

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Maria de Lourdes Moreira Braga

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR VITIVINÍCOLA: UM
ESTUDO COMPARATIVO BRASIL – PORTUGAL**

Belo Horizonte

Jun./2012

Maria de Lourdes Moreira Braga

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR VITIVINÍCOLA: UM
ESTUDO COMPARATIVO BRASIL – PORTUGAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Q. Barbosa

Belo Horizonte

Jun./2012

Ficha catalográfica

B813g
2012
Braga, Maria de Lourdes Moreira .
Gestão de recursos humanos no setor vitivinícola : um
estudo comparativo Brasil – Portugal / Maria de Lourdes
Moreira Braga, 2012.
111 f.: il., tabs.

Orientador: Allan Claudius Q. Barbosa.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 100-102) e anexos.

1. Recursos humanos – Teses. 2. Administração de pessoal –
Teses. 3. Indústria vinícola – Brasil – Teses. 4. Indústria
vinícola – Portugal – Teses. I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz,
1964-. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de
Pós- Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.403



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração da Senhora **MARIA DE LOURDES MOREIRA BRAGA**, REGISTRO Nº 499/2012. No dia 29 de junho de 2012, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 17 de maio de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "**Gestão de Recursos Humanos no Setor Vitivinícola: Um Estudo Comparativo Brasil - Portugal**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29 de junho de 2012.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Marcelo Alvim Scianni
(FEAD/MG)

DO SABOR DAS COISAS

Por mais raro que seja,
Ou mais antigo,
Só um vinho é deveras excelente:
Aquele que tu bebes calmamente
Com o teu mais velho
E silencioso amigo...

Mário Quintana

AGRADECIMENTOS

Chega ao fim um projeto construído com esforço, estima e prazer. Diante desta conquista, expresso meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram nesta trajetória.

Esta caminhada foi muito enriquecida com as amizades que surgiram em sua decorrência. Sou muito feliz e extremamente grata por ter convivido com pessoas tão boas e lindas, que tanto enriquecem minha vida no aspecto acadêmico e nas questões da vida. Obrigada a estas pessoas. Creio que nem seria necessário nominá-las.

Às pessoas queridas da minha família, obrigada pela força e pelo apoio nesta empreitada. Obrigada também pela maravilha da convivência com as pequenas, cada dia mais surpreendentes e mais lindas. E à “mais” pequena delas, obrigadíssima por aquela mãozinha que sempre estende a mim, conduzindo-me para as coisas mais inusitadas, enchendo-me de felicidade.

Ao meu orientador, Professor Allan Claudius, por todo apoio, orientação, amizade e incentivo durante todo o curso e, principalmente, pela paciência com meus momentos de angústia e impaciência.

Aos professores Alexandre Carriéri, Ana Paula e Antônio Maestro, pela compreensão, apoio e carinho no momento difícil, quando da perda de minha mãe.

Aos professores Dr. Joaquim Ramos Silva e Filomena, grandes pessoas, pelo apoio e pela forma como me receberam em Portugal.

Ao queridíssimo Prof. Virgílio Loureiro, pelos ensinamentos, pelo carinho com que sempre me tratou, pela forma como abriu para mim as portas das empresas portuguesas e, além disso, pela ajuda no agendamento das visitas, por se preocupar em fazer comigo o roteiro das viagens e pelas maravilhosas conferências “uma conversa em volta do vinho”.

Às queridas amigas Patrícia, Flávia e Carol, pela companhia sempre alegre nos momentos de degustação da comida e dos melhores vinhos de Portugal.

À querida amiga Esther, pela orientação e amizade no desenvolvimento do trabalho na etapa de Portugal.

Ao prof. Júlio Anselmo, pela ajuda em contatos com empresas do Brasil.

Ao amigo Prof. Márcio Bunte, pela ajuda e facilitação no contato com empresas brasileiras.

Ao querido amigo Gilmar, pelo constante apoio e estímulo ao longo desta trajetória.

Aos funcionários e colegas da Imprensa Universitária, pela dedicação e profissionalismo, sem os quais teria sido impossível levar a cabo este projeto.

À minha querida colega Raquel, pelas discussões e direcionamento nos momentos mais delicados desta empreitada.

A todos que, de alguma forma, me ajudaram no decorrer do curso. Embora não mencionadas aqui, o meu “muito obrigada”.

RESUMO

A gestão de recursos humanos, enquanto prática organizacional e campo de debate teórico, ocupa lugar de destaque entre as dimensões de maior interesse acadêmico e gerencial. Procurando compreender suas peculiaridades e nuances, esta dissertação apresenta estudo comparativo realizado em empresas do setor vitivinícola do Brasil e Portugal. Com base em pesquisa qualitativa–descritiva realizada em dez empresas portuguesas e em cinco brasileiras, os resultados, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, permitiram considerar que a forma como as empresas estudadas nos dois países articulam sua gestão de recursos humanos é muito similar. A competitividade das empresas tem em seus gestores e enólogos as referências centrais, estando a atividade de recursos humanos restrita a um campo mais técnico. As considerações finais apontam evidências ligadas a uma característica comum nas empresas estudadas nos dois países: a origem familiar, o que denota um modelo de organização e gestão com traços e presença de valores no negócio que se estendem às relações com os funcionários, até mesmo como exigências de um comportamento coerente com os ideais preconizados pela família. Lealdade e confiança foram identificados nas entrevistas como elementos que permeiam o cotidiano dessas organizações.

Palavras–chave: Gestão de recursos humanos, Setor vitivinícola, Organizações familiares, Empresas vitivinícolas.

ABSTRACT

The human resource management, while organizational practice and field of theoretical discussion, occupies a prominent place among the dimensions of interest academic and management. Trying to understand its peculiarities and nuances, this work presents a comparative study conducted on companies in the wine industry in Brazil and Portugal. Through qualitative-descriptive research carried out in ten portuguese companies as well as in five Brazilian companies the results obtained from semi-structured interviews and document analysis allowed to consider that the way the companies studied in the two countries coordinate their Managements of Human Resources is very similar. The competitiveness of companies have in their managers and winemakers a central references, while the activity of human resources is restricted to a more technical field. The conclusions point to the evidence related common features in the companies studied in the two countries, namely, family background, which shows a model of organization and management with the presence of traits and values in business that extend to relationships with employees, even with requirements of behaviors consistent with the ideals advocated by the family. Aspects such as loyalty and trust have been identified in the interviews as elements that permeate the daily life of these organizations.

Keywords: Human Resource Management, Family organizations, Wine companies, Wine Sector.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 – Determinantes cruciais.....	37
Quadro 1 – Concepções organizacionais comparadas.....	24
Quadro 2 – Evolução da perspectiva de recursos humanos no Brasil.....	29
Quadro 3 – Corpus da pesquisa.....	52
Quadro 4 – Entrevistados na empresas de Portugal.....	54
Quadro 5 – Entrevistados nas empresas do Brasil.....	55
Quadro 6 – Roteiro de entrevistas semiestruturadas	56
Quadro 7 – Síntese das informações gerais – empresas de Portugal.....	91
Quadro 8 – Síntese das informações gerais – empresas do Brasil.....	91
Quadro 9 – Síntese dos resultados.....	92

LISTA DE SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IBRAVIN– Instituto Brasileiro do Vinho

APROVALE – Associação dos Produtores do Vale dos Vinhedos

UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura

IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

SEBRAE-RS – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio do Vinho de Portugal

HACCP- Análise de Perigo e Controle de Pontos Críticos

OIV– Organização Internacional do Vinho

EMBRAVINHO – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Uva e Vinho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO – RH em uma perspectiva histórica e prática.....	16
2.1.	Aspectos históricos da Gestão de Recursos Humanos.....	16
2.2.	Aspectos operacionais e estratégicos da Gestão de Recursos Humanos.....	20
2.3	Gestão de Recursos Humanos no Brasil e em Portugal	26
3.	O SETOR VITIVINÍCOLA E SUA REALIDADE.....	32
3.1.	Portugal – História e especificidades de sua produção vitivinícola.....	32
3.2.	Brasil – História de sua produção vitivinícola	40
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
4.1	Definindo o <i>corpus</i> da pesquisa – Universo e amostra selecionada.....	52
4.2.	Coleta de dados – Os “sujeitos” da pesquisa	54
4.3	Instrumentos de coleta de dados – O roteiro de entrevistas semiestruturadas	55
4.4	Análise dos dados.....	56
5.	RESULTADOS ENCONTRADOS	58
5.1	Portugal.....	58
5.1.1	P1	58
5.1.2	P2	62
5.1.3	P3	65
5.1.4	P4	67
5.1.5	P5	69
5.1.6	P6	70
5.1.7	P7	71
5.1.8	P8	72
5.1.9	P9	75
5.1.10	P10	77
5.2	Brasil.....	80
5.2.1	B1	80
5.2.2	B2.....	82
5.2.3	B3.....	84
5.2.4	B4.....	86
5.2.5	B5.....	88

6. ANÁLISE DOS DADOS	92
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	103
Anexo A – Roteiro de entrevista semiestruturada	106
Anexo B – Síntese dos dados obtidos na coleta de dados das empresas	109

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre recursos humanos assumiu significativa importância no cenário acadêmico nas últimas décadas. Sua discussão em espaços produtivos e organizacionais distintos ganha cada vez mais destaque, tanto por possibilitar análises comparativas quanto por dar visibilidade a um assunto tão complexo e multifacetado. Nesta lógica, realizar um trabalho que busca descrever e discutir as práticas de recursos humanos significa, antes de tudo, proporcionar um aprendizado capaz de se traduzir em ganhos e em melhorias dos aspectos teóricos e metodológicos, bem como em ações cotidianas de organizações em diferentes setores e realidades.

Esta dissertação procura descrever e discutir as práticas de recursos humanos em um ambiente produtivo próprio, qual seja, o setor vitivinícola, considerando sua realidade em dois países que possuem laços históricos e culturais marcantes.

A conquista e a manutenção de uma posição vantajosa no mercado requerem das empresas a capacidade de executar constante adaptação e aprendizado. O surgimento de consumidores cada vez mais exigentes, demandando produtos diferenciados e de baixo custo, aliado às constantes evoluções tecnológicas, conduz as empresas à necessidade de promover contínua reavaliação de seus produtos, mercados, formas de produção e comercialização. No caso do setor vitivinícola, por exemplo, a competitividade acirrada faz com que as empresas busquem atuações modernas e dinâmicas para alcançar seus objetivos. Procurar-se-á contextualizar as práticas mais almejadas e adotadas atualmente pelo setor produtivo dos dois países, com ênfase nas atividades da Gestão de Recursos Humanos.

Cabe destacar inicialmente a importância dessa discussão em um mercado que, embora com características tradicionais, viu-se obrigado a se adequar ao tão discutido processo de globalização. Diante do cenário competitivo, fusões e aquisições estão ocorrendo quase que diariamente na indústria global do vinho. Contrariando os padrões históricos, os países do chamado “Velho Mundo do Vinho” (Portugal, Espanha, França e Itália) têm aumentado bastante suas exportações nas duas últimas décadas, refletindo justamente novos comportamentos em face da necessária capacidade de ser responsivo e de atender a demandas e interesses diversificados e crescentes (ANDERSON, 2004). Da mesma forma, a inserção de

outros países (Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, EUA, Argentina, Chile e o Brasil) no setor vitivinícola (“Segundo Mundo do Vinho”) trouxe consigo outros modos operacionais de produção do vinho, impulsionado inúmeras transformações e levando ao acirramento da competitividade.

Diante desse contexto e reconhecendo a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) enquanto recurso estratégico e prática relevante para as organizações, este estudo realizou uma análise comparativa entre empresas vitivinícolas do Brasil e Portugal quanto à Gestão de Recursos Humanos.

A primeira pergunta que surge é: por que uma comparação entre dois países que, embora umbilicalmente ligados pela história, apresentam assimetria quando o assunto é vinho? Com efeito, falar de vinho em Portugal remonta, provavelmente, aos fenícios, que levaram as primeiras vinhas para aquele país. Outros povos, como os celtas (séc. VI a.C.), oriundos do norte da Europa, teriam levado outras variedades de uvas e, muito provavelmente, a arte da tanoaria.¹ Trata-se, portanto, de uma cultura tradicional, que se desenvolveu ao longo dos anos e continua sendo uma forte referência do país.

Portugal é hoje o décimo produtor mundial de vinho e é o terceiro em consumo (BITTENCOURT, 2007). Também carrega o título de país produtor da União Europeia (UE) que dedica à viticultura a maior percentagem da sua superfície agrícola útil: 4,2%, ocupando 238.073 ha (IVV, 2000). O setor vitivinícola representa 30% do produto agrícola bruto e emprega 29% da população agrícola ativa (SILVÉRIO, 2000). Os números demonstram que se mantém a tendência verificada ao longo de 2010, quando as exportações portuguesas de vinho alcançaram 649,10 milhões de euros, o que se traduz em um aumento de 16% contra igual período de 2009 (IVV, 2011).

A viticultura brasileira, por sua vez, nasceu com a chegada dos colonizadores portugueses, no século XVI. As primeiras videiras teriam sido trazidas por Martin Afonso de Souza, que as plantou em sua capitania, a de São Vicente. Presume-se que eram vinhas adequadas para a produção de vinho (*Vitis vinifera*), originárias de Espanha e Portugal. O cultivo teria se espalhado por outras regiões. Em 1789, um decreto protecionista promulgado por Portugal

¹ Tanoaria é a arte de realizar trabalhos na madeira, tais como os barris de vinho.

proibiu o plantio de uvas, inibindo completamente a produção e comercialização de vinho no Brasil. Permaneceu como cultura doméstica até o final do século XIX, tornando-se uma atividade comercial a partir do início do século XX, por iniciativa dos imigrantes italianos estabelecidos no sul do país, a partir de 1875, mais especificamente na região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul. A colonização italiana contribuiu para o aprendizado do cultivo da uva e para a elaboração do vinho em terras brasileiras (IBRAVIN, 2011).

Mais recentemente, nesse movimento competitivo global que atingiu de forma indiscriminada todos os setores e segmentos produtivos, o Brasil vem desenvolvendo capacidades para a produção de vinhos considerados de maior qualidade, especialmente os espumantes, sendo hoje uma das melhores regiões no mundo para cultivo das uvas destinadas à produção dessa bebida.²

Dois países, duas histórias, um mesmo produto. A diferença entre eles em termos de tradição na produção de vinho (um que confunde sua história com a produção de vinhos; outro em busca de destaque em um setor até então restrito aos países tradicionais) abre um espaço interessante para pesquisa. Embora existam dúvidas quanto à profundidade das transformações, é visível a transição dos processos de produção, muitas vezes, com raízes e fortes tradições familiares para processos intensamente inseridos em um cenário competitivo. São vários os processos envolvidos neste setor, todos interdependentes: escolha dos tipos de vinhos a serem produzidos, produção das uvas, produção dos vinhos, armazenagem, marketing e distribuição. Neste contexto, surgem as perguntas: Como se insere a GRH neste contexto?; Como concatenar e direcionar estes processos?; e Como construir e inserir de forma estratégica recursos humanos nas empresas?

Mas de qual GRH está-se falando? Até duas ou três décadas atrás, a Gestão de Recursos Humanos caracterizava-se, basicamente, pelo uso de instrumentos para a realização de suas funções, a saber, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de cargos e salários, entre outros, e não se inseria como participante da estratégia geral da empresa. As mudanças

² Recentemente, o Brasil tenta exportar vinhos finos, por possuírem maior valor agregado. Entretanto, o vinho fino nacional, embora tenha melhorado em qualidade, conquistado muitas medalhas no exterior e ganhado espaço na mídia, não está conseguindo retomar a fatia de mercado perdida para os importados (MELO, 2010).

ocorridas na economia, na política e na tecnologia, entre outras áreas, aceleraram o processo de competitividade e têm pressionado a Gestão de Recursos Humanos a mudar seu foco: de uma função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente. O conceito moderno de GRH tem seu foco no alinhamento das políticas e dos processos adotados na área com estratégias que visem à geração de valor – para os clientes, acionistas e para outros, no intuito de atingir diferencial competitivo.

Neste contexto, surge então um grande desafio aos gestores de RH no sentido: mostrarem-se parceiros estratégicos e serem capazes de viabilizar o RH, para que se possa criar este valor esperado pela organização. A Gestão de Recursos Humanos passa a ser vista então como vantagem competitiva, e as pessoas passam a ser percebidas como recurso estratégico para se atingir tal vantagem. De acordo com Ulrich (2000), a função, o sistema e o comportamento dos empregados são as três dimensões da “cadeia de valor” representadas pela arquitetura estratégica de RH.

Diante desse cenário, este trabalho abordou questões relacionadas a: recrutamento e seleção, carreira, treinamento e desenvolvimento. Também, focalizou aspectos mais contemporâneos que englobam as perspectivas da estratégia e da competitividade considerando a realidade de empresas do setor vitivinícola brasileiro e português. Para responder a estas inquietações de pesquisa, esta dissertação está organizada inicialmente em uma reflexão teórica e contextual sobre o tema, englobando o estado da arte da discussão sobre recursos humanos considerando ainda as diferentes realidades do estudo aplicado e um painel setorial sobre a produção do vinho, com ênfase nas realidades brasileira e portuguesa. A metodologia do estudo, as justificativas das opções tomadas e os resultados são apresentados sequencialmente, permitindo seu desdobramento nas análises e nas conclusões finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO – RH em uma perspectiva histórica e prática

O debate teórico sobre recursos humanos traz consigo a necessidade de conciliar tanto a trajetória histórica do tema quanto as definições que se confundem com sua lógica. Isso significa que recursos humanos, mesmo sendo um campo temático de vasta complexidade, tem condicionantes associados à sua trajetória de construção e aplicação no contexto geral das organizações.

A discussão que busca compreender os mecanismos e os componentes que fazem parte desta discussão foram estruturados em dois momentos. O primeiro apoiou-se em um breve relato sobre sua evolução ao longo do tempo, de modo a evidenciar como se chegou às práticas adotadas na contemporaneidade. Isso, inclusive, permite uma espécie de tipificação, já observada por Barbosa (2005), considerando a distinção entre o que é tradicional e sua variante moderna. Por tradicional entende-se, genericamente, as usuais concepções que reforçam a visão de sistemas, qual seja, aquela que descreve a funcionalidade das diferentes áreas de Recursos Humanos (recrutamento, seleção, carreira, remuneração, etc); e por moderno, a, discussão do papel estratégico de recursos humanos em um contexto marcadamente dinâmico. É nesta perspectiva que se pretende desenvolver o marco teórico, o qual, justamente, perpassa a perspectiva tradicional e a moderna, não no sentido de superar a primeira, mas sim de conceber a segunda como um complemento essencial na atualidade. E o segundo momento, acerca da produção vitivinícola.

2.1. Aspectos históricos da Gestão de Recursos Humanos

Para iniciar a reflexão sobre a perspectiva histórica, tomou-se como referência a definição de modelo de gestão de pessoas adotada por Fischer (2002, p. 12), que a entende como

[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Com base nesta tipologia, as principais abordagens sobre gestão de pessoas classificam-se em quatro categorias centrais, as quais correspondem a períodos históricos distintos, a saber: Gestão de Pessoas articulado como Departamento de Pessoal; Gestão de Comportamento; Gestão Estratégica; e como Vantagem Competitiva.

O primeiro modelo caracterizava-se, basicamente, por estabelecer um método capaz de melhor articular a contratação de pessoas, no intuito de escolher empregados eficientes ao menor custo possível. Nos EUA, de acordo com Springer (*apud* FISCHER, 1998), a inauguração da área de Recursos Humanos nas organizações pode ser atribuída à criação, em 1890, na NCR Corporation, do primeiro Departamento de Pessoal, cujo objetivo era escolher melhor quais os indivíduos poderiam se tornar empregados mais eficientes ao menor custo possível.

O surgimento do Departamento de Pessoal está relacionado, portanto, ao momento em que os empregados se tornaram um fator de produção que deveria ser administrado. Segundo Fischer, a ideologia organizacional dominante no início do século XX, a Administração Científica, cujo principal expoente foi Taylor, era compatível com um departamento de pessoal focado na eficiência e na adequação dos trabalhadores às tarefas. O segundo modelo (Gestão de Comportamento) marca a utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional. A GRH deixa de concentrar-se exclusivamente em tarefas, custos e resultados produtivos e passa atuar no comportamento das pessoas (FISCHER, 2002).

Conforme Fischer (2002), tal mudança de foco se deu por influência de duas escolas de psicologia, em épocas distintas. Nas décadas de 1930 e 1940, predomina a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade Yale, tendo como principal contribuição a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Diferentemente da Administração de Pessoal, a Gestão de Recursos Humanos volta-se para a integração, o comprometimento dos empregados, a adaptabilidade e a qualidade. As décadas de 1940 e 1950 se caracterizaram pela acentuada intervenção do Estado nas relações trabalhistas, fato que exigiu das empresas um novo posicionamento da área de Recursos Humanos. A negociação com os sindicatos passa a ser responsabilidade da Administração de

Pessoal, momento em que esta passou a ser denominada “Departamento de Relações Industriais”.

Nos anos de 1960 e 1970, a Escola de Relações Humanas predominou como matriz de conhecimento em gestão de pessoas, tendo como grande contribuição a descoberta de que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Motivação e liderança passam a ser conceitos-chave deste modelo humanista. A nomenclatura “Administração de Pessoal”, vinculada a um caráter processual e burocrático desta atividade, passou a ceder lugar à denominação “Gestão de Recursos Humanos”, voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade, sinalizando uma concepção mais moderna da função e focada em três eixos principais: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a comportamental.

O terceiro modelo (Estratégico de Pessoas) foi introduzido nos anos de 1970 e 1980. Segundo Fischer (2002), a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi inicialmente colocada pelos investigadores de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devana. No entanto, o autor acrescenta que, segundo esta abordagem, a área de Recursos Humanos deveria se adaptar à estratégia, não sendo seu papel intervir em sua formulação.

Nos anos de 1980 e 1990, coube à Harvard Business School desenvolver novas perspectivas da gestão estratégica de pessoas. A abordagem de Harvard mostra a necessidade de o modelo de gestão de pessoas corresponder a fatores internos e externos à organização. Tal linha de pensamento trouxe um novo conceito para o modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Coube à *Harvard Business School* desenvolver uma nova perspectiva acerca da gestão estratégica de pessoas, tendo como base a integração das áreas de políticas de recursos humanos (influência sobre os funcionários; processos de recursos humanos – recrutamento, desenvolvimento e demissão; sistemas de recompensa – incentivos, compensação e participação; e organização do trabalho com a estratégia corporativa da empresa (FISCHER, 1998). Evidencia-se neste período a intensificação de esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, em que soluções padronizadas não atendiam mais, tornando-se um elemento de diferenciação.

No quarto modelo (Gestão Competitiva de Pessoas), o conceito de recursos humanos vem ganhando outro significado, no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Ele é introduzido no debate sobre a questão da competitividade e do papel das pessoas para a sua concretização. Esta tendência foi identificada quando Hendry e Petigrew *apud* Fischer (1998) demonstraram que a perspectiva estratégica em gestão de pessoas não podia se resumir a uma ênfase maior às ações planejadas, integradas coerentemente na estratégia de negócios da empresa. Reinterpretando o conceito e introduzindo nele a noção de competitividade, eles afirmam que é preciso ir além, fazendo com que as pessoas sejam vistas pela organização como um recurso estratégico para atingir a vantagem competitiva.

No final dos anos de 1980 e início dos de 1990, segundo Fischer (1998), a Gestão de Recursos Humanos deixa de ser estratégica em função de uma condição genérica e passa a ser estratégica somente naquelas situações em que o ser humano é visto e tratado como fonte de vantagem competitiva. Portanto, até a década de 1980 a Gestão de Recursos Humanos podia ser vista como um modelo. A teoria e os profissionais buscavam um modelo ideal. Hoje, em um cenário competitivo, em que as competências humanas constituem-se em diferenciais desta competitividade, as empresas deixam de procurar padrões para se dedicarem a desenvolver sua forma particular de gestão, com estratégias de gestão específicas e inovadoras.

Albuquerque (1987) destaca o papel da área de Recursos Humanos em assessorar as demais áreas na consecução dos objetivos da empresa. Mesmo assim, Sarsur (1999, p. 54) considera ser esta área “o elo de ligação [sic] entre três elementos: a realidade social, política, econômica e cultural, a organização na qual se encontra inserida e suas peculiaridades e os indivíduos que nela trabalham, cada qual com características únicas e singulares”.

Fischer (1998, p. 100), por sua vez, destaca que “a Gestão de Recursos Humanos é resultado de um conjunto de necessidades empresariais delimitadas pelas características sociais e culturais da época”. Nesta perspectiva, este mesmo autor observa que “trata-se de uma função essencial a toda e qualquer organização, quando em descompasso com a estratégia de negócios, de mercado e de produção pode trazer efeitos altamente comprometedores à competitividade da empresa” (FISCHER, 1998, p. 117).

Na linha mais afeita aos processos de recursos humanos, a qual reforça o componente histórico, a visão dita *tradicional* baseia-se na subdivisão de atividades afins correlacionadas a um mesmo objetivo. A partir disso, classicamente, são consideradas cinco subáreas que contemplam as principais atividades de caráter técnico: agrupadas como atividades de **suprimento/provisão** (recrutamento e seleção); **aplicação** (análise e descrições de cargos, plano de carreiras e avaliação de desempenho); **manutenção** (remuneração e benefícios, medicina e segurança do trabalho); **desenvolvimento** (treinamento e desenvolvimento); e **controle** (auditoria, banco de dados e sistema de informações) (ALBUQUERQUE, 1987).

Boxall & Purcell (2003) salientam que a Gestão de Recursos Humanos é um processo inevitável nas organizações, a qual se dedica ao gerenciamento de pessoas e do trabalho executado, em diferentes níveis, e que tende à incorporação de diferentes estilos de gestão e matizes ideológicas.

A construção histórica serve, então de alicerce para o entendimento do instrumental e das práticas usuais de recursos humanos, que materializam a temática e a tornam mais próxima do real. Ou seja, a lógica sistêmica permite observar seus conceitos e fundamentos básicos em uma lógica que parte do operacional ao estratégico.

2.2. Aspectos operacionais e estratégicos da Gestão de Recursos Humanos

Mesmo aparentemente triviais, os pressupostos práticos da Gestão de Recursos Humanos se associam a esta trajetória histórica e permitem sua manifestação no ambiente organizacional em diferentes formas, seja no ideal sistêmico, seja de forma dissociada e/ou individualizada.

Com efeito, o **recrutamento** pode ser considerado a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto, constituindo-se no processo usual de procura de novos empregados. Pode compreender duas formas básicas: 1) atrair pessoas já contratadas pela empresa, mas que trabalham em outros cargos (recrutamento interno); ou a 2) buscar candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho (recrutamento externo).

