

Gestão participativa aplicada a uma indústria sucroalcooleira

*Alessandra Aparecida Franco*¹

*Marcelo Silva Ângelo Ferreira*²

*Maximiliano Francisco de Oliveira*³

*Elaine Cecilia de Lima Oliveira*⁴

*Jacyara Aline Moreira Santos*⁵

*Mariana Pessoa Mascarenhas*⁶

*Luiz Antônio De Carvalho Godinho*⁷

Como citar

FRANCO, A. A. et al. Gestão participativa aplicada a uma indústria sucroalcooleira. *LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 69-85, jan./jul. 2021.

Resumo: Esse estudo teve o propósito de levantar, analisar e discutir os impactos nos custos da mão de obra aplicada à produção, a partir da implementação da gestão participativa em uma usina sucroalcooleira. Por meio do estudo de caso, a pesquisa coletou as percepções do gestor industrial e documentos da empresa para análises,

¹ Doutora em Educação/Mestre em Administração de Empresas. Docente na Universidade do Estado de Minas Gerais, UEMG - Unidade Ituiutaba, alessandraaprecidafranco@gmail.com.

² Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br.

³ Mestre em Administração de Empresas, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, max.bh@terra.com.br

⁴ Graduação em Matemática pelo Centro Universitário de Belo Horizonte, graduação em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Belo Horizonte, graduação em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Mestrado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

⁵ Mestre em Administração - Fundação Pedro Leopoldo. Pós Graduação em Gestão Fiscal e Tributária Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Bacharel em Ciências Contábeis com ênfase em Controladoria - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

⁶ Mestra em Administração de Empresas pela Faculdade Novos Horizontes (2013). Especialista com MBA em Gestão Estratégica da Logística e Produção pelo Uni-BH (2010) e Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Newton Paiva (2009).

⁷ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2016), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2004), especialização em Gestão Estratégica de Marketing pelo CEGE/UFGM (2001) e graduação em Comunicação Social, com ênfase em Publicidade e Propaganda, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

cedidos pelos departamentos de produção e recursos humanos. Os resultados mostraram que a implementação da gestão participativa foi determinante na eficácia do setor de produção e no aumento da rentabilidade da empresa, uma vez que os objetivos foram atingidos de maneira eficiente por meio da redução de custos operacionais e a partir do envolvimento dos trabalhadores, conscientes da necessidade de sobrevivência e manutenção da organização e de seus vínculos empregatícios.

Palavras-chave: Produção; Custos; Gestão; Participativa.

Participative management applied to a sugar alcohol industry

Abstract: This study had the purpose of raising, analyzing and discussing the impacts on labor costs applied to production, based on the implementation of participative management in a sugar and alcohol plant. Through the case study, the research collected the perceptions of the industrial manager and company documents for analysis, provided by the production and human resources departments. The results showed that the implementation of participatory management was decisive in the efficiency of the production sector and in the increase of the company's profitability, since the objectives were achieved efficiently through the reduction of operational costs and through the involvement of workers, aware of the need for survival and maintenance of the organization and its employment ties.

Keywords: Production; Costs; Management; Participative.

1 INTRODUÇÃO

O setor sucroalcooleiro tem participação importante na economia nacional sendo o Brasil o maior produtor mundial de cana-de-açúcar do mundo, responsável por 39% da produção total de cana-de-açúcar em 2014 (BANCO MUNDIAL, 2017, apud ALVES, 2018). O polo dinâmico do setor sucroalcooleiro é a região Centro-Sul do Brasil. O estado de Minas Gerais ocupa o segundo lugar no ranking nacional de produção de cana-de-açúcar e álcool, ficando atrás apenas do estado de São Paulo.

Contudo, o setor sucroalcooleiro atravessa uma crise sem precedentes em função dos impostos elevados, dos custos de produção em alta, da sazonalidade da produção da matéria prima e da subordinação ao ciclo agrônômico da lavoura (ALVES, 2018). Nesse cenário, as inovações tecnológicas são dinâmicas, havendo a necessidade de quantificação dos custos de produção e eficiência, para que empresas do setor se mantenham competitivas superando a crise contingencial.

