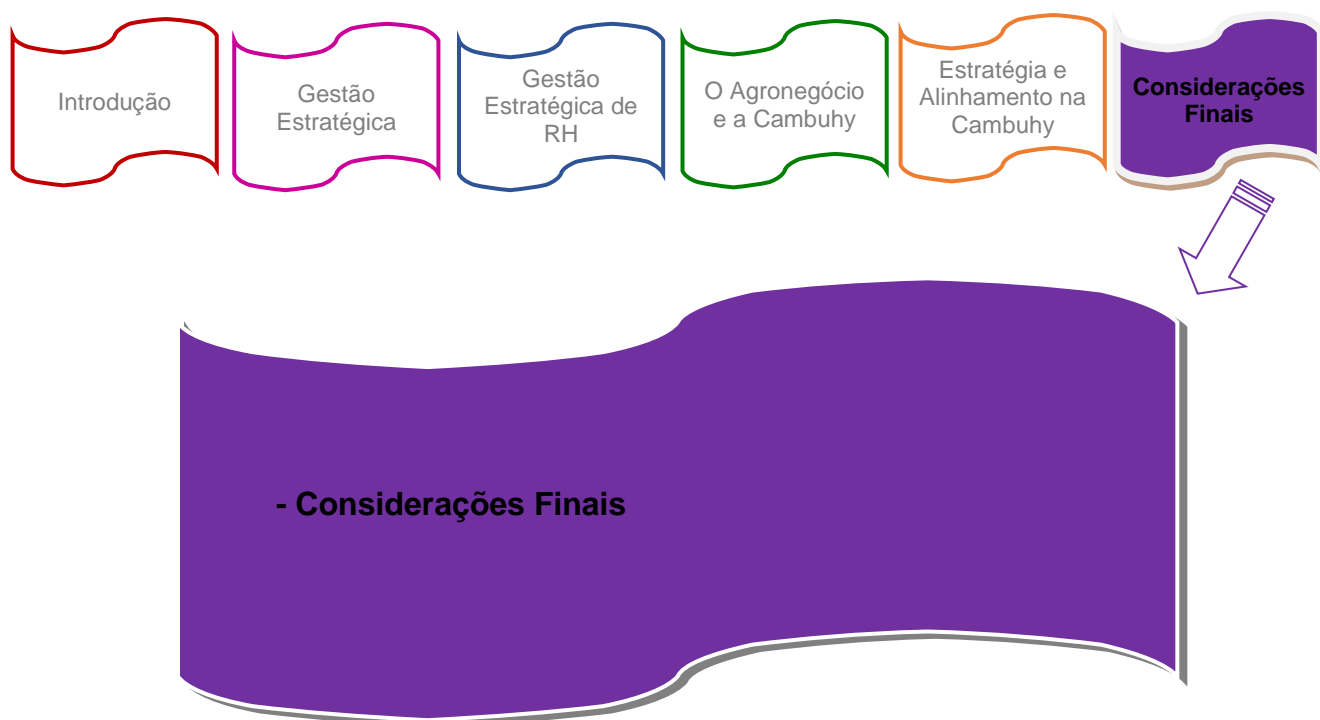
Em relação às atividades voltadas para rotinas trabalhistas, é importante que o departamento pessoal esteja alinhado com o RH para criar um cronograma de ações e realizá-lo na íntegra, para garantir que as questões previdenciárias e tributárias sejam cumpridas nos prazos estabelecidos. Esse processo tem implicações legais que não podem deixar de acontecer. É importante que a empresa dispenda energia para planejar o trabalho do departamento.

O processo higiene, segurança e medicina do trabalho, no mapeamento com o diretor da organização foi classificado como não implantado, por ele considerar que o trabalho realizado até o momento é apenas atender a necessidades emergentes e não da forma que acredita, ou seja, que tenha fundamento em um plano previamente estabelecido. A recomendação é que o RH e o departamento de Medicina e Segurança do Trabalho elaborem um plano de ação, a partir do que a legislação prevê para o trabalhador rural e depois acrescentem ações que sejam de interesse dos trabalhadores, pois o impacto gerador de motivação e comprometimento com o trabalho podem superar expectativas.

É proposto ainda, que além da análise de ajuste para cada um desses processos de RH, a empresa possa considerar se os indicadores descritos no Mapa Estratégico, serão devidamente acompanhados e medidos, para que não sofra interferências ao longo do tempo que possam mascarar seu real resultado, ou seja, caso ocorra algum tipo de manipulação das informações, os dados não poderão ser analisados na íntegra, para futuras tomadas de decisões e propostas para posicionamento estratégico.

Portanto, essas são algumas proposições que a direção da empresa poderá avaliar como contribuição do trabalho de pesquisa para o alinhamento das ações de RH, com o intuito auxiliar no cumprimento das estratégias organizacionais.

6. Considerações Finais



O estudo teve como objetivo identificar o alinhamento das estratégias organizacionais, explícitas no BSC e no Mapa Estratégico, em uma empresa do agronegócio, ou seja, pretendeu-se identificar o alinhamento das estratégias organizacionais e de RH.

A partir do objetivo traçado sistematizou-se, a partir da revisão da literatura, o processo de gestão estratégica, o alinhamento de estratégias organizacionais, o BSC, o mapa estratégico e a gestão estratégica de RH; foi realizado o acompanhamento e a participação na elaboração do BSC e do mapa estratégico da empresa; identificou-se o alinhamento das estratégias organizacionais a partir da percepção dos gestores; identificou-se as contribuições do BSC e do Mapa Estratégico na formalização e no alinhamento das estratégias de RH; detectou-se as necessidades de ajustes em RH de acordo com o alinhamento identificado.

A revisão de literatura identifica que a demanda das empresas por ferramentas que permitam gerenciar e controlar as suas ações estratégicas cresce cada vez mais e ganha destaque no atual cenário global. Para Kaplan e Norton (1997), esta é uma realidade, ao afirmar que só é possível gerenciar o que pode ser medido, no sentido de que a organização precisa estabelecer os seus indicadores

para medir seu desempenho, que é o resultado das ações que emprega para sobreviver à competitividade do mercado e alcançar crescimentos significativos.

A empresa tem modificado consideravelmente sua visão estratégica, migrando do que Mintzberg (2001) nomeou como emergente para um modelo deliberado, no qual as ações são planejadas com antecedência e os estrategistas são parte integrante da criação e implementação, assim como o trabalho do mesmo autor em 1987, onde explicita a necessidade de compreensão do conceito de forma mais ampla e complementar.

Desta forma, com a implementação do planejamento estratégico, mesmo que parcial, pois trata muito mais do processo de formulação estratégica, para o atual momento da empresa, os gestores identificaram a necessidade de prever as ações da organização, para isso adotou-se o BSC e o Mapa Estratégico como ferramentas para explicitar os objetivos estratégicos, que passaram predominantemente a seguir o modelo deliberado.