Segundo França e Bernal (2002), ao optar pelo recrutamento interno alguns cuidados de gerenciamento de expectativas devem ser tomados. Há empresas que alegam que isso gera competição interna e descontentamento por parte dos preteridos. De outro lado, esta forma estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento nas carreiras. As autoras citam como principais vantagens do recrutamento interno: menor custo direto; conhecimento prévio do perfil do candidato; e estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progressão funcional, a melhoria do moral interno e a demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

O recrutamento externo apresenta vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em consideração o contexto em que a empresa está inserida no momento: novas personalidades e talentos; inovação da composição das equipes de trabalho; e atualização de estilo e tendências do mercado. Ainda segundo as autoras, a captação de pessoas, desde que realizada com o conhecimento de necessidades futuras ou de excessos presentes, garante seu alinhamento com a estratégia da empresa, além de permitir melhor utilização dos recursos disponíveis, tanto interna como externamente. Neste contexto, principalmente a partir da década de 1990, nota-se a tendência de as empresas se preocuparem em gerir as carreiras de seus funcionários (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

A **carreira** é influenciada não só pelos valores e estratégias estabelecidos internamente nas empresas, mas também pelas condições históricas da sociedade na qual a empresa está inserida, observando-se como relevantes os fatores culturais e econômicos e as estruturas sociais predominantes. A administração de carreiras estimula não só o desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa, mas também traz ferramentas possíveis para se pensar a área de Recursos Humanos de forma estratégica. Ao criar ou reestruturar um sistema de administração de carreiras, a empresa precisa ter claro quem é, onde está e aonde quer chegar. Dessa forma, terá condições de perceber o porquê de realizar uma mudança, quais aspectos precisam ser mudados, como ela pode mudar e, o principal, como manter esta mudança de forma que traga legitimidade ao sistema implantado e possa se adequar continuamente às estratégias organizacionais e às expectativas dos funcionários (DUTRA, 1996; SCHEIN, 1993).

Chanlat (1996) argumenta que, diante do atual contexto social e econômico, a carreira tende a se manter restrita a poucos trabalhadores, o que pode acirrar ainda mais as tensões e os conflitos na área, ficando a gestão de carreira restrita a uma elite profissional com estabilidade no emprego. Para fazer frente a isso, cresce ainda mais a demanda por profissionais que sejam capazes de trabalhar com as adversidades, com as contradições e com as mudanças. Nesse contexto, cabe também ao profissional, diante do grau de instabilidade verificado no cenário organizacional, a autogestão de sua carreira, buscando o planejamento e o desenvolvimento de ações no sentido de adequar e de manter sua qualidade e competitividade para o mercado de trabalho.

A **remuneração**, outro elemento do sistema geral de recursos humanos, passou a ser tratada de forma estratégica, tentando resolver problemas que o sistema tradicional³ apresenta, como: tratamento homogêneo a casos distintos, visão reducionista da realidade organizacional, inflexibilidade no que tange aos desdobramentos trazidos pela rigidez dos cargos, foco dado à hierarquização, e não à resolução imediata dos problemas, e barreiras impostas às necessárias e constantes mudanças pela severidade no tratamento da estrutura. Na nova visão, a remuneração deixa de ser tratada como um fator de custo e passa a ser tida como um impulsionador para a competitividade da organização. (WOOD Jr.; FILHO, 1996).

Essas tendências trazidas pelas mudanças no trabalho indicam que a Gestão de Recursos Humanos sugere a viabilização de: treinamentos que devem acontecer de acordo com as necessidades de cada funcionário ou setor; avaliações que deixem transparecer os critérios estabelecidos, dando legitimidade a elas e às promoções advindas dela; formação dos gerentes como melhores auxiliares na construção da carreira de seus subordinados e, com isso, corresponsáveis pelo bom desenrolar da mesma; transparências dos critérios estabelecidos para as carreiras dentro da organização; aumento da retenção dos funcionários, na medida em que entendem seu papel, sua importância e têm seu reconhecimento; ligação da construção da carreira, dos objetivos pessoais com as estratégias organizacional, já que, como parte do todo, entende que ele crescerá tanto quanto os objetivos da empresa forem atingidos; e remuneração que traga diferentes “recompensas” para diferentes produções individuais (WOOD Jr.; FILHO, 1996).

³ Remuneração no sistema tradicional – é atrelada a cargos e funções

Esses conceitos e discussões sugerem que a ideia de um planejamento de recursos humanos baseado na quantidade e no tipo de pessoas necessárias está longe de responder às necessidades atuais de gestores e organizações. Gerenciar situações novas e diferentes com mecanismos burocráticos tradicionais não mais funciona. As organizações precisam aprender a ser flexíveis, o que acarreta estimular seus funcionários quanto a qualidade de vida, participação, crescimento formal entre eles, crescimento pessoal e treinamento e educação para toda a vida (SCHEIN, 1993). Trata-se de uma visão de conotação estratégica.

Quando se fala em gerir pessoas como instrumento gerador de vantagem competitiva para as empresas, é necessário considerar que não há relação de causa e efeito entre competitividade organizacional e excelência em recursos humanos. Isso porque, segundo Fischer (1998), nem sempre o fator humano e sua competência são a principal fonte de vantagem de um setor ou empresa. Além disso, não há uma definição única de como medir a competitividade nas empresas, em suas várias formas de manifestação, para que se possa correlacioná-la com os fatores humanos. Além disso, o autor afirma que o tema “competitividade” é abrangente, complexo e de difícil operacionalização. Entretanto, apesar de reconhecer essas limitações, Fischer (1998), menciona que é impossível nos dias atuais referir-se à gestão de pessoas sem vinculá-la a estratégia e a competitividade.

Nesta linha, Ulrich (2000) aborda que a profissão de RH vem migrando gradativamente para o centro estratégico das organizações. Os desafios enfrentados pelas empresas na era do capital demandam capacidades organizacionais que somente o profissional de RH disposto a ir além das funções tradicionais – assumindo um novo papel – poderá enfrentar com êxito. Isso significa não mais considerá-lo um departamento burocrático dedicado à administração, normatização e remuneração, mas um parceiro na configuração e no direcionamento de resultados estratégicos.

A questão da estratégia tem ocupado grande espaço nas organizações, no meio acadêmico e na literatura. Este fato se deve ao aprofundamento da competição, tanto no nível local como nos níveis nacional e internacional. Aliam-se a isso a da revolução tecnológica e a revolução do conhecimento. Várias escolas discutem e conceituam estratégia, Albuquerque (2002) apresenta alguns pontos em comum entre essas definições que auxiliam na formação e no entendimento do conceito de estratégia para recursos humanos:

- A estratégia dá a direção, fornece o direcionamento da empresa e provê consistência.
- A estratégia resulta de um processo de decisão.
- As decisões são principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo.
- A estratégia abrange a organização e sua relação com o ambiente.
- A estratégia envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis.

Existe uma aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos, que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento (ALBUQUERQUE, 1999). Na estratégia de controle, as pessoas são vistas como custos, números e fator de produção. Para desempenharem bem suas funções, devem ser mandadas e controladas. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são parceiras no trabalho, uma vez que se baseia na premissa de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento de desempenho.

O Quadro 1 sintetiza esta discussão.

Quadro 1 - Concepções organizacionais comparadas

(continua)

Modelo Características Distintivas	Antiga Concepção	Nova Concepção
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Arcabouço estrutural - Produção - Organização do trabalho - Realização do trabalho - Sistemas de controle 	<p>Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz.</p> <p>Em massa, linha de montagem.</p> <p>Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.</p> <p>Individual</p> <p>Ênfase em controles explícitos do trabalho.</p>	<p>Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar.</p> <p>Produção flexível, diferentes formas.</p> <p>Trabalho enriquecido, gerando desafios.</p> <p>Em grupo</p> <p>Ênfase no controle implícito, pelo grupo.</p>

Quadro 1 - Concepções organizacionais comparadas

Modelo Características Distintivas	Antiga Concepção	Nova Concepção
<ul style="list-style-type: none"> • Relações de Trabalho - Nível de educação e formação requerido - Relações empregador - empregado - Relações com sindicatos - Participação dos empregados nas decisões 	<p>Baixo, trabalho automatizado e especializado</p> <p>Independência</p> <p>Confronto, baseado na divergência de interesses.</p> <p>Baixa, decisões tomadas de cima pra baixo.</p>	<p>Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.</p> <p>Interdependência, confiança mútua.</p> <p>Diálogo, busca da convergência de interesses.</p> <p>Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo pra cima.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Recursos Humanos - <i>Política de emprego</i> - <i>Política de contratação</i> - <i>Política de treinamento</i> - <i>Políticas de carreiras</i> - <i>Política salarial</i> - <i>Política de incentivos</i> 	<p>Foco no cargo, emprego no curto prazo.</p> <p>Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos.</p> <p>Visa ao aumento do desempenho na função atual.</p> <p>Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarras na estrutura dos cargos.</p> <p>Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.</p> <p>Uso de incentivos individuais</p>	<p>Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo.</p> <p>Contrata para uma carreira longa na empresa.</p> <p>Visa a preparar o empregado para funções futuras.</p> <p>Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.</p> <p>Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.</p> <p>Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.</p>

Fonte: Adaptado de Albuquerque (1999)

Há autores que abordam limitações ou dificuldades de implementação do modelo competitivo e estratégico de recursos humanos nas organizações. Ulrich (2001), por exemplo, afirma que, embora a tendência das empresas seja de valorizar o capital humano e de ampliar cada vez mais a atuação da área de Recursos Humanos, muitos líderes e gestores ainda não enxergam os resultados e benefícios deste setor.

Barbosa (2008) analisa criticamente o discurso atual das organizações, direcionado para a valorização das pessoas e da área de Recursos Humanos, afirmando que ele encerra um paradoxo, na medida em que preconiza que essa valorização deve ocorrer para tornar mais rentável e lucrativa uma atividade. Este autor argumenta que a nova lógica da GRH se submete às exigências de lucratividade, apoiada na concepção de que o indivíduo deve personificar o diferencial competitivo. A pressão sobre o indivíduo gera o questionamento de como garantir a integralidade deste, com apoio de que o eixo dos interesses individuais se desloca para o interesse organizacional. Assim, o indivíduo e as ferramentas de GRH só são valorizados e considerados indispensáveis à organização se forem capazes de gerar lucro e competitividade, mesmo em contextos distintos, como é o caso do lócus deste estudo: empresas do Brasil e de Portugal.

2.3 Gestão de Recursos Humanos no Brasil e em Portugal

O debate sobre recursos humanos no ambiente de Portugal traz consigo aspectos que lhe são peculiares : a) o da paternidade americana do modelo de GRH e sua transposição para a Europa; b) o da possibilidade da identidade de um modelo de GRH europeu *versus* a idiossincrasia nacional e regional em matéria de história, cultura e desenvolvimento social; c) o da dimensão internacional associada à GRH (CAETANO e VALA, 2007, p. 15). Ainda conforme estes autores, existem peculiaridades no conceito europeu da GRH que o diferem do americano, como: menor autonomia do empregador para a contratação de pessoal; maior preocupação com a dimensão social do trabalho em detrimento da econômica; maior ênfase no grupo que no indivíduo; maior acentuação no papel dos trabalhadores do que dos gestores; maior interferência dos parceiros sociais na questão do emprego; e grande intervenção do governo no apoio e regulação da GRH.

Em segundo lugar, eles destacam a influência do sindicalismo nas organizações, em especial nas práticas de recursos humanos, além de outros fatores sociais e econômicos, como: decréscimo do emprego; diminuição da contratação com vínculo permanente; diminuição da importância dos grupos dos mais jovens e daqueles com idade mais elevada; diminuição dos setores primário e secundário; e crescimento do terciário; e aumento da produtividade nas empresas.

Ainda sobre Portugal, a GRH tem, nos dias atuais, muito de práticas administrativo-jurídicas, mas o país vem, progressivamente incluindo em seus modelos de atuação a visão estratégica de recursos humanos (CAETANO e VALA, 2007, p. 21). Os autores apontam outros fatores que configuram o cenário atual da GRH em Portugal, como: decréscimo da influência da atuação sindical; e diminuição dos empregos e dos vínculos contratuais na modalidade de contratos permanentes.

Segundo Bilhim (2001), o fato de as pessoas estarem sendo cada vez mais vistas como a vantagem competitiva das organizações obriga a Gestão de Recursos Humanos a desempenhar um papel ativo nas áreas da gestão em que nunca havia penetrado. O gestor de recursos humanos, ao ter como nova competência a gestão do simbólico e do intangível – a cultura –, passou a ser mais solicitado a intervir na gestão estratégica, nomeadamente ao nível das políticas e da filosofia de gestão. Bilhim (2001) acrescenta que as organizações portuguesas têm atualmente buscado incluir em suas práticas de Gestão de Recursos Humanos as componentes estratégica e cultural desses recursos, justamente com o propósito de tornarem-se mais competitivas. O autor vislumbra para um futuro próximo da GRH em Portugal, a integração das seguintes dimensões:

- O mercado interno de emprego, que enquadra as ações de planejamento de recursos humanos, de gestão da carreira, de gestão do desempenho, de descrição de perfis e funções profissionais e de negociação coletiva.
- Estratégia de Gestão de Recursos Humanos, que trata da concepção da gestão de pessoas como fator estratégico de competitividade, voltando-se para ações destinadas à comunicação interna, à gestão da cultura organizacional, construção de organizações que aprendem, entre outras.
- Formação e desenvolvimento, voltados para a valorização das pessoas e de sua formação, considerada como um investimento.
- Manutenção de recursos humanos, ligada a ações que visam manter o efetivo, como: política salarial, benefícios ação social; higiene e segurança, entre outras.

Bilhim (2001) explica que a tendência de enfatizar as dimensões citadas deixa em segundo plano outros aspectos importantes e atuais na Gestão de Recursos Humanos, como: fator

social (gestão do emprego); fator político (mediação de conflitos entre patrões e empregados); e fator cultura organizacional, crítico em ambientes competitivos. O autor ainda ressalta a dimensão internacionalização da Gestão de Recursos Humanos como um fator cujo peso tende a aumentar substancialmente em futuro próximo, interferindo no sucesso ou insucesso de organizações internacionais.

Embora seja relevante e significativo este entendimento geral sobre a Administração de Recursos Humanos, nas organizações brasileiras, segundo Albuquerque (1987, p. 11), “tem sua evolução marcada pelas limitações da legislação trabalhista, pela importação de técnicas de administração de pessoal de países desenvolvidos, pela ausência e manipulação no movimento sindical durante muitos anos e pela influência de variáveis ambientais, externas à organização”.

É comum ainda perceber na literatura sobre recursos humanos a tipologização em fases com características específicas. Sarsur (1999), por exemplo, define as fases *pré-jurídico-trabalhista*, antes de 1930, marcada pela inexistência da legislação trabalhista e departamento pessoal; a *burocrática*, de 1930 a 1950, com o surgimento do departamento de pessoal para atender às exigências da legislação trabalhista; a *tecnicista*, nas décadas de 1950 e 1960; a *sistêmica*, nas décadas de 1960 a 1970; a *década de 80* e o contexto de novas relações de trabalho; e a *década de 90*, caracterizada pelo avanço tecnológico e pelo aumento da competitividade.

Albuquerque (1987) menciona a existência de alguns obstáculos quanto à importação do modelo americano para o país. Como principais obstáculos, ressalta a intervenção do Estado nas relações de trabalho e a existência de uma legislação fortemente paternalista, as quais conferiam à administração de recursos humanos papel essencialmente protocolar, pela pouca margem de negociação entre empregados e empregadores. Nesta evolução no Brasil, Wood Jr (1995) destaca as seguintes fases como principais Quadro 2):

Quadro 2 – Evolução da perspectiva de Recursos Humanos no Brasil

Período	Fases	Características
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	Inexistência de legislação trabalhista e de departamento de pessoal; e Descentralização das funções.
Décadas de 1930 a 1950	Burocrática	Advento da legislação trabalhista; e Surgimento do departamento de pessoal para atender às exigências legais.
Décadas de 1950-1960	Tecnicista	Implantação da indústria automobilística; Implementação dos subsistemas de RH; e Preocupação com a eficiência e desempenho.
Meados da década de 1960	Sistêmica	Surgimento da gerência de RH e do responsável das relações industriais; e Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental.
Décadas de 1980-1990	Estratégia	Reformas estruturais profundas; Migração das funções de RH para as áreas operacionais; e Surgimento do movimento de qualidade. Heterogeneidade.

Fonte: Wood Jr.1995 (adaptado pela autora).

A década de 1990 foi caracterizada pela abertura dos mercados e pela estabilidade econômica e política do País. O aumento da competitividade entre as organizações e o avanço tecnológico impulsionaram as empresas a criarem conceitos e instrumentos de gestão (DUTRA, 2002). Barbosa (2008) acrescenta que nessa época as organizações passaram por intensas mudanças, cujos impactos na Gestão de Recursos Humanos foram notáveis, passando a área passou a ser vista como um importante diferencial na busca das empresas pela vantagem competitiva. Essa evolução, independente do enfoque de sistematização utilizado, deixa visível a tendência atual da Gestão de Recursos Humanos de se associar ao núcleo estratégico das organizações e de buscar, por meio de suas práticas, gerar vantagem competitiva para as empresas.

Sobre o contexto brasileiro, Barbosa (2008) argumenta que as práticas de RH estão destituídas de racionalidade, por se sustentarem em um fraco embasamento científico e por serem aplicadas por profissionais de baixa qualificação. O autor acrescenta que atuar na área de RH

em muitas organizações brasileiras ainda é considerado uma atividade secundária, distanciada da estratégia organizacional.

Alguns autores fazem a mesma crítica a Portugal, uma vez que, como afirma Bilhim (2001), embora as organizações portuguesas estejam progressivamente incorporando o modelo estratégico e competitivo de recursos humanos, na prática organizacional a Gestão de Recursos Humanos lembra frequentemente um receituário de boas práticas, revelando-se carente de uma teoria que explique o papel das pessoas na eficácia organizacional e no desempenho das empresas. Parente (2004), na mesma direção, evidencia que, embora as organizações atuais apregoem que o RH é um fator de competitividade, a maior parte delas ainda o enxerga como um custo a minorar.

Albuquerque (1999) desenvolveu um estudo de caráter propositivo voltado para as mudanças organizacionais necessárias para tornar as empresas brasileiras mais competitivas nos mercados nacional e internacional, tendo como foco principal a perspectiva da Gestão de Recursos Humanos e das relações de trabalho no sistema produtivo. O objetivo foi contribuir para a modernização desses sistemas, sugerindo um novo paradigma de recursos humanos e de relações de trabalho que pudesse ajudar as empresas a enfrentar o difícil desafio da competitividade empresarial.

Um dos aspectos do trabalho é que, conforme o autor, com base nessa nova concepção – no sentido de tornar as empresas mais competitivas –, políticas e Gestão de Recursos Humanos deverão assumir como premissas as necessidades de: valorização dos talentos humanos na empresa; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimentos de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva; e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e aos contextos externos econômico, social e político na qual atua (ALBUQUERQUE, 1999), em consonância com os estudos posteriores de Barbosa (2008), em que o autor chama a atenção para os avanços que ainda se fazem necessários para que a Gestão de Recursos Humanos no Brasil se caracterize, de fato, por uma orientação estratégica.

É à luz dessa discussão que se buscou entender a lógica do setor vitivinícola em dois países marcados pela proximidade e pelo distanciamento, com diferentes inserções e realidades produtivas, que se traduzem em um ambiente propício ao entendimento de uma prática de recursos humanos capaz de trazer subsídios ao debate.

3. O SETOR VITIVINÍCOLA E SUA REALIDADE

3.1. Portugal – História e especificidades de sua produção vitivinícola

Como exposto na introdução, possivelmente, os fenícios levaram as primeiras vinhas para Portugal e os Celtas (século. VI a.C.) teriam trazido outras variedades de uvas, e muito provavelmente, a arte da tanoaria. Após a conquista romana da península, no século I a.C., houve a expansão territorial da vinha até Mondego. A produção se desenvolveu e se manteve pelos povos bárbaros, que aos poucos foram tomando conta do Império Romano. Suevos e visigodos, povos do norte da Europa, mantiveram a produção, e o aparecimento de lagaretas de granito na zona do Dão poderá indicar exatamente isso. A chegada dos árabes, no século VIII, retraiu um pouco a produção e o comércio, em virtude da interpretação mais radical que estes novos invasores faziam dos textos religiosos de alcorão (LOUREIRO, 2004).

A reconquista cristã prolongou-se até meados do século XIII e a cultura da vinha foi retomada, até porque o vinho era indispensável para a celebração das missas. Ao longo dos séculos XII e XIII, o vinho adquire grande importância como mercadoria de exportação, juntamente com o azeite e o sal, pois o vinho fazia parte da dieta medieval, ao lado do peixe, dos cereais e da carne. Era usado como moeda de troca nas transações entre Portugal e outras nações. Ao longo da crise demográfica (peste negra), com as consequentes crises econômica e social, o vinho se assegurava, por conseguir, ao contrário de outras produções agrícolas, uma produção com alguma regularidade. Portugal vendia vinhos para Inglaterra, França, Flandres e o restante dos países bálticos (LOUREIRO, 2004).

No século XVIII, por força do quadro político de então e dos conflitos entre Inglaterra e França, os vinhos portugueses foram projetados para o cenário internacional. Nasceu, ainda que timidamente, o vinho do Porto, de forma a corresponder ao gosto inglês pelas bebidas espirituosas e de elevada graduação. Na década de 1880 exportavam-se 700 pipas de média anual do vinho da barra do Porto, quantidade que aumentaria vertiginosamente na primeira metade do século XVIII para cerca de 19.000 pipas anuais.

Tal feito deveu-se à qualidade do vinho do Douro, mas, principalmente, às guerras entre ingleses e franceses, que levaram os primeiros a trocar os vinhos de Bordéus por vinhos

ibéricos, em especial os do norte de Portugal. Alguns comerciantes inescrupulosos começaram a misturar os vinhos do Douro com os de outras regiões circundantes, de mais baixa qualidade, e, principalmente, a utilizar práticas ilícitas, como: adicionar baga de sabugueiro, para dar cor aos vinhos; açúcar, para dar grau; e muita água, para dar volume. Naturalmente, a qualidade baixou muito. Em consequência, os preços e o volume exportado caíram verticalmente (LOUREIRO, 2004).

Marquês de Pombal, primeiro ministro na época, resolveu criar a Companhia Geral da Agricultura do Alto Douro, vulgo “companhia”, em 10 de setembro de 1756. O alvará de sua constituição da companhia é, essencialmente, um regulamento do comércio de vinhos produzidos no Douro, em que são fixados os preços, diferenciada a qualidade, estabelecidas as penalizações e criados os privilégios. Ordena-se, ainda, que se proceda à demarcação dos terrenos do Douro capazes de produzir vinho idêntico ao que tradicionalmente se exportava para a Inglaterra. Estavam criados os mecanismos que iriam salvaguardar a genuinidade dos vinhos do Douro e permitir a recuperação econômica da região e, também, de todas as bases da problemática legal das modernas denominações de origem, que só muito mais tarde, no início do século XX, começaram a despontar na França e, posteriormente, no resto da Europa (LOUREIRO, 2004).

Como expõe Martins (2006) é no século XIX que nascem os “vinhos de mesa”, tal qual os conhecemos até hoje. Inúmeros produtores e quintas, pioneiros na fabricação e no comércio deste tipo de vinho, são importantes e grandes produtores até hoje - na maioria deles, pelas mãos de herdeiros e, em outras, pela continuação do negócio mediante a comercialização da quinta/produção. Origina-se nesta primeira metade do século XIX o processo de engarrafamento do vinho. Na segunda metade do século XIX, a grande marca na história vitivinícola na Europa foi o surgimento de doenças, como: oídio, filoxera e míldio, as quais levaram muitos produtores à falência. Outras desgraças alteraram significativamente a paisagem das regiões de vitivinicultura. A filoxera, a praga mais devastadora, alterou o perfil dos vinhedos europeus. Detectada na Inglaterra, em 1863, espalhou-se em dez anos por toda a Europa, em decorrência da circulação de plantas e vides de região para região. Depois de várias tentativas, solucionou-se o problema com a importação de vides americanas de uma espécie diversa da *vites vinífera*, a *vitis aestivalis*, imune à filoxera.

Primeiro, plantava-se a americana e, depois, enxertava-a com a *vide europeia* pretendida. Essa prática é amplamente usada até os dias atuais, visto que a filoxera não desapareceu completamente do subsolo. Em 1883, inicia-se a replantação em grande escala em praticamente todas as regiões do país. No início do século XX, a área de vinha no país era de 313.000 hectares, contra 110.000 em 1867. Neste período, o país passa por uma séria crise no governo: de um lado, de natureza política, com o findar da Monarquia; e, como consequência, de natureza social. No caso dos vinhos, sucederam-se as fraudes, com produções excessivas e sem qualidade, que originavam vinhos que só serviam para a destilação, e queda nas exportações, ano após ano. Em maio de 1907, inicia-se a ditadura de João Franco. Um de seus primeiros decretos é sobre a questão vinícola. Para combater as fraudes, estendeu-se às demarcações feitas algumas novas regiões vinícolas. Mais tarde, foram feitos ajustamentos, com a demarcação do Douro por freguesia. De 1910 a 1926, o país viveu um período de muita instabilidade política, tendo a produção do vinho sofrido com essa instabilidade (MARTINS, 2006).

Apesar do alargamento das “denominações de origem”, as comissões regionais, criadas para supervisionar o comércio do vinho das novas regiões, não funcionavam, por total esvaziamento de poder. Inflação galopante, desvalorização do escudo e baixos salários culminaram em convulsões sociais, as quais levaram ao golpe de Estado, em maio de 1926, quando foi instituída a ditadura militar. Excepcionalmente, o vinho do Porto viveu neste período uma época de grande expansão, atingindo em 1925 o número recorde de 100.000 pipas, montante este só atingido novamente em 1979. É criado em 1926 o entreposto de Gaia como extensão da região demarcada do Douro. Todo vinho produzido no Douro e destinado à exportação tinha que ser estagiado em Gaia (MARTINS, 2006). Dessa forma, o entreposto passou a ser integrante da denominação de origem. O retrato do país vinícola de 1927 muito se assemelha ao de 1986, data da adesão à Comunidade Comum Europeia. A produção total naquela época rondava os 9.500.000 hectolitros, correspondentes a 320.000 hectares de vinha, enquanto em 1986 a área da vinha era de 364.000 hectares e 10.000.000 de hectolitros. No período de 1929 a 1937, o setor passou por uma grande reorganização. Foram criadas várias entidades reguladoras, duas federações de viticultores (Dão e vinhos verdes), a Casa do Douro, o Instituto do Vinho do Porto e o Grêmio dos exportadores, além da junta nacional do vinho (MARTINS, 2006).

Com exceção para o vinho do Porto e o da Madeira, não existiu na época investimento estrangeiro na área. No entanto, a presença inglesa foi muito forte nestes dois setores e mantém-se até os dias de hoje, com várias empresas do Porto em mãos de britânicos. O vinho do porto era exportado nesta época em pipas, através do cais de Gaia, da mesma forma como os vinhos de consumo iam para as colônias. Essas exportações tinham um peso extraordinário na balança comercial, com o vinho do Porto chegando a alcançar 28,6% e os de consumo, 2,8%, tendo o vinho do Porto como seu principal produto de exportação, seguido pelas conservas (21%) e cortiça em bruto (12%) (MARTINS, 2006).

A economia do país era essencialmente agrícola. Mesmo em épocas de crise, estes produtos não poderiam ser substituídos por outros fornecidos por terceiros. Apesar das dificuldades do abastecimento motivadas pela guerra, a economia nacional conheceu um período de crescimento durante a Segunda Grande Guerra. Depois, assistiu-se ao período de industrialização e à proletarização de grandes faixas da população. As migrações internas ganharam muita importância com as deslocções do campo para as cidades do litoral e a emigração para fora do país. Ocorreu nesta época vertiginoso crescimento das adegas cooperativas, impulsionado por um programa do governo que visava aumentar a capacidade produtiva de mais de 100 adegas em mais de dois milhões de hectolitros de vinho. Foi nessas adegas que se passou a trabalhar a maior parte do vinho português, situação que se mantém até hoje (MARTINS, 2006).

Em campanhas que ocorreram de 1998 a 2003, as cooperativas foram responsáveis por uma produção vinícola que variou entre 40% e 42% do total nacional referente aos índices Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada (VQPRD) ou Denominação de Origem Controlada (DOC); os vinhos regionais entre 60% e 64% do total; e os vinhos de mesa entre 57% e 64% do total nacional. Apesar de possuírem os melhores equipamentos existentes à época, as cooperativas tendiam a uniformizar a qualidade dos vinhos pela mistura das boas com as más uvas que chegavam dos agricultores. Esta prática acabou levando a um desleixo por parte dos agricultores, que não viam motivos para produzirem uva de qualidade. Atualmente, a seleção das uvas é feita com muito rigor: vinifica-se por castas e pagam-se melhor as castas mais nobres.

Atualmente, conforme Bittencourt (2007), Portugal, assim como a maioria dos países da Europa enfrenta a globalização de estilos e preferências de consumo investindo. No caso específico do País, a estratégia baseia-se na preservação das características e tradições dos “bons vinhos portugueses”:

Alguns fatores contribuíram para a consolidação do vinho português no mercado internacional, entre eles: os diversos enólogos portugueses que despontam como artistas no cenário mundial, com vários rótulos Top ganhando prestígio internacional e ocupando um merecido espaço reservado às estrelas, as recentes mudanças na regulamentação também impulsionaram novo valor aos Vinhos Regionais, situados entre os vinhos básicos e os classificados, que apresentam uma ótima relação custo-benefício, tornando-se cada vez mais competitivos pela associação com a personalidade marcante dos vinhos de Portugal (Bittencourt, 2007, p .122).

Com a instalação do Mercado Comum Europeu, o vinho português ampliou sua busca por qualidade e visibilidade internacional, conquistando uma posição merecida pela qualidade e diversidade de seus vinhos.

Estudo de 2002⁴ realizou uma análise da economia portuguesa, visando construir recomendações claras para o governo estabelecer uma visão econômica nacional que inspirasse e motivasse seu povo. Uma dessas recomendações sugeria que o país se empenhasse no desenvolvimento dinâmico de *clusters* como uma prioridade nacional. De acordo com este objetivo, a ViniPortugal, associação interprofissional para o cluster do vinho e responsável por tarefas promocionais e orientação estratégica cruciais, realizou estudo sobre o *cluster* do vinho, visando analisar sua competitividade e elaborar algumas recomendações concretas para melhorar sua situação no seio da economia portuguesa e garantir prosperidade em longo prazo para as empresas e organizações que o constituem.

Porter e sua equipe apresentaram um documento com a introdução de um plano de implementação, organizado em sete campanhas, que iria lançar o *cluster* na via da concretização prática dessas conclusões. Na visão de Porter (1989), a competitividade depende da interação de fatores que vão além da análise tradicional de fatores como terra, recursos naturais, localização e mão de obra. O autor argumenta que a competitividade depende de quatro fatores: estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (aumento de produtividade e grau de inovação, por exemplo), condições da demanda (pressão para fornecimento de novos produtos e serviços, por exemplo), relação entre as indústrias

⁴ Michael Porter e Monitor Group

(indústrias relacionadas, clusters e fornecedores) e fatores condicionantes (mão de obra qualificada, capital e infraestrutura).

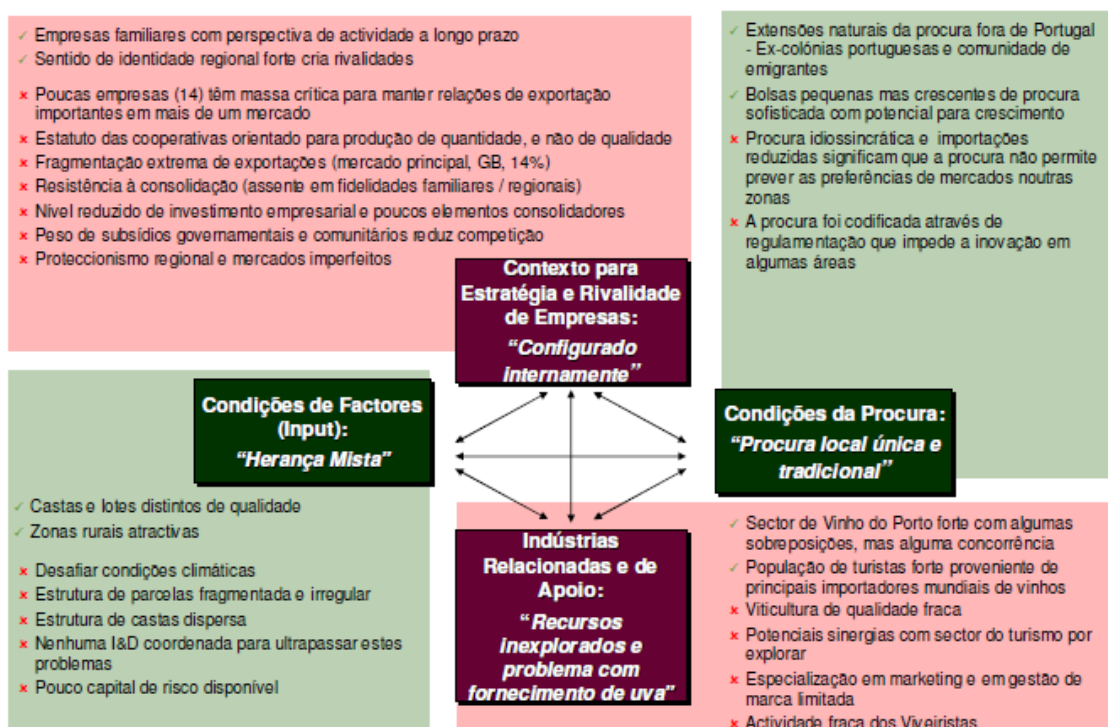
O *Monitor Group* e os representantes do *cluster* reuniram-se nos meses de março e abril de 2003, no âmbito de quatro grupos de trabalho diferentes e de um comitê geral, para discutir as principais questões enfrentadas pelo setor dos vinhos de Portugal e as possíveis ações futuras. O essencial das iniciativas apresentadas no documento foi desenvolvido a partir de consenso entre esses grupos de trabalho e aprovado por um comitê geral, constituído de pessoas altamente reconhecidas e com grande envolvimento no setor vitivinícola português.

Primeiramente, foi feita a análise do desempenho do cluster e de sua competitividade. A partir daí, foram apresentados os objetivos cruciais para melhorar sua competitividade, com apoio em um plano que contemplasse a visão estratégica, as campanhas de ação (MONITOR GROUP, 2003).

Nesta primeira fase analítica, o trabalho orientou-se pela ideia de Diamante da Competitividade, criação do próprio Michel Porter.

A Figura 1 resume os pontos analisados e os resultados obtidos.

Figura 1 – Determinantes cruciais



Fonte: Monitor Group, 2003.

A partir dessa análise, as principais conclusões foram as seguintes (MONITOR GROUP, 2003):

- a) A dimensão média de parcelas inferior a 1 ha. Torna o cultivo profissional da uva uma atividade sem interesse econômico.
- b) O nível reduzido de definição de preços com base na qualidade não permite incentivar o investimento e a renovação da qualidade das uvas.
- c) A concentração do *cluster* no mercado interno e o volume reduzido de exportações têm como consequência a perda de categoria de país;
- d) A procura local e as suas extensões naturais estão diminuindo. Os hábitos portugueses de consumo de vinho não permitem prever com rigor o tipo de procura nos principais mercados importadores.
- e) Apenas 14 empresas (das quais 11 são cooperativas) têm uma dimensão que permite manter relações de exportação significativas em mais de um país. No entanto, existe resistência à consolidação.
- f) Existem lacunas cruciais em nível de competências de gestão, particularmente no tocante a marketing.
- g) A lista extensa de castas fragmentadas gera confusão nos consumidores (existem poucos produtos líder para atrair compradores inexperientes) e complexidade para a viticultura.
- h) A falta de uma estratégia de exportação dispersa dificulta os esforços das instituições para colaboração.
- i) As rivalidades regionais e o protecionismo prejudicam o cluster no seu conjunto.
- j) A falta de coordenação entre empresas de vinhos e organizações de pesquisa.

Diante desses resultados, o *Monitor Group* trabalhou com grupos de representantes de todas as diferentes partes do cluster, a fim de atingir dois objetivos.

O primeiro consistia em explicitar os objetivos coletivos do cluster. Seria suficiente manter uma forte exposição ao mercado local ou estariam as empresas empenhadas em – e desejosas de – crescer nos mercados de exportação? Estariam as empresas motivadas para levar a cabo a reestruturação e lançar novas iniciativas de cooperação em partes do cluster que não

estavam tendo um desempenho satisfatório ou haveria uma perspectiva generalizada de que seria um passo imprudente introduzir uma mudança na conjuntura atual?

O segundo objetivo visava definir um conjunto de objetivos para passar da decisão à ação necessária para a sua concretização prática (MONITOR GROUP, 2003).

A decisão unânime de todos aqueles envolvidos no processo de grupos de trabalho foi no sentido de estimular uma mudança progressiva no sentido de promover uma concentração externa crescente e de concretizar um plano de longo prazo para reformular o *cluster*, transformando-o numa unidade mais competitiva (MONITOR GROUP, 2003). Tal reformulação deveria seguir uma série de pontos, os quais foram concatenados em 11 propostas, a saber:

- a) Melhorar a qualidade da uva mediante o aumento da dimensão de parcelas e definição de preços, com base na qualidade.
- b) Melhorar dimensão e capitalização das empresas mediante a consolidação do investimento.
- c) Introduzir gestão profissional e a certificação às normas ISO em todo o cluster.
- d) Definir como alvo e manter categoria-país na GB/EUA.
- e) Analisar as preferências de consumidores na GB/EUA – refletir essa informação em produto e embalagem.
- f) Utilizar estudo de consumidor/viticultura para desenvolver 3-5 tipos principais de vinhos portugueses.
- g) Desenvolver e expandir a categoria “super premium” (€7-12).
- h) Proteger marcas portuguesas (DOC, castas, etc.) por meio da erradicação de vinhos de qualidade reduzida.
- i) Criar marca “Portugal regional” e um conselho promotor de vinhos de qualidade, para facilitar e compensar a inovação.
- j) Investir na colaboração entre áreas chave do cluster.
- k) Impulsionar a inovação por meio de iniciativas conjuntas entre o setor do vinho e a área da pesquisa/mundo acadêmico.

Tais objetivos exigiam o trabalho conjunto de certas partes do cluster, visando atingir suas metas específicas, para melhorar sua competitividade. Porter e seu grupo trabalharam com representantes do cluster a fim de deixar claras as responsabilidades de cada elemento. Isso resultou no desdobramento das onze propostas em um plano de sete campanhas de implementação contendo mais de cinquenta ações necessárias e na fundamentação subjacente. Tais campanhas foram: Ativar a estratégia para o *cluster* do vinho; Aumentar o investimento no *cluster*; Melhorar os critérios da viticultura; Promover a inovação; Proteger a tradição e a inovação através da regulamentação; Desenvolver produtos superiores; e Desenvolver uma cultura de qualidade (MONITOR GROUP, 2003).

A proposta do governo português era de que, a partir de tal diagnóstico e propostas, os produtores de vinho pudessem se inserir de forma mais competitiva no mercado em franco processo de globalização, mantendo certos traços tradicionais que lhe conferiam destaque no setor específico.

3.2. Brasil – História de sua produção vitivinícola

A história do vinho no Brasil inicia-se em 1500, com o navegador português Pedro Álvares Cabral. As treze caravelas partiram de Portugal carregando pelo menos 65 mil litros de vinho para consumo dos marinheiros. Mas foi com Martim Afonso de Souza, em 1532, que as primeiras videiras foram introduzidas no Brasil. As cultivares, que posteriormente se espalharam por outras regiões do Brasil, eram da qualidade *Vitis vinifera* (ou seja, adequadas para a produção de vinho), oriunda de Portugal e da Espanha (MELO, 2004).

A partir de março de 1532, um fidalgo chamado Brás Cubas, nascido na cidade do Porto, torna-se o primeiro viticultor do Brasil. Após fundar a Vila de Santos e o primeiro hospital do país, Brás Cubas passou a cultivar as cepas trazidas de Portugal nas encostas da serra do Mar, onde hoje se localiza a cidade de Cubatão. O insucesso do cultivo nesse local fez com que fossem pesquisadas outras terras, como na região de Taubaté. Tal empreitada gerou resultados positivos. Padres jesuítas, que na época do descobrimento dedicavam-se à catequização dos índios, identificaram aí um grande potencial para a produção de bebidas, sendo catalogados 32 tipos diferentes de vinhos fermentados de raízes de frutas (MELO, 2004).

No Rio Grande do Sul, estado em que atualmente se concentra a maior produção de vinho brasileira, as primeiras videiras foram introduzidas pelos próprios padres jesuítas, em 1626, posto que necessitavam do vinho para os rituais da missa católica. Já São Paulo parecia ter a vocação para a grande produção de uvas e, conseqüentemente, de vinhos. As bandeiras que partiam de Piratininga levavam estacas de videiras para serem cultivadas, pois era mais um item que ajudaria nas conquistas territoriais, por ser uma cultura de fixação do homem à terra e por ajudar na ocupação do vasto território (MELO, 2004).

O vinho comum, rude, sem nenhuma qualidade, já era parte da riqueza da cidade de São Paulo por volta de 1640. Sua importância era grande e os vinhedos do município se estendiam para além do Tamanduateí, chegando até Mogi das Cruzes. Com isso, a primeira ata da sessão de implantação da Câmara de São Paulo, de 1640, tratou da padronização da qualidade e dos preços dos vinhos aqui produzidos. Neste mesmo período, os holandeses chegaram ao nordeste do Brasil e se dedicaram à exploração do açúcar. Maurício de Nassau inicia então o cultivo de videiras na ilha de Itamaracá (MELO, 2004).

Com a descoberta do ouro nas gerais e em Goiás, toda a euforia agrícola foi posta de lado. Teve início então o abandono, em todo o Brasil, das culturas agrícolas em função das promessas de enriquecimento rápido provenientes da exploração do metal precioso. Um barrilete de cinco litros de vinho era vendido em Vila Rica por 700 gramas de ouro, o que tornou a bebida objeto de desejo e símbolo de riqueza (MELO, 2004).

Com o crescimento do Brasil, não só territorial mas principalmente econômico, algumas pequenas indústrias foram surgindo, fato que passou a reduzir as receitas de Portugal. Em função da posição submissa de colônia, a rainha Maria I assinou alvará, em 5 de janeiro de 1785, proibindo toda a atividade manufatureira no Brasil. Nada podia ser transformado e vendido. Tudo tinha que ser proveniente de Portugal. Tal cenário acabou por retardar o crescimento da jovem indústria vitivinícola no Brasil (MELO, 2004).

Em 1808, com a chegada da família real portuguesa ao Brasil, acompanhada de grande parte da corte, vinhos de todas as partes do mundo foram trazidos para o país. No entanto, não se pode esquecer de que a partir de setembro de 1756 Portugal nos impôs grandes cotas de vinho do Porto, por intermédio dos escritórios sediados em Recife, Salvador e Rio de Janeiro, da

Companhia Geral da Agricultura dos Vinhos do Alto Douro. Todo vinho do Porto que os ingleses não compravam era vendido ao Brasil (MELO, 2004).

Em 1821, dom João VI retorna a Portugal, e grande parte da sua corte o acompanha. Seu filho, o príncipe Pedro, já então casado com dona Leopoldina, filha do imperador da Áustria, cuida dos destinos do Brasil, até que, após o 7 de setembro de 1822, torna-se o imperador dom Pedro I (MELO, 2004).

Do Brasil Colônia até o início da República, em 1889, as relações do Brasil com os países vizinhos do sul (Argentina, Uruguai e Paraguai) sempre foram conflituosas. As terras do hemisfério sul eram muito disputadas, devido a suas riquezas naturais. Para pôr fim a isso, dom Pedro I autorizou o fluxo migratório para a ocupação daquelas terras. Em 1824, chegaram os alemães, formando a primeira colônia, a de São Leopoldo, próximo a Porto Alegre. Logo se deu início a uma atividade industrial. Com os alemães, há a introdução de cultivares europeias no Rio Grande do Sul, com bons resultados (MELO, 2004).

No reinado de dom Pedro II, o movimento pelo fim da escravidão crescia a cada dia. Em 1857, a Lei Euzébio de Queiroz decreta o fim do tráfico negreiro para o Brasil. Fatores como esse e mais a necessidade da ocupação territorial do País intensificam a criação de uma política imigratória. A Itália, a partir de 1870, vivia dias de miséria, incertezas e amargura. Atravessar o Atlântico e ter a posse de terras no Brasil era o sonho dourado de milhares de italianos. As duas necessidades se completaram entre 1870 e 1875, quando o exército brasileiro mapeou uma grande porção de terra na serra Gaúcha, traçou estradas, dividiu lotes com tamanhos diversos e iniciou a venda às famílias italianas, que tinham doze anos para pagarem por essas terras (MELO, 2004).

Uma verdadeira odisséia implantou-se na Serra com a chegada ao Brasil de imigrantes italianos nascidos em Vêneto, Lombardia e Trento. Um grande fluxo migratório perdurou por dez anos, e esse povo deu início à chamada "indústria vinícola brasileira". A partir de 1875, com a chegada de imigrantes italianos, que aportaram com videiras trazidas principalmente da região do Vêneto, implantou-se uma forte cultura de produção e consumo de vinhos. Apesar do sucesso inicial, as videiras finas não se adaptaram ao clima úmido tropical e foram dizimadas por doenças fúngicas. Porém, com a adoção da variedade Isabel, então cultivada

pelos colonos alemães no Vale do Rio dos Sinos e no Vale do Caí, deu-se continuidade à produção de vinhos, que, embora de qualidade duvidosa, espalhou-se para outras regiões do país, tornando-se a base do desenvolvimento da vitivinicultura no Rio Grande do Sul e em São Paulo (MELO, 2004).

De 1910 em diante, foram surgindo as empresas de vinho no Brasil, pois o Governo Federal queria arrecadar impostos sobre a produção e comercialização das uvas e dos vinhos. Para instruir os novos produtores a se organizarem, foi contratado o advogado italiano José Stefano Paterno, *expert* em montagem de cooperativas, que obtivera muito sucesso com a implantação deste tipo de organização na Itália e no Paraguai. Em pouco tempo, mais de trinta cooperativas estavam organizadas. Em 1912, foi fundada a Federação das Cooperativas do Rio Grande do Sul (MELO, 2004).

Após esse júbilo, uma série de crises durante o governo do marechal Hermes da Fonseca fez com que o sistema de cooperativas praticamente se desfizesse e os negociantes individuais de vinhos assumissem a posição de "única salvação" para a jovem e inexperiente indústria vinícola. Ficava patente que o agricultor familiar deveria ser treinado com afinco nas artes de preparar e implantar vinhedos, colher e elaborar vinhos e gerir o seu comércio. Com esse intuito, a Escola de Engenharia de Porto Alegre contratou na Itália, um grupo de experientes professores liderados pelo enólogo e engenheiro Celeste Gobato, que se tornaria o líder de uma revolução pacífica na Serra Gaúcha, cujos resultados podem ser sentidos até os dias de hoje. A partir desse período, o brasileiro começou a conhecer vinhos que têm nome e sobrenome. É esse o marco divisório da cultura artesanal para uma indústria forte, que nunca mais parou de crescer (MELO, 2004).

Em 1929, José de Moraes Velhino reuniu um grupo de amigos e fundou a Sociedade Vinícola Riograndense, cujo rótulo nascido dessa sociedade – Granja União – faria história no Brasil. Além de comprar e escoar toda a produção de uva e vinho de Caxias do Sul, a Sociedade implantou o projeto Granja União, cultivando muitos hectares com diversas cepas vitiviníferas europeias (MELO, 2004).

Como resultado positivo, a Sociedade estimulou aos demais produtores, tanto que, no início dos anos 1930 a serra Gaúcha assistiu ao nascimento de mais de 25 cooperativas, muitas delas

resistindo bravamente até os dias de hoje e fazendo muita história com a gama de vinhos que disponibiliza no mercado (MELO, 2004).

Na década de 1940, o Brasil passa a conhecer três grandes "leões" nesse mundo da uva e do vinho: os médicos Luiz Pereira Barreto e Campos da Paz e o agrônomo Júlio Seabra Inglez de Sousa. Os dois primeiros, insistindo e provando que o Brasil tinha grande potencial para investir na vitivinicultura, fazendo cultivar cepas resistentes ao nosso clima, pois os altos índices de umidade haviam provocado muitas doenças nas castas mais delicadas. Já o professor Inglez de Sousa, da Escola de Agronomia Luiz de Queiroz, de Piracicaba, São Paulo, estudou *in loco* e academicamente toda a vitivinicultura brasileira. Seu livro "Uvas para o Brasil" até hoje é considerado um clássico e um marco no assunto (MELO, 2004).

No início da década de 1970 a indústria vinícola nacional dá o seu segundo grande salto. A qualidade encontrou no marketing a sua grande aliada. Os rótulos começam a ser bem elaborados, e as marcas com nomes franceses e alemães passaram a dominar o mercado, como Château Duvalier, Château D'Argent, Saint Honore, Jolimont, Château Lacave, Clos de Nobles, St. Germain, Conde Foucauld, Bernard Tailand, Forestier, Gran Bersac e Katzwein. Os nomes alemães, por sua vez, ainda aproveitaram a grande onda de sucesso no Brasil dos vinhos alemães importados de garrafa azul (MELO, 2004).

Embora todos sempre tivessem muito do que se orgulhar de seus antepassados, o negócio do vinho era mais forte e ágil do que as lembranças. Profissionais tarimbados de outros países foram chegando e, aos poucos, impuseram suas teorias e práticas. Junto delas, o pessoal do Colégio de Viticultura e Enologia (CVE) iniciou esse progresso, refez seu currículo e amadureceu para que, anos mais tarde, pudesse ser implantado um curso superior de enologia. Nomes como Phillipe Coulon, Dante Calatayud, Adolfo Lona e Ernesto Cataluña iam se firmando como criadores de estilos de vinhos (MELO, 2004).

Muitas famílias descendentes dos primeiros imigrantes italianos entenderam bem o que se passava e não deixaram escapar a oportunidade de se profissionalizar oficialmente, criando empresas ou solidificando as já existentes, com alto nível de sofisticação técnica e muito conhecimento empresarial. Daí surgem B4, Pizzato, Lovara, B3, Dom Cândido, Valduga, Lidio Carraro, Dom Giovanni, Pedrucci, Marson, Valmarino e tantos outros que, junto dos

mais antigos, como Cooperativa B2, B1, Cooperativa Garibaldi e La Cave, redesenham todo o cenário vinícola nacional. Eles não se sentem mais intimidados em inovar, chegando a descer a Serra e buscar novos horizontes para os seus vinhedos, indo cultivar grandes extensões de parreiras projetadas e ordenadas no Vale do São Francisco, no nordeste do Brasil, na Serra Catarinense e na região da Campanha Gaúcha, no extremo sul do Brasil, na fronteira com o Uruguai (MELO, 2004).

Junto com tudo isso surge, a partir de 1980, o movimento organizado dos enófilos mediante a criação de confrarias e entidades profissionais, que proliferam por todo o território nacional. No início dos anos 1990, caem as barreiras de importação e o Brasil, mais os Estados Unidos, Inglaterra e Japão formam o quarteto que mais dispõe de vinhos do mundo todo. Mas foi somente a partir da década de 1990 que vinhos de maior qualidade passaram a ser produzidos, com a crescente profissionalização e a adaptação de uvas finas (*Vitis vinifera*) ao clima peculiar da Serra Gaúcha. A região produz hoje vinhos de qualidade bastante satisfatória e crescente (MELO, 2004).

Outra região que está a crescer e a firmar-se como produtora de vinhos é o Vale do São Francisco, situado nos estados de Pernambuco e Bahia, onde a viticultura é fundamental tornou-se fundamental, devido a suas características climáticas, a única do mundo a produzir vinhos de qualidade oriundos de duas colheitas por ano. Destaca-se no Brasil a produção de espumantes, que se beneficiam de um clima bastante favorável (MELO, 2004).

O consumo de vinho no Brasil ainda é muito pequeno e restrito, apesar do forte impulso que o mercado recebeu nos últimos trinta anos. O hábito de beber vinho, sempre presente nas mesas mais abastadas e também entre os imigrantes europeus, chegou ao brasileiro médio com o início da importação de vinhos europeus entre os anos 1970 e 1980 dos já citados *rieslings* de garrafa azul, de baixo custo. O tempo e a apuração do paladar fez com que o brasileiro passasse a exigir produtos melhores, provocando a importação de novos rótulos e maiores cuidados com a produção nacional, levando o vinho, de fato, a fazer parte da mesa brasileira (MELO, 2004).⁵

⁵ Devido à ausência de literatura que englobasse o período, desde a colonização até hoje, foi utilizado um único autor como referência.

O Brasil tem procurado alcançar um crescimento nos mercados vitivinícolas nacional e mundial, pois

[...] nos últimos anos a vitivinicultura brasileira vem evoluindo em qualidade e quantidade. Nossos vinhos e espumantes estão conquistando medalhas e distinções em renomados concursos internacionais nas mais diversas partes do mundo. No Brasil, embora a concorrência com os importados ainda seja um grande obstáculo para o crescimento do setor, já registramos um pequeno aumento no consumo, especialmente, de nossos espumantes. Os resultados alcançados são frutos de muito estudo, investimento e trabalho. Tecnologias, conceitos e inovações implantadas na vitivinicultura brasileira, foram conquistas alcançadas depois de anos de pesquisa (ABARZÚA, 2009, p. 4).

Conforme Sato (2009), as vinícolas estão organizadas em associações, como a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a Associação dos Produtores do Vale dos Vinhedos (APROVALE) e o Consórcio *Wines from Brazil*. Existe a preocupação conjunta dos produtores de vinho em promover o vinho brasileiro. A APROVALE busca organizar o Vale para o enoturismo, a *Wines from Brazil* tem levado o vinho brasileiro ao exterior por meio de participação em feiras e eventos e a UVIBRA acompanha toda a produção e comercialização de vinhos do Rio Grande do Sul. Existe uma estrutura de rede formada na região com características de arranjo produtivo local. Quanto ao suporte tecnológico, a região conta com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves (IFRS), onde são ministrados cursos técnico e superior de enologia, e com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA – UVA e VINHO), instituição de pesquisa que acompanha toda a cadeia produtiva dos vinhos, desde a produção de mudas até a vinificação e estudos de mercados.

Em decorrência dos muitos estudos, trabalho e investimentos realizados neste setor no Brasil, percebe-se um otimismo grande na colocação das pessoas envolvidas na área, conforme palavras do presidente da Associação Brasileira de Enologia:

Acreditamos que o ano de 2010 ficará marcado como o início de modificações profundas no andamento do setor vitivinícola brasileiro. Uma grande mobilização no mercado e retomada do crescimento das vendas, sobretudo no segmento dos vinhos finos; a consolidação da reputação dos espumantes e do suco de uva produzidos no Brasil; a mobilização de toda a indústria vitivinícola, fortalecendo os investimentos para o futuro e o aprimoramento nítido na qualidade e reconhecimento de todos os produtores pelos consumidores. Tudo isto nos faz crer numa mudança. (BERNARDI, 2010, p. 4).

O setor vitivinícola brasileiro, apesar da significativa melhoria na qualidade de seus vinhos observada nos últimos anos, apresenta fraca expressão no mercado internacional e enfrenta

uma concorrência cada vez maior de vinhos importados em seu próprio mercado interno. Isso se deve, em parte, a uma série de restrições de capacidade, as quais, associadas a fragilidades estruturais, limitam o aproveitamento de suas potencialidades (PROTAS, 2006).

Buscando avançar na compreensão dessas questões e especificidades, estudo semelhante ao feito em Portugal por Porter e Monitor Group foi também desenvolvido no Rio Grande do Sul, originalmente realizado mediante por uma parceria entre o IBRAVIN e o SEBRAE-RS, em 2005/2006, o qual teve em sua fase de planejamento a coordenação técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O programa, denominado VISÃO 2025, é fruto do trabalho de centenas de especialistas e de dezenas de entidades, com destaque, conforme Protas (2006), para a participação da equipe técnica da Embrapa–Uva e Vinho. Tal programa estabelece diretrizes, metas e ações fundamentais para o desenvolvimento ordenado do setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul nas próximas duas décadas. Conforme este mesmo autor, é importante esclarecer que as estratégias de desenvolvimento do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul repercutem em toda a vitivinicultura brasileira.

Assim como feito em relação ao documento português, vale aqui ressaltar alguns pontos principais deste texto sobre o sul do Brasil. A missão do projeto consistiu-se na busca por elaborar e comercializar vinhos e sucos de alto padrão capazes de concorrer com os melhores do mundo. Como o próprio nome indica, a visão era de que em 2025 o vinho será uma bebida de consumo corrente nas refeições e que estará presente nos momentos familiares e sociais como uma fonte de prazer, saúde e qualidade de vida. Nesse sentido, a ideia era a de disseminar a cultura do vinho no País. Quanto às exportações, a perspectiva era de que a participação no mercado externo se solidificasse, exportando acima de 20% da produção de vinhos finos (PROTAS, 2006).

Buscando uma consonância e alinhamento com as mais recentes diretrizes governamentais de atuação em arranjos produtivos locais, o plano estratégico contemplou objetivos em quatro dimensões do desenvolvimento: sistêmica, estrutural, empresarial e social. De forma específica, a dimensão sistêmica aborda o: mapeamento da estratégia da concorrência internacional; a definição de estratégias para a atração de investimentos e o desenvolvimento regional; a definição de grupos de trabalho para o aperfeiçoamento da legislação do setor; o desenvolvimento de projetos para a integração do vinho e da uva na cadeia turística; o

desenvolvimento de um modelo de gestão e difusão do conhecimento no setor; e a criação dos fundamentos para a instalação de um observatório econômico setorial (PROTAS, 2006).

Quanto à dimensão estrutural, têm-se as seguintes orientações: melhorar a imagem e a reputação dos vinhos brasileiros e buscar a criação de uma identidade regional; estimular a inovação e a modernização da indústria e do elo viticultor como direcionadores de vantagens competitivas; criar mecanismos de inovação integrados, com instâncias locais, estaduais e nacionais; aproximar as estruturas geradoras de conhecimento e ambiente empresarial; criar os fundamentos para a constituição de uma estratégia de internacionalização do setor; integrar Universidades, Sebrae, Embrapa, comunidade empresarial e demais parceiros em ações sistêmicas de desenvolvimento e pesquisa aplicada; fortalecer a rede institucional e definir papéis e inter-relações e dinamizar os elos frágeis da cadeia produtiva por meio de projetos de capacitação, associativismo e articulação da cadeia (PROTAS, 2006).

Já na dimensão empresarial e técnica, destacam-se as seguintes ações: promover melhorias nos vinhos nacionais em aspectos como qualidade, pureza, unicidade, tipicidade e diversidade; definir aspectos técnicos e requisitos para o enquadramento na obtenção de registros; definir modelo de controle de genuinidade e articular mecanismos de inspeção e controle de qualidade em questões fitossanitárias; definir a capacidade de produção atual e as necessidades futuras na viticultura e na vinicultura; promover a redução de custos e aumentar a lucratividade do setor; facilitar a implementação de projetos de expansão produtiva na viticultura e na vinicultura; definir padrões de orientação para o elo viticultor, especificando o que, quando, como e onde plantar; definir potencialidades por região e identificar novas regiões para plantio; viabilizar a formação de técnicos em viticultura para atuarem na transferência de tecnologia e extensionismo vitícola; definir estratégias para o fornecimento local de mudas; capitalizar oportunidades de crescimento de mercado; definir focos de competição, tipos de produto a serem explorados e estratégias de competição (custo, foco e diferenciação) para cada grupo estratégico no setor e criar um ambiente e mecanismos visando aprofundar a cooperação e integração entre produtores viticultores e vinícolas (PROTAS, 2006).

No âmbito da dimensão social, alguns pontos foram levantados: criar comprometimento das comunidades ao desenvolvimento do setor; aumentar a coesão e a confiança entre atores (viticultores e vinicultores) e instituições no setor empresarial e comunidades; estimular o

empreendedorismo e a geração de empregos; induzir o desenvolvimento de pleitos e projetos conjuntos; estimular o associativismo e a formação de redes de cooperação e criar mecanismos para o desenvolvimento de regiões menos dinâmicas como a Metade Sul (PROTAS, 2006).

Como desafios críticos, foram elencados:

- 1°. Desenvolver um programa de ações promocionais sistemáticas que estimulem uma mudança cultural em direção ao consumo de vinho no Brasil.
- 2°. Pesquisar e compreender de forma aprofundada o mercado consumidor brasileiro.
- 3°. Aperfeiçoar o foco estratégico da indústria e da viticultura em direção a produtos de qualidade superior: o foco na qualidade das uvas é fundamental.
- 4°. Criar uma imagem clara do vinho brasileiro que permita aos consumidores uma escolha sensata e bem informada.
- 5°. Eliminar barreiras ao consumo regular e saudável, sejam elas climáticas, culturais, de conhecimento, de preço, de sentimentos antialcoolismo e outras.
- 6°. Incorporar e difundir as melhores práticas de produtividade e qualidade, de forma a manter produtos consistentes e confiáveis no mercado.
- 7°. Explorar e promover intensivamente os produtos Premium e de excelência do setor, tais como os espumantes, carreando benefícios de imagem para os demais.
- 8°. Aperfeiçoar e ampliar o relacionamento com o varejo em todos os níveis.
- 9°. Organizar uma estrutura de “inteligência competitiva”, visando monitorar e analisar sistematicamente o ambiente competitivo e a eficácia das estratégias de marketing empregadas pelo setor.
- 10°. Aperfeiçoar o sistema de distribuição, aumentando a disponibilidade de produtos em todas as praças e pontos, e explorando a logística como fator de vantagem competitiva.
- 11°. Maximizar relacionamentos com agentes em todos os níveis de governo.

A segunda etapa deste processo, que corresponde à implantação coordenada do plano, na forma de um programa de desenvolvimento setorial, exigirá maior atenção e empenho de todos, de forma que os esforços até aqui despendidos na elaboração do plano sejam traduzidos na implantação de projetos e ações estruturantes que conduzam a uma nova vitivinicultura gaúcha que respeite as necessidades e realidade de cada elo que compõe a cadeia produtiva e

que alavanque a capacidade competitiva do setor numa perspectiva de consolidação e crescimento do negócio da uva e do vinho gaúcho (PROTAS, 2006).

A partir desse suporte conceitual e setorial, foi possível conduzir o estudo empírico em empresas vinícolas nos dois países.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, adotou-se uma abordagem qualitativa. Como ressalta Flick (2004, p. 28) “a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

Quanto aos fins, classifica-se como descritiva e comparativa. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas, como o próprio nome indica, têm o objetivo de descrever características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. No caso desta pesquisa, pretende-se descrever a estrutura, as políticas e as práticas de recursos humanos de empresas do setor vitivinícola. No que tange ao método comparativo, este “procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles” (GIL, 1999, p. 34). Tendo em vista o fato de que se pretende justamente confrontar a experiência brasileira com a portuguesa, o estudo se caracteriza como tal.

Quanto aos meios, trata-se de estudos de casos múltiplos. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”, Yin (2005, p. 32).

Conforme Gil (1999), os estudos de casos vêm sendo utilizados com muita frequência por parte dos pesquisadores de ciências sociais, visto que servem ao desenvolvimento de pesquisas com diferentes propósitos, como descrever a situação do contexto em que está sendo realizada determinada investigação. São também indicados nas pesquisas em Administração e respondem bem às perguntas “Como” e “Por quê”.

Yin (2005) destaca como vantagens do uso de estudos de casos: maior proximidade com a realidade prática empresarial; possibilidade de o pesquisador utilizar diversas fontes de dados, como documentos, entrevistas, questionários e observação; mais acessível ao público em geral do que outros tipos de investigação; proporciona detalhamento de exemplos específicos, acontecimentos ou situações; e o conhecimento produzido poder ser aplicado em outros casos similares.

4.1 Definindo o *corpus* da pesquisa – Universo e amostra selecionada

O setor vitivinícola mostra-se muito importante neste tipo de estudo por se encaixar numa perspectiva dinâmica e moderna, apesar de seu caráter tradicional, no sentido de responder às demandas de inserção, permanência e concorrência dos mercados atuais. Para responder aos quesitos exigidos hoje, o setor parece apontar para o uso de modernas práticas de GRH. Independente disso, os caminhos metodológicos adotados no estudo trilham aqueles considerados clássicos para a abordagem de fenômenos de forte conotação qualitativa.

Também, por se tratar de uma pesquisa de natureza social, Gil (1999) observa que são utilizados diversos tipos de amostragem, que podem ser classificados em dois grandes grupos: Probabilística e a não probabilística. Os tipos do primeiro grupo são rigorosamente matemáticos e os do segundo grupo não apresentam fundamentação de natureza matemática ou estatística, dependendo do critério do pesquisador. Dentre os tipos de amostragem não probabilística os mais usuais são: por acessibilidade, por tipicidade e por cotas. Associada a essa opção, a escolha foi feita de forma intencional. Conforme Gil (1999), a amostragem por tipicidade, ou intencional, consiste em separar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser representativo de toda a população. A principal vantagem deste tipo de amostragem está no baixo custo de sua seleção, mas exige considerável conhecimento da população do subgrupo selecionado.

A fim de compor o *corpus* da pesquisa, foram escolhidas vinícolas de características diversas, para enriquecer a comparação, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Corpus da Pesquisa (Escolha Intencional)

(continua)

País	Vinícola	Localidade
Portugal	P8 – Grande Produtora	Porto
	P1 - Grande Produtora	Porto
	P2 - MédiaProdutora	Porto
	P4 – Média Produtora	Régua
	P5 – Média Produtora	Penafiel
	P7 – Pequena Produtora	Próxima à Serra da Estrela
	P6 – Pequena Produtora	Santarém
	P9 – Média Produtora	Azeitão

Quadro 3 – Corpus da Pesquisa (Escolha Intencional)

País	Vinícola	Localidade
Portugal	P3 – Média Produtora	Azeitão
	P10 – Grande Produtora	Borba
Brasil	B4 – Grande Produtora	Bento Gonçalves
	B1 – Média Produtora	Bento Gonçalves
	B2 – Grande Produtora	Bento Gonçalves
	B3 – Pequena Produtora	Bento Gonçalves
	B5 – Pequena Produtora	Bento Gonçalves

Fonte: Elaborado pela autora.

Em Portugal, o número de vinícolas chega aos milhares, considerando, inclusive, as empresas chamadas de “fundo de quintal”, com produção artesanal e voltadas quase exclusivamente para consumo próprio ou de pequenas casas de revenda. Ainda, é um setor que congrega grandes empresas internacionais, com ramificações por diferentes continentes. A escolha recaiu sobre as grandes, médias e pequenas empresas produtoras, porém com participação expressiva nos mercados, considerando a peculiaridade produtiva do Brasil, perfazendo um total de quinze empresas.

Para a definição que antecedeu a escolha, primeiramente, obteve-se da Agência para o Investimento e Comércio do Vinho de Portugal (AICEP) uma planilha com as cinquenta maiores exportadoras de vinho de Portugal. Posteriormente, esta mesma agência forneceu uma relação das dez maiores exportadoras. De posse destes dados, optou-se por fazer uma mescla, no sentido de agrupar, para melhor entendimento do setor em Portugal: algumas das vitivinícolas presentes na relação das cinquenta maiores exportadoras: P10, P5, P3, P9, P8 e P1 (quatro destas constavam também da relação das dez maiores); representantes do grupo de empresas tradicionais, familiares e expressivas no país; e duas quintas familiares e de menor porte, visando obter uma mostra mais real do panorama do setor em Portugal.

Com relação ao Brasil, a escolha recaiu sobre as empresas: B4, B2 e B1, por figurarem entre as cinco maiores em vendas do País (MARTINS e SOUZA, 2007); B3, por ser também familiar, embora apresente uma produção menor, na faixa de 200 mil litros anuais (DALPIZZOL, 2011); e B5, empresa familiar e ganhadora de prêmios de qualidade para seus

vinhos, como: Grande Vindima Cabernet Sauvignon 2005 e Grande Vindima Tannat 2005, por ter alcançado a maior pontuação (17) em painel dos melhores vinhos brasileiros e uruguaios da Revista Europeia Vinum. Destaca-se a recente inclusão da vinícola na lista dos cinquenta melhores vinhos do mundo pelo jornal Francês Le Figaro, em fevereiro de 2009. Conforme Site da empresa.

4.2. Coleta de dados – Os “sujeitos” da pesquisa

Definidas as empresas de estudo e considerando a abordagem qualitativa, optou-se por uma coleta de dados que envolvesse a realização de entrevistas semiestruturadas com informantes qualificados das organizações escolhidas. Essa qualificação partiu inicialmente de sua posição acerca das atividades ligadas à Gestão de Recursos Humanos, seja na condição gerencial, seja na condição de execução técnica.

Nesta perspectiva, foram entrevistados gerentes, diretores, proprietários, gestores de RH e enólogos⁶, quando responsáveis pela GRH. Os quadros 4 e 5 sintetizam o perfil dos respondentes nas empresas estudadas em Portugal e no Brasil.

Quadro 4 – Entrevistados nas empresas de Portugal

(continua)

Vinícola	Cargo ou Função respondente	Formação	Tempo na Empresa
P8	Gerente de RH	Licenciada Em Recursos Humanos	8 anos
P9	Diretor Administrativo-Financeiro	Economia	14 anos
P6	Secretária, Proprietário e Engenheira de Alimentos	12º Ano	14 anos
P1	Diretora de RH	Mestrado em Psicologia do Trabalho	9 anos
P10	Diretora Financeira	Mestrado na área financeira	3 anos

⁶ O enólogo é o profissional com características definidas no perfil ocupacional da indústria, ocupando-se das tarefas de coordenação, supervisão e execução, sendo responsável pela produção e por todos os aspectos relacionados com o produto final desejado, como vinho, espumante, suco, brandy ou graspa. Muitas vezes, o enólogo exerce também funções de vendedor e assume a parte de marketing relacionada com o produto que vende. A degustação de vinhos no processo de elaboração e no produto final são fundamentais para o enólogo, pois é nestas etapas que são avaliadas as características físico-químicas que o vinho possui ou poderá possuir. Dessa forma, o profissional é capaz de decidir quais escolhas devem ser tomadas para melhorar o produto (Fonte: Melo, 2004).

Quadro 4 – Entrevistados nas empresas de Portugal

Vinícola	Cargo ou Função respondente	Formação	Tempo na Empresa
P3	Diretor Administrativo Financeiro	Gestor de empresas	24 anos
P2	Presidente	Enólogo	22 anos
P4	Sócio Gerente	Eng.Agrícola	14 anos
P5	Administrador	Enologia	10 anos
P7	Proprietária	Engenheira Têxtil	30 anos

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 5 – Entrevistados nas empresas do Brasil

Vinícola	Cargo ou Função respondente	Formação	Tempo de casa
B3	Enólogo	Enologia	20 anos
B1	Diretor de RH	Administrador	4 anos
B2	Diretor de RH	Gestor de RH	5 anos
B4	Subgerente Administrativo Financeiro	MBA em Gestão Pela FGV	2 anos
B5	Diretora administrativa e de RH	Administração escolar e Artes gráficas	Desde a fundação, é proprietária

Fonte: Elaborado pela autora

No total, foram realizadas 15 entrevistas nas empresas, o que denota uma peculiaridade inicial do segmento, qual seja, ter suas atividades de recursos humanos normalmente concentradas em pessoas com posições específicas na empresa, seja no gerenciamento, seja na execução, sem equipes de trabalho como é usual.

4.3 Instrumentos de coleta de dados – O roteiro de entrevistas semiestruturadas

As entrevistas foram feitas presencialmente⁷ com base em um roteiro (ANEXO A) que continha as seguintes categorias de análise, expressas no Quadro 6.

⁷ Em Portugal, tendo em vista a permanência por quatro meses durante o ano de 2011, foram visitadas as empresas pesquisadas, após contato prévio realizado do Brasil e também por intermediação do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa (UTL), cujos contatos são originários de seus quadros docentes e técnicos. No Brasil, a coleta de dados ocorreu no Rio Grande do Sul, no segundo semestre de 2011, após os mesmos cuidados de preparação e agendamento prévio.

Quadro 6 – Roteiro de entrevistas semiestruturadas

Categoria	Definição Geral	Objetivo Central das Informações
I. Informações gerais acerca do respondente	Informações gerais sobre o respondente, considerando sua trajetória e atuação profissional	Dados do responde situando-o na empresa
II. História da vinícola e sua relação com a GRH	Posição histórica da vinícola	Situar a vinícola historicamente e identificar a importância que dá à GRH
III. Estrutura de GRH	Estruturação das atividades de recursos humanos desenvolvidas na empresa	Como é estruturada. Quem é o responsável. Composição. Atividades desempenhadas
IV. Funções de RH- Formação, Desenvolvimento, Avaliação de desempenho, remuneração, recompensas, gestão de carreira. sistemas de informação. benefícios, etc.	Modelos, conceitos e práticas de recursos humanos	Identificar sua possível existência ou não, e em caso positivo os mecanismos de sua execução (como é feito).
V. Estratégia e sua vinculação à GRH	Política de gestão de recursos humanos, quando existia	Como é feito em termos formais e informais
VI. Dados de produção e vendas da empresa	Panorama do setor e a inserção da empresa	Situar a empresa no contexto do mercado

Fonte: Elaborado pela autora

A opção por este instrumento mostrou-se adequada, dentre outras razões por, conforme observa Gil (1999): possibilitar a obtenção de maior número de respostas; e oferecer flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptou-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolveu a entrevista.

Associado a este levantamento diretamente com informantes previamente identificados em cada empresa, foram utilizadas bases documentais de cada empresa. Nessa estratégia complementar, Yin (2005) observa sua relevância como suporte e complemento aos dados e apresenta como vantagem o fato de poder ser revisada várias vezes e de conter nomes, referências e detalhes exatos de um evento. Por isso, foram considerados no levantamento documentos administrativos (produção, normas gerais e estrutura organizativa) e estratégicos, quando pertinentes.

4.4 Análise dos dados

À luz do percurso traçado para a pesquisa, visando à análise das informações, recorreu-se, inicialmente, à sistematização dos dados, de forma a possibilitar respostas às diferentes

categorias e temas contidos no escopo do estudo. Embora seja usual adotar a técnica de análise de conteúdo, a qual permite a identificação de temas e a criação de categorias de análise, conforme apregoa Bardin (2004), as categorias inicialmente definidas a partir do referencial teórico poderiam eventualmente ser complementadas por novas dimensões surgidas nos dados. Por causa disso e por se tratar de um estudo de natureza comparativa, adotou-se como análise uma perspectiva descritiva, feita por meio do agrupamento das informações por país, a fim de se permitir a comparação das experiências vivenciadas em cada um deles.

5. RESULTADOS ENCONTRADOS

À luz do percurso de pesquisa proposto, os resultados estão apresentados considerando cada organização estudada *vis à vis* as categorias definidas. Esta opção para a apresentação dos dados foi tomada considerando a natureza descritiva dos dados obtidos e para evitar a “pulverização” deles, isto é, que retirasse a densidade presente no conjunto de informações obtidas. Também, está lastreada em uma lógica sistêmica de recursos humanos que, no campo teórico, teria sua validação, desde que atuando conjuntamente em diferentes perspectivas.⁸

5.1 Portugal

5.1.1 P1

A P1 tem duzentos anos. Foi fundada por uma família de ingleses que se mudou para Portugal. Hoje, é comandada por membros da quarta geração da família. No momento da pesquisa, o quadro permanente da empresa era composto por 370 funcionários, sendo esse número acrescido de 200 para atendimento de demandas sazonais. A empresa estruturou sua área de Gestão de Recursos Humanos, tendo como responsável uma profissional com mestrado na área.

Os motivos que levaram a empresa a estruturar esta área estão associados à necessidade de dispor de uma gestão administrativa (seção de pessoal, que fazia controle de ponto, pagamento de salários, entradas e saídas etc.) capaz de dar respostas ao crescimento da empresa e ao surgimento de outras necessidades, conforme a respondente:

Portanto, houve a necessidade de começar a articular as questões do desenvolvimento das pessoas, observar bem a estrutura, fazer um bom diagnóstico e desenvolver a formação profissional. A partir disso, a parte de recrutamento, a necessidade de encontrar pessoas com perfis mais técnicos, mais exigentes em termos de competências pessoais também. Estamos também neste momento com um projeto grande de gestão de desempenho, então, porque é uma área que nós precisamos focar as pessoas nos objetivos da organização. Este é um setor que tradicionalmente tinha uma evolução, uma trajetória, um desenvolvimento que era mais, dizemos assim,

⁸ O Anexo B apresenta de forma sistematizada e sintética os levantamentos dos dados coletados, seja documentais, seja por entrevistas, em todas as empresas estudadas.

mais constante. Os mercados na globalização obrigam que sejamos mais eficientes e mais rápidos nas respostas. E, portanto, estamos a criar também novos instrumentos que permitam gerir o potencial humano que nós temos cá. (Relato de Informante)

Com relação à formação e ao desenvolvimento, a administração da empresa privilegia as áreas que considera mais importantes para a empresa e tem uma política de oferecer formação a seus colaboradores. Principalmente, os seguintes cursos:

- Análise de Perigo e Controle de Pontos Críticos (HACCP): trata-se de um processo de controle e processos de segurança alimentar. Por exigência governamental todas as pessoas que trabalham na produção devem ter formação nesta área.
- Higiene e Segurança no Trabalho: do ponto de vista do trabalhador e dos processos.
- Gestão do tempo
- *Management*: processo de gestão do desempenho.

O planejamento da formação e desenvolvimento é elaborado conforme o diagnóstico das necessidades, sendo feito com base em várias fontes, como: avaliação de competências, avaliação de desempenho e reuniões anuais com os responsáveis e com os próprios colaboradores, para conhecer suas necessidades. A empresa tem um sistema para fazer a avaliação de desempenho, o qual contém alguns indicadores. Quando um desempenho negativo é identificado, avalia-se a necessidade de promover melhorias em determinados requisitos, pessoais ou técnicos. Consequentemente, origina-se uma possibilidade de formação. Cada equipe tem determinado leque de competências necessárias à sua dinâmica de trabalho, como domínio da informática e competências pessoais, por exemplo a liderança. A partir da definição dessas competências, estabelece-se o nível ideal e identifica-se o nível em que se encontram. Este é um indicador mais para a formação.

A avaliação de desempenho, feita anualmente, é coordenada pela área de Recursos Humanos, que faz o confronto das autoavaliações com as avaliações realizadas pelas chefias e analisa e informa a alta administração sobre os possíveis desvios. A autoavaliação não gera pontuação, mas é considerada para perceber se há desvio. Se há um desvio superior a 5%, ocorre a intervenção do diretor, para identificar as questões divergentes. A avaliação é utilizada como base para a possibilidade de acesso a promoções e de concessão de prêmios e leva em consideração uma média ponderada de vários fatores. No fim da avaliação, é formalizada uma entrevista e são comunicados e discutidos os resultados e acordados os objetivos para o

período seguinte que serão alvo da avaliação do próximo ano. Identificam-se as necessidades de formação, as quais entram para o diagnóstico e são utilizadas depois para os planos de formação no ano seguinte. Prevê-se, também, espaço para outros termos que se queria colocar na avaliação de cada indivíduo. Ao final do processo, os resultados são enviados às chefias. Atualmente, o sistema é completamente informatizado.

Segundo a respondente, a avaliação feita pelas chefias diretas é de ordem qualitativa, abarcando cerca de oito fatores, desde iniciativa, liderança e qualidade do trabalho até rigor. A avaliação ainda contém como componentes o cumprimento dos tempos de trabalho e um fator relacionado aos objetivos organizacionais, os quais são mais quantitativos. São determinados cinco objetivos para cada funcionário. Destes, são extraídos os índices mais quantitativos.

A P1 declara estar em processo de formalização da gestão de carreiras Hoje, de maneira informal, procura adequações às competências e aos perfis desejados, com alguma mobilidade interna. O recrutamento é feito ora pela própria empresa, ora por empresa contratada para tal. A empresa não tem um *turn over* alto. Ocorrem por volta de dez recrutamentos por ano. Recorre-se a uma empresa externa para contratação de trabalhadores para os trabalhos sazonais.

Quanto ao sistema de remuneração, para as funções mais homogêneas, adota-se um sistema de três a quatro níveis na horizontal e, ainda, por conteúdo da função, na vertical. A partir de determinado nível, o grau de complexidade da função é individualizado. É aí que entram aspectos que também são individualizados para a remuneração.

A empresa paga alguns benefícios a seus empregados, como: seguro-saúde (que pode ser extensivo às famílias), seguro de vida, refeições na empresa e compra de vinhos a preços mais vantajosos. Para o funcionário que completa 25 anos de empresa, há um prêmio de uma viagem, viabilizado mediante contrato que a empresa mantém com uma agência de viagem, e a oferta de mais dois dias de férias. Outra recompensa, denominada por ela de “regalia”, refere-se ao horário de trabalho de sete horas por dia.

Quanto à existência da relação de estratégia de negócios e estratégia de recursos humanos, a respondente afirma que existe cada vez mais e que o sistema de gestão de desempenho tem

claramente essa perspectiva. Ela explica que é necessário analisar as mudanças e que é preciso adaptar e reagir a essas alterações do mercado. Enfatiza ainda que isso acontece em um curto espaço de tempo. Portanto, eles têm que se preparar para agir, senão perdem o momento.

Quanto à participação dos recursos humanos na estratégia de negócios, ela declara :

[...] é uma participação que está a ser conquistada. Portanto, é algo que está se sentindo. É algo que surge de uma forma mais ou menos genuína, se podemos assim dizer. As pessoas estão percebendo a necessidade, a necessidade de que as pessoas fazem a diferença, de que as pessoas têm que participar das mudanças e ações que a empresa tem. Nós estamos inseridos nos mercados globais, porque nós exportamos para todo o mundo: 95% da nossa produção é para exportação e, portanto, nós temos as exigências que tem no mundo todo, mais em umas áreas do que em outras. Mas isto é que nós precisamos manter a nossa competitividade. E, para isso, com certeza, nós precisamos dar aos nossos recursos humanos ferramentas para evoluir. (Relato de Informante)

A respondente esclarece que os enólogos e os profissionais das áreas comerciais já trabalham mais diretamente ligados à estratégia e que o enólogo chefe, assim como os principais profissionais das áreas comerciais, é membro da família.

Com relação à forma pela qual a empresa transforma estratégia de RH em planos de ação, foi respondido que é por meio da avaliação de desempenho e do plano de formação, de modo que o potencial de recursos humanos seja adequado às necessidades dos tempos próximos. Quanto aos indicadores do cumprimento desta estratégia, está em fase de construção e implantação este projeto, que já tem delimitados o sistema e a estrutura. Atualmente, estão trabalhando no conteúdo.

No que diz respeito ao fato de as funções de recursos humanos serem coerentes com a estratégia de RH, a respondente argumenta que o que ainda não está coerente é a questão da gestão das carreiras e exemplifica:

[..]) tem aquela questão da carreira. Podemos dizer que não está. E por quê? Porque, concretamente, nesta área há um potencial grande da tradição, da história e do know how, que está implícito. Enologia, por exemplo, é algo que se aprende, mas que se desenvolve muito com a experiência. Portanto, aí é muito importante este trabalho de gestão de carreiras, para garantirmos a continuidade. E neste setor em particular é muito importante a continuidade. (Relato de Informante)

Ainda segundo a respondente, existe implícita uma missão (“Criar valor e prestígio para a nossa empresa e para os outros, de forma a tornar a empresa melhor do que a que nos foi entregue”) e um caráter de continuidade. Portanto, a estratégia de cumprir esta missão implica que há uma boa gestão das carreiras também.

Com relação ao modo como as práticas de RH afetam o valor de mercado da empresa, ela menciona que se estas não estiverem alinhadas os contributos que fazem o setor não vão permitir que a empresa cumpra os objetivos a que se propõe. Portanto, se a empresa se mantém competitiva e cumpre seus objetivos, além de reter seus colaboradores, considera-se que isso traduz que há alinhamento entre práticas e os resultados. Quanto ao fato de os investimentos em RH estarem relacionados a crescimento, custos ou outra variável financeira, a respondente afirma que a empresa tem a noção exata de que os recursos humanos fazem a diferença.

Nós temos feito, digamos, de dois a três anos pra cá, digamos, que tem sido uma área prioritária da estratégia da empresa, entre outras, naturalmente, mas investimos agora em um software de RH bom e relativamente caro, obviamente... (Relato de Informante)

O *software* citado, Meta 4, é usado no intuito de modernizar todos os sistemas de informação na área de Recursos Humanos, nomeadamente, gestão de salários, formação, competências e avaliação de desempenho. No curto e no médio prazo, a empresa tem a intenção de contratar mais dois técnicos da área de Recursos Humanos com maiores conhecimentos na função. Como tendência para o futuro, almeja em ser líder nas marcas especiais.

5.1.2 P2

A empresa foi fundada, em 1756, por Álvares Dom José, rei de Portugal, sob os auspícios do Marquês de Pombal, ministro do reino, com o objetivo de proteger os interesses dos lavradores do Douro no contexto do comércio do vinho do porto, totalmente dominado pelos ingleses. Com o passar do tempo, a empresa passou a ser propriedade familiar. Hoje, administrada por três irmãos. Possui por volta de 200 funcionários. Segundo o respondente da empresa, há trinta anos, desde sua aquisição, a família estruturou sua área de Recursos Humanos.

[...] temos uma gestão de recursos humanos que tem a ver com seleção do pessoal, do relacionamento de todos os requisitos dos funcionários e, sobretudo, a identificação da necessidade de formação e da perspectiva de carreira dos funcionários. (Relato de Informante)

[...] hoje, praticamente, a secção só tem uma pessoa, que é o chefe de recursos humanos, que é a pessoa com quem todos os assuntos de pessoal são tratados. Portanto, deve assegurar a gestão, a gestão no sentido da parte administrativa do organograma. Faz a ligação do organograma com as necessidades de formação, do programa de formação que a empresa tem e toda a questão disciplinar, procedimental, da disciplina e do pessoal. Tudo isso é responsabilidade dessa secção. (Relato de Informante)

Entre as atividades desempenhadas pelos Recursos Humanos citam-se a gestão do pessoal, atendimento às necessidades do dia a dia em termos de relacionamento com a empresa, plano de formação e, por vezes, a questão da avaliação de desempenho, feita com as chefias de cada departamento. O recrutamento e a seleção são feitos pelos próprios departamentos demandantes. Quanto à formação e ao desenvolvimento, são planejados e organizados no Departamento de Recursos Humanos, mas a identificação das necessidades fica a cargo dos departamentos. A visão da empresa do papel da GRH é muito bem explicitada nas palavras do respondente:

É descentralizado; ou seja, não temos um modelo do que os recursos humanos manda na empresa. Os recursos humanos é um instrumento da empresa. (Relato de Informante)

Cada departamento faz avaliação de desempenho. A política de recompensas é tratada entre os recursos humanos e as chefias. A gestão de carreiras é realizada não na perspectiva dos recursos humanos, e sim na perspectiva da Diretoria.

Você tem que entender o seguinte: estamos num ambiente de empresa familiar. A minha família é dona da empresa. A empresa é toda gerida por mim e por dois irmãos. Então, quer dizer, há uma grande diferença em uma empresa só de gestores, quando os recursos humanos funciona como um equilíbrio de forças entre os diversos departamentos e mantém um equilíbrio dentro da empresa, ou uma empresa familiar, que participa ativamente da gestão, que é como quase um juiz. Sempre que tem um conflito, o juiz é a diretoria. E, portanto, há um permanente juízo sobre as pessoas, diferente de uma estrutura de gestores. E isso é muito comum nas empresas familiares. (Relato de Informante)

Quanto ao recrutamento, os Recursos Humanos recebem as solicitações dos departamentos demandantes, com as respectivas qualificações e perfis desejados, fazem anúncios e análises de candidaturas, e as escolhas ficam a cargo dos departamentos ou das diretorias.

Sobre o planejamento da formação na empresa, o respondente não entrou em detalhes de como é feito. Explicou que a empresa realiza formação interna e externa, sendo que a externa pode ser feita dentro ou fora da empresa. A gestão de carreiras não é estruturada e o sistema de remuneração é fixado pela diretoria, sendo que a avaliação de desempenho é feita pelas chefias. Segundo ele, a análise e a descrição das funções existem, pois o sistema de certificação de qualidade assim obriga. Com relação à formação, tudo que tem a ver com as normas de engenharia de segurança fica a cargo de uma empresa externa. Sobre os benefícios pagos aos funcionários da vinícola, explica:

[...] tem prêmios de produção, tem prêmios de atingir metas, depende do departamento. Não é uma política global; depende do departamento. (Relato de Informante)

Quanto à política de informações dentro da empresa, a Diretoria faz os comunicados e a área de Recursos Humanos se encarrega de transmitir a todos os funcionários. Não existe relação entre a estratégia de negócios e a estratégia de recursos humanos. A estratégia é criada pela diretoria e não necessariamente envolve os recursos humanos, salvo se

[...] for necessária a complementação de pessoal. Se temos a estratégia de adquirir um novo negócio, a empresa traz excedente de pessoal. Os Recursos Humanos são chamados a escolher o pessoal que fica, quem não fica, quem sai. Mas não depende da opinião dos Recursos Humanos pra fazer a mudança. Por vezes, são envolvidas as chefias e diretorias de outras áreas. (Relato de Informante)

Quanto à questão relacionada ao fato de as práticas de recursos humanos afetarem ou não o valor de mercado da empresa, o respondente colocou que isso só é importante para grandes empresas multinacionais, com mais de 50 mil funcionários. Sua visão é explicitada na fala:

Mas isso estamos a falar de uma empresa que as pessoas são números, né? Eu conheço praticamente todos os meus funcionários por nome, sei quando estão doentes, sei quando não estão doentes, sei quando estão com problemas de família, quando não estão com problema de família. Quer dizer, é completamente diferente a noção de recursos humanos em uma empresa pequena, familiar, menos de trezentos empregados ou de uma de 20 mil. As pessoas são tratadas como números ou elas são tratadas por nome. Inclusive, em termos de abuso de poder, várias hierarquias. Portanto, em uma empresa familiar as pessoas[...] eu passei por vários lugares da empresa. Então, as pessoas se sentem com liberdade para chegarem e falarem: “olha, estou com um problema” ou “o meu chefe está sendo injusto comigo”, “o meu chefe está fazendo pressão nisso ou naquilo”. Falo com o chefe, e pronto, passa. Portanto, existe um lado humano dos recursos humanos que ultrapassa, e muito, a natureza dos recursos humanos do que numa grande empresa que tem que acalantar as questões de

equilíbrio no ambiente de trabalho. São duas noções muito diferentes. (Relato de Informante)

Conforme disse o respondente, se se vai fazer um produto novo, são envolvidos neste projeto somente os enólogos, o pessoal de armazém e da área comercial. Ele entende que isso não é assunto dos Recursos Humanos, e sim da gestão da empresa. Quanto à consideração de os investimentos em recursos humanos estarem relacionados a crescimento, custos ou outra variável financeira, o respondente defende que isso é uma questão de gestão e que a gestão envolve pessoas. A empresa tem objetivos claros em termos de expansão do mercado, de produtos, e tem seu plano de negócios. Gasta-se em média, 23% do faturamento com pessoal.

5.1.3 P3

A empresa foi fundada, em 1922, pelo Sr. João Pires. Segundo o entrevistado, com o passar do tempo, um comendador associou-se à empresa, e foram adquirindo várias outras adegas, tornando-se hoje um grande grupo, com empresas nos ramos agrícola e de distribuição. Possui por volta de 220 funcionários. A empresa não estruturou sua área de Recursos Humanos. Basicamente, conforme palavras do respondente,

[...] o que é feito é o acompanhamento do funcionário; é a relação do funcionário com a administração. No caso, das suas necessidades. Enfim, qualquer tipo de acompanhamento que é necessário. (Relato de Informante)

O grupo tem várias unidades espalhadas pelo país, sendo que os assuntos de recursos humanos, por motivos de racionalização, são centralizados na unidade principal. Quando indagado sobre quais são as atividades desempenhadas pelo RH, ou sobre como é feito este acompanhamento, o respondente declarou:

A avaliação é feita por cada responsável. Nós temos uma figura que se chama “certificação da empresa”, que obriga a empresa a ter determinados requisitos cumpridos, determinados suportes, determinados formulários, determinadas minutas, onde se envolvem os planos de formação, a avaliação de desempenho, os seus objetivos e as perspectivas para os próximos semestres; enfim, toda uma série em que praticamente toda a gente é envolvida nisso, inclusive a formação. E isso está centralizado nos Recursos Humanos, embora essa avaliação não seja feita – é tratada pelos Recursos Humanos – mas não é feita pelos Recursos Humanos, é feita por cada responsável de cada setor, de cada empresa. Descentralizou-se. (Relato de Informante)

Quanto à política de recompensas, a Diretoria tem a palavra final. Não se faz gestão de carreiras. Por vezes, o responsável de cada setor pode interferir nesta política. No que se refere às contratações, a autorização vem da Diretoria, e os funcionários dos Recursos Humanos fazem a busca em empresas especializadas que têm seus leques de candidatos ou publicam-se anúncios simples em jornais, sendo sempre seguidas de uma entrevista realizada pelo responsável por pessoal, que, no caso, é o diretor financeiro e o responsável pelo setor demandante.

Quanto à formação, para os assuntos industriais é feita internamente, pelos funcionários já mais experientes; e para os quadros médios e superiores, recorre-se à formação externa. A estrutura de remuneração, o respondente chamou de “bitola máxima” e “bitola mínima”, é coordenada pela Direção. A avaliação de desempenho é realizada pelo próprio setor de atividade e tratada pela Direção, no caso, o diretor financeiro, que também trata de assuntos de pessoal. Quanto à existência de política de benefícios para os empregados, ele declara:

[..] existem seguros de vida em determinado patamar da empresa. Existe praticamente o seguro de saúde. Cerca de 90% das pessoas têm. É uma das questões que eu considero mais compensadora e extremamente eficiente. (Relato de Informante)

Quanto à relação da estratégia de negócio com a estratégia de pessoal, afirmou que

[...] existe uma tentativa de explicar as pessoas o valor que tem o seu trabalho, por um lado; por outro lado, tentar dar uma noção da realidade o mais possível às pessoas, para que elas sintam que, apesar de todas as notícias que correm no mundo – em especial na porticuária, e na porticuária está o setor de vinhos –, que as pessoas se sintam motivadas a trabalhar e se sintam empenhadas, porque devemos sentir que estamos num caminho bom, num caminho certo, que é um caminho que lhes dará também a elas tranquilidade e ter na sua pirâmide de organização. Não ter uma preocupação em termos de emprego, mas uma preocupação de produção. Transformar isso, como se diz, prioritário na hierarquia da pessoa. (Relato de Informante)

O respondente explicita que as pessoas certas nos lugares certos conseguem fazer melhoramentos, conseguem ouvir mais as pessoas. Portanto, dessa forma, as pessoas podem fazer suas reivindicações, e estas são filtradas e avaliadas pela diretoria. Como tendência para o futuro, ele declara que na área de pessoal

[..] a tendência será para ter cada vez menos pessoas, cada vez menos pessoas, pessoas cada vez mais especializadas, cada vez o fator humano ser menos determinante, ser o menos presente, que é a tendência do mundo inteiro, motivado por toda competitividade, pela tentativa de cortar os custos de produção, dos fatores concorrenciais, já que esse é o caminho da maior parte das empresas. (Relato de Informante)

O respondente explica que a empresa é uma das maiores do país e que tem o vinho tinto mais vendido no país. O gasto com pessoal é entre 5% e 6% do faturamento.

5.1.4 P4

A empresa possui cerca de 30 funcionários no quadro permanente e contrata, quando se faz necessário, para os trabalhos sazonais. Tal como é hoje, é relativamente nova, remonta aos anos 1990. Os proprietários são descendentes da família da maior produtora de vinhos de Portugal no século XVIII – dona. Antônia Adelaide Ferreira. Atualmente, os proprietários são trinets desta produtora. Como existiam muitas propriedades, foram ao longo do tempo fazendo junções, vendas e novas aquisições. Cada núcleo familiar possui adegas e quintas espalhadas pela região. Portanto, a tradição de vinho é grande na família.

A gestão da empresa é realizada, fundamentalmente, por membros da família, primos e irmãos. O respondente é um dos sócios e administrador da vinícola. Para ele, por ser uma empresa pequena, não há uma pessoa responsável exclusivamente por assuntos de pessoal, havendo uma pessoa para fazer os trabalhos burocráticos da área. É ele próprio quem lida com todos os chefes das equipes. Geralmente, é ele também que cuida do recrutamento e da seleção. Sobre a avaliação de desempenho, ele declara:

Fazemos não de uma forma a se calhar muito metódica, mas, assim, todos os anos. Isso com quase todos os trabalhadores. Com os da vinha não é tanto assim, mas com os cargos que eu acho mais importantes, com o responsável pela adega e, mesmo, os funcionários da adega, com o responsável da vinha, com os meus tratoristas, com os meus administrativos. Todos esses eu prefiro que tenham salários mais baixos e prêmios no fim do ano. É para eles perceberem que são valorizados pelo trabalho. E, assim, ao final do ano, a esses trabalhadores eu dou um salário, dois, três ou quatro salários. Depende, conforme a avaliação. Agora, eu não tenho um questionário. É empírico. O que eu vejo é muito, por exemplo, o meu responsável da adega, eu não tenho que lhe pedir para trabalhar um final de semana se for preciso; é ele que me diz: “Olha, eu vou trabalhar esse final de semana, porque é preciso fazer isso, isso e isso”. E eu valorizo muito isso. Hoje em dia, não há muita gente com iniciativa. (Relato de Informante)

Quanto às perspectivas de carreiras, ele salienta que é possível o desenvolvimento das pessoas. Cita como exemplo que o atual responsável pela vinha era um antigo trabalhador da vinha e que o responsável pela adega era ajudante do adegueiro. Mas alerta que mais que isso é impossível. Ele procura reconhecer o valor das pessoas por meio da remuneração. Segundo ele, muita gente obteve valorizações interessantes dos ordenados nos últimos anos. Quando é necessário contratar, anúncios são colocados em jornais de grande circulação na região e também em outros de circulação nacional. Em um primeiro momento, é a técnica de laboratório ou a técnica da adega, que faz a primeira seleção dos currículos. Depois, a responsabilidade de fazer as entrevistas é assumida por ele.

Quanto à formação, a técnica de qualidade da empresa cuida do HACCP, higiene e segurança. Para o pessoal da vinha, eles recebem ajuda externa de uma associação de desenvolvimento da viticultura da região. A remuneração é definida pelo respondente, o qual conversa muito com proprietários da região, para se manter atualizado, e procura não pagar salários considerados ruins aos seus empregados. Ele é apologista da versatilidade das pessoas e procura incentivar este espírito entre seus colaboradores. Enfim, trabalha para que seus empregados não dominem somente os trabalhos relacionados a seus setores principais de atividades. Quanto a benefícios, a empresa fornece somente seguro de vida.

Quanto à relação entre a estratégia de negócio e a estratégia de pessoal, o respondente argumenta existir, mas somente com o enólogo e o viticultor. Ele acha que deveria haver maior envolvimento com o restante do pessoal, mas que, além destes citados, no máximo, com as chefias. Quando indagado sobre como os investimentos em recursos humanos estão relacionados ao crescimento, custos ou outra variável financeira, explica:

Nós tivemos uma evolução, como eu te disse, bastante grande a nível das vendas. A marca está a se implementar não só a nível nacional, mas também a nível internacional, inclusive no Brasil vendemos bem. Por isso, cada vez mais temos mais responsabilidade, e ao termos mais responsabilidades temos também que melhorar a nossa qualidade, melhorar em todos os níveis, melhorar. Há quatro anos, só tinha aí uma técnica de laboratório, que fazia as análises básicas. Hoje em dia, tem uma técnica de qualidade que não só faz as análises, mas tem um controle sobre qualidade, higiene, e na adega, a nível da vinha. Tudo isto é um investimento, mas tem retorno. Tem retorno porque temos melhor qualidade dos vinhos, temos menos perdas. Anos atrás, tinham mais vinhos que se estragavam porque tinham menor controle. Na parte das vinhas, a mesma coisa. Hoje em dia, tem um técnico mais capacitado do que há dois anos atrás. E não tenho a sensação, tenho a certeza que tenho melhor qualidade das uvas. Também gasto mais, tenho mais custos, mas tenho melhor qualidade da vinha. Ou seja, o retorno, apesar de ter mais custos, tem maior retorno porque temos maior qualidade nos vinhos. (Relato de Informante)

Em termos de tendência para o futuro, ele declara optar por pensar nisto nos próximos cinco anos, pois o grande investimento já foi feito. A empresa gasta cerca de 20% de seu faturamento com pessoal.

5.1.5 P5

A empresa tal como é hoje foi fundada em 1870. Entretanto, há documentos que datam de 1400. Durante todo este tempo, as vinhas e as adegas pertenceram a seus ascendentes. A empresa possui cerca de 40 funcionários e contrata colaboradores extras para os trabalhos sazonais. O respondente é um dos proprietários e administrador da vinícola.

A empresa tem um Conselho de Administração, composto pelo pai, que é o presidente, um primo e uma prima. Há também uma espécie de embaixador da marca nos EUA, que é um primo também. A sua área de recursos humanos foi estruturada há dois anos, e a pessoa encarregada reporta-se à diretoria da área financeira, ocupada por um primo. Conforme o respondente, a motivação dessa reestruturação prende-se ao fato de a empresa não estar alcançando os resultados desejados e de haver falhas nos níveis de processos e de apoio.

O recrutamento e a seleção são feitos pelos responsáveis das áreas demandantes. Depois, a área de RH cuida dos procedimentos legais. Por vezes, são realizadas seleções internas. A avaliação de desempenho é feita pelas chefias diretas. O sistema de recompensas está atrelado à avaliação de desempenho. Todos os quadros estão incluídos e têm direito a um bônus anual em função do desempenho pessoal e da empresa.

Quanto à estruturação de carreiras, o entrevistado explicita que há quatro diretores, e quatro ou cinco responsáveis pelos departamentos. Existem os colaboradores, que trabalham com estes, mais o pessoal da área produtiva, desde o engarrafamento até cuidado com as vinhas e isso faz com que, em termos de hierarquia, haja poucas etapas. Quanto à formação, além daquelas obrigatórias para a certificação ambiental e alimentar, há um programa voltado para o desenvolvimento das pessoas, que, segundo ele, não tem a ver com o desenvolvimento da empresa. Citou iniciativas, como: desenvolvimento de lideranças e formação em

representação. Há também alguma formação em conhecimento para os trabalhadores que têm menos estudos. Por vezes, contratam-se empresas externas para darem estas formações.

Quanto à estrutura de remuneração, os quadros superiores, como administração, diretorias e chefias de departamentos, recebem salários mais altos. Para os operários, os valores dependem, obviamente da função e da capacidade da pessoa. Quanto aos benefícios, são oferecidos seguros e moradias. Ainda, há a construção de várias moradias nos terrenos da quinta, as quais são distribuídas conforme necessidade das pessoas ou o melhor desempenho.

Quanto à relação entre a estratégia de negócio e a estratégia de recursos humanos, ele afirma:

[...] nós temos o plano estratégico, tem as linhas orientadoras da ação da empresa, comercial e de marketing, basicamente. Depois, é claro que as outras áreas têm que se adaptar ao plano estratégico. No caso, depois de fazer o plano, nós temos que vê se é preciso recrutar pessoas para executar aquela estratégia. (Relato de Informante)

[...] aparentemente os departamentos não estão tão envolvidos com a estratégia, mas que são o apoio. Eu acho que o Departamento de Recursos Humanos é um apoio da empresa, mas que quando tu vais, não está ligado especificamente a nada. (Relato de Informante)

O plano estratégico é feito por consultores que têm *know-how* no assunto, juntamente com a alta cúpula da empresa. É gasto 15% do faturamento com pessoal.

5.1.6 P6

A empresa pertence à família desde o século XVIII. Havia outras atividades nas propriedades, como a pecuária e a agricultura. Desde o início, produzia aguardente para fornecimento às vinícolas do vinho do Porto. A produção de vinhos iniciou-se em 1975. Tem 12 funcionários e mais 27 na propriedade agrícola, que é vizinha, e contrata trabalhadores temporários para os trabalhos sazonais.

No início da entrevista, estavam presentes o proprietário, a engenheira de alimentos e a secretária administrativa.

Segundo a respondente, o setor de RH tem-se estruturado em termos administrativos nos últimos tempos, principalmente por ter de cumprir as regras da certificação HACCP. Por isso, a empresa precisa de uma reorganização, para atender a este quesito. Ela declara que a estrutura é, basicamente, para cumprir e garantir que as pessoas que lá trabalham fiquem satisfeitas e para protegê-las de todos os males que possam acontecer em um dia de trabalho.

No momento da pesquisa, estavam com 95% do quadro em processo de formação, para atendimento à certificação do HACCP. A respondente é responsável pelo recrutamento e pela seleção. Na maioria das vezes, contrata para auxiliá-la um instituto de emprego. Para postos diferenciados, o instituto faz uma pré-seleção e, normalmente, indica de oito a dez pessoas. A seleção é finalizada com a chefia do setor demandante. A empresa entende a importância de fazer avaliação de desempenho todos os anos para efeito de comparação, mas pensa que ainda irá demorar a fazê-lo. As chefias de cada área avaliam quem está correspondendo ou não aos padrões desejados. Quanto ao sistema de recompensas, explica a respondente:

Temos, mas não temos um processo muito claro. Nem para eles nem para nós próprios, entendeu? Essa é uma das coisas que também estamos a desenvolver.
(Relato de Informante)

Segundo a respondente, a gestão de carreiras não existe, por ser uma empresa pequena. A definição das funções é feita pela associação à qual pertencem, por ser obrigado colocar nos recibos de ordenados a função de cada um. Não paga nenhum benefício aos colaboradores, pois entende que estes já estão incluídos no ordenado.

A empresa é gerenciada pelo administrador-executivo, o qual é um dos proprietários, juntamente com quatro responsáveis pelos respectivos setores: vitícola, vinícola, comercial e administrativo. Quanto à estratégia, há o envolvimento da área comercial com o administrador. A empresa gasta 30% do faturamento com pessoal.

5.1.7 P7

A propriedade da P7 é atualmente de um casal, por herança de família. Na época dos pais dos proprietários, não produzia vinhos e entregava as uvas polidas a uma cooperativa. Quando a propriedade passou a ser do casal, é que começou a vinificar. A vinícola tem poucos

funcionários, um administrativo, o enólogo e três vendedores. Quando precisa de funcionários para o desempenho de alguma atividade, busca de outra empresa dos mesmos proprietários.

O proprietário é o presidente de ambas as empresas. A respondente, que é a proprietária, administra a vinícola. É ela que cuida de assuntos de pessoal. Tem formação na área de Engenharia Química. Os funcionários da outra empresa pertencente ao casal recebem formação na área do vinho. Eles mesmos fazem a contratação para as duas empresas. Quando os funcionários da outra empresa (uma construtora) executam trabalhos na quinta, são acompanhados pela supervisão. O planejamento estratégico é feito pela respondente, seu marido e o enólogo. Atualmente, a empresa está na fase de internacionalização de seus vinhos. Os proprietários viajam para participar de feiras, para mostrar seus produtos. Ainda dentro da estratégia, ela esclarece:

Mas para além disso é preciso planejar que mercados queremos atingir, porque temos vinhos de treze euros e vinhos de vinte euros. Quantos vamos fazer de garrafas a vinte euros? Quantos vamos fazer de treze? Quantos vamos fazer de sete, de dez? Temos que planejar, temos que delinear essas estratégias, porque isso vai definir o ataque dos mercados que nós queremos atingir, não é? Uma coisa é vender vinhos a treze euros, é um mercado, é um perfil de consumidor; outra coisa é vender um vinho de vinte euros, é outro mercado. Tudo isso é pensado e planeado. Quer dizer, se nós decidirmos fazer cem mil garrafas de Doc, escolhemos se vamos fazer dos vinhos mais caros... Isso tem que se decidir, porque quando vamos fazer os lotes temos que ter isso muito presente na cabeça. Já para saber desse lote, vão sair X garrafas, porque temos um mercado para absorver. (Relato de Informante)

Afirmou, ainda que a empresa está atenta aos mercados e trabalha aqueles que podem atingir. Como tendência para o futuro, deseja crescer mais para se inserir em outros mercados de exportação.

5.1.8 P8

A empresa, foi fundada em 1942, é uma multinacional. Fabrica vinhos em todos os continentes. Em Portugal, tem por volta de 470 funcionários. A área de GRH foi estruturada desde a sua e o modelo adotado foi evoluindo desde então. A organização da empresa é constituída por cinco áreas. No topo, o Conselho de Administração e a Comissão Executiva; depois, as assessorias, o controle externo, as Relações Públicas e as Relações Institucionais. Abaixo, os três pilouros: o das operações; o de marketing e vendas; e o administrativo-financeiro, do qual fazem parte os recursos humanos.

O recrutamento e a seleção são feitos sempre pelos Recursos Humanos, conforme palavras da respondente. Se, por exemplo, irão recrutar um vendedor, a área de Compras define o perfil e os Recursos Humanos se encarregam de todo o processo. Se for para a Diretoria, contratam uma empresa especializada para executar a tarefa. Para os trabalhos temporários, recorrem a uma empresa que fornece os trabalhadores para o período necessário. Quando a seleção é para enologia, recorrem a empresas *head Hunter*. Se é para níveis mais básicos, o recrutamento é feito pela própria empresa. A avaliação de desempenho preconiza dois fatores de avaliação: objetivos e competências.

Os objetivos são estabelecidos no início do ano e as competências são consoantes as funções. Os Recursos Humanos coordena essas avaliações, que são previamente identificadas pelos responsáveis de cada colaborador. Os objetivos, depois de definidos, são acordados entre os chefes e os colaboradores. Eles têm um plano de formação e desenvolvimento, que é feito a partir das análises de avaliações de desempenho, isso para formação de curta duração. Para a formação de médio ou de longo prazo, como pós-graduações, MBA's e mestrados, essas necessidades são aprovadas pela Comissão Executiva. Em média, todos os anos a empresa escolhe três ou quatro colaboradores para realizarem este tipo de formação, que pode ser em Portugal ou fora do país. Portanto, a gestão de desempenho permite identificar as necessidades formativas e também os *gaps* das competências. O prêmio de recompensas está ligado ao desempenho pessoal e ao da empresa. Existe uma ponderação consoante com cada função.

Quanto ao sistema de gestão de carreiras, logo na admissão as pessoas são informadas sobre o sistema de desempenho, seus vencimentos e os possíveis prêmios que podem conquistar. A área de Recursos Humanos é responsável pela gestão da carreira, juntamente com as chefias de cada área. Segundo palavras da respondente, a GRH tenta homogeneizar este processo. É possível que as pessoas galguem cargos mais elevados na hierarquia e, até mesmo, cheguem aos quadros de direção. A estrutura de remuneração está atrelada ao sistema de carreiras. Estão em processo de atualização a análise e descrição das funções, pois a última atualização foi feita em 1999. Percebe-se que as funções não acompanharam as mudanças. A empresa paga benefícios a seus colaboradores, como: seguro de saúde, seguro de vida, fundo de pensões e prêmio de desempenho. O sistema de informação utilizado é o SAP, na área de RH,

ainda em fase de implantação. Sobre a relação da estratégia de negócios com a estratégia de recursos humanos, a respondente explica:

[..] a estratégia de negócios tem que ser, sem dúvida nenhuma, a estratégia de recursos humanos, porque não se desenvolve, não se anda pra frente se não tiver recursos humanos, não é? E nós, no ano passado, fizemos o nosso “*bussiness plan*” pela primeira vez em cinco anos. Ou seja, tendo em conta a evolução dos negócios nos próximos cinco anos, nós adaptamos a nossa estrutura de recursos humanos a esses cinco anos. Ou seja, existia, mas não de maneira tão formal. A partir do ano passado, conseguiu-se estabelecer uma relação mais íntima entre a estratégia de negócio, desenvolvimento do nosso negócio com os recursos humanos. (Relato de Informante)

Conforme a respondente explicitou, este plano de negócios foi criado pelo Conselho de Gestão, com a participação das diretorias de Compras, Logística e Recursos Humanos; enfim, todas as diretorias. Depois, foi passado para todos os colaboradores. Foi contratada uma empresa de consultoria externa para avaliar a consonância de recursos humanos e a estratégia de negócios. A GRH, com as demais áreas, adaptou os quadros para atender às estratégias de negócios.

Tudo aqui na empresa é muito definido a partir da implementação de projetos, porque os projetos eles têm os responsáveis e têm os prazos. Então, temos que seguir esses prazos e, por sua vez, atingir aos objetivos que estão inerentes a cada projeto. (Relato de Informante)

Durante o decorrer dos projetos, são feitas avaliações também no intuito de promover ajustes ou não para o cumprimento deles. Quanto ao fato de as funções de recursos humanos estarem coerentes com a estratégia de recursos humanos, espera-se que isso possa ficar mais claro após a implantação de alguns projetos em curso, principalmente o de estruturação de cargos e funções. Sobre a possibilidade de as práticas de Recursos humanos afetarem o valor de mercado da empresa, a GRH cumpre bem seu papel em todas as políticas e sistemas. Assim, a empresa só tem a ganhar, além de enfatizar a credibilidade da empresa perante o público e, como isso, agregar valor.

A empresa foi certificada pelo ISO 14001 há dois anos. Isso ainda é uma realidade nova, pois acarreta mudança de hábitos dos colaboradores, principalmente aqueles relacionados às questões ambientais. A empresa exporta praticamente para todo o mundo. Não quis passar informações de faturamento nem o percentual gasto com pessoal. Quanto às tendências para o

futuro, a respondente também preferiu não declarar perspectivas. Disse que está no plano de negócios e que é confidencial.

5.1.9 P9

A empresa possui 120 funcionários no quadro permanente e contrata aproximadamente 90 pessoas para os trabalhos sazonais. Foi fundada, em 1830, pelo senhor do mesmo nome. Após compras e vendas desde então, continua pertencendo à família de seu fundador. A gestão da empresa é feita por membros da família.

A vinícola não estruturou sua área de Gestão de Recursos Humanos. As questões relativas ao Departamento de Pessoal e outras de RH são de responsabilidade da diretoria financeira. Segundo o respondente, é papel do diretor administrativo-financeiro estabelecer uma política de RH. Em Portugal, declarou, “isto é muito comum em empresas deste tipo”.

O organograma da empresa é composto por quatro diretorias: Marketing e Vendas, Administrativo-Financeiro, Operações e Enologia. Para o recrutamento e a seleção, cada diretoria, no momento em que necessita de mais algum membro em seus quadros, faz a solicitação à alta administração. Depois de autorizado, passa pelo administrativo-financeiro, que cuida da grade salarial. Após essa definição, o recrutamento é realizado. Os diretores demandantes fazem as entrevistas. Sempre convidam algum de outra área para participar ou, eventualmente, contratam uma empresa especializada neste tipo de prestação de serviços. Para as funções menos qualificadas é mais tranquilo, pois numa zona rural pequena as indicações são feitas pelos próprios trabalhadores, que conhecem as pessoas e sabem as habilidades e também quem precisa de emprego. Enfim, o boca a boca funciona.

Quanto à formação e ao desenvolvimento, a empresa cumpre aquelas obrigatórias para a certificação, como carga horária de 32 horas para todos os empregados. Para outros casos, os diretores identificam as necessidades e promovem a formação interna ou, no caso de pós-graduação, pagam os cursos. Quando o interesse é dos empregados, a empresa estuda uma coparticipação, que pode chegar a 75%. A avaliação de desempenho é feita anualmente. Antes de cada processo, é feito previamente um trabalho entre os diretores e a alta administração no sentido de buscar uniformidade, para não gerar insatisfações entre os quadros.

A política de recompensas é totalmente dependente dos resultados da empresa. Se os resultados forem positivos, é feita uma distribuição conforme o desempenho dos colaboradores. Atualmente, não têm sido concedidas recompensas, pois a empresa está em um processo de grandes investimentos, com amortizações muito altas. A gestão de carreiras é feita informalmente. Nos quadros de nível intermédio, a ascensão só é possível se a pessoa fizer formação fora e adquirir competência por si própria. Por exemplo, houve caso de funcionário sair da vinha para trabalhar na contabilidade, mas reconhece-se que isso é bastante limitado. Para os quadros superiores, não existe, praticamente, a possibilidade de as pessoas conseguirem uma ascensão.

A empresa realiza análise e a descrição das funções, embora não esteja atualizada, apesar do esforço para tal. Quanto aos benefícios pagos aos colaboradores, o entrevistado aponta as refeições, sobre a qual é cobrado um preço simbólico nos refeitórios. Existe também a contribuição para o plano de pensões. Além da pensão do Estado, é pago também um seguro saúde, que é extensível ao agregado dependente. Os colaboradores têm também um desconto na compra dos vinhos. As informações aos empregados são passadas pela Intranet.

Quanto à existência de relação entre a estratégia de negócio e a estratégia de RH, foi respondido que a administração define que é necessário existir ao menos no nível informal. O respondente citou um exemplo:

Existe mesmo, mas ela é informal. Portanto, a administração define, de fato, que tem que haver. Mesmo que informalmente, tem que haver. E, portanto, se queremos caminhar para um crescimento no mercado americano, obviamente, isto está associado ao recrutamento de mais pessoas disponíveis para este mercado. Vou dar um exemplo de por que essa relação existe sempre: a empresa fez uma aposta recente agora no mercado norte-americano, muito forte, e isso para este investimento estava o recrutamento de uma pessoa para trabalhar no mercado americano. Portanto, isso não pode estar dissociado, e existe esta estreita relação. (Relato de Informante)

Quanto à participação dos Recursos Humanos na estratégia de negócios, foi respondido que os trabalhadores menos qualificados, em dois ou três momentos do ano, tomam conhecimento da evolução do negócio, geralmente, feita por discursos proferidos pela alta administração. Para os quadros mais especializados, são feitas reuniões trimestrais de apresentação. As reuniões do Conselho com a administração são semanais.

Sobre a tradução da estratégia de Recursos Humanos em ações, o respondente argumenta:

[...] a empresa tem a preocupação de, enfim, que haja uma envolvimento de todas pessoas, para saber que estão todos alinhados com o interesse da empresa. Isso se materializa, às vezes, de formas muito práticas. Ou seja, a empresa há pouco tempo, vou dar um exemplo, teve como objetivo um processo de reestruturação dos seus custos, custos específicos. Chamou os quadros e disse: “Nós temos um grande objetivo deste ano. O foco é este: controlar os custos”. Como é que isso se materializou? Junto às pessoas de cada direção. Promoveu grupos de melhoria para atacar qualquer tipo de custos. Nós temos grupos internos intradepartamentos e interdepartamentos. Ou seja, cada um foi buscar atrás de determinado objetivo. Isso é um exemplo de como as coisas se materializam. Portanto, há um objetivo... (Relato de Informante)

Segundo o respondente, estes grupos de melhoria, chamados “Grupos de Melhoria Contínua” são interdisciplinares; isto é, são compostos de pessoal das finanças, do marketing, da produção etc. Quanto aos indicadores do cumprimento da estratégia, ele citou uma reestruturação interna, feita em prazo longo, para reduzir custos com pessoal, passando de 170 a 111 colaboradores; portanto, de difícil mensuração. E, também, as demonstrações financeiras da empresa são muito fáceis de serem medidas. Como motivação dessa reestruturação no quadro de pessoal ele citou a questão do desenvolvimento tecnológico. Há treze anos, a empresa era dividida de forma completamente diferente. Mudanças significativas ao longo do tempo alteraram o organograma da empresa. Antes, o organograma era mais reativo à estratégia da empresa do que o contrário. Ou seja, a estratégia define e o organograma acompanha.

No que diz respeito ao modo como os investimentos em RH estão relacionados ao crescimento, custos ou outra variável financeira, ele citou que estes estão diretamente relacionados. Exemplificou com o caso do profissional contratado para trabalhar o mercado americano e também a equipe de vendas. Eles trabalham com um *business plan* já há uns três ou quatro anos. A empresa informou que gasta 10% de seu faturamento com pessoal.

5.1.10 P10

A empresa tem 66 funcionários e contrata também para trabalhos sazonais. A P10 foi fundada, em 1955, por viticultores da região. É uma cooperativa com 366 associados que

reúne as uvas produzidas para serem processadas. A empresa não estruturou uma área de Recursos Humanos. Explica a respondente,

Os nossos recursos humanos não têm um departamento como outras empresas têm. Nós tratamos e trabalhamos os recursos humanos, mas de forma incluída no Departamento Administrativo-Financeiro. (Relato de informante)

Há uma pessoa responsável, que declarou

[...] tudo o que tiver a ver com os recursos humanos, salários, justificação de faltas, contabilização dos tempos, entradas saídas, horários. (Relato de informante)

Quanto ao modo como realizam o recrutamento, ela explicou que a empresa tem a política de admitir estudantes para estagiarem por três meses. Metade do salário dos estágios é paga pela empresa e metade pelo instituto no qual o aluno faz sua formação. Normalmente, todos os estudantes que passam pela adega tornaram-se colaboradores da adega. Para os cargos da alta direção, eles têm que ser sócios da adega. Para cargos mais especializados ou quando se exige mais experiência, os diretores de cada área cuidam disso. A palavra final é sempre do grupo da direção, compreende os cinco membros hierarquicamente superiores. O enólogo é um dos membros desta diretoria.

Quanto à formação e ao desenvolvimento, é oferecido um curso para todos os colaboradores que entram na empresa. Os demais colaboradores, alternadamente, ano sim, ano não, fazem um curso de atualização, destinado a atender às normas de certificação e segurança alimentar. Eventualmente, quando há necessidade, é contratado alguém externo para dar algum tipo de treinamento na empresa. O sistema de avaliação de desempenho foi implantado em 2011 e foi construído pela gestora de qualidade, pelo diretor geral e pela respondente, que tem formação em gestão de empresas. Neste plano, buscou-se alinhar os objetivos da empresa com os dos colaboradores. Eles consideram que o plano ainda está em fase experimental e pretendem que essa avaliação de desempenho implique prêmios e bônus para quem estiver acima da média.

Atualmente, a empresa oferece como recompensa aos colaboradores o décimo quinto salário. Não há gestão de carreiras. O respondente explicou que as pessoas não saem de um patamar para outro superior. A estrutura de remuneração procura agregar salários iguais para patamares equivalentes. A descrição das funções existe e é sempre atualizada, por ser uma

exigência governamental. Como benefícios, eles pagam o café, e um subsídio de quatro euros para o almoço. Em datas comemorativas como no Natal, Páscoa, Carnaval e na Feira dos Santos, a empresa oferece caixas com seis vinhos aos colaboradores. Paga também seguro saúde para todos os colaboradores.

Sobre a existência de relação da estratégia de negócios com a estratégia de recursos humanos, a respondente afirmou que ao longo do tempo a adega tem dotado de recursos humanos os vários departamentos, de modo que haja mais agilidade em termos daquilo que se fazia antes e que se faz agora. Citou como exemplo que há um ano a gestão do topo pouco falava e que neste momento é feita uma reunião semanal para a discussão de problemas, que são transversais a vários departamentos. A busca das soluções para esses problemas vem a calhar com a estratégia. Identificam-se os problemas e abre-se uma “não conformidade”. Tenta-se perceber o que aconteceu e tentam-se as ações corretivas para que aquilo não volte a acontecer. Esta “não conformidade” vem da certificação que agora a empresa tem, e está funcionando muito bem. Ainda neste assunto, declarou:

A adega é uma empresa igual a tantas outras que quer trabalhar no seu melhor e que quer proporcionar o melhor aos seus clientes, aos seus fornecedores e aos seus colaboradores. Existe sempre essa estratégia, esse cuidado na apresentação, na apresentação escrita, naquilo que se põe no nosso website. Portanto, penso que temos esse cuidado com a informação, porque uma informação errada pode, em termos de estratégia, deitar por terra o que é a nossa estratégia. Portanto, nós temos a nossa estratégia, temos muito cuidado com isso, e por isso temos um departamento de marketing, e por isso temos uma pessoa responsável pela comunicação para fora. Não é qualquer pessoa que dá uma comunicação qualquer. Portanto, nós temos esses pontos. (Relato de informante)

Neste momento, a empresa está olhando muito para seus concorrentes:

Verificar aquilo que eles fazem, que eles não fazem. Por exemplo, nesse momento nós estamos a fazer um reestaling completo da nossa imagem, porque já estava fraca, cansada, junto dos nossos concorrentes. Nós percebemos que estávamos a ficar um bocadinho atrás daquilo que eles já estavam a fazer, e por isso estamos a inovar. Mas, pronto, acho que essa é a única coisa que podemos ter como referência. E, aliás, temos também como referência aquilo que se faz lá fora, aquilo que se faz nas grandes empresas no mundo da venda de vinho. Nós participamos em provas, nós aproveitamos pra ver o que nossos concorrentes têm. Por exemplo, nós fomos agora na Provence e no outro dia a minha colega do marketing estava a dizer: “Andei lá, e a parte dos rótulos, coisas muito mais à frente daquilo que já temos, com outros materiais. Então, é isso que fazemos, tendo sempre que olhar em termos de benefício-custo, o que pode nos trazer. (Relato de informante)

Segundo suas palavras, nos últimos tempos a adega tem buscado ser referência em termos de pessoas qualificadas. A gestão do topo praticamente por completo tem licenciaturas e mestrado. A adega tem buscado pessoas com mais qualificação, com influências e com conhecimentos adquiridos fora, diferentemente de antes, quando tudo era mais rudimentar. Como tendências para o futuro, disse que a adega tem feito um enorme esforço para que as pessoas aumentem suas qualificações. Muitos já conseguiram concluir os estudos básicos; outros, o décimo segundo ano, e as pessoas do topo, com mestrados e pós-graduações. No momento, há duas pessoas fazendo mestrado, uma em vitivinicultura e outra na área de marketing. A adega gasta menos de 10% de seu faturamento com pessoal.

5.2 Brasil

5.2.1 B1

A Vinícola B1 completou cem anos. É uma empresa familiar, que teve um crescimento muito considerável nos últimos dez anos, a partir de uma mudança de foco. Antes, trabalhava com produto de baixo valor agregado, com uma linha mais popular. Hoje, trabalha com vinho e espumante finos e com outro direcionamento de mercado. O respondente foi o gerente da área de Recursos Humanos, com formação na área e com vinte anos de experiência. Atua na empresa há quatro anos. Foi com sua chegada à empresa que foi criada a GRH, com diretrizes estabelecidas, com valorização do pessoal, investimento em treinamento e participação nos lucros. Enfim, abriu-se todo um leque de investimentos em gestão de pessoas, conforme palavras do próprio respondente. A empresa tem duas unidades de produção, uma no Rio Grande do Sul, com 250 funcionários, e outra em São Paulo, com 200 funcionários.

Quanto às atividades de RH executadas, o respondente disse que praticamente são executados todos os subsistemas da área de Recursos Humanos, desde a parte mais operacional até o recrutamento e a seleção, tendo uma responsável só pelo recrutamento interno, controle de treinamentos, investimento em benefícios, etc.

Quanto à medicina e segurança no trabalho, eles terceirizam. A empresa está concluindo a nova descrição dos cargos. A partir dessa conclusão, que será no próximo semestre, terá início a avaliação de desempenho. Para a gestão de carreiras, planeja-se seu início para 2013,

inclusive com cuidados para identificar o momento de aposentadoria, e que isso valerá também para a alta gestão. Para o trabalho da gestão das carreiras foi contratada uma consultoria externa, para trabalhar com a GRH no desenvolvimento deste sistema.

A área de Gestão de Recursos Humanos na B1 é composta pelo gerente, uma supervisora de RH, analistas de RH, técnico de segurança e enfermeira. Enfim, existe uma estrutura montada para isso. Na época da safra, são realizadas contratações temporárias, inclusive de pessoas de outras regiões do estado. As contratações normais durante o ano são feitas diretamente ou, por vezes, recorre-se a serviços de agências especializadas. Para as áreas de Vendas e de Marketing, costuma-se ter uma equipe própria para cada região do Brasil.

Quanto à política de treinamento, há o oferecimento de uma série de cursos internos. Os trabalhadores são orientados a optarem por eventuais cursos que possam fazer fora, por exemplo, cursos universitários. Para os cursos mais técnicos, empresas especializadas neste tipo de prestação de serviços são contratadas. O enólogo chefe, responsável por 40% da assinatura dos vinhos, é da família. Há outro diretor remunerado, que responde pela enologia dos restantes 60%. Quanto à estrutura de remuneração, é feita uma pesquisa de mercado, no máximo, a cada dois anos, em outras empresas do mesmo ramo na região e em outros setores, como o moveleiro e o metalúrgico, que são muito fortes no sul. A empresa procura estar sempre atualizada e nivelada com seus concorrentes, para não ter perdas em seus quadros. Sobre os benefícios pagos aos empregados, é oferecida participação nos lucros, assim como incentivo aos estudos. Paga até 50% de cursos universitários e de línguas. Para os cursos técnicos, chega a até 100%. Paga também refeição, transporte e plano de saúde.

Quando perguntado sobre a existência de relação de estratégia de negócio com estratégia de recursos humanos, o respondente declarou:

O projeto de gestão de pessoas, que foi desenvolvido há dois anos, foi descrito, reescrito. Todo ele é baseado em cima do planejamento estratégico da B1. A B1 estabelece no planejamento estratégico ser uma indústria referência na parte de gestão de pessoas. A partir daí se descreveu o projeto de gestão de pessoas. Antes, nasceu o plano estratégico com esse objetivo e a partir daí se cascateou todas as ações que a gente tem desenvolvido nos últimos dois anos, justamente pra atingir esse objetivo. (Relato de Informante)

Segundo ele, o RH tem uma participação ativa na estratégia de negócios, citando que sempre está presente em todas as reuniões da diretoria, seja como consultor ou como participante, e que isso demonstra a importância que é dada à área. Sobre como a B1 transforma sua estratégia de RH em planos de ação, disse que a Diretoria traça os planos e que o diretor de planejamento, que é da família, dá todo o suporte necessário de orçamento para tal feito. Sobre como as práticas de RH afetam o valor de mercado da empresa, disse que há um trabalho para que os colaboradores estejam sempre satisfeitos, pois o vinho é um produto vivo, continua se transformando e evoluindo mesmo depois de engarrafado. Portanto, considera ser muito importante que as pessoas estejam satisfeitas, pois isso vai impactar diretamente o mercado.

Para 2012, há o desafio de diminuir custos, o que envolve um trabalho de conscientização do trabalhador. O ano de 2010 foi marcado pelas comemorações do centenário da empresa e em 2011 foi o ano da valorização do ser humano. Em 2012, a questão é a redução dos custos. Trabalhos neste sentido impactam as questões financeiras.

Sobre tendências para o futuro, o respondente explicou que nos últimos tempos a B1 teve um crescimento de 13% a 15% ao ano. A empresa tem plena certeza de que é preciso continuar este projeto de gestão, inclusive com mais investimentos na área, a fim de reverter em mais treinamentos, benefícios e criação da remuneração variável. Dessa forma, pensa atingir o objetivo traçado no Planejamento Estratégico com sustentação da base.

5.2.2 B2

B2 é uma cooperativa familiar que atua desde 1931. Atualmente, tem 1.100 famílias de associados. A empresa tem 346 funcionários, número que no período da safra cresce 10%. Os associados entregam as uvas para a cooperativa, e esta produz os vinhos. A supervisão agrícola é feita pela cooperativa. O respondente é o supervisor de Recursos Humanos, com formação na área em Gestão de Recursos Humanos, o qual está há cinco anos na empresa. Ele diz que a empresa estruturou sua área de Recursos Humanos.

Contratações são feitas a partir de requisições das áreas demandantes. O RH faz a triagem no mercado, depois passa pela triagem do supervisor da área. Em uma terceira fase, volta ao RH, onde a psicóloga faz testes. Por fim, vai para a área de Medicina do Trabalho. Os treinamentos são indicados pelas chefias, que, anualmente, identificam as necessidades e, a partir daí programam os cursos. Há, então, cursos oferecidos pela empresa e situações em que os funcionários buscam aprimorar-se externamente.

A gestão de carreiras é realizada pela B2. Segundo o entrevistado, é comum as pessoas entrarem em determinado nível e, com o tempo, irem galgando outros postos na escala superior, na mesma área. A estrutura de remuneração é sempre atualizada em função do mercado. Tenta-se não perder funcionários para outros setores fortes na região, a indústria moveleira e a siderúrgica. A avaliação de desempenho, feita anualmente, é utilizada para verificar o que especificamente cada um precisa desenvolver. Não está atrelada à estrutura de remuneração. A descrição e a análise das funções são feitas regularmente, devido às constantes mudanças pelas quais passa a empresa e também por ser uma exigência dos órgãos de certificação. Com isso, é possível realizar uma gestão melhor.

Como benefícios aos empregados, eles pagam integralmente o plano de saúde e parcialmente planos odontológicos. Além disso, são fornecidas cestas básicas a cada três meses, ligadas a assiduidade, convênios em farmácias, vale-gás e empréstimo consignado em bancos com taxas inferiores às praticadas no mercado. Por ser cooperativa, não há política de distribuição de lucros para os trabalhadores.

Existe relação entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia de negócios, embora isso não esteja explicitado em papel. Explicou o respondente:

Não é documentada no papel. Sempre se faz. Por exemplo, agora, nessa safra, é tudo elencado, é tudo visto como é que vai ser feita a produção pra demanda de pessoal. Então, é assim: vai entrar tanta uva na vinícola, quantas pessoas precisam. A gente atrela. Não é uma coisa documentada, mas a gente faz um planejamento. (Relato de informante)

A participação do RH na estratégia se dá principalmente pelo fato de se estar em constante comunicação com as outras áreas. Procura-se deixar todos os setores com funcionamento a

contento. O setor de Vendas faz o planejamento de longo prazo e todos os outros buscam atingir os objetivos para alcançarem tal feito.

Sobre os indicadores de cumprimento da estratégia, existem indicadores de absenteísmo, horas treinadas e rotatividade, os quais são fáceis de serem medidos. Entretanto, há dificuldade na mensuração de valores intangíveis, por exemplo, o conhecimento.

Com relação aos investimentos em RH, o entrevistado citou que a empresa procura sempre aprimorar as horas de treinamento. Com isso, a empresa espera melhor desenvolver suas atividades, tendo profissionais mais completos e competentes. Outras consequências dessa visão, segundo o entrevistado, são a retenção das pessoas e a manutenção de níveis altos de motivação. Não foi fornecido o dado do percentual do faturamento gasto com pessoal. A B2 exporta para vários países, inclusive China e Rússia.

5.2.3 B3

A história da vinícola remonta à chegada de imigrantes italianos na região, quando, em 1940, dois irmãos, netos dos primeiros imigrantes, compraram as terras e começaram a produzir uvas. Só em 1974 é que começou a produção de vinhos. Atualmente, a vinícola tem 17 funcionários. O entrevistado é o enólogo chefe e também um dos diretores da empresa. Começou sua carreira como estagiário, há vinte anos. A gestão da empresa é feita por dois diretores executivos, que são os dois irmãos proprietários: o diretor financeiro e este, de enologia.

Conforme palavras do respondente,

[...] não existe uma área específica de recursos humanos na empresa. Então, a gente costuma trabalhar, talvez, na forma de quem tem mais aptidão, tem um pouco mais de desenvoltura. Aí, vai trabalhando. (Relato de informante)

A contratação é feita pelos setores demandantes. As pessoas são buscadas nos órgãos de formação na região. Ele e o responsável pelo setor contratante fazem as entrevistas e decidem

se a pessoa está apta ou não a desempenhar as funções demandadas. A empresa tem um serviço de telemarketing para vendas. Para o preenchimento de vagas neste setor, conta-se com os serviços de uma agência regional especializada nesta prestação de serviços. A palavra final é sempre da vinícola. Sobre a política de formação, prioriza-se o interesse da empresa em investir em determinado curso para os funcionários. Neste caso, a empresa paga 100% do curso. Há casos também de interesses das pessoas em aprenderem outras funções que não as suas, caso em que a empresa estuda o caso e costuma pagar de 50% a 100% dos cursos, inclusive para cursos de pós-graduação.

Como a empresa é pequena, a avaliação de desempenho é feita quase que de forma intuitiva pelos chefes. Não há nada formalizado. Quanto à política de desempenhos, não é feita a distribuição de lucros. Existe uma política de distribuição de prêmios, jantares, viagens etc., conforme o desempenho da empresa. Quanto à gestão de carreiras, não é formalizada. O entrevistado citou como exemplo sua própria trajetória: iniciou quase como *boy* e hoje é o enólogo chefe. Citou outros casos, por exemplo, o operador de telemarketing que hoje é o gerente de vendas. Para ajudar nestas atividades de RH, a empresa sempre busca consultorias específicas. A uva vem de produtores parceiros e a assistência técnica é feita por engenheiro agrônomo terceirizado. A empresa faz a vinificação, sendo responsabilidades dos fornecedores a colheita e a entrega das uvas, e conta com a ajuda de consultoria externa para manter sempre atualizada sua estrutura de remuneração. A forte concorrência na região, não só do mesmo setor, como também do moveleiro e do siderúrgico, impulsiona tais medidas. Como benefícios, paga plano de saúde para os funcionários.

Sobre a relação da estratégia de negócios com a estratégia de recursos humanos, segundo o entrevistado, a empresa está examinando a necessidade de contratar mais vendedores exclusivos em outros mercados. Até então, ela tem representantes espalhados pelo país, e estes vendem não só para ela como para os concorrentes. Está convencida também de que precisam de mais alguém responsável pelo marketing.

Sobre o modo como a empresa transforma a estratégia de RH em planos de ação, o entrevistado disse que ocorre ao contrário: primeiro, traça-se um plano de ação, uma estratégia de mercado, de crescimento etc., e aí se busca o profissional. É repassada a todos os

funcionários a importância de cada um na imagem da empresa. Acredita-se que isso agrega valor à empresa.

Como tendências para o futuro, citou que a empresa busca crescimento e aperfeiçoamento, além de congrega as partes turísticas, gastronômica, administrativa e industrial, buscando estar mais presente e, também, a obter a uma fatia maior no mercado. Informou que a empresa gasta cerca de 20% de seu faturamento com pessoal.

O entrevistado citou também as dificuldades por que passa o setor no Brasil. Não é só apenas a questão dos impostos, que são diferentes de outros mercados. Como exemplo citou o uso da serragem de carvalho, liberados pela International Organization of Vine and Wine (OIV), órgão máximo do vinho no mundo, mas que no Brasil não é permitido. O uso desta serragem na enologia serve como tanino, que retém oxigênio, além de dar uma estabilização de cor e também o gosto e aroma da madeira. No Brasil, não existe harmonia de legislação com o Mercosul, enquanto Mercado Comum Europeu e em outros mercados, como no novo mundo do vinho, quem dita as regras é a OIV.

O entrevistado citou o apoio que recebe do governo estadual, por exemplo, o IBRAVIN, em que renuncia a vários impostos. Este instituto faz um grande trabalho na área de treinamento ao produtor, marketing, planejamento e outras ações. Tudo isso no âmbito do projeto Visão 2025. Citou também o trabalho de outro instituto envolvido na parte de impostos e na parte fiscal, que é a UVIBRA. Reconhece que a empresa cresceu muito nestas questões com relação ao governo estadual. Porém, com relação ao Governo Federal ainda é político, com pouca evolução. Citou a questão do setor importador, que tem muito peso. Como exemplo citou os estados de Santa Catarina e Espírito Santo, em que ambos têm pequena produção de vinhos e muitas entradas, mas se deparam com a situação do setor importador, que tem muito mais vantagens, principalmente nas áreas fiscal e tributária.

5.2.4 B4

B4 teve sua origem em 1890, com a chegada dos imigrantes italianos ao sul. A empresa cresceu a partir de 2000, quando optou por fazer vinhos finos. Hoje, é o maior grupo

brasileiro neste segmento. A vinícola é administrada pela família – três irmãos e os filhos – sendo o enólogo chefe, filho de um dos irmãos. O grupo tem atualmente cerca de 800 funcionários. O respondente tem um ano e meio de casa, é o subgerente administrativo-financeiro e cuida também dos recursos humanos.

A empresa está em processo de estruturação de sua área de Recursos Humanos, assim como de outras áreas, motivada pelo objetivo de ser a primeira vinícola do Brasil em qualidade e em preço. Para isso, pensa profissionalizar todas as áreas. Até concluir essa reestruturação, o respondente é responsável pelos Recursos Humanos. Quando perguntado sobre essa questão, afirmou: “(...) cuidado dos recursos humanos, cuidado da área de logística, TI, contas a receber, contas a pagar. Só não cuida do comercial”. (Relato de informante).

O processo de admissão é feito por um grupo de psicólogos, que é terceirizado. Quando a vaga disponível corresponde a um cargo chave para a empresa, opta-se pela utilização de serviços de uma assessoria. Posteriormente, os candidatos passam também por este grupo de psicólogos. A parte de treinamento e desenvolvimento está em planejamento, para que seja sistematizada em 2012. Em 2011 relatou-se ter havido um treinamento, mas este não abrangeu todos os funcionários. Para os funcionários da área de Vendas, que engloba pessoas em todo o país, há cursos mais sistematizados. A primeira avaliação de desempenho ocorreu em 2011, a qual foi pré-requisito para a criação do Sistema de Cargos e Salários. O processo ainda está em curso, em fase de implantação. Está em processo de implantação também a criação da gestão de carreiras, embora já realize, há tempos, um processo de aproveitamento ou deslocamento dos quadros. Em alguns casos, isso foi feito com muito sucesso para ambos. Quanto à atribuição de recompensas, os funcionários da área comercial recebem, a partir do momento em que cumpram suas metas, determinadas pela alta direção. Para a estrutura de remuneração, realizou-se uma pesquisa comparativa na região. Mas, por enquanto, a implantação do sistema foi realizada apenas para o setor comercial.

Em 2008, o grupo adquiriu outra vinícola, de estrangeiros. Ela é bem estruturada em termos de GRH faz-se a avaliação de desempenho e existe uma política de remuneração bem definida. Nesse sentido, a empresa pretende utilizá-la como benchmarking. Os benefícios são: plano de saúde (a empresa arca com 50% e o funcionário com a outra metade), convênios com farmácias, odontólogos e subsídios na alimentação dos trabalhadores. Está sendo

montado o plano de participação de resultados, para fazer a distribuição de lucros. Assim como as demais práticas, este plano está sendo executado nos moldes do implantado na vinícola recém-adquirida.

Quanto ao planejamento estratégico, a empresa fez seu plano e reconhece que os recursos humanos são chave neste processo. Ela vislumbra um crescimento expressivo, e por isso está em fase de reestruturação de sua área de RH. Como tendências para o futuro, o respondente citou que a empresa quer consolidar e crescer mais ainda na sua condição de ser a melhor e maior empresa em termos de faturamento em vinhos finos do Brasil. Deseja chegar em 2020 com um faturamento de 500 milhões de reais.

O informante considera que o Departamento de Marketing e o de exportação são muito bem montados e estruturados, pois apresentam bons resultados, por exemplo: seu vinho será o oficial dos jogos olímpicos em Londres, sendo que as autoridades receberão um exclusivo do grupo; e será o fornecedor de vinhos oficiais para duas escuderias na Fórmula 1. Segundo suas palavras, a empresa é familiar e está em processo de profissionalização. O grupo, atualmente, tem-se expandido para outros ramos. Estão entrando mais duas famílias no grupo, uma do setor moveleiro e outra do setor de implementos rodoviários.

5.2.5 B5

Esta vinícola é de propriedade familiar, seus donos possuem mais três empresas de outros ramos. A família é de origem italiana. É administrada pelo dono, sua esposa, seus três filhos e a noiva de um dos filhos. Os filhos e a noiva têm formação em enologia pela Universidade Federal de Bento Gonçalves, que é uma escola referência na América do Sul. A empresa foi fundada em 2002. Antes, a família produzia uvas e vendia para outras vinícolas. Possui 16 funcionários. A área de Vendas é outra empresa também pertencente à família. Na época de trabalhos sazonais, chega a 35 pessoas. A respondente é responsável pela área administrativa e pelo RH.

Quando perguntada se a vinícola estruturou uma área de RH, a respondente disse que procura informações e aperfeiçoamento no sentido de procurar acertar o máximo dentro daquilo que

se pensa ser o ideal do ponto de vista da dignidade do funcionário e que o engajamento deles é como se considerasse o próprio espírito da família quanto aos valores da empresa para a filosofia da família.

A respondente faz avaliação com os funcionários todos os meses. No momento da entrega do contracheque, ela senta e conversa com cada um. Esta é, segundo ela, a hora de o funcionário expor como está se sentindo, quais são as dificuldades por que está passando. Em conjunto, eles buscam fazer o ajuste. Quanto ao recrutamento e à seleção, a respondente disse:

Eu recebo os currículos, faço entrevistas. E o nosso funcionário, ele tem a oportunidade de fazer teste. Esse teste, ele varia de uma semana até um mês, dependendo do funcionário, pra ter a autoavaliação em ambos os lados, porque a pessoa que é contratada ela tem que gostar do que vai fazer, primeiro ponto. Eu não contrato pessoas só pra[...], já a primeira seleção é ali. Se ele veio só pra buscar experiência ou só tá querendo preencher um vazio na vida dele, eu não contrato, por mais necessidade que tenha a empresa. Ele tem que gostar. A empresa tem que sentir que aquela pessoa ela tem o perfil dentro da filosofia da empresa, de cada uma das empresas. Se a gente não constata isso e também se ele não percebe que é o que ele quer, é o que ele tá buscando na vida dele, então a gente para aí mesmo. (Relato de informante)

Essa busca de pessoas é feita também com a ajuda das cinco profissionais do topo. Quanto à política de treinamento e formação, a empresa oferece um treinamento técnico, no momento da admissão, a todos os funcionários, independente da área onde vai trabalhar. Posteriormente, a empresa tem o cuidado de preparar as pessoas para novos postos. E, assim, oferece cursos externos, cursos universitários. Enfim, procura aperfeiçoar as habilidades de seus funcionários. Sobre a avaliação de desempenho, ela explica o que faz na prática, quase que diariamente, ela e os responsáveis pelos setores: observam o tempo todo. Se necessário, a pessoa é chamada em sua sala. Juntas, tentam chegar à correção.

Sobre a política de recompensas, a empresa concede bonificações conforme seu crescimento. Quanto à política de gestão de carreiras, a responsável pelo RH responde que é filosofia da empresa só contratar profissionais na base; nunca contratar para o topo. Quando fizeram isso, não foram bem sucedidos. Portanto, as pessoas entram na base e, assim, podem assimilar melhor a filosofia da empresa e irem galgando seu crescimento à medida que surgem as oportunidades. A estruturação da carreira procura seguir as tendências mundiais. Ela se considera como responsável pelo RH. Entretanto, cita que o *feedback* é dado pelas cinco pessoas do topo. Elas é que trazem para ela informações das pessoas que coordenam.

Segundo suas palavras, pelo fato de a empresa ser muito jovem, ainda está em fase de construção em muitos setores. Citou como exemplo a parte comercial, que tem só cinco anos, e a parte comercial internacional, que existe somente há dois anos e meio. Como atividades de RH realizadas fora da empresa, citou as questões operacionais do pagamento de pessoal. Explicou que neste caso há uma empresa de contabilidade contratada para realizar este trabalho. Como benefícios para os empregados, a empresa oferece plano dentário e transporte. Vai implantar em 2012 o plano de saúde geral.

Existe relação da estratégia de RH com a estratégia de negócios. A área comercial está sempre afinada com a área de produção. A empresa tem um planejamento estratégico. Em sua formulação, há a participação de todos os funcionários de todos os setores. Salienta que esta prática tem se mostrado muito boa, pois surgem ideias muito proveitosas da parte dos funcionários.

Sobre as tendências para o futuro, a respondente explica que a empresa trabalha com um planejamento para dez anos e que se empenha no sentido da construção de um grupo de funcionários que se encaixem na filosofia da empresa. Como é muito caro formar um profissional, é preciso que este custo se dilua ao longo do tempo. Então, a empresa procura reciclar sempre para que tenha um grupo constante ao longo do tempo. Sobre a visão 2025, sob a liderança da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Uva e Vinho (Embravinho), eles participam de todas as reuniões. O trabalho é muito dinâmico e procura atender em todos os pontos em que há acompanhamento. Eles fazem parte de várias associações e acompanham e participam de todas. A empresa não forneceu a quantidade de sua produção, mas a respondente declarou que somente produz nas safras excepcionais e que quando estas não são excepcionais eles vendem as uvas. A empresa trabalha com duas categorias de vinhos: a linha Premium e a Top Premium. A linha Topo Premium varia de zero garrafas, como em 2003, a 55 mil garrafas, em 2007. Na categoria Premium, hoje chega a 180 mil garrafas. O faturamento da empresa foi mais ou menos na faixa de 1 milhão e meio no ano anterior. Neste ano, ainda não foi feito o balanço, mas ela disse que há grande satisfação com o crescimento ao longo do tempo, pois estava numa ascensão em torno de 20% nos anos anteriores e cresceu 52% em relação ao ano anterior. Exporta, em média, 18% de sua produção.

De forma geral, os quadros 7 e 8 sintetizam as informações gerais das empresas estudadas.

Quadro 7 – Síntese das informações gerais – Empresas de Portugal

Vinícola	História	Produção e Faturamento	Exporta?
P8	1942	Não informado	Sim, para 125 países.
P6	Século XVIII, pela família.	1 milhão de litros de vinhos/ Por volta de 600.000 euros.	Sim, para vários países.
P1	Fundada há 200 anos, por uma família de ingleses.	1 milhão e 600 mil garrafas/ 80 milhões de euros.	Sim, para quase todo o mundo.
P3	1922	6 a 9 milhões de litros/ 17 milhões de euros.	Sim, para muitos países.
P2	1756, pelo rei de Portugal	8 milhões de garrafas/22 milhões de euros.	Sim, para 40 países.
P4	Desdobramento de empresas de dona Antônia Adelaide Ferreira	400.000 garrafas/2 milhões e meio de euros.	Para 70 países.
P5	1870 pelo trisavô.	10 milhões de garrafas/28 milhões de euros.	Muitos países.
P7	Início do Século passado, herança de família.	Meio milhão de garrafas anuais.	Iniciando agora.
P10	1955, fundada pelos produtores da região.	14 milhões de litros/ 16 milhões de euros.	Sim, para muitos países.
P9	1830.	8 milhões de litros/20 milhões de euros.	Sim, para muitos países.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 8 – Síntese das informações gerais – Empresas do Brasil

Vinícola	História	Produção e Faturamento	Exporta?
B3	1940, pela família.	250 mil litros/R\$ 5.000.000,00 de reais.	Ocasionalmente.
B1	1910, pela família.	12 milhões de litros/R\$ 230.000.000,00 de reais.	Exporta muito pouco.
B2	1931, iniciada por uma Safra de famílias e, hoje, constituída por 1.100 famílias.	40 milhões de litros. R\$ 230.000.000,00 de reais.	Sim.
B5	2001, pela família.	Prod. Não informada/1 milhão e meio de reais.	Sim, para 14 países.
B4	1890 pela família.	Prod. Não informada/110 milhões de reais	Sim, para 40 países.

Quadro: Elaborado pela autora

6. ANÁLISE DOS DADOS

O Quadro 9 agrupa, sinteticamente, as práticas mais usuais nas empresas dos dois países.

Quadro 9- Síntese dos resultados

Subsistema	Brasil	Portugal
Estruturação da Área de RH	Em duas empresas.	Em duas empresas.
Recrutamento e Seleção	Nas duas empresas, sob a coordenação da GRH; nas demais, das áreas demandantes.	Nas duas empresas, sob a coordenação da GRH; nas demais, das áreas demandantes.
Avaliação de desempenho	Em uma das empresas, com RH estruturado, anualmente; em outra, está em processo de construção; e nas demais, pelas chefias diretas e/ou alta administração.	Nas duas empresas, com RH estruturado, anualmente; nas demais, pelas chefias diretas e/ou pela alta administração.
Formação e Desenvolvimento	Em uma das empresas com área estruturada, a GRH coordena todo o processo, em outras, os critérios são estabelecidos pelas diretorias/chefias, e em outras realizam-se somente aquelas das áreas ambientais e de segurança, que são obrigatórios. Geralmente, há incentivos para cursos fora.	Nas duas empresas com áreas estruturadas, o planejamento é feito a partir de indicadores da avaliação de desempenho. No geral, os critérios são estabelecidos pelas diretorias, e em outras realizam-se somente aqueles das áreas ambientais e de segurança, que são obrigatórios. Geralmente, há incentivos para cursos fora.
Benefícios	Seguro-saúde, seguro-odontológico e convênios em farmácias praticamente em todas as empresas. Em uma empresa, são concedidos empréstimo bancário consignado e vale-gás.	Em duas das empresas não é concedido nenhum benefício; em uma empresa, seguro de vida ; e em outra, moradia. O seguro-saúde é pago em cinco das empresas.
Recompensas	Em uma empresa, há a participação nos lucros; em outra, prêmios ou viagens no final de ano; nas demais, o processo está em fase de estudos.	Nas duas empresas com área estruturada, o processo está ligado ao desempenho pessoal e da empresa; em outras, ainda sem uma política previamente definida, em fase de estudo.

Quadro: Elaborado pela autora

A análise dos dados obtidos nas diferentes empresas dos dois países permite uma avaliação ao mesmo tempo individualizada e conjunta, que sinaliza semelhanças e diferenças, carências e fortalezas de empresas que representam um setor com nuances e especificidades de cada país, mas com pontos bem próximos quanto à Gestão de Recursos Humanos.

Com efeito, a estruturação da área de Recursos humanos, praticamente, foi feita em duas vinícolas em Portugal, P1 e P8, e duas no Brasil, B1 e B2. Estas empresas têm bem estruturadas suas áreas de RH e possuem diretorias exclusivas para assuntos de gestão de pessoas, com profissionais qualificados, com formação na área e experientes para exercerem as funções. Em todas estas, pode-se perceber que o trabalho é planejado e articulado com as políticas da empresa.

As demais empresas não estruturaram suas áreas de RH. Na maioria, a alta administração, as diretorias financeiras e até mesmo, os proprietários cuidam de assuntos relacionadas a esta área. Percebe-se então que, no geral, no setor vitivinícola pouca importância é atribuída aos recursos humanos, mostrando-se assim igualmente nos dois países. As empresas estão estruturadas meramente para os trabalhos operacionais que lhes são exigidos por força da legislação, nos dois países.

Em quatro empresas, o recrutamento é totalmente coordenado pela GRH e em todas elas é feito também, quando possível, o recrutamento interno. Isso demonstra que, embora nem todas estas tenham ainda formalizado a gestão de carreiras, a realização do recrutamento interno aponta que estão atentos aos perfis e às competências internas, privilegiando o aproveitamento dos quadros existentes quando a possibilidade aparece. A P8 e a B2 aparecem como aquelas em que a gestão de carreiras é mais bem estruturada. Nas outras duas, embora o processo ainda esteja em fase de implantação, informalmente, já funciona. Na P8, inclusive, pode-se almejar até cargos de direção, e esta é uma prática muito positiva, pois, em geral, pode possibilitar aos quadros uma grande motivação em alinhar seus anseios profissionais com a política da empresa. Interessante a colocação feita pelo representante da B1 ao evidenciar que o projeto de gestão de carreiras deve estar em funcionamento em 2013, com os cuidados para identificar a hora de aposentadoria de seus funcionários, e que isso valeria para os quadros da alta gestão. É interessante, pois, apesar de a empresa ser familiar, mostra uma grande preocupação no sentido de que a gestão seja profissional, na medida em que a alta gestão, hoje, é toda ela composta por elementos da família.

Nas outras empresas, tanto em Portugal como no Brasil, o recrutamento é feito pelas áreas demandantes ou até mesmo, pela Diretoria, com apoio de quem trabalha no RH, de algum colaborador mais especializado ou de alguma instituição externa. Em verdade, o recrutamento feito pelas áreas demandantes não é problema, na medida em que cada pessoa responsável pelos diversos setores sabe exatamente aquilo de que precisa, salvo o inconveniente de que esta tarefa pode tomar muito tempo e, assim, privar os profissionais de melhor exercerem suas atividades. Outro ponto em comum observado nos dois países é que em muitas das empresas estas tarefas de RH ficam a cargo das diretorias financeiras, o que evidencia a pouca importância dada ao setor.

Com relação à avaliação de desempenho, na P8, na P1 e na B2, com algumas poucas diferenças, é feita anualmente, coordenada pela GRH, e há formalização no processo. Os colaboradores conhecem previamente como e por que estão sendo avaliados e as consequências da avaliação. Os indicadores dessas avaliações são parâmetros para o planejamento da formação. Na B1, encontra-se ainda em fase de construção, juntamente com o sistema de gestão de carreiras. Na maioria das empresas pesquisadas, a avaliação de desempenho é feita pelas chefias diretas ou pelo departamento requerente e/ou, até mesmo, com o envolvimento da alta administração. Destacam-se nestas práticas a P3, a P2, a P5, a P6, a P9, a B4, a B3 e a B5. Poderiam ser mais bem aproveitados se tivessem ligação com outras políticas de recursos humanos (BECKER; GERHART, 1996). Desse modo, isolada de outras, sugere-se que funciona só como controle.

Há empresas em que a avaliação é feita pelo proprietário, que, no caso, é administrador, e não há nada formalizado. O processo é completamente empírico. É assim na P4. Uma explicação plausível para que haja ocorrências desta natureza é que a empresa consegue manter seu quadro estável, pois, muito provavelmente, a sua localização favorece muitas dessas práticas, na medida em que se encontra isolada, numa zona rural, inserida, portanto em um ambiente de poucas oportunidades de trabalho. Outro fator que talvez favoreça muito a ambos prende-se ao fato de a empresa ser pequena, fazendo com que a relação entre os proprietários e os colaboradores seja muito próxima, existindo aí um vínculo de amizade e, de afeto, o que possibilita uma convivência saudável, em que é possível aliar os interesses da empresa com os interesses profissionais. Isso parece ser evidenciado pela colocação de que há um grande comprometimento por parte dos colaboradores. A importância de se ter uma avaliação de desempenho formal é enfatizada por Muchinsky (2004), pois proporciona uma base racional às decisões em RH e que seus resultados sejam aplicados às diversas áreas de gerenciamento.

Com relação à P7, na qual não são feitas avaliações, pois há a busca de trabalhadores de outra empresa do grupo, presume-se que nesta outra empresa aconteçam avaliações. Torna-se necessário promover um estudo mais aprofundado das leis trabalhistas portuguesas. No Brasil isso não seria permitido, na medida em que os vínculos trabalhistas são entre trabalhadores e empresas, pessoas jurídicas, e não entre trabalhadores e proprietários, isto é, pessoas físicas. Isso fica bem explicitado na fala da proprietária e administradora quando diz que os

proprietários de ambas as empresas são os mesmos, evidenciando que podem dispor dos trabalhadores como queiram, ou melhor, onde queiram.

Com relação à formação e ao desenvolvimento, a P1 e a P8 destacam-se no quesito planejamento deste subsistema, que é feito a partir de indicadores da avaliação de desempenho ou, até, de competências, como é o caso da P1. No caso da B1, a GRH coordena todo o processo e contrata serviços externos para cursos ligados à área mais técnica, um pouco diverso da P3, em que estes serviços externos são contratados para outras necessidades e os da área técnica são realizados internamente. A B2 e a P2 recebem a demanda das várias diretorias ou departamentos. O RH coordena essas solicitações, realiza o planejamento e cuida de sua execução. No mais, não há muito o que se destacar. Prevaecem as formações nas áreas técnicas e, também, daquelas obrigatórias, das áreas ambientais, alimentar e de segurança no trabalho. Com algumas poucas variações, a critério das diretorias, é realizada alguma formação. Também, por vezes, atendem os indivíduos, ou buscando por intermédio de prestadores externos ou incentivando as pessoas a buscarem, e até mesmo, bancando cursos nas instituições próprias de ensino.

Com relação aos benefícios, evidenciam-se aqui algumas características próprias de cada país, onde as questões culturais, políticas e econômicas influenciam fortemente no estabelecimento desta prática. Em Portugal, duas empresas não concedem nenhum benefício a seus colaboradores: P6 e a P7. A P4 somente concede seguro de vida. A P5 constrói moradias em suas quintas para os colaboradores, prática que no Brasil não se mostra em nenhuma empresa.

Das dez empresas pesquisadas em Portugal, em cinco delas não é concedido o seguro saúde. Este benefício aparece nas cinco empresas brasileiras. O que se pode inferir acerca desta prática é que, apesar de no Brasil existir o Sistema Único de Saúde (SUS), considerado universal, este serviço mostra-se ineficiente, pois não consegue responder às demandas de saúde da população. Uma possível leitura é que em Portugal a resposta à população do sistema público de saúde é mais satisfatória. Portanto, as empresas não se preocupam tanto com isso. No Brasil, inclusive, o plano odontológico é oferecido na maioria das empresas e convênios em farmácias foram vistos em várias delas.

Outra prática evidenciada fortemente pelo fator cultural é o hábito que os portugueses têm de consumir bastante vinho, o que leva as empresas do país a oferecerem vinhos a seus colaboradores, seja por meio de preços mais vantajosos, seja como bônus nas festas tradicionais durante o ano. Esta prática, no Brasil, foi observada somente na B1, que presenteia os colaboradores com caixas de espumantes por ocasião de casamentos e formaturas.

Outro fator observado é que em Portugal, em duas das empresas, a P2 e a P3, a política de benefícios não é uniforme para toda a empresa. Na primeira, esta política apresenta-se como própria para cada departamento; e na segunda, atinge cerca de 90% de colaboradores.

No Brasil, também marcadamente como um traço cultural, em uma das empresas é facilitado o empréstimo bancário com juros mais baixos que no mercado. Em Portugal, isso não acontece. O vale-gás, oferecido também por esta mesma empresa, não foi identificado em nenhuma empresa portuguesa.

Sobre a gestão de carreiras, com exceção do que foi destacado nas quatro empresas mais bem estruturadas nesta área, não há muito o que se destacar nas outras. Não fazem esta gestão: P3, P6, P10 e P4, que deu como exemplo a possibilidade de ascensão de funcionários em áreas de base e de muito pouca especialização, adega e vinha. Mais que isso seria impossível. Nas outras brasileiras, também não há nada formalizado e há casos raros de crescimento ou ascensão nestas empresas.

Quanto ao sistema de remuneração, somente a P1 apresenta uma remuneração, em alguns postos mais avançados, individualizada, atrelada às avaliações e, conseqüentemente, aos desempenhos individuais. Nas demais, a remuneração é atrelada à grade de cargos ou funções, não havendo a política de remuneração variável. No Brasil, ficou evidenciado na colocação de todas as empresas que elas procuram sempre estar atentas aos valores praticados na indústria moveleira e metalúrgica, buscando se resguardar para não perder quadros para estes setores.

A estratégia de RH está relacionada à estratégia de negócio. Não foram notadas diferenças muito significativas entre os dois países. Foi percebido e apreendido em todas as entrevistas nos dois países que o mais almejado pelas empresas é sua posição com relação a vendas,

prêmios, exportações e, conseqüentemente, faturamento. Portanto, presume-se que num cenário competitivo como este algum planejamento, metas e objetivos a empresa tem. Entretanto, as entrevistas sugerem que não relacionam estas questões com estratégia de RH, isso em ambos os países. Independente desta prática, todas têm um desempenho muito satisfatório, o qual é motivo de orgulho para os proprietários/administradores. Na maioria das empresas é possível perceber que a Diretoria faz o plano e, geralmente, inclui as áreas de Marketing e de Vendas. Os outros setores se adaptam, se necessário for. Em outras, inclui o enólogo e o viticultor.

Na P1, foi dito que a estratégia é construída e trabalhada com os enólogos e os profissionais da área comercial e que tentam por meio do plano de formação e da avaliação de desempenho que os recursos humanos sejam responsivos com as necessidades da empresa. Na P8, todas as diretorias, inclusive a GRH, trabalham na construção do Plano de Negócios. Depois, é passado para todos os colaboradores. Da mesma forma é na B1. O RH está sempre presente nas reuniões de Diretoria, nas quais são formulados os planos de negócios. Na B5, a proprietária afirma que todos os funcionários são envolvidos na formulação de seu plano estratégico e ouvidos. Reforça que a área comercial está sempre afinada com a área de produção, sendo difícil a dedução da eficácia desta ação, pois a empresa é ainda muito pequena e tem uma administração totalmente centralizada na família.

Quanto ao trabalho do Monitor Group, com exceção da criação do Cluster, muitas das ações indicadas foram apreendidas e incorporadas pelas empresas. As mais citadas foram: a modernização dos rótulos dos vinhos, em que artistas da área gráfica são as pessoas que realizam este trabalho hoje para as vinícolas inclusive, promovem-se regularmente pesquisas com consumidores, no intuito de escolher o melhor rótulo. Outra ação citada foi a exploração de determinados mercados, considerados como de maior potencial de consumo de vinhos portugueses à época do trabalho. Com isso, a investida no mercado americano e inglês foi intensa.

Com relação ao Brasil, o mesmo se aplica ao trabalho Visão 2025, em que o IBRAVIN, juntamente com as empresas, dentre outras coisas, faz um intenso trabalho político com os governos na busca por melhores condições de comercialização dos vinhos nacionais. A questão dos impostos é muito explicitada pelas empresas como um grande entrave ao

comércio dos vinhos. Ações no sentido de infundir na sociedade brasileira hábitos de consumo de vinho também são trabalhadas, já com relativo sucesso quanto ao aumento do consumo de vinho espumante, além da questão de rótulos mais modernos e bonitos, notando-se nas vinícolas nacionais cuidados com esta prática.

Em nenhuma das outras empresas, a área de Recursos Humanos é envolvida ativamente em seu planejamento estratégico. Neste setor, independente do país, é reforçada a ideia de estudiosos do assunto de que a área de Recursos Humanos mantém características de períodos históricos anteriores em sua evolução nas organizações. O que prevalece é que esta área mantém-se pouco estratégica nas empresas e apresenta-se muito mais operacional, executando tarefas do dia a dia ou reproduzindo modelos do antigo Departamento de Pessoal.

Apesar de as empresas estarem inseridas em um setor altamente competitivo, isso não alterou a maneira como elas tratam seus recursos humanos. Claramente, pôde-se perceber pelas falas que é determinante para elas um pequeno bloco de colaboradores. A alta cúpula, na maioria das vezes, é composta pelos proprietários ou membros da família.

No caso do vinho, conforme a fala do conceituado professor e enólogo português Dr. Virgílio Loureiro no seminário “Internacionalização de Empresas”, da UTL, em Lisboa, em outubro de 2011, “o determinante para a qualidade do vinho é a qualidade da uva”. Nos dois países, foi possível perceber a atenção dada aos vinhedos, em que os responsáveis são pessoas muito bem formadas e grandes conhecedores do assunto. Destaca-se no Brasil, inclusive, o importante apoio da Embrapa aos produtores de uva nas várias regiões do Brasil, especialmente no Rio Grande do Sul. Conforme o plano de Porter, pode-se imaginar que um bom setor de Marketing e um bom setor de Vendas, mais escolhas apropriadas dos vinhos para determinados mercados, constituem o pilar da estratégia e de sucesso destas empresas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido nas quinze empresas, com base nos relatos dos profissionais responsáveis pela área de Gestão de Recursos Humanos ou, na ausência desta figura, dos membros das diretorias ou, até mesmo, dos proprietários de quinze vinícolas, sendo cinco no Brasil e dez em Portugal, permitiu uma reflexão sobre a Gestão de Recursos Humanos considerando o nível de implementação de práticas relativas à gestão de pessoas e a relação destas com o plano estratégico dos negócios.

Este estudo teve por objetivo principal fazer uma comparação da Gestão de Recursos Humanos em empresas vitivinícolas brasileiras e portuguesas. Em um primeiro momento, foi delineado um panorama da Gestão de Pessoas nos dois países, a partir do referencial teórico, que teve por objetivo mostrar os processos evolutivos pelos quais passou a Gestão de Recursos Humanos. Em um segundo momento, buscou-se alinhar, no contexto atual de competitividade das empresas, a relação da estratégia de Gestão de Recursos Humanos com a estratégia de negócios das empresas, na busca da vantagem competitiva.

Com relação à estruturação da área de Recursos Humanos, quatro empresas – P1, P8, B2 e B1 – destacaram-se em relação às demais por estruturarem planejamentos, implementarem os vários subsistemas de recursos humanos e, em quase a totalidade delas, trabalharem de forma integrada estes subsistemas. Outras empresas estão num bloco intermediário, em que alguns subsistemas são implementados, porém com algumas fragilidades, por exemplo, de forma não articulada e sem a presença de pessoas exclusivamente responsáveis por estas tarefas, o que acaba por sobrecarregar outros profissionais. Há outras em que não há nada formalizado, funcionando meramente como antigos departamentos de pessoal, em que o que mais importa são os controles, principalmente aqueles obrigatórios por força de lei.

Nestas quatro organizações, observou-se o reconhecimento da relevância da Gestão dos Recursos Humanos para a manutenção e o crescimento do negócio. Ainda que com dificuldades em definir claramente a forma como o RH é integrado na estratégia do negócio, elas demonstram alinhamento ao relatarem que os profissionais de recursos humanos participam do planejamento da empresa e das reuniões com a alta cúpula e procuram alinhar suas práticas entre si e com o objetivo da empresa.

A articulação ainda frágil entre recursos humanos e estratégia foi ressaltada por Fischer & Albuquerque (2009) em pesquisa realizada em diversas empresas brasileiras, a qual concluiu que promover o alinhamento entre pessoas e o desempenho e as competências humanas à estratégia de negócios e aos objetivos organizacionais revelou-se como um dos maiores desafios para a gestão de pessoas nos dias atuais. Ainda nesta pesquisa, a estratégia de identificar e implantar as melhores práticas de gestão de pessoas foi definida como uma das mais importantes para enfrentar esse desafio. Tal constatação permite inferir que os dados encontrados nas vinícolas refletem, de certa forma, a realidade de diversas organizações brasileiras, nas quais a área de Recursos Humanos ainda não ocupa um posicionamento estratégico e não utiliza as melhores práticas de gestão de pessoas. Nas empresas pesquisadas nesta dissertação, observou-se que o que se coloca como chave para a competitividade são os grupos de gestores e, provavelmente, no mesmo plano os enólogos. A área Operacional e a de Recursos Humanos ficam restritas a um campo mais técnico.

Retomando o objetivo da pesquisa de estabelecer um panorama comparativo entre a Gestão de Recursos Humanos em empresas vitivinícolas do Brasil e Portugal, não foi possível identificar diferenças significativas entre os dois países. Em ambos, foram encontradas empresas com diferentes níveis de desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos. Da mesma forma, foram identificados variados níveis de associação entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia de negócio. Ou seja, tanto no Brasil quanto em Portugal foram encontradas empresas consideradas avançadas em termos da visão e postura que possuem em relação às pessoas, como também foram identificadas empresas que se limitam à realização de funções exigidas por lei.

Algumas especificidades culturais puderam ser ressaltadas, como a oferta de benefícios, prática muito comum e valorizada no Brasil, enquanto pouco expressiva em Portugal. Outro ponto interessante diz respeito à oferta de vinhos pela empresa a seus empregados. Em Portugal, tal prática é recorrente, principalmente em datas comemorativas. Tal fato reforça a característica cultural portuguesa de alto consumo da bebida, sendo, portanto, uma vantagem valorizada. Já no Brasil, como explicitado na análise, tal prática não foi observada de forma consistente.

Uma característica comum e relevante: a maior parte das empresas pesquisadas, tanto portuguesas quanto brasileiras, é de origem familiar. Ao longo da pesquisa, o entendimento desta dimensão facilitou o entendimento de muitas questões relacionadas à Gestão de Recursos Humanos, pois dizem respeito a esse modelo particular de organização. Um exemplo é a dificuldade em vislumbrar longas carreiras dentro das empresas, tendo em vista que os cargos de direção, em sua maior parte, são ocupados por membros da família, e assim pretendem permanecer, ainda que com o passar das gerações.⁹

Para além dessas características que determinam a definição de uma empresa como familiar, tal configuração traz consigo uma série de traços que puderam ser observados na pesquisa. O primeiro – e, talvez, o mais evidente – diz respeito à presença dos valores familiares, que, por vezes, estendem-se às relações com os funcionários, até mesmo como exigências de um comportamento coerente com os ideais preconizados pela família. Aspectos como lealdade e confiança foram claramente identificados nas entrevistas como elementos que permeiam o cotidiano dessas organizações.

Em todas as empresas pesquisadas, com exceção das duas cooperativas, que também nasceram por força da união de famílias em ambos os países, a alta direção e os postos-chaves são ocupados por pessoas pertencentes às famílias de proprietários. Estas pessoas, conforme explicitado nas falas dos respondentes, são muito bem formadas, nas áreas de enologia, engenharia agrícola, agronomia, administração, dentre outras, em universidades de ponta de vários locais do mundo. As melhores escolas são referências, tanto ao nível de graduação como de pós-graduação, tanto em Portugal como no Brasil, em que há uma escola de enologia no sul que é referência para toda a América do Sul. Este fato mostra que, apesar de a administração ser restrita a laços familiares, é preservado o desejo de se ter uma boa gestão, uma gestão profissionalizada.

Como explicitado ao longo do trabalho, as empresas estudadas, tanto as brasileiras quanto as portuguesas, revelaram ainda situar-se em etapas anteriores da evolução da Gestão de

⁹ Segundo Gonçalves (2000), o que caracteriza uma empresa familiar é a existência simultânea dos seguintes cenários: a família detém o controle econômico da empresa, ou seja, possui a maioria das ações ou, até mesmo, a totalidade ou cotas; a família tem a gestão da empresa (é responsável pela definição dos objetivos, diretrizes e grandes políticas); a família é responsável pela administração do negócio (com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto). Para um aprofundamento nas questões relacionadas às empresas familiares, ver Macêdo (2001); Lodi (1993); Bernhoeft (1989).

Recursos Humanos, em que a existência dos subsistemas ainda era algo novo e de difícil operacionalização. Nesse sentido, pouco se pode falar em estratégia, ainda que em alguns casos, ao menos discursivamente, essa questão esteja presente.

Aparentemente, a ausência do foco em RH pouco afeta a rentabilidade das organizações. Esse é o entendimento que prevalece e se traduz na falta de ações. Entretanto, a proposta de que a Gestão de Recursos Humanos seja elevada ao *status* de estratégica para as organizações e esteja então alinhada com as estratégias do negócio revela-se um mecanismo potencial para o enfrentamento da competitividade que demarca a sociedade contemporânea. Até que ponto os negócios serão sustentáveis sem a devida atenção aos recursos humanos? Trata-se de uma questão que se impõe cada vez mais, exigindo respostas e ações. Becker & Gerhart (1996) chamam a atenção para o fato de que práticas isoladas têm capacidade limitada de gerar vantagem competitiva, alertando, justamente, para o potencial a ser usufruído pelas organizações a partir da visão da GRH integrada e estratégica.

Este estudo apresentou limitações relativas à amostra, que se restringiu às pessoas que estão diretamente relacionadas à Gestão dos Recursos Humanos ou que atuam na área, pessoas da alta cúpula e, por vezes até os proprietários. Tais limitações abrem perspectivas para novos estudos que podem ampliar a amostra pela inclusão dos gerentes intermediários e diretores de outras áreas, que, por vezes, atuam na implementação de vários subsistemas relativos à GRH, a fim de investigar melhor as práticas das empresas. Além disso, outras pesquisas se fazem pertinentes, a partir das inquietações levantadas nesta, tais como: se em outros países, por exemplo, a Austrália, as empresas deste setor remontam também de tradição familiar?

REFERÊNCIAS

- ABARZÚA, C. A vitivinicultura em evidência. *Revista Brasileira de Viticultura e Enologia*. Ano I, nº1, Out. 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de Pessoas. In: FLEURY, M. T. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. B. *Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ANDERSON, K. *The World's Wine Markets*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2004.
- BARBOSA, A. C. Q. (Coord.) Estratégias e práticas de Gestão de Competências e sua articulação à Gestão de Recursos Humanos em empresas brasileiras dos setores siderúrgico e de telecomunicações. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2008. (Relatório de pesquisa).
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BECKER, B.E; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, v.39, p.779-801, 1996.
- BERNARDI, C. 2010: Ano de mudanças. *Revista Brasileira de Viticultura e Enologia*. Ano II, nº2, Set. 2010.
- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BILHIM, J. A. de F. *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.
- BITTENCOURT, C. O setor vitivinícola no Brasil e em Portugal. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. *Estado, Empresas e Sociedade*. Edições Colibri, 2007.
- BOXALL, Peter; PURCELL, John. *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Pallgrave MacMillan, 2003.
- CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, nº 6, 1996. p. 67-75.
- DUTRA, J.S. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. *Administração de carreiras*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FISCHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em

Administração) - Faculdade e Economia e Administração, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Delphi RH 2010 – Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. São Paulo: FEA/USP, 2009.

FLICK, U. *Uma introdução a Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004

FRANÇA, A. C. L.; Arellano, A. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M.T. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. ERA Light, São Paulo, v. 7, n.1, p. 7-12, jan.mar.2000.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. The Practice of Strategy Human Resource Management – Personal Review, 15(5) 3-8, 1986. IN: FISCHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil* – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade e Economia e Administração, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 1998.

IBRAVIN. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br>. Acessado em 19/06/2011.

IVV. Disponível em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt>. Acessado em 19/06/2011.

LODI, J.B. A empresa familiar. 4.ed. São Paulo :Pioneira,1993.

LOUREIRO, V. *Os melhores vinhos de Portugal*. Portugal: Edição Repsol, 2004.

MACÊDO, K.B. *Empresa familiar brasileira: cultura, poder e decisão*. Goiânia:Terra;UCG,2001.

MARTINS, J. P. *O Vinho em Portugal: saberes de ontem e de hoje*. Portugal: Gráfica Maia Douro, 2006.

MARTINS, F.; SOUZA, S. O Paradoxo do vinho brasileiro. *HSM Management*, n.71, Nov/Dez 2008.

MELO, C. E. C. Presença do vinho no Brasil. São Paulo: Editora de Cultura, 2004.

MELO, L. M. R. Atuação do Brasil no mercado vitivinícola mundial – panorama 2010. Artigos Técnicos. Disponível em: <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>>. Acessado em: 14/06/2011.

MELO, L. M. R. Vitivinicultura brasileira – panorama 2010. Artigos Técnicos. Disponível em: <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>>. Acessado em: 14/06/2011.

- MONITOR GROUP. *Activar a Estratégia do Cluster do Vinho*. ViniPortugal, 2003.
- MUCHINSKY, P.M. Avaliação de desempenho. In: *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- PARENTE, C. *Construção social das competências profissionais: Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica*. 2004. Tese (Doutorado em Letras) – Faculdade de Letras do Porto, Portugal, 2004.
- PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PROTAS, J. F. S. Artigo Visão 2025. Disponível em: <http://www.winesfrombrazil.com/download.php> . Acessado em: 19/06/2011.
- SARSUR, A. M. *Empregabilidade e Empresabilidade? Um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.
- SATO, G. S. Vinho no Brasil. *Revista Brasileira de Viticultura e Enologia*. Ano I, nº1, Out. 2009.
- SILVÉRIO, M. *Análise do Mercado de Vinho Nacional e das Zonas Vitivinícolas Nacionais: Posicionamento, Segmentação, Preferências e Atitudes*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Évora, Portugal, 2000.
- SCHEIN, E. *Replanejamento de cargos e funções*. São Paulo: Nobel, 1993.
- ULRICH, D. (Org). *Recursos Humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.
- ULRICH, D. et al. *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- WOOD, Jr. T. FILHO, V.P. *Remuneração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1996.
- WOOD,S. Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, v.1, p.367-413, 1999.
- WOOD JR, T. (Org). *Mudança organizacional*. São Paulo. Atlas, 1995.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Roteiro de entrevistas para a elaboração de estudo de casos

Diretor/Gerente/Enólogo

Vinícola _____

A) Informações gerais

- 1) Nome :
- 2) Tempo de casa
- 3) Formação:
- 4) Cargo/Função na empresa:
- 5) Descreva sua trajetória profissional

B) História da Vinícola

- 6) Descreva, se possível, a história da vinícola
- 7) A vinícola estruturou uma área de RH?
- 8) Se sim, como foi feito isso e quais foram os motivos que levaram a esta situação?
Se possível, ver se existe documentação pertinente e acessá-la. Balanço social, organigrama...

C) Estrutura de RH na vinícola

- 9) Existe estrutura de RH na empresa?
- 10) Se sim, descreva como é, por favor. Descreva a composição da área de RH (atividades desempenhadas/subsistemas)
 - Recrutamento e seleção
 - Formação e desenvolvimento
 - Avaliação de desempenho
 - Recompensas
 - Gestão de carreira
- 11) Quem é o responsável?
- 12) Se não, por quê ? Descrever e justificar, se for o caso.
- 13) Como é feita a contratação de pessoal pela vinícola?
- 14) Como é planeada e executada a formação pela empresa?

- 15) Como é a estruturação de carreira?
- 16) Existe estrutura de remuneração na empresa? Se sim, como está estruturada?
- 17) É feita alguma avaliação de desempenho dos empregados? Se sim, como?
- 18) Quem cuida dessas tarefas?
- 19) Existe alguma atividade de RH que não é feita? Qual ou quais?
 - Tem análise e descrição de função? Qual foi a última atualização?
 - Recrutamento e seleção
 - Formação e desenvolvimento
 - Avaliação de desempenho
 - Recompensas
 - Gestão de carreira
- 20) Existem atividades de RH subcontratadas? Se sim, quais e por quê?
- 21) Quais benefícios são pagos aos empregados da Vinícola?
- 22) Como é feito o processamento do sistema de informações da vinícola? Qual sistema utilizado (se ele é próprio, comprado, comprado de quem, etc.)?

D) Gestão estratégica – e sua vinculação à RH

- 23) Existe a relação de estratégia de negócio com a estratégia de RH?
- 24) Se existe, como é feita a relação?
- 25) Qual a participação de RH na estratégia de negócio?
- 26) Como a empresa transforma a estratégia de RH em planos de ação?
- 27) Como se avalia o cumprimento da estratégia de RH? Existem indicadores? Quais?
- 28) Existem formas de avaliar quanto às funções de RH que estão coerentes com a estratégia de RH?
- 29) Como as práticas de RH afetam o valor de mercado da firma?
- 30) Como as práticas de RH influenciam o desenvolvimento financeiro da empresa? Explicar o que quer dizer esta pergunta.
- 31) Como os investimentos em RH estão relacionados ao crescimento, custos ou outra variável financeira?
- 32) Quais são as tendências para o futuro?

Gostaria dos seguintes documentos e informações, se possível:

Estratégias corporativas (Missão, Valores, Visão, etc.)

Estratégia de RH

Plano de desenvolvimento de RH

Levantar dados

Produção da empresa? Em litros? Tipos de vinhos, etc.

Faturamento da empresa? % gasto com RH (salários, benefícios, etc.)

Exporta? Sim? Quanto? Para onde?

Organograma/ Níveis hierárquicos

Anexo B – Síntese dos dados obtidos na coleta de dados das empresas

Comparativo entre as políticas de recursos humanos das empresas pesquisadas

Empresas	Estruturação da área de Recursos Humanos?
P8	Sim - A profissional responsável pela GRH tem formação na área.
P1	Sim - A área foi estruturada para responder a novas necessidades e a responsável tem mestrado na área de GRH.
P3	Não – Decisões pertinentes a assuntos de pessoal são de responsabilidade do diretor financeiro.
P2	Não - Ações pertinentes à área são de responsabilidade da alta cúpula, que é composta pelos proprietários.
P4	Não – Sendo ele mesmo o responsável, é administrador e um dos proprietários.
P5	Não – A alta cúpula responde pelos assuntos da área
P6	Não – As decisões ficam a cargo da Presidência da empresa, que é o proprietário.
P7	Não – Assuntos de pessoal são de responsabilidade da área administrativo-financeira.
P10	Não – Assuntos de pessoal são de responsabilidade da área administrativo-financeira.
P9	Não – A diretoria administrativo-financeira é quem estabelece as políticas.
B1	Sim – O responsável tem formação na área.
B4	Não – Está em processo de reestruturação. Quem responde pelos assuntos é o subgerente administrativo-financeiro.
B2	Sim – O responsável tem formação na área.
B3	Não – Assuntos da área são de responsabilidade de um dos diretores- no caso, o de enologia.
B5	Não - A diretora administrativa, que também é proprietária, é quem estabelece as políticas.

Comparativo entre as políticas de recursos humanos das empresas pesquisadas

Empresas	Atividade de recrutamento e seleção
P8	Responsabilidade sempre dos Recursos Humanos. Para cargos mais altos, contratam empresas especializadas. Quando é para enologia, recorrem a empresas <i>head hunters</i> . Para outros cargos, fazem eles mesmos. Às vezes, fazem recrutamento interno.
P1	Sempre feita pelos Recursos Humanos. Às vezes, utilizam serviços de outras empresas para a apresentação de candidatos. Há casos de fazerem recrutamento interno.
P3	Feita pelo diretor da área demandante e o diretor financeiro, com apoio dos Recursos Humanos.
P2	Feita pelos diretores demandantes ou pelas altas diretorias da empresa, com apoio dos Recursos Humanos.
P4	Feita pelo proprietário e administrador, com apoio de sua técnica de laboratório ou técnica da adega.
P5	É feito pelos responsáveis pelas áreas demandantes, com apoio do RH e muito raramente fazem seleções internas
P6	Feito pela secretária e o responsável pelo setor demandante com apoio de um instituto especializado.
P7	Feita pelos proprietários, que são os administradores.
P10	Para cargos especializados, a responsabilidade é do grupo de diretores. Para cargos altos, é preciso ser sócio.
P9	Feita pelos diretores demandantes. Às vezes, recorrem a uma empresa especializada neste tipo de serviço.
B1	Feita e coordenada pela GRH, tendo, inclusive, uma responsável só pelo recrutamento interno.
B4	Feita por um grupo de psicólogos, que é terceirizado, inclusive para postos chaves.
B2	Feita e coordenada pela GRH, inclusive, o recrutamento interno.
B3	Feita conjuntamente pela diretoria de Enologia e o setor demandante, inclusive o interno.
B5	Feita pela administradora, que cuida de RH, com o apoio das cinco pessoas do topo da empresa.

Comparativo entre as políticas de recursos humanos das empresas pesquisadas

Empresas	Atividade de avaliação de desempenho
P8	Feita anualmente, coordenada pela GRH baseados em dois fatores, objetivos e competências.
P1	Feita anualmente, coordenada pela GRH.
P3	É de responsabilidade dos vários setores.
P2	É de responsabilidade da cada departamento e há o apoio do funcionário do RH.
P4	Feita de forma subjetiva pelo administrador e proprietário, e conforme suas palavras, é empírico.
P5	Feita pelas chefias diretas.
P6	Subjetivamente pelas chefias diretas.
P7	Não é feita.
P10	Feita pela gestora de qualidade, diretor geral e pelo responsável pelo Administrativo-financeiro.
P9	Feita anualmente, sendo um trabalho conjunto entre os diretores de cada área e a alta administração.
B1	A GRH está em processo de finalização do projeto para iniciarem a avaliação em 2012.
B4	Feita a primeira em 2011, ainda está em fase de implantação, e foi feita pelas chefias.
B2	Feita pela GRH, com apoio dos vários departamentos.
B3	Nada formalizada, feito de forma intuitiva pelos chefes.
B5	Feita pela administradora e pela alta diretoria, num processo quase que diário.

Comparativo entre as políticas de recursos humanos das empresas pesquisadas

Empresas	Atividade de formação e desenvolvimento
P8	A partir de indicadores da avaliação de desempenho, criam o plano de formação e desenvolvimento, sob a coord. da GRH.
P1	Sob a coordenação da GRH, a partir de indicadores da avaliação de desempenho e de competências, criam o plano de formação e desenvolvimento.
P3	Para a área industrial, é feita internamente e para outras funções buscam formação externa, conforme avaliações de cada área.
P2	Planejada e organizada pela GRH, a partir de critérios definidos pelas outras áreas.
P4	Somente na área de Higiene e Segurança, vinhas e manutenção de equipamentos. Isto é feito por uma associação da região.
P5	Além daquelas obrigatórias, da certificação ambiental e alimentar, preocupam-se com o desenvolvimento das pessoas, independentemente das funções.
P6	A formação oferecida é muito simples, como: na área contábil, computadores, talvez um pouco mais nas vinhas.
P7	A empresa dá formação na área dos vinhos. Na outra empresa do grupo, que é a fornecedora de pessoal, nos casos em que isto se faz necessário.
P10	Regularmente, são oferecidos cursos para atendimento às normas de certificação e segurança alimentar. Nos últimos tempos, a adega tem procurado ser referência em termos de certificação dos colaboradores, incentivando pós-graduações, mestrados, etc., a critério da diretoria.
P9	A formação é obrigatória e também aquelas identificadas como necessárias pelas diretorias. Procura-se atender aos interesses individuais, por meio de coparticipações em pós-graduações.
B1	Sob a coordenação da GRH, a empresa oferece uma série de cursos internos. Para a área mais técnica, contrata uma empresa de fora para realizar este treinamento e orienta os trabalhadores na busca por outros cursos fora.
B4	Para a área de Vendas há um plano sistematizado. Para as demais está em processo de construção.
B2	As chefias diretas fazem o planejamento e programam os cursos conforme veem necessidades.
B3	Não há nada formalizado, mas são regularmente oferecidos cursos nas diversas áreas. A empresa incentiva aperfeiçoamentos, bancando custos.
B5	É oferecido um treinamento técnico para todos na admissão. A empresa tem o cuidado de preparar os trabalhadores para novos postos, bancando cursos fora.

Comparativo entre as políticas de recursos humanos das empresas pesquisadas

Empresas	Recompensas
P8	Coordenado pela GRH, está ligado à avaliação individual e aos resultados da empresa.
P1	Está em fase de projeto, mas atualmente o pessoal administrativo trabalha 7 horas por dia, e isto é considerado recompensa. Também, para quem completa 25 anos de casa, há um prêmio de uma viagem.
P3	Há algumas recompensas, porém sem uma política definida previamente é feita pelos responsáveis de cada setor e a palavra final é da diretoria.
P2	Não foi detalhado como é feito – Só foi informado que existe e que é entre os RH e as chefias.
P4	Não é formalizado. Depende da avaliação do proprietário e administrador. Chega a dar até 4 salários no final do ano.
P5	Bônus anual, em função do desempenho, pessoal e da empresa. E, também, moradia na quinta, por necessidade, ou também ligado ao desempenho, que é avaliado pelas chefias diretas.
P6	Embora digam que existe, não é claro para ninguém e não foi detalhado por não ser claro nem para eles.
P7	Não há.
P10	Décimo-quinto salário para todos. Está em projeto a construção do plano de recompensas.
P9	Totalmente dependente do desempenho da empresa. Atualmente, não tem concedido recompensas, pelo fato de a empresa ter feito muitos investimentos e de estar com dívidas.
B1	Participação nos lucros, coordenado pela GRH. Não detalhou o plano.
B4	A diretoria define metas. Se forem cumpridas, ganham uma premiação, mas é só para a área comercial. Está em fase de implantação o Plano de Participação em Resultados, para distribuição dos lucros.
B2	Não há, por ser cooperativa.
B3	Não é formalizado, mas, conforme o desempenho da empresa, são concedidos prêmios ou viagens no fim de ano.
B5	Há uma política de bonificações consoante ao crescimento da empresa, mas não foi detalhada.

Comparativo entre as políticas de recursos humanos das empresas pesquisadas

Empresas	Benefícios
P8	Plano de saúde, de vida e o fundo de pensões, que é para uma aposentadoria além daquela governamental.
P1	Seguro de saúde, de vida, refeições na empresa, vinhos a preços mais vantajosos.
P3	Seguro de vida e de saúde para um determinado patamar da empresa, cerca de 90% do pessoal.
P2	Não há uma política global. Segundo o respondente, depende do departamento.
P4	Seguro de vida.
P5	Seguros e moradias. Estas são concedidas conforme avaliações das chefias diretas.
P6	Nenhum.
P7	Não há.
P10	Seguro saúde, café, subsídio de quatro euros para o almoço e caixas com seis vinhos na Páscoa, Carnaval, Natal e Festa de Todos os Santos.
P9	Subsídio nas refeições, fundo de pensões, seguro saúde e desconto na compra de vinhos.
B1	Incentivo a estudos, refeição, transporte e plano de saúde.
B4	50% do Plano de saúde, convênios com farmácias, odontólogos, subsídio na alimentação e transporte.
B2	Plano de saúde e, parcialmente, o odontológico, cesta básica a cada três meses ligada a assiduidade, convênios em farmácias, vale-gás, empréstimo consignado em bancos.
B3	Plano de saúde, alimentação e vale transporte.
B5	Plano de saúde, odontológico e transporte.