O fato é que, a crescente necessidade de redução de custos e aumento de produtividade dentro das organizações, assim como a pouca disponibilidade de recursos para investimento; a necessidade do emprego de técnicas mais simples a fim de minimizar os custos da produção; a globalização da economia mundial; a abertura e a concorrência dos mercados; e a necessidade da eficiência organizacional, motivam as organizações na busca constante de produtividade e redução de custos (PORTER, 2004).

Nesse sentido, a procura não só pela redução dos custos, mas também por resultados cada vez maiores e melhores na produção, vem ao longo do tempo apresentando várias alternativas para a implementação de uma gestão eficiente. No caso da agroindústria, setor tratado nesse estudo, a contabilidade utiliza o sistema de custeamento por ordem de produção e o custeamento por processo. Os fatores que determinam se o tipo de custeio será por ordem ou por processo contínuo, de acordo com Martins (2003), é a forma que a empresa trabalha e a conveniência contábil administrativa.

Fundamentada pela participação das pessoas nas tomadas de decisão, a gestão participativa tem se apresentado como ferramenta relevante nesse contexto. Seus principais resultados consistem em eficiência, eficácia e qualidade, se apresentando como uma estratégia de implementação de um gerenciamento inovador, o qual atende às demandas de um mundo globalizado. A gestão participativa representa o estágio mais liberal da gestão das pessoas, e segundo Robbins (2009) ela transforma os trabalhadores em parceiros do negócio minimizando custos e aumentando os benefícios da atividade empresarial. As bases para a gestão participativa consistem na visão do negócio, trabalho em equipe, desenho do trabalho, informação operacional e sistemas de recompensas (CHIAVENATO, 2014).

A relevância do estudo é mostrar o quanto a gestão participativa é significativa em organizações de grande porte como é o caso de uma indústria sucroalcooleira, pois cria um elo entre os colaboradores e a empresa, fazendo com que os mesmos conheçam melhor o local em que trabalham tomando conhecimento da missão, da visão, dos objetivos organizacionais e se identificando com eles, de maneira

proativa. Pelo exposto o estudo se apresenta oportuno para o setor, dado a sua representatividade preponderantemente na economia.

O presente trabalho objetivou, portanto, levantar, analisar e discutir os impactos nos custos da mão de obra aplicada à produção, nos primeiros anos da implementação da gestão participativa em uma empresa do setor sucroalcooleiro. As principais questões abordadas na pesquisa são relativas aos comparativos de custos e eficiência na área industrial, no sentido de revelar se é possível ou não atingir objetivos iguais ou mais eficientes, com redução de custos operacionais, a partir do envolvimento dos trabalhadores, conscientes da necessidade de sobrevivência e manutenção da organização e de seus vínculos empregatícios.

2 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO

O setor sucroalcooleiro a partir da década de 1990 foi inserido em um contexto de livre mercado passando por grandes transformações e sofrendo menor intervenção estatal. Em função disso, posteriormente os preços do açúcar e do álcool deixaram de ser controlados. Essas transformações, conforme explica Silva (2018), alteraram a produção e comercialização desses produtos exigindo maior competência tanto administrativa quanto econômica das indústrias, aumentando a concorrência no setor.

O Brasil é o maior produtor mundial de açúcar e o segundo maior produtor de etanol, ficando atrás dos Estados Unidos da América (ARAÚJO, 2016). Atualmente a cultura tem se expandido para as regiões não tradicionais como os estados de Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul, Goiás e São Paulo, esse estado em especial com cerca de 60% da produção brasileira (SILVA, 2018).

São mais de 800 mil empregos gerados pelo setor com salários maiores em relação à média da remuneração paga no Brasil. O JornalCana (2020), informa que o nível de formalização de empregos também é maior que a média do agronegócio no país. Atualmente o setor enfrenta agravações provocadas pela moagem em quantidade menor, assim como aumento do dólar na safra 2018/2019. Os desafios são grandes e há empresas com dificuldades.

A justificativa para a recente expansão da atividade sucroalcooleira no Brasil de acordo com Queiroz (2016), ocorre em função de fatores como o aumento dos preços internacionais do petróleo, ultrapassando US\$ 100,00 o barril em março de 2008; a inserção da produção de veículos com tecnologia flex fuel; a tendência de alta de preços do açúcar no mercado internacional e as transformações tecnológicas do setor como: cultivares adaptados ao clima do cerrado, o aproveitamento do bagaço e da biomassa para produção de energia e ração.

Segundo Canaonline (2020), verifica-se que os resultados acumulativos dos últimos dez anos das atividades agrícolas como custos, preços de matéria-prima da cana e eficiência industrial, revelaram que nos últimos 11 anos houve um aumento substancial de 177,40%. Nesse mesmo período houve uma queda na produtividade em torno de 12,50%, podendo ter sido acarretada pela intensificação do uso da mecanização nas culturas ainda em expansão da cana-de-açúcar e de uma variação do preço de 165,00%. Esse fato, de acordo com a Única (2020), se deu em detrimento da antecipação das chuvas de primavera no ano antecessor de 2018 que comprometeram a colheita e consequentemente reduzindo a quantidade de aproveitamento de moagem.

Em relação ao ano de 2019 a situação foi diferente garantindo um rendimento melhor da operação nas últimas quinzenas, ocasionando um avanço na safra em relação aos resultados obtidos no último ciclo agrícola. Até o momento todos os dados coletados mostram que a safra 2019/2020 antecipou seu término. Em 16 de outubro de 2019 aproximadamente 25 usinas já haviam encerrado a safra no Centro-Sul do país, em comparação ao ano 2018, onde somente 20 unidades finalizaram a colheita nessa mesma data. Em contrapartida, essas 25 usinas sofreram cerca de 13,5% de retração na moagem (ÚNICA 2019).

Por todo o exposto, verifica-se que o setor sucroalcooleiro vem se expandindo cada vez mais. Hoje esse setor é considerado um dos mais promissores e dinâmicos da agricultura brasileira, pertencendo ao cenário da agroenergia, relacionado à produção de combustível e produção de energia limpa e renovável. Um marco para o setor sucroalcooleiro é a produção da Bioeletricidade como uma das mais importantes fontes de geração de energia elétrica produzida a partir da palha e do

bagaço da cana-de-açúcar. A Bioeletricidade permitiu que o setor se desenvolvesse fortemente no mercado (ÚNICA 2019).

3 GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa trata as pessoas que compõem a organização como o fator principal para o sucesso dos objetivos organizacionais. Representa, portanto, o estágio mais liberal da gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato (2014), ela transforma as pessoas em parceiros do negócio participando dos custos e benefícios da atividade empresarial. É uma filosofia que assegura que decisões efetivas sejam tomadas pelas pessoas certas, pelo fato de que exige que o processo organizacional de tomada de decisões aconteça de modo que os recursos e responsabilidades necessários sejam compreendidos até o nível hierárquico mais apropriado (LEITE, 2000).

A administração participativa, está inserida em um modelo de gestão disponível para os gestores que desejam potencializar as competências presentes no capital humano da empresa. É uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações. Para a gestão participativa funcionar, explica Maranaldo (1989), cada colaborador deve se identificar e estar engajado com os objetivos da empresa. É nessa direção, afirma Chiavenato (2020), que os objetivos pessoais alinham-se aos objetivos organizacionais ocasionando uma maior produção e satisfação pela responsabilidade individual.

No contexto da gestão participativa todas as pessoas envolvidas devem ter a visão do negócio bem como dos objetivos sem dissonâncias e sem distorções. É imprescindível que todos tenham exatamente a mesma ideia do que a empresa pretende e de qual a sua missão (CHIAVENATO, 2014). O trabalho em equipe é o requisito que proporciona a participação grupal e, portanto, o núcleo da administração participativa. É por meio da cooperação mútua, defende Maximiano (2000), que o alcance da missão e dos objetivos da unidade de produção de bens e serviços são atingidos de modo a satisfazer as necessidades da comunidade, individual e coletivamente.