Assim, pode-se considerar que o processo de criação de estratégias na organização emergente passa a ter características deliberadas; o BSC e o Mapa Estratégico contribuem para a gestão estratégica por meio da explicitação dos objetivos organizacionais para todos os níveis hierárquicos da empresa; dentro da organização em estudo, os gestores são os responsáveis por disseminar, monitorar e mensurar as estratégias e o seu alinhamento para suas respectivas equipes; observa-se ainda que, as práticas de RH, contemplam parcialmente as demandas da estratégia organizacional, sendo propostas ações de melhorias; e com o trabalho desenvolvido, destaca-se a conscientização dos gestores sobre a relevância e contribuições do alinhamento estratégico.

Identificou-se que os processos de RH na organização são passíveis de melhorias, a partir das proposições anteriormente descritas, sintetizadas como oportunidades para que o alinhamento das ações de RH auxilie o cumprimento das estratégias organizacionais.

É importante ressaltar ainda que para a empresa atingir os resultados esperados, conforme descrito em seus objetivos, é preciso que as práticas de RH ocorram de maneira sistêmica, ou seja, interligadas. Assim, tornaria evidente que com uma equipe comprometida, metas definidas e foco no desenvolvimento, a empresa pode apresentar melhores resultados, mesmo que com o passar do tempo novos ajustes sejam necessários e devam ser incorporados ao processo.

Dessa forma, pode-se vislumbrar o desenvolvimento de uma organização muito mais segura para tomar suas decisões internamente, movimentar suas equipes e promover mudanças que efetivamente contribuam para o cumprimento dos objetivos da empresa, ou seja, ações alinhadas como um todo.

Por se tratar de um estudo de caso único, os resultados obtidos representam uma observação por um período restrito, não sendo possível evidenciar os benefícios do planejamento estratégico a médio e longo prazo para a organização, bem como generalizar os resultados a outros casos ou empresas de outros segmentos. Assim, o avanço da pesquisa para um momento em que as ferramentas já estejam todas implementadas pode trazer novos resultados não descritos até o momento.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALBINO, J.C.A.; CATTABRIGA, C.L.; REZENDE, O.; NEIVA, R.C.S. Sujeitos Estrategistas, suas Escolhas, Decisões e Estratégias. In: EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2003.
- ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e a festão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, Mar / Abr 1993.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Irwin, 1980.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ATKINSON, A.A.; EPSTEIN, M.J. **Measure for Measure – Realizing the Power of the *Balanced Scorecard***. Canadá: CMA Management, 2000.
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. Especial, p. 121-126, 2005.
- BASTIDAS, E.; RIPOLL, V. Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. **Revista Compendium**, v. 11, p. 23-41, 2003.
- BECKER, B.E.; HESELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BIANCHI, E. M. P. **Alinhando estratégias de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, USP, 2008.

BONOMA, T.V. **Case research in marketing: opportunities, problems, and a process.** *Journal of Marketing Research*, v.22, p.199-208, 1985.

BORGES JR., A.A. LUCE, F.B. Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio "Top de Marketing" da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, 2000. p.36-44.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, v. 7, p. 31-43, 2002.

BOYD, W., STASCH, S.F. **Marketing research: text and cases.** Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.

BRANDÃO, H. P.; *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 42, p. 875-98, set-out., 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Contagem Populacional. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/>>. Acesso em: dez. 2016.

BROCKBANK, W. If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. **Human Resource Management**, New York, v. 38, n. 4, p. 337-352, 1999.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies.** London, Uniwin Hyman, 1989.

CALDANA, A.C.F.; PAULA, V.A.F.; PRADO, L.S.; ALMEIDA, A.P.; MARTINELLI, D.P. (2012). Negociação Estratégica: Uma abordagem sistêmica das competências e dos relacionamentos envolvidos no processo, **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, n.5, ago.

CAMBUHY. **História.** 2016. Disponível em: <<http://www.cambuhy.com.br/home-pt.htm>>. Acesso em 08 de dezembro de 2016.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes.** 2ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CARVALHO, D.E.; SUTTER, M.B.; POLO, E.F; WRIGHT, J.T.C. Construção de Cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. In: ENANPAD, 35., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **Base de dados histórica.** Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pib>. Acesso em: 12 Dez. 2015.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **Base de dados histórica.** Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pib>. Acesso em: 12 Dez. 2015.

CERQUEIRA, T.C.S. Estilos de aprendizagem de Kolb e sua importância na educação. **Revista de Estilos de Aprendizagem**, Brasília, n.1, v.1, 2008. p. 109-123.

CERRI, M.L.; ESCRIVÃO FILHO, E. Administrar é planejar: a visão de Fayol. In: **Teorias de Administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHOW. The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. **Employee Relations**, UK, v. 26, n. 6^a, p. 626-642, 2004.

CITRUS BR. **Retrato Da Citricultura**. 2016. Disponível em: <<http://www.citrusbr.com/analisesetorial/?as=01>>. Acesso em 20 de abril de 2016.

CORRÊA, A. C.; COELHO, C. C. S. R.; SELIG, P. M. Mapas estratégicos do balanced scorecard como um SCA: uma abordagem quântica à estratégia. In: **ABEPRO**, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2005. p. 3352-59.

CORSO, J. M. D. *et al.* Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, Curitiba, v. 10, p. 49-57, Outubro 2014.

COSTA, A.P.P. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. **Estratégia: direcionando negócios e organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

COSTA, B. K.; FISCHMANN, A.; SILVA, L. M. T. Escolas de formulação de estratégias: um estudo em localidades receptoras de turismo no Estado de São Paulo. In: EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2010.

DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 2000.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DOMINGUES, O. MARTINS, G. A. Gerenciamento de categorias no varejo: um estudo de caso da COOP – Cooperativa de consumo. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.

ESCRIVÃO FILHO, E.; *et al.* Desenvolvimento das modernas teorias de administração. In: ARAGÃO, J. E. O. S.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Introdução à administração: desenvolvimento histórico, educação e perspectivas profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016. p. 148.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de Administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ESTIVALETE, V. F. B.; LOBLER, M. L.; ANDRADE, T.; VISENTINI, M. S. (Des) alinhamento entre estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos: o caso de uma empresa internacionalizada. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.16, n.1, p. 49-68, jan-mar, 2011.

ESTIVALETE, V. F. B.; LOBLER, M. L.; ANDRADE, T.; VISENTINI, M. S. (Des) alinhamento entre estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos: o caso de uma empresa internacionalizada. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.16, n.1, p. 49-68, jan-mar, 2009.

FERNANDES, A. C. Mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*: contribuições ao desenvolvimento. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 12., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 2002.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FLEURY, M.T.L. **O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica**. In: _____ Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

FORONI, P. G. **Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, USP, 2014.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

GALAS, E. S.; FORTES, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n. 2, p. 87-111, 2005.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p.59, 1996.

GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

GRATTON, L.; TRUSS, C. The tree-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. **Academy of Management Executive**, Califórnia, v. 17, n. 3, p. 74-86, mar. 2003.

GRZEBIELUCKAS, C.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ALBERTON, A. Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas. In: III Encontro de Estudos em Estratégia, 2007. **Anais...** São Paulo, v.3, 2007.

HARRINSON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSEN, J. C.; VENKATRAMAN, R. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM SYSTEMS JOURNAL**, v. 32, n. 1, 1993.

HIPOLITO, J. A. M. Sistema de Recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (.). **As pessoas na organização**. 9ª. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-98.

HOUGH, J. R.; WHITE, M. A. Enviromental dynamism and strategic decision - making rationality: an examination at the decision level. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 481-489.

HREBINIAK, J. S. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. **Technical and estrategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance**, USA, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos. Um estudo com jogos de empresas**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The *Balanced Scorecard*: Measures that Drive Performance**. Boston: MA: Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p.71-79. 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The *Balanced Scorecard*: Translating Strategy into Action**. Boston: MA: Harvard Business School Press, 1996.

KHATRI, N. Emergin issues in strategic HRM in Singapore. **International Journal of Manpower**, UK, v. 20, n. 8ª, p. 516-519, 1999.

KIST, B. B. *et. al.* **Anuário brasileiro de citros**. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2016.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2012.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, USP, 2005.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.2, p. 157-174, 2001.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método** (1). In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: PIONEIRA, p.9-23, 1997.

LIMA; L. C. ZUPPANI, T. S.; PEREIRA, A. L. Relação entre engajamento com a tarefa e estratégia de gestão de pessoas. **Revista da Universidade Ibirapuera**, São Paulo, n. 12, p. 49-61, julh-dez 2016.

MARINI, C. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Rio de Janeiro, p. 2-8, 2005.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr/mai/jun 2003.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, Jul-set. 2006.

MILANEZ, A.Y.; FAVERET FILHO, P.S.C.; ROSA, S.E.S. **Perspectivas para o etanol brasileiro**. São Paulo: n.27, p.21-38, 2008.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Culturas**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/>. Acesso em: 12 Dez. 2015.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Culturas**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/>. Acesso em: 12 Dez. 2016.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H. The strategy process: concepts, contexts and cases. **Strategies for change**, p. 4-12, 1991.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, spring 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, Cambridge, v. 6, n. 3, p. 257-272, julh-set, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **O Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORA, A.; VIVAS, C. **Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral**. Madrid: AECA, 2001.

MOREIRA, F.A.L.; PESSOA, M.N.M.; CABRAL, A.C.A.; SNATOS, S.M.; ROLDAN, V.P.S. Fatores críticos na implantação do *Balanced Scorecard* (BS). **Revista Estratégia & Negócios**. Florianópolis, n.3, v.5, 2012. p.57-89.

MOREIRA, M. M. M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira**. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE. 2010.

NEVES, M. F. **Doutor Agro**. São Paulo: Gente, 2012.

NEVES, M.F.; TROMBIN, V.G.; MILAN, P.; LOPES, F.F.; CRESSONI, F.; KALAKI, R. **O retrato da citricultura brasileira**. Ribeirão Preto: Markestrat, 2010.

NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard Passo-a-Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

NOVAES, A. L. et al. Análise dos fatores críticos de sucesso do agronegócio brasileiro. **48º Congresso SOBER - Sociedade brasileira de economia administração e sociologia rural**, Dourados - MS, Julho 2010.

PABLOS, P. O.; LYTRAS, M. D. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, Oviedo, v. 12, n. 6, p. 48-55, 2008.

PEREIRA, E. **Agronegócio Brasileiro: Cana-de-Açúcar - Visão de curto prazo - Safras 2015/16 a 2017/18**. São Paulo: Canaplan, 2016.

PEREIRA, L. M. **Modelo de formação de preços de commodities agrícolas aplicado ao mercado de açúcar e álcool**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, USP, 2009.

PEZET, A. The history of the French *Tableau de Bord* (1885-1975): evidence from the archives. **Accounting, Business & Financial History**, v. 19, n. 2, p. 103-125, 2009.

PHILLIPS, P.; MOUTINHO, L. Critical Review of strategic planning research in hospitality and tourism. **Annal Of Tourism Research**, v. 48, p. 96-120, 2014.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy?. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov/dez 1996.

QUESADO, P. R.; GUZMÁN, B. A.; RODRIGUES, L. L. O *Tableau de Bord* e o Balanced Scorecard: uma análise comparativa. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n.2, p. 128-150, mai/ago. 2012.

RADÜNZ, R. G. **Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados baseado na metodologia *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 2002.

REUHLIN, M. **Psychologie**. Paris: PUF, 1990. Of Strategies, Deliberate and Emergent Henry Mintzberg; James A. Waters Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3. (Jul. - Sep., 1985), pp. 257-272.

RODRIGUES, V.L.G.S. Organizações empresariais por produto: os casos da cana-de-açúcar e da laranja em São Paulo. In: ____ **Urbanização e Ruralidade**. Brasília: MDA, p.15-34, 2009.

RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. RAU. **Revista de Administração Unisal**, v. 1, p. 45-60, 2012.

ROSA, M.M.; PETRI, S.M.; BIANCO, P.; DIAS, I.A. O *Balanced Scorecard* em organizações sem fins econômicos: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, n.1, v.9, 2016.p.205-231.

ROSIM, D. **Empresa: estudo com survey e etinometodologia no setor metal-mecânico**. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2015.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, Jan./mar. 2002.

RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RUMELT, R. R. The Evaluation of Business Strategy. In: GLUECK, W. F. **Strategic Management and Business Policy**, New York: Mc Graw Hill, 1980.

SANTOS, M.; FIDALGO, E. Del cuadro de mando al cuadro de mando integral: las "perspectivas" em la gestión sanitaria. In: JORNADA DE TRABAJO SOBRE CONTABILIDADE DE COSTES Y DE GESTIÓN, 8, Universidad de Cantabria, Noviembre, pp. 239-252. **Anais...** Cantabria, 2003.

SCHMIDT, S.; COSTA, P.A.; FREITAS, E.C. Mudanças Estratégicas das Empresas Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **Revista O&S**, Salvador, v.18, n58, p.371-388, julh./set. 2011.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional – Origens, Evolução e Principais Influências. In: EnANPAD, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: 2013.

SEFF, C. O.; COMPAGNONI, U. M.; BENDLIN, L. Mensuração do grau de alinhamento estratégico: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 120-136, maio/ago 2014.

SENTANIN, O. F. Administrar é desempenhar papéis gerenciais: a visão de Mintzberg. In: **Administar é... A evolução do Trabalho do Administrador**. São Carlos: RiMa, 2008.

SILVA, E. M.; DIAS, L. M. A. O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard. In: SEGeT, 8, 2011, Resende. **Anais...** Resende: 2011.

SILVA, L. C. O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, out/dez 2003.

SILVA, S.C.; MACHADO, A.G.C. O Papel da Liderança no Processo de Formação de Estratégia: Um Estudo na Embrapa Algodão no Período de 1980 a 2010. VI Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais....** Bento Gonçalves, RS, 2013.

SILVEIRA, V.N.S.; GOECKING, O.H.P. Posturas Estratégicas, Práticas de Gestão de Pessoas e Resultados e Contribuições da Gestão de Pessoas para o Desempenho Organizacional: uma Análise de Suas Relações e Configurações. In: EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

SIMON, H. A. Rationality Gone Awry? Decision making Inconsistent with Economic and Financial Theory. **Business Economics**, Califórnia, v. 34, n. 3, p. 93-94, 1999.

STORCH, C. R. R.; NARA, E. O. B.; STORCH, L. A. Mapa estratégico, uma representação gráfica do *Balanced Scorecard*, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte média. **ABEPRO**, Florianópolis, p. 4070-4077, nov 2004.

STWART, R. Choices for the manager. **McGraw - Hill**, Londres, v. 2, n. 5, p. 2-3, 1982.

TERENCE, A.C.F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2008.

TIBÉRIO, M. A. Gestão de pessoas em empreendimentos agro. In: LOPES, F. F., **Agroperformance: um método de planejamento e gestão estratégica para empreendimentos agro visando alta performance**. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 14, p. 184.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

TRAVAILLE, D.; MARSAL, C. Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion: à propos de deux cas. **Comptabilité Contrôle Audit**, v. 13, n. 2, p. 75-96, 2007.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: ATLAS, 1990.

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

UNESCO. Strategic Planning Concept and Rationale. **International Institute for Educational Planning**, 2010. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189757e.pdf>>. Acesso em: 26 Dezembro 2016.

VASCONCELOS, F. (2001). Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas/SP, **Anais...**, Rio de Janeiro: Anpad, 2001. / cd rom/

WEI, L. Strategic Human Resource Management: determinants of fit. **Research and practice in Human Resource Management**, v. 14, n. 2, p. 49-60, 2006.

WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. **Revista Brasileira de Zootecnia**, 2010. 26-34.

WORLAND, D.; MANNING, K. Strategic human resource management and performance. **Working Paper Series**, 2005.

WRIGHT, P. K. M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica - Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

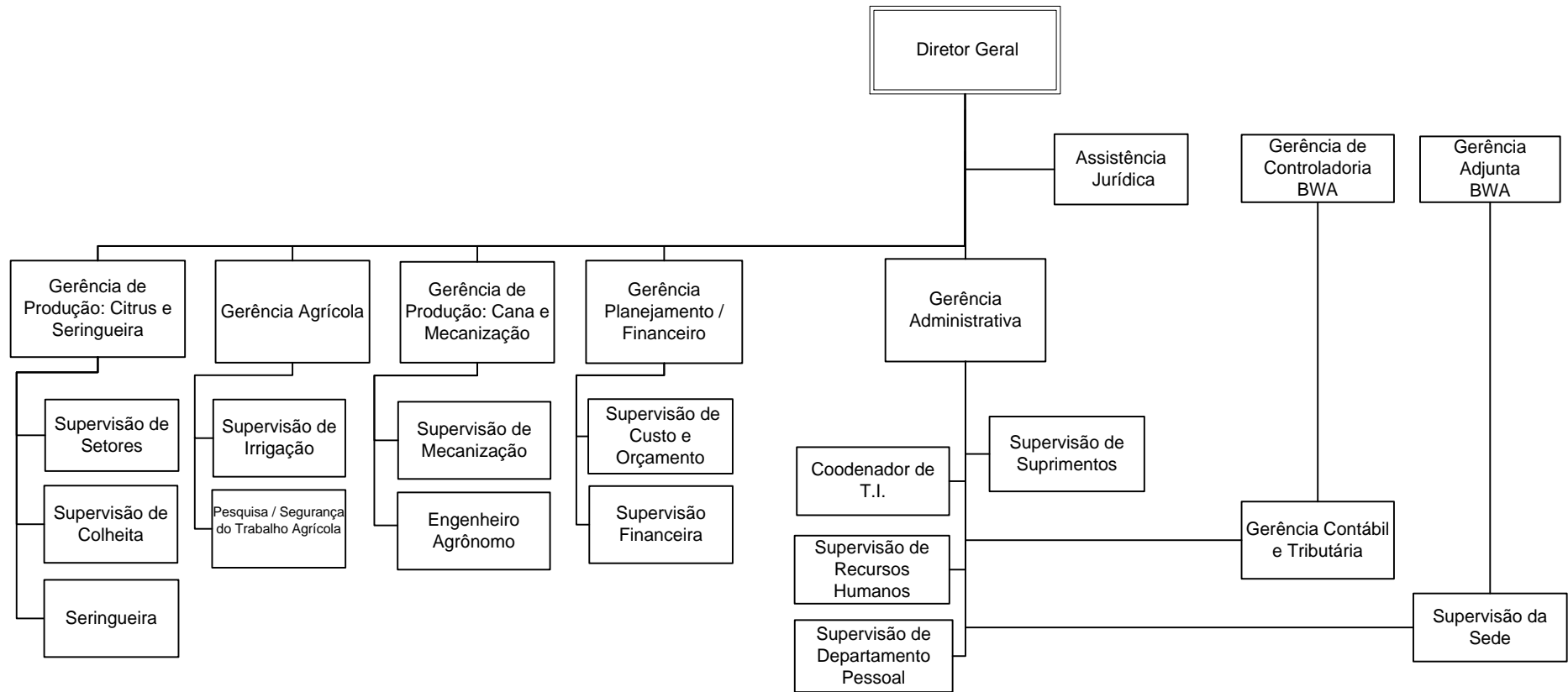
YIN, R.K. **Case study research. Design and methods**. 2a.ed. USA: Sage Publications, 1994.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZUPPANI, T. S. **A gestão estratégica de Recursos Humanos no Brasil e seu alinhamento com tipos de sistemas calculativos e colaborativos: Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, 2016.**

ANEXO I

Organograma Cambuhy Agrícola



ANEXO II



CAMBUHY INFORMA

INFORMATIVO MENSAL - ANO 04 | EDIÇÃO 37 | MARÇO/2017



Preservação da água

Como a Cambuhy protege suas águas através da preservação das matas? Hoje mais de 9% da área da fazenda é de reserva permanente

Educação e Cidadania

Os alunos da Escola agora têm aula de teatro; isso estimula a criatividade, o relacionamento interpessoal e a socialização

Capacitação Profissional

Integrantes do grupo de liderança estiveram em um grande evento sobre gestão de pessoas

Ponto de Encontro

Teve treinamento de manutenção preventiva e também vacinação contra a febre amarela

Não fogas está sempre ao lado

Quem Somos

Mecanizada

Manutenção de Máquinas e Equipamentos



A atividade de manutenção, seja de equipamentos ou de instalações, é uma função rotineira na maioria das grandes empresas. Entretanto, com o crescimento da automação e da mecanização, aspectos como a confiabilidade e a disponibilidade tornaram-se pontos-chave

em termos de competitividade. Isso se dá porque uma eventual paralisação das operações tem um impacto nos custos, na qualidade e na confiabilidade dos produtos e serviços.

A equipe de manutenção da Cambuhy é composta pelo Gerente de Manutenção, Supervisor de Manutenção, Encarregado de Manutenção, Encarregado Administrativo, Eng. Trainee, Mecânicos de Máquinas e

Equipamentos, Mecânicos de Campo, Auxiliares de Mecânicos, Eletricistas, Funileiro, Borracheiro, Lavador, Comboistas, Auxiliares de Comboio, Frentista de Posto e Motorista.

Manter significa fazer tudo que for preciso para assegurar que um equipamento continue a desempenhar as funções para as quais foi projetado, num nível de desempenho exigido. Basicamente, as atividades

de manutenção existem para evitar a degradação dos equipamentos e instalações, causada pelo seu desgaste natural e pelo uso. Esta degradação se manifesta de diversas formas, desde a aparência externa ruim dos equipamentos até perdas de desempenho e paradas da produção.

E para que tudo isso aconteça a empresa investe em treinamentos, formação e qualificação dos seus profissionais.

Estamos
de Olho

Preservação da água na Cambuhy

A utilização da mata no cuidado com os Recursos Hídricos



A Cambuhy se preocupa com a utilização da água em todos os seus processos, mas, além disso, a empresa cuida também das muitas nascentes, córregos e reservatórios existentes na propriedade. Sempre foi um trabalho costumeiro na Cambuhy a recuperação destas áreas, mesmo antes de existir uma legislação ambiental que obrigasse estas ações. A empresa é pioneira na formação e plantio de mudas nativas, um belo exemplo é a mata da Água Sumida, que foi plantada no início da década de 70.

São muitas as Áreas de Preservação Permanente (APPs- faixas de terra que devem ser respeitadas e restauradas nas bordas de locais importantes para preservação ambiental, como nascentes e rios). Em meados dos anos 2.000

estudos topográficos mapearam as regiões onde deveriam ser feitos trabalhos de restauração ambiental e com isso deu-se início ao processo de recuperação, plantio e monitoramento destas áreas. Hoje 100% das APPs estão recuperadas e servindo de proteção para nossas nascentes, rios e lagos e também para fauna nativa.

Mas por que é tão importante reflorestarmos ao redor das nascentes, rios e lagos? O nome desta vegetação é mata ciliar e da mesma forma que os cílios protegem os olhos esta vegetação protege os corpos d'água. As matas ciliares são fundamentais para o equilíbrio ecológico, oferecendo proteção para as águas e o solo, reduzindo o assoreamento e a força das águas que chegam a rios, lagos e nascentes, mantendo

a qualidade da água e impedindo a entrada de poluentes. Elas formam, além disso, corredores que contribuem para a conservação da biodiversidade; fornecem alimento e abrigo para a fauna; constituem barreiras naturais contra a disseminação de pragas e doenças da agricultura; e, durante seu crescimento, absorvem e fixam dióxido de carbono, um dos principais gases responsáveis pelas mudanças climáticas que afetam o planeta.

Através do trabalho de Ecologia da Paisagem, que utiliza fotos de satélite de alta resolução para estudar os vários ecossistemas da Cambuhy, foi constatado que 9,71% da área da fazenda, ou seja, 1.380,66 ha, são áreas de preservação permanentes que estão protegendo diretamente os corpos d'água.



Visão
Profissional

Alexandre Tachibana

Nesta edição você conhecerá os integrantes do departamento de Mecanização da Cambuhy e vai perceber como a atuação desta equipe é importante para manter a produtividade em nossos processos.

Todos já sabem que preservação para a Cambuhy é um assunto que demanda atenção, por isso confira como a empresa utiliza a vegetação para cuidar da água.

O mês de Março trouxe uma novidade ao dia a dia dos alunos da Escola Complementar: o teatro. Esta atividade, foi inserida nas aulas de artes e tem por objetivo auxiliar no desenvolvimento das crianças.

Você poderá conferir também a participação de alguns funcionários em um importante evento sobre liderança e gestão de pessoas, que reforça o quanto é importante investir na capacitação de nossa equipe.

No Ponto de Encontro confira as fotos do treinamento de manutenção preventiva e da vacinação contra a febre amarela.

Boa Leitura!



O CAMBUHY INFORMA é uma publicação da Cambuhy Agrícola
Rod. Washington Luiz, Km 307,3,
Matão - SP, 15295-000
Telefone: (16) 3363-3000

Diretor Responsável
Alexandre Tachibana

Assist. de Produção
Rosane Cristina Scopell

Produção e Finalização
Editora Aline
Rua Ver. Aldo Gorgatti, 206
Impressor - Matão SP
(16) 9 9774-8955

Alunos têm aula de teatro

Atividade integra aulas de arte na Escola Complementar



Os alunos da Escola Complementar - uma parceria da Cambuhy Agrícola e da Citrosuco - passaram a ter uma novidade em 2017: aulas de artes, e dentre elas o teatro.

Aula de artes é um recurso pedagógico que auxilia no desenvolvimento das crianças. Na

Escola Complementar serão desenvolvidas atividades que envolvem dança, teatro, música, literatura e artes visuais. Dentre os objetivos das aulas estão despertar nos alunos a criatividade, o relacionamento interpessoal e a facilidade de socialização. A atividade possibilita também

situações de convivência em grupo a fim de atribuir e conscientizar sobre valores como o respeito e a cooperação dentro do convívio social e, por fim, fortalecer a autoria dos alunos através da valorização e reflexão de suas ideias.

O teatro facilita tam-

bém o conhecimento da cultura, assim como o aprendizado nas demais disciplinas, já que qualquer conteúdo pode ser adaptado e compreendido com mais facilidade quando encenado. A proposta engloba formar cidadãos com consciência crítica, que reconheçam seus valores, respeitem os dos ou-

tros e procurem adquirir mais conhecimento, de forma objetiva e prazerosa. Além de preparar as crianças para que ingressem futuramente no mercado de trabalho com conhecimento e inteligência emocional para tornarem-se profissionais reconhecidos e valorizados.

Imagem do Mês



Morcego-Vampiro (*Diaemus youngi*)

É um morcego hematófago que se alimenta preferencialmente de sangue de aves. É um mamífero raro com pelagem amarelada, focinho alongado e língua comprida, possui dentes molares finos e longos e sua cauda é bem curta, pesa aproximadamente 35g e sua envergadura é de 55cm. Outra característica marcante são 2 glândulas no canto que exalam odor forte e ofensivo quando incomodados.

Vivem em colônias de até 30 indivíduos em cavernas e oco de árvores. Estes morcegos foram identificados na Cambuhy através do programa de Conservação de Biodiversidade da Mata da Virgínia.



Destaque da Edição

Nome:
Aderson Telles

Idade:
53 anos

Cidade:
Matão

Função:
Operador de motosserra

**Há quanto tempo
trabalha na Cambuhy:**
21 anos

**O que a Cambuhy
significa para você:**
Eu acho bom o trabalho aqui.
Faço meu serviço com amor e
dedicação

Capacitação Profissional

Equipe participa de evento sobre gestão de pessoas

Nomes como Augusto Cury, Roberto Shinyashiki e Alfredo Rocha compartilharam conhecimentos

O mercado de trabalho tem se transformado com uma velocidade cada vez maior. As mudanças acontecem a todo momento e por isso uma empresa necessita estar muito bem preparada para acompanhá-las e atualizar todas as suas equipes de trabalho.

Com esse objetivo, a Cambuhy sempre investe em treinamentos técnicos e comportamentais. Em fevereiro alguns integrantes do grupo de liderança estiveram presentes em

um grande evento em Campinas sobre gestão de pessoas e liderança.

Importante conhecer as tendências da área, pensar em alternativas e implantar soluções para tantas mudanças culturais e organizacionais que surgem. Uma coisa não irá mudar: o respeito com que a empresa trata seus funcionários, pois isso é o que permite o desempenho de um trabalho com qualidade, responsabilidade e bons resultados. Uma equipe bem treinada

evita, inclusive, acidentes de trabalho que muitas vezes podem ser fatais ou ter consequências irreversíveis.

O evento aproximou os funcionários da Cambuhy de pessoas renomadas no mercado como Augusto Cury, Roberto Shinyashiki, Alfredo Rocha, Artur Ximenes, José Luiz Tejon e Leila Navarro, que compartilharam informações e conhecimentos importantes para o aprimoramento da equipe.



Ponto de Encontro



Treinamento de Manutenção Preventiva



Treinamento de Manutenção Preventiva



Treinamento de Manutenção Preventiva



Treinamento de Manutenção Preventiva



Vacinação contra febre amarela



Vacinação contra febre amarela



Vacinação contra febre amarela



Vacinação contra febre amarela

ANEXO III



CAMBUHY RESPONDE

Publicação XXXVIII

- 1)
- **CRÍTICA DO FUNCIONÁRIO:** “Por favor, roça para herbicida manual. Está molhando muito e estamos ficando doentes e quando for mudar o horário, comunicar a todos com antecedência. Vocês fazem o que vocês querem e nem avisa a gente.”
 - **RESPOSTA DO COMITÊ:** “Estamos trabalhando intensamente para melhorar a comunicação com os nossos funcionários, mas é possível que em algum momento os avisos não cheguem a todos ao mesmo tempo.
Quanto ao mato, você tem razão, em certos locais da propriedade tem crescido muito devido às chuvas e infelizmente nem sempre a área operacional consegue roçar antes de ser iniciada outras operações. De toda forma, os funcionários recebem os EPI's necessários e adequados às situações.
Sobre as alterações de horário para o noturno, informamos que se trata de uma ação necessária para melhorarmos o desempenho da operação e aumentar o rendimento, porém, ainda está em fase de teste. Como sempre, esperamos contar com a compreensão e colaboração de todos.”
- 2)
- **CRÍTICA DO FUNCIONÁRIO:** “Gostaria de saber porque meu cadastro para escola de tratorista foi negado, mesmo eu sendo habilitado com letra D e com 2 cursos de tratorista. Fiquei chateado, o direito não é o mesmo para todos? Queria muito ser tratorista e não me importo que o salário seja menor.”
 - **RESPOSTA DO COMITÊ:** “Sim, o direito de se cadastrar para a escola de tratorista é o mesmo para todos os funcionários da empresa, conforme procedimento divulgado questão 2, da Publicação XXXII – Janeiro / 2008.
No seu caso, sua admissão ocorreu em abril / 2007 e durante alguns meses a empresa investiu na sua formação na Escola de Sangria. A empresa, após investir no treinamento de um funcionário, espera obter resultados positivos sobre esse investimento. Para isso, é necessário que o funcionário fique algum tempo desempenhando a função para a qual ele foi treinado.”
- 3)
- **CRÍTICA DO FUNCIONÁRIO:** “Vou fazer uma crítica e espero solução para esse caso. É sobre o cara da segurança do trabalho, nós que trabalhamos à noite estamos praticamente esquecidos sobre os E.P.I's.. Ele vem na portaria uma vez por mês e mesmo assim, não traz nenhum E.P.I. Ele anota o que estamos precisando e depois aparece na portaria só depois de 1 mês. Estamos trabalhando sem E.P.I's, correndo o risco de tomar uma advertência. Espero por solução.”
 - **RESPOSTA DO COMITÊ:** “Esclarecemos que é determinação da empresa sempre ter os E.P.I's. necessários à disposição de todos os funcionários e primamos também pelo seu uso correto, a fim de garantir a integridade física do trabalhador. Em caso de quebra ou falta temporária do mesmo, você deve solicitá-los imediatamente ao seu encarregado.
Agradecemos a sua preocupação e mesmo discordando do tempo que você menciona que está aguardando pela troca do E.P.I., o Técnico em Segurança do Trabalho irá disponibilizar um tempo maior do serviço prestado aos funcionários do noturno, para que estes se sintam mais bem atendidos e fatos semelhantes sejam evitados.”

4) - **SOLUÇÃO DO FUNCIONÁRIO:** “Já não agüento mais ficar na estrada, é a 4ª vez que acabou o combustível do ônibus. Da última vez cheguei em casa já era 20 horas. Muitas pessoas têm compromissos importantes depois do trabalho e por isso não puderam realizar suas atividades. Espero que encontrem solução para este problema e muito obrigado.”

- **RESPOSTA DO COMITÊ:** “Apuramos sua questão junto à empresa prestadora de serviços e nos foi informado que realmente aconteceu de acabar o combustível do ônibus uma única vez. Nas outras vezes, os problemas foram de ordem mecânica e estão solucionados.

É importante destacar que a responsabilidade direta pelo transporte dos trabalhadores é da empresa prestadora de serviços. Cabe a Cambuhy, somente, fiscalizar se essas empresas estão cumprindo o contrato na forma pela qual foram elas contratadas. De toda forma, como você já sabe, os prestadores de serviço estão renovando toda a frota de ônibus e assim, esperamos eliminar esse tipo de situação. Enquanto isso, pedimos desculpas pelos transtornos causados e esperamos contar com a sua compreensão.”

5)

- **FUNCIONÁRIO:** “Caro comitê, eu gostaria de saber de vocês porque quando fazemos banco de horas as horas de transporte não se alteram em nenhum centavo no pagamento. Há muito tempo venho prestando atenção, chego a trabalhar os quatro finais de semana que caem dentro de cada mês e em algumas das vezes a única alteração que vi foi de no máximo cinco ou oito reais. Eu até levei alguns destes holerites a um advogado trabalhista. Pois um dia fui fazer uma simples reclamação ao meu supervisor e ele me disse com muita estupidez que eu podia ficar tranqüilo que a empresa é uma empresa séria e rigorosa com seus deveres.”

- **RESPOSTA DO COMITÊ:** “A empresa está totalmente aberta e disponível para lhe esclarecer esta questão. Por favor, procure o Departamento Pessoal, com seu holerite em mãos. Assim, teremos oportunidade para sanar suas dúvidas e quem sabe também, de seus colegas de trabalho. Independente disso, garantimos que todos os procedimentos adotados pela empresa estão pautados na legislação trabalhista vigente.”

6)

- **FUNCIONÁRIO:** “Olá amigos do comitê, queria fazer uma denúncia do funcionário da manutenção da noite, porque ele é muito devagar no serviço, a turma toda está insatisfeita com ele. Outra coisa, ele fica ameaçando os tratonistas falando eu vai entregar eles para o supervisor, porque eles são ruins de serviço. Queremos que vocês do comitê tomem conhecimento dessa denúncia e coloque ele pra trabalhar de dia e o funcionário do dia à noite, porque não vamos tolerar desaforos. Se ele não está contente com o serviço, que dê lugar a outro que tenha vontade de trabalhar. Mais uma coisa, queremos dois funcionários da manutenção à noite, porque dá mais problemas do que de dia. Um funcionário para ficar só no setor I e outro pra ficar no setor II.”

- **RESPOSTA DO COMITÊ:** “Concordamos com a solicitação feita, conforme já publicamos anteriormente. A empresa está readequando a equipe de manutenção mecânica, porém leva um certo tempo até que todas as ações sejam implantadas. Se você puder contribuir enviando-nos currículos de candidatos às vagas existentes, agradeceremos, assim como conservar seus equipamentos de trabalho da melhor forma, para evitar desgastes ou quebras.”

NOTA: Informamos que o funcionário que deseja escrever para o comitê do CAMBUHY RESPONDE deve utilizar os formulários próprios do programa, disponibilizados semanalmente nas caixas de correspondência.

Nos reservamos o direito de não mais responder, a partir da próxima publicação, as questões que são enviadas em outros formatos. Obrigado.”

APÊNDICE A

Mapeamento do sistema de RH

Objetivo: identificar o estágio dos processos do sistema de RH

Pontuar o estágio dos processos de RH da empresa Cambuhy, realizando considerações sobre os pontos fortes e fracos de cada um deles.

Processo	Não implantado	A implantar	Em implantação	Efetivado	Considerações
Remuneração					
Recrutamento e Seleção					
Integração					
Treinamento					
Avaliação de Desempenho					
Capacitação e Desenvolvimento					
Endomarketing					
Rotinas trabalhistas					
Higiene, segurança e medicina do trabalho					
Participação nos lucros e /ou resultados					

APÊNDICE B

Entrevista Semiestruturada

Objetivo: realizar o diagnóstico de como são formuladas, disseminadas e se há alinhamento entre as estratégias da organização e as do sistema de Recursos Humanos.

- 1) Atualmente a empresa tem um plano com objetivos definidos?
- 2) Como aconteceu a definição da missão, da visão e dos valores organizacionais? Quem participou deste processo?
- 3) As estratégias da empresa são disseminadas / comunicadas aos funcionários? De que forma a comunicação é realizada?
- 4) A empresa utiliza alguma ferramenta de gestão para elaborar suas estratégias?
- 5) Quais foram os principais projetos e ações da empresa no último ano? Estas ações foram planejadas? Como foram desenvolvidas?
- 6) A empresa utiliza alguma ferramenta de gestão para implementar e controlar as estratégias?
- 7) Quem avalia as metas ou objetivos das diferentes áreas da empresa? Como esses objetivos são controlados? As ações são revistas de acordo com os resultados obtidos? Como este processo ocorre?
- 8) As metas são monitoradas? Quem o faz e quando?
- 9) Qual é e a composição do sistema de RH e porquê?
- 10) O atual sistema de RH contempla todas as necessidades estratégicas da empresa? Em quais aspectos esse sistema não atende às necessidades estratégicas? Quais aprimoramentos poderiam ser realizados no sistema?
- 11) É realizado algum trabalho de alinhamento do planejamento da área de RH com as diretrizes gerais da empresa?

APÊNDICE C

Instrumento para observação

Objetivo: identificar como ocorre o processo de criação, implantação e desenvolvimento das estratégias na organização e a demanda dos funcionários ao sistema de Recursos Humanos.

Enquanto agente participativa do processo, a pesquisadora deverá estar atenta às seguintes questões durante o dia a dia, no período de desenvolvimento do trabalho:

- o conhecimento dos objetivos e das metas da organização pelos funcionários
- a demanda por informações da área de RH pelos funcionários
- a emergência de estratégias
- os processos deliberados de criação de estratégia
- as práticas do sistema de RH (formais e informais)

APÊNDICE D

Análise de documentos do sistema de RH

Objetivo: analisar se os objetivos propostos na estratégia da organização estão alinhados com as práticas do sistema de RH

A partir do levantamento realizado sobre o estágio de cada processo dos sistemas de RH, identificar e analisar os documentos das ações efetivadas ou em implantação e, se já desenvolvido, avaliar os seguintes pontos, para compreender o processo de alinhamento.

- Data de implantação.
- Última data de revisão.
- Participantes do seu desenvolvimento.
- Aspectos considerados na elaboração do documento.
- Acesso ao documento: funcionários e níveis hierárquicos.
- Formas de divulgação: interna ou externamente.

APÊNDICE E

Protocolos de Trabalho de Campo

Protocolo I

ETAPA 1

- ATIVIDADE 1 – reunião de conscientização.
- PARTICIPANTES: Comitê estratégico composto pelo diretor, cinco gerentes, um coordenador, três supervisores e o consultor externo.
- DURAÇÃO: 1 h
- OBJETIVO: Apresentar o projeto de Reestruturação Administrativa.
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: destaque à relevância do projeto e consequente elaboração das estratégias organizacionais junto aos participantes que demonstraram satisfação e predisposição em contribuir. Formalização da participação do consultor de TI na equipe do projeto.

Protocolo II

ETAPA 1

- ATIVIDADE 2 – Revisão da Missão, Visão de Futuro e Valores.
- PARTICIPANTES: Comitê estratégico.
- DURAÇÃO: 8 horas.
- OBJETIVO: Discutir com os participantes a atual Missão, Visão de Futuro e Valores da organização para definir uma nova redação, mais condizente com a atualidade.
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: a reunião foi dividida em algumas etapas, para que fosse possível extrair a visão de todos os participantes e o resultado fosse fiel a visão que se tem da empresa e ao que se espera atingir.

Protocolo III

ETAPA 1

- ATIVIDADE 3: Realização do diagnóstico organizacional – Mapeamento do sistema de RH e do processo estratégico – Apêndice A.
- PARTICIPANTES: diretor geral.
- DURAÇÃO: 1 h.
- OBJETIVO: Pontuar, na visão do diretor da empresa, o estágio de desenvolvimento dos processos do sistema de RH, com possíveis considerações sobre cada um.
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Foi ressaltada a finalidade do trabalho e entregue a planilha do mapeamento para que preenchesse.

Logo no início o diretor se mostrou disposto a colaborar com o estudo e verbalizou o quanto considerava importante o levantamento frente aos desafios que a organização estava propondo para a área de RH
Ao finalizar o preenchimento, se colocou à disposição para as próximas etapas.

Protocolo IV

ETAPA 1

- ATIVIDADE 4: Entrevista semiestruturada - Apêndice B.
- PARTICIPANTES: diretor geral.
- DURAÇÃO: 2 h.
- OBJETIVO: Diagnosticar como as estratégias são formuladas, disseminadas e se considera que há alinhamento entre as estabelecidas para a organização e as do sistema de RH
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Foi uma atividade um pouco mais longa, pois o diretor respondeu a todas as questões preparadas e forneceu explicações adicionais de como espera que o setor de RH atue, em função dos objetivos da organização.

Protocolo V

ETAPA 1

- ATIVIDADE 5: Instrumentos para observação - Apêndice C.
- PARTICIPANTES: Comitê estratégico, composto pelo diretor, cinco gerentes, um coordenador, três supervisores e o consultor externo.
- DURAÇÃO: Dezembro/16 a Junho/17.
- OBJETIVO: Observar todo o processo de criação, implantação e desenvolvimento das estratégias na organização e a demanda dos funcionários ao sistema de RH
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Neste período, várias reuniões em grupo e individuais foram realizadas, com a coordenação do consultor de negócios e auxílio da supervisora de RH
Nos meses de dezembro/16 e janeiro/17 os trabalhos foram mais intensos, pois o foco era elaborar o planejamento estratégico da organização e o processo todo foi realizado com a participação de todos os integrantes do comitê estratégico, pois analisou-se desde os processos críticos de cada área, elencados por discussão com a equipe, até os pontos que poderiam ser trabalhados para buscar melhores resultados.
Durante as reuniões era nítido o interesse dos participantes, pois como um deles verbalizou, as ideias de cada um tomavam forma e ficavam claras para todos, o que iria facilitar os trabalhos posteriores.

Protocolo VI

ETAPA 1

- ATIVIDADE 6: Análise de documentos da área de RH - Apêndice D.
- PARTICIPANTES: Coordenadora de RH; Gerente Administrativo; consultor.
- DURAÇÃO: Fevereiro/17.
- OBJETIVO: Analisar quais os processos que já estão documentados na organização.
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Nesta atividade notou-se que alguns programas estão implantados na empresa, mas nem sempre documentados. Dentre os que estão corretamente descritos e arquivados para consultas, temos o plano de recompensas – Bônus mensal e anual, inclusive com aprovação do Sindicato dos Trabalhadores Rurais da cidade e outros mais rotineiros, como sistema de banco de horas, pagamento de férias, etc.
Programas considerados mais da área de RH estão sendo desenvolvidos e/ou apenas documentados com o trabalho do consultor, como por exemplo: Código de Ética e Conduta Profissional; políticas e uso de veículos e equipamentos, alçadas, e etc.

Protocolo VII

ETAPA 2

- ATIVIDADE 1: Desenvolvimento do BSC e do Mapa Estratégico
- PARTICIPANTES: Comitê Estratégico
- DURAÇÃO: Janeiro e Fevereiro/17.
- OBJETIVO: Estabelecer os indicadores que compõem o BSC da empresa e desenhar o Mapa Estratégico.
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Provavelmente tenha sido a etapa que mais exigiu dedicação dos integrantes do comitê, pois eram realizadas reuniões em grupo e também individuais para avaliar o que cada um considerava válido para que a organização chegasse aos seus objetivos e sempre tudo era apresentado na reunião em que todos estavam presentes. A média de duração desses encontros foi de aproximadamente 4 horas cada, sendo que na penúltima, para revisão geral de tudo o que já tinha sido feito, a duração foi de 8 horas, sendo necessário que os funcionários trabalhassem em jornada extra, para continuarem dedicados ao processo.
Por fim, realizou-se mais um encontro para apresentação geral e aprovação de todos.
Esse material foi apresentado aos acionistas, pelo diretor, pelo gerente administrativo e pelo consultor e posteriormente a todos os conselheiros da empresa, para que também tomassem conhecimento e estivessem de acordo com o que os gestores internos estavam propondo.

Protocolo VIII

ETAPA 3

- ATIVIDADE 1: Identificação do alinhamento das estratégias
- PARTICIPANTES: Coordenadora de RH e consultor
- DURAÇÃO: 18 horas.
- OBJETIVO: Avaliar todo o material levantado na etapa 1, que foi a de diagnóstico e comparar com as estratégias elaboradas na etapa 2.
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Com os materiais em mãos, foi possível revisar cada ponto e descrever quais estratégias estão alinhadas entre o RH e a organização. Foram sendo feitos registros para facilitar a redação deste trabalho.

Protocolo IX

ETAPA 4

- ATIVIDADE 1: Identificação do alinhamento das estratégias
- PARTICIPANTES: Coordenadora de RH e consultor
- DURAÇÃO: 10 horas.
- OBJETIVO: Para que seja possível efetivar o alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas de R.H, serão descritas proposições para as estratégias que ainda não estão totalmente alinhadas.
- ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: foram dedicadas algumas horas de análise e discussões para identificar possíveis proposições de alinhamento. Considera-se que não sejam os únicos meios, mas que podem ser úteis para o início de um posicionamento mais estratégico do departamento de RH