

A importância de uma Estrutura Organizacional adequada para uma usina de pequeno porte e com gestão familiar

Francisco Giglioti
ITE, Bauru, Brasil.

Ivone Aparecida Lucas
ITE, Bauru, Brasil.

Ligia Carla Gabriel
ITE, Botucatu, Brasil.

Resumo: A estrutura organizacional de uma pequena usina de açúcar e álcool, na região central do estado de São Paulo serviu de base de dados para a composição de tese concluída no ano de 2007. Naquela ocasião, a comparação entre os sistemas de remuneração encontrados na empresa e a mecanização agrícola em implantação progressiva, acabou por trazer à tona sua estrutura organizacional. As estratégias traçadas pela administração para cumprir suas metas de produção, sem perder de vista necessidades como atendimento à proteção do meio ambiente, a legislação de controle à poluição pela queima da palha de cana-de-açúcar e o enfrentamento dos problemas sociais crescentes pela substituição da mão-de-obra do corte da cana pelas máquinas colheitadeiras, levam a empresa a alcançar suas próprias metas na busca constante da melhor estruturação. O presente artigo trata dos resultados da realização desse estudo de caso apoiado em entrevistas e questionário, descrevendo as peculiaridades encontradas e tendo por base a sua estrutura formal fundamentada na participação de familiares em sua direção. A possibilidade de estudar o perfil de uma usina de açúcar e álcool, de pequeno porte, tendo como principal contribuição, trazer a público esta realidade entre vários outros tipos de gestão possíveis para essa atividade.

Palavras chave: Estrutura Organizacional, Empresa Familiar, Mecanização Agrícola.

The importance of a structure organizational and adequated to a power plant of small postage and with familiar management.

Abstract: The organizational structure of a small sugar and alcohol power plant, in the central part of São Paulo state served of data's base to the composition of the theses finished on year 2007. In that time, the comparison between the remuneration systems found out in the business and the agriculture mechanization in progressive implantation, ended up to bring its organizational structure. The strategies plotted by the administration to serve its production goal, without loosing the view of the necessities as attending the environment protection, the legislation of pollution control by the burning of sugar cane straw and the braving of growing social problems by the substitution of labor cane cut by the harvest machines, take the business to reach it own goals on constant researching of the best structure. The present article brings the results of realization of this case study based on interviews and questionnaires, describing the peculiarities founded and having by base the formal structure fundamented on participation of familiars in its direction. The possibility to study the profile of a sugar and alcohol business, of small postage, having as principal contribution, to bring to the public this reality between many other kinds of possible managements to this activities.

Key words: organizational structure, familiar business, agriculture mechanization.

1. Introdução

Uma contribuição para o conhecimento das relações entre a estrutura organizacional de uma empresa e seu ambiente é a possibilidade de equilíbrio entre o poder dessa organização e os benefícios que a mesma traz para a comunidade. Neste sentido “a estrutura organizacional é o instrumento administrativo da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas” (OLIVEIRA, 2006). É óbvio que com a pretensão de alcançar os objetivos estabelecidos pelos respectivos planejamentos.

O questionário utilizado para levantamento das informações necessárias em uma usina de açúcar e álcool no interior do estado de São Paulo, a princípio destinou-se a colher dados para subsidiar tese de doutorado explorando a comparação entre os sistemas de remuneração praticados nessa empresa levando-se em consideração duas situações distintas assim descritas: “a prática da colheita de cana de forma manual e a mesma colheita executada de forma mecanizada, confrontando as duas, tendo por base os sistemas de remuneração utilizados” (GIGLIOTI, 2007). Entretanto, durante o levantamento e na fase da análise dos dados constatou-se a forte predominância de uma estrutura alicerçada na hierarquia já consagrada pelas organizações de modo geral e eminentemente familiar.

Relativamente à mecanização agrícola tem-se como foco principal a lavoura de cana-de-açúcar destinada ao fornecimento de matéria-prima para as usinas de açúcar e álcool. A estrutura existente naquela usina foi examinada e as informações foram evidenciadas para que fossem devidamente trabalhadas. A empresa está situada num dos municípios da região central do Estado de São Paulo e industrializa álcool anidro, álcool hidratado, açúcar e levedura, além de cumprir sua função básica que é a cultura da cana-de-açúcar. No ano de 2005 foram utilizados no processo industrial da usina, cerca de 980.000 (novecentos e oitenta mil) toneladas de cana-de-açúcar, para a obtenção dos seus vários produtos e possuía 9.039 hectares de terras próprias cultivadas.