Na concepção de Maranhão (1989), duas vertentes sustentam a gestão participativa, sendo estas a participação de todos e o comprometimento total com os resultados. Partindo deste princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, não deve ser excluída do processo participativo. O engajamento total com os resultados garante a sustentabilidade e efetividade do modelo de gestão baseado na verdadeira administração participativa, significando que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem perseguidos pela equipe, pela empresa, por todos. Este comprometimento é a característica mais importante da administração participativa, pois disciplina a atuação individual de cada pessoa.

Conforme Maximiano (2000), administrar de forma participativa significa compartilhar as decisões que afetam a empresa, colaboradores, clientes, consumidores, fornecedores e até distribuidores ou concessionários da organização quando necessários. Pelo exposto fica evidente que o objetivo da gestão participativa é construir uma organização participativa em todas suas interfaces. Para Mendonça (1987), é justamente nesse complexo multifacetado que aspectos como: a estrutura organizacional; dinâmica interna dos processos decisórios; e variáveis psicossociais que afetam o comportamento dos participantes, devem ser levados em consideração.

Para Leite (2000), a gestão participativa consiste na criação de oportunidades para que as pessoas atuem em decisões que as envolvem. Por meio dela, o subordinado obtém maior controle e maior liberdade de escolha em relação às suas próprias responsabilidades. A participação das pessoas envolvidas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, assim como na satisfação e motivação individual e coletiva. Ao aprimorar a decisão e o clima organizacional, a administração participativa contribui para aumentar a competitividade das organizações.

Uma gestão participativa provoca o redesenho das estruturas, cargos, grupos de trabalho, além da forma de gerir as pessoas, que como um todo são organizados de modo que a participação não se restrinja apenas as atitudes e disposições favoráveis dos gestores, mas também e principalmente das normativas e procedimentos da

organização. Assim sendo, torna-se necessário estabelecer um modelo de administração na empresa, capaz de permitir o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução (MARANALDO, 1989).

A gestão participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao homem da sociedade do conhecimento, cuja característica é o inconformismo diante de respostas vagas e atitudes sem sentido. As responsabilidades assumidas por este homem do novo tempo exercem um papel fundamental diante de sua cidadania e sua posição perante a vida, a qual passa a ser alterada a partir desta nova postura e conduta de trabalho (CHIAVENATO, 2014, 2020; MAXIMIANO, 2000; LEITE, 2000; MARANALDO, 1989).

4 VARIÁVEIS DE IMPACTOS NA GESTÃO PARTICIPATIVA

Apontamos neste estudo como instâncias causadoras dos impactos sofridos na gestão participativa, a ação direta sobre as pessoas influenciando no grau de satisfação, na propensão ao desenvolvimento e na aceitação e participação de processos de mudança, assim como na redução dos custos pela redução do efetivo. Na primeira os impactos sofridos atuam em duas correntes simultâneas, sendo uma voltada para a gestão de pessoas minimizando acidentes, absenteísmo, turnover e aumentando o comprometimento, e a outra para os processos internos da organização aprimorando soluções para os problemas e desempenho dos processos entre outros (MARANALDO, 1986).

Tal feito ocorre a partir da disseminação do conhecimento, agregando valor ao desenvolvimento profissional e impactando diretamente na melhoria contínua para as equipes de trabalho, resultando em altos índices reais de ganho na produtividade (DALKIR, 2005). Já em relação à segunda instância, destaca-se a política de redução de custos como um conjunto de diretrizes coordenadas pela alta administração da empresa objetivando a redução permanente e geral de custos e despesas, através de diversos enfoques coordenados e integrados, medidas e procedimentos específicos, para obtenção de ganhos gerais de eficiência e produtividade (PORTER, 2004).

A crescente necessidade de redução de custos e aumento de produtividade dentro das organizações, assim como a pouca disponibilidade de recursos para investimento; a necessidade do emprego de técnicas mais simples e de baixa nos custos da produção; a globalização da economia mundial; a abertura e a concorrência dos mercados e a necessidade da eficiência organizacional, motivam as organizações na busca constante de produtividade e redução de custos, em especial aquelas voltadas para o setor agroindustrial como é o caso da empresa objeto desse estudo (PORTER, 1989).

Nessas organizações onde o sistema de custeamento por ordem de produção e por processo predominam, Padoveze (2006) explica que é urgente a necessidade do desenvolvimento de novas estratégias de gestão tornando o gerenciamento de custos a ferramenta mais forte e relevante. Isso elucida porque a política de redução de custos em empresas como a pesquisada, deve ser abrangente, permanente e contínua, pois suas diretrizes devem partir dos elementos de custos que são determinados por questões da estratégia. Somente a partir desse formato realizado é que outras diretrizes de cunho operacional devem ser elaboradas, atingindo, finalmente, procedimentos e diretrizes para as etapas da execução e controle (HANSEN, 2010).

Como não poderia ser diferente tal processo deve ser conduzido em termos sistêmicos. As diretrizes não podem ser colocadas de forma não integrada, já que de nada adianta reduções de custos em determinado processo se elas não forem capitalizadas e mantidas nos processos subsequentes até a saída final. É nesse cenário, segundo Padoveze (2006), que a redução dos custos da empresa se apresenta como uma consequência de uma redução efetiva.

Na busca por novos padrões de competitividade uma das técnicas utilizadas na gestão contemporânea de acordo com Chiavenato (2020), é o downsizing. Essa ferramenta traz uma série de vantagens tanto para a empresa quanto para o trabalhador. Apresenta como fundamento básico, a tomada de decisão com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível a partir da redução de custos. De acordo com Chiavenato (2014), um dos benefícios desta ferramenta consiste na melhoria acentuada do sistema de comunicações, por

proporcionar uma maior facilidade e rapidez na difusão da informação, já que agiliza as decisões facilitando a comunicação e a compreensão das tarefas.

Em se tratando da redução de custos, explica Tomasko (1992), os benefícios ocorrem em virtude do corte de níveis hierárquicos intermediários que produzem economias de cargos e órgãos, pessoal de assessoria direta, tempo de transmissão das comunicações, entre outros. A definição clara e delimitada dos objetivos e responsabilidades de cada trabalhador, por meio da redução do número de pessoas envolvidas nas atividades também se apresenta como benefício relevante nesse processo.

Do mesmo modo apresentam-se como vantagens, a total eliminação dos entraves burocráticos, como a redução das camadas hierárquicas; das diferenças de autoridade da cadeia escalar; das regras e regulamentos inflexíveis; da rígida divisão do trabalho; da separação entre decisão e ação; da distância entre planejamento e execução e do papelório em consequência das comunicações formais e da impessoalidade dos cargos e funções (TOMASKO, 1992).

Por todo o exposto, fica evidente que uma política de controle de custos por meio da ferramenta downsizing significa a transformação da burocracia em uma empresa dinâmica, oportunizando o espírito inovador do trabalhador como única fonte real de renovação da empresa. Fundamentando-se neste contexto, identifica-se que a redução de custos bem gerida, pode definir estratégias assertivas para a organização

O downsizing é uma estratégia de mudança organizacional que visa aumentar a eficiência e consequentemente a competitividade das empresas. Contudo, Tomasko (1992), um dos idealizadores do downsizing, revela que os aspectos negativos e os impactos da aplicação da técnica também devem ser observados. Logo, é necessário ater-se a uma visão mais abrangente por parte da empresa, para que o foco não se restrinja a redução de pessoal, mas também na revisão de sua estrutura e na necessidade de uma administração mais racional por parte dos gestores.

5 MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso, o qual segundo Fachin (2005) é caracterizado por ser um estudo intensivo o qual leva em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado, permitindo ao pesquisador abordar uma gama mais ampla de questões históricas, atitudinais e observacionais (YIN, 2005). As técnicas de pesquisa foram a pesquisa bibliográfica e a documental. A pesquisa bibliográfica, na definição de Silva (2003, p. 60) “explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos”.

Já a pesquisa documental, se restringe a fonte de coleta de dados em documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, as quais podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (LAKATOS, 1991). A pesquisa exploratória se realizou em uma usina de cana-de-açúcar, localizada no interior de Minas Gerais, mais precisamente no Triângulo Mineiro, durante o mês de janeiro de 2021, por meio de entrevista direta com o gestor industrial. Na coleta de dados, foram identificados e analisados relatórios de janeiro a dezembro de 2020, cedidos pelos setores de produção e recursos humanos da indústria.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Preliminarmente, os dados mostraram que a usina objeto deste estudo está incorporada a um grande grupo empresarial que atua nas regiões Nordeste e Sudeste, desde setembro de 1988. Somente no setor sucroalcooleiro, o grupo possui cinco usinas de grande porte, responsáveis por uma produção de mais de 300 mil metros cúbicos de álcool e de mais de 6,5 milhões de sacas de açúcar dos tipos VHP, cristal e refinado. Sua produção passa por um sofisticado e complexo sistema de logística, que a escoia ao mercado consumidor por meio da utilização de um sistema multimodal especializado, composto por transportes rodoviário, ferroviário e marítimo. O álcool e o açúcar do grupo alcançam mercados na Europa, Ásia, África, América do Norte, América do Sul e América Central.

A usina estudada possui um eficiente sistema de logística para distribuição da produção de álcool e açúcar ao Centro-Sul do país e ao estado de Minas Gerais. Só de açúcar, são escoados, através do terminal multimodal de Uberlândia - MG, mais de 2,0 milhões de sacas e de álcool, 90 milhões de litros. A tecnologia utilizada é de ponta tanto no aproveitamento da cana como em sua transformação em álcool e açúcar, garantindo que o índice de produtividade seja acima da média da região, que é cerca de 90 toneladas de cana por hectare. A eficiência do setor produtivo e de seu sistema de distribuição garante à indústria uma forte presença nos mercados em que atua.

Neste estudo optou-se em comparar a safra do ano de 2018 com a safra do ano de 2020, em função da safra do ano de 2019 ter sido atípica devido ao atraso para início da mesma em detrimento de problemas de ordem financeira vividos pela empresa. A inserção da gestão participativa na usina ocorreu a partir de janeiro de 2019, após a intensificação da crise financeira instalada na organização. Desde então, foram realizadas diversas mudanças. Dentre elas, considerada como o maior desafio a ser superado, encontra-se a redução dos custos com a mão de obra empregada.

Contudo, como se pode ver pelas tabelas 1 e 2, os resultados quando comparados, foram satisfatórios. As pequenas variações nos demais indicadores, com exceção da cana moída e das produções de açúcar e álcool, mostram que os resultados obtidos relativos à eficiência e eficácia nos processos, ocorreram dentro do esperado, evidenciando a eficácia organizacional obtida por meio da gestão participativa.

Tabela 1 - Análise de Indicadores 2018

SAFRA 2018	
Cana moída total	1.406.742 toneladas
% de Aproveitamento Industrial	98,15%
Sacos de açúcar produzidos	1.906.320 sacos de 50kg
Álcool total produzido	73.530.000 litros
Açúcar entrado por tonelada de cana	146kg/TC
Extração do açúcar contido na cana	95,32%
Eficiência de recuperação do açúcar entrado	98,36%
Açúcar produzido por tonelada de cana	124,13kg/TC
Álcool produzido por tonelada de cana	97,64 litros/TC
Custo com manutenção de entressafra	R\$ 6.500.000,00
Custo com produtos químicos por tonelada de cana	R\$ 1,74
Custo mensal com folha de pagamentos sem encargos	R\$ 632.184,00

Fonte: Boletim de Informações Gerais (BIG) - fornecido pelo departamento pessoal da usina.

A retenção de equipamentos que estavam em manutenção externa; falta de máquinas e equipamentos para corte; carregamento e transporte; e falta de recursos para início da moagem, são resultados da crise vivida pela organização em 2019. Nesse ano a safra somente teve início no final do mês de agosto, apresentando dados de performance, fora dos padrões normais de moagem e produção. Entretanto, nota-se que os dados do ano subsequente – 2020, são bastante significativos, conforme apresenta a Tabela 2.

Tabela 2 - Análise de Indicadores 2020

SAFRA 2020	
Cana moída total	700.300 toneladas
% de Aproveitamento Industrial	97,11%
Sacos de açúcar produzidos	333.556 sacos de 50kg
Álcool total produzido	55.586.000 litros
Açúcar entrado por tonelada de cana	132kg/TC
Extração do açúcar contido na cana	95,79%
Eficiência de recuperação do açúcar entrado	97,25%
Açúcar produzido por tonelada de cana	119,80kg/TC
Álcool produzido por tonelada de cana	81,4litros/TC
Custo com manutenção de entressafra	R\$ 1.150.000,00
Custo com produtos químicos por tonelada de cana	R\$ 1,82
Custo com manutenção na safra por tonelada de cana	R\$ 0,25/TC
Custo mensal com folha de pagamentos sem encargos	R\$ 387.947,68

Fonte: Boletim de Informações Gerais (BIG) - fornecido pelo departamento pessoal da usina.

Pela Tabela, observa-se que a cana moída sofreu uma queda considerável. Contudo, o ano de 2020 foi considerado um ano de recuperação na produção, em virtude da grave crise que a usina atravessou no ano anterior. Os dados revelam que em 2020 o custo com o pagamento da mão de obra diminuiu em relação a 2018, o que pode ser facilmente explicado, já que para que houvesse eficácia na redução de custos, de caráter geral e permanente, a usina optou por implementar a gestão participativa iniciando-a através da redução do efetivo.

Obviamente que quando da implementação desse novo modelo de gestão, novas práticas administrativas foram inseridas, utilizando-se de novas atitudes organizacionais compatíveis com a atual realidade da empresa. Estabeleceu-se então, novas diretrizes gerenciais e os processos organizacionais resultaram em muitos avanços, gerando um clima de colaboração intenso entre os funcionários, relatou o gestor entrevistado.

Como o modelo de gestão participativa implica no envolvimento de todo o coletivo de trabalhadores na resolução de problemas e desenvolvimento de propostas para melhorar os serviços, foram realizadas reuniões com os colaboradores para que os mesmos atingissem um nível de conscientização e de envolvimento com o novo modelo a ser desenvolvido na empresa. As reuniões aconteciam semanalmente e eram divididas por equipes de produção e setores da empresa. Na medida em que novos líderes iam sendo capacitados, as reuniões iam acontecendo com outros colaboradores, até que todos tivessem conhecimento sobre os fatos.

Houve achatamento na hierarquia com demissões de cargos de chefia, assim como, em cargos operacionais. Parte das demarcações de função, ou seja, os cargos e ocupações hierárquicas desapareceram tornando-se hierarquias funcionais comprimidas. Como os salários dos supervisores eram relativamente maiores que os de operação, cada demissão de um supervisor representava, em média, o salário de seis operadores. A usina optou em demitir parte dos que ganhavam mais e promoveu outros funcionários com salários menores. Isso fez com que os trabalhadores empregados se sentissem motivados, o que garantiu um maior empenho e dedicação, que resultou em indicadores muito satisfatórios. Os resultados positivos podem ser vistos na Tabela 2, a qual gerou um percentual de aproveitamento industrial superior a 97%.

De acordo com o gerente entrevistado, com o enxugamento da mão de obra, as tarefas e responsabilidades foram transferidas para grupos de trabalho e como consequência, os problemas na produção foram detectados com maior rapidez e solucionados com maior eficácia, pois cada grupo ficou responsável por sua eficiência produtiva definida por metas. Ocorreu assim, um alto nível de envolvimento entre a empresa e colaboradores comprovando a eficácia da gestão participativa enquanto ferramenta gerencial, capaz de transformar as pessoas antes consideradas pela organização como recursos passivos, para parceiros ativos na realização dos processos.

Vale ressaltar que a implementação do modelo participativo, está sendo realizado com maior ênfase na indústria e está sendo conduzido pelo gerente industrial com o apoio do setor de Recursos Humanos. Os resultados estão bem acima do esperado,

mesmo sabendo que a empresa, como um todo, continua em crise. A pretensão da organização, é que aos poucos, o modelo seja implementado em todos os departamentos.

O posicionamento dos gestores de produção e recursos humanos é de que a relação funcionário e empresa tem se tornado cada dia mais importante para o sucesso da organização, isto porque a empresa percebeu que mantendo um bom relacionamento com seus colaboradores, eles se tornam mais motivados e consequentemente mais comprometidos com objetivos. De acordo com a análise dos relatórios, percebe-se que o trabalho realizado pelos funcionários passou a ser executado com mais qualidade, confiabilidade e continuidade.

Durante a implementação do programa, foi mantida a qualidade dos processos, produtos e serviços havendo no início, necessidade de treinamento para os colaboradores promovidos, bem como a adequação ao modelo de gestão implantado. A priori, explicou o gestor entrevistado, o início do processo foi trabalhoso, mas aos poucos e em função da necessidade de manter a empresa no mercado, todos os envolvidos não mediram esforços para que os resultados venham sendo alcançados.

7 CONCLUSÃO

Preliminarmente ficou evidente que mesmo diante de tais impactos o novo modelo de gestão adotado, foi estratégico tornando a empresa mais competitiva. O estudo mostrou que os indicadores operacionais impactaram diretamente nos processos de mudança do setor produtivo da empresa, assim como na diminuição da produção por conta da redução do efetivo.

A priori, a redução efetiva até então considerada como a principal variável atribuída à eficácia da gestão participativa, constata-se que muito embora tenha sido necessária a demissão de vários funcionários, aqueles que permaneceram apresentaram elevado grau de satisfação e comprometimento na execução de suas tarefas.

Constatou-se que o relacionamento entre os trabalhadores se fortaleceu permitindo o alcance dos objetivos organizacionais de modo mais eficiente. Logo, é possível inferir que a implementação da gestão participativa foi determinante na eficácia do setor de produção e no aumento da rentabilidade da empresa, a partir dos bons resultados gerados na indústria.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, W. A. Ethanol Industry: Surpassing Uncertainties and Looking Forward. In: SALLES FILHO, S.L.M. et al. (Org.). *Global Bioethanol: Evolution, Risks, and Uncertainties*. London: Elsevier, 2016. p. 1-33.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Burlington MA: Elsevier ButterworthHeinemann, 2005.
- FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- HANSEN, Don. R. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- JORNALCANA. Setor sucroenergético representa 2% do PIB brasileiro, afirma diretor do ITC: Jornal Cana, Ribeirão Preto, 7 maio 2019. Disponível em: <https://jornalcana.com.br/setor-sucroenergetico-representa-2-do-pib-brasileiro-afirma-diretor-do-itc>. Acesso em: 6 jan. 2021.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, F. T. *Por uma teoria a gestão participativa: novo paradigma de administração para o século XXI*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.
- LERNER, W. *Organização participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio*. São Paulo: Nobel, 1991.
- MARANALDO, D. *Estratégia para a competitividade*. São Paulo: Produtivismo, 1989.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- MENDONÇA, L. C. de. *Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Thompson, 2003.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- QUEIROZ, A. M. de. *Estruturas de governança no complexo agroindustrial sucroalcooleiro goiano*. 2016. 313 f. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SILVA, Felipe Pinto. O setor sucroalcooleiro no Brasil: características, perspectivas e crise. In: CONGRESSO SOBER, 56., 2018, Campinas. *Anais...* Campinas: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2018.
- SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.
- TOMASKO, Robert M. *Downsizing: reformulando sua empresa para o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ÚNICA. Apresenta sobre a cana-de-açúcar união da indústria e acompanha quinzenalmente a safra na região Centro-Sul. 2019. Disponível em: <https://www.unica.com.br/>. Acesso em: 07 jan. 2021.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.