Desde a Revolução Industrial, grandes transformações ocorreram no mundo. O homem foi chamado em massa para ocupar-se de trabalhos nas indústrias. Novos paradigmas na esfera da economia foram criados; houve grande corrida para ocupação das vagas abertas com essas indústrias, verdadeiras máquinas de geração de trabalho. A economia teve grande avanço e a relação capital e trabalho fortaleceu-se. Muitos abandonaram o campo onde trilhavam suas vidas de agricultores. “Novos mundos surgiram e com horizontes muito diferentes. É importante notar que a divisão do trabalho é muito mais acentuada nos países desenvolvidos que naqueles de menor opulência” (SMITH, 1980). Surgiram as máquinas e entre as mais

utilizadas na área agrícola estão as colheitadeiras, transbordos, carregadeiras, tratores, carretas, caminhões e moto bombas. Destaque para as colheitadeiras de cana-de-açúcar pela sua importância no processo da colheita mecanizada, substituindo gradativamente a mão-de-obra manual e a prática da queima da palha da cana, disciplinada pela lei estadual nº 11.241, de 19 de setembro de 2002. A empresa em questão possuía duas colheitadeiras, que trabalharam em regime ininterrupto, durante todo o período de safra de 2005, tendo cada uma delas, capacidade para colheita de 828,72 t/dia. Cada colheitadeira substitui 103,59 homens.

Este trabalho tem por objetivos destacar vantagens decorrentes do uso de estruturas organizacionais convenientes, bem como o gerenciamento das várias unidades organizacionais, contribuindo para que as organizações similares possam sobreviver e crescer com profissionalismo aumentando a eficácia em suas tomadas de decisões.

2. Estrutura organizacional da empresa

Foi evidenciado que os ocupantes dos cargos de relevante importância e de confiança, como diretor, gerentes e chefias de departamentos pertencem à família e têm formação compatível com o cargo ocupado. Todos têm nível superior na área específica e alguns possuem especialização ou pós-graduação. Pode-se afirmar que a profissionalização atingida é suficientemente para suplantarem os desafios que norteiam os destinos das empresas familiares. Em sua estrutura organizacional foram identificadas as gerências, todas subordinadas à Diretoria Geral da empresa. Na estrutura há as seguintes unidades que compõem a empresa: Organograma Geral e das Gerências Industrial, Agrícola, Moto-Mecanizada, Suprimentos, Recursos Humanos, Administrativo-Financeiro e Departamento Posto Abastecimento e Lubrificação de Veículos.

As áreas de maior interesse aparecem bem definidas nos organogramas e as atividades desenvolvidas estão alocadas corretamente nos vários departamentos e gerências, o que garante bom controle e gestão eficaz nas realizações. Pode-se afirmar que se trata de uma estrutura organizacional bem montada abrangendo todas as áreas e proporcionando bom controle sobre as funções necessárias. Isto ratifica a afirmação de que:

Ao examinar as estruturas organizacionais das empresas, constata-se que a busca de novos modelos de flexibilidade organizacional significou vencer barreiras impostas pelas concepções rígidas de estrutura, as quais prevaleciam tanto na teoria quanto na prática administrativa (MOTTA, 1995).

Para atender a capacidade de moagem diária da indústria, é importante que a área agrícola responda fornecendo a tonelagem de cana necessária, definida ao final de cada dia. Com essas informações, a área

agrícola planeja para o próximo dia, os lotes de cana que serão colhidos manual e mecanicamente, assim como quantos hectares serão queimados durante a noite para serem colhidos no dia seguinte.

A melhor relação entre a convivência do homem com a máquina é aquela em que é possível tirar proveitos da tecnologia de maneira inteligente e lucrativa. Inteligente, porque oferece ao homem empregado boas condições de trabalho e lucrativa, porque também proporciona à empresa maiores lucros, em consequência do aumento da produtividade, pela melhoria nas condições de trabalho e das tecnologias incorporadas através das máquinas e equipamentos. De forma idêntica, procura-se o caminho racional entre o desenvolvimento tecnológico e a proteção ambiental, pois se tratam de máquinas modernas como as colheitadeiras de cana, sendo introduzidas no campo de forma gradativa, substituindo a mão-de-obra do cortador de cana tradicional. Discute-se neste trabalho as formas mais viáveis para sua utilização, sem grandes prejuízos para o mercado de recursos humanos e a sociedade organizada.

O governo do estado de São Paulo editou leis de proteção ambiental estabelecendo de forma gradual a diminuição da queima da palha da cana-de-açúcar e a introdução da mecanização. Através de um cronograma ficam garantidas relativamente, a proteção do meio ambiente e a migração da mão-de-obra estritamente manual, para a especialização do trabalho com o uso de máquinas às vezes sofisticadas. A colheita manual da cana-de-açúcar, ainda praticada em larga escala na destilaria em questão, proporciona a ocorrência de alguns problemas, principalmente aqueles ligados à baixa produtividade. Hipoteticamente há problemas de produtividade para a empresa e falta satisfação de empregados, pelo não uso de sistemas adequados de remuneração em algumas atividades fundamentais.

Nas empresas sucroalcooleiras não tem sido diferente. Grandes capitais são investidos com o intuito de conseguir resultados auspiciosos no setor. Chegou-se num momento em que o governo, sentindo a necessidade de manter sob controle o ímpeto da mecanização agrícola, semelhante àquele ocorrido na indústria do passado, que se implantado de forma desordenada e colocado em prática de imediato, geraria graves transtornos à sociedade, pelo aumento em grande escala do desemprego no campo, acompanhado de altos índices de poluição da atmosfera, estabeleceu junto com os órgãos de base e demais interessados, regras que permitissem dar esse passo sem tantos riscos que eram evidentes. “A taxa anual de mecanização aumenta pelo menos por três razões: econômica, legal e social. O uso de máquinas otimiza a produção e substitui o pagamento de mão-de-obra” (MORAES, 2007). As preocupações vão desde a substituição do corte manual da cana-de-açúcar, pela mecanização, que se utiliza de máquinas para execução das atividades necessárias ao ciclo produtivo; da necessidade de se prevenir grandes bolsões de desemprego, em função

dessa evolução necessária e inevitável, protegendo o homem na sociedade; a viabilidade econômica, ao definir qual a técnica a ser utilizada e a preocupação com o meio ambiente. Em análise feita sobre os impactos no emprego pela substituição de mão-de-obra pelo corte mecanizado da cana-de-açúcar no estado de São Paulo, foram apontadas algumas das principais condicionantes para esse processo, assim descritas:

Dentre elas estão alterações nas relações de emprego, transformações no processo agrícola, influência sobre a qualidade tecnológica, investimentos, custos e também a necessidade da sociedade enfrentar a questão de forma organizada e responsável (VEIGA FILHO et al, 1994).

O item do questionário, que sugere o levantamento da estrutura organizacional da empresa revela importantes informações com relação ao seu posicionamento e à delegação de autoridade a cada um dos órgãos relacionados. Se a estrutura organizacional for corretamente estabelecida, de forma contundente e clara, teremos como retorno alguns aspectos positivos que vão proporcionar maior segurança para a própria consolidação da ordem interna, ou seja, as unidades organizacionais serão as legítimas representantes daquilo que se produz ou desenvolve, pois “a estrutura organizacional não é e nem pode ser estática. O seu dinamismo tem que ser constante e representar fielmente o desenho da empresa em suas múltiplas possibilidades de tomadas de decisão, o que é imprescindível nas modernas organizações” (GIGLIOTI, 2006).

2.1. Estrutura familiar

Ao comentar sobre a importância das empresas familiares nos Estados Unidos da América, Cohn (1991) assim se expressa:

As empresas familiares permeiam nossa economia. Quando uma delas deixa de existir, ou porque é vendida ou porque é liquidada, todos somos afetados. As empresas familiares perfazem 90% das 15 milhões de empresas americanas. Um terço das quinhentas da revista *Fortune* ou são possuídas por famílias ou controladas por elas. As empresas familiares são responsáveis por 40% do nosso produto nacional bruto e têm uma expectativa de vida de apenas 24 anos.

A usina em questão é uma empresa de iniciativa privada familiar. As Gerências, em nível de diretoria, são ocupadas por elementos da família, sendo que todos têm formação específica para desempenhar suas funções. Tem em seu quadro aproximadamente 850 empregados, sendo que a cana-de-açúcar necessária, matéria-prima indispensável aos seus processos de fabricação, é fornecida de duas maneiras: a primeira, através de produção própria das equipes de trabalho pertencentes ao quadro de empregados da empresa, oriunda dos canaviais de sua propriedade; a outra, pelo fornecimento da matéria-prima pelas empresas

terceirizadas, cuja produção provém de canaviais também de terceiros.

Ficou claro que a empresa departamentalizou-se com o objetivo principal de promover a delegação de autoridade, detendo o pleno controle de tudo o que faz, através da família mantenedora do negócio. Desta forma, observa-se em toda a sua estrutura a presença dos diretores e gerentes membros da família, o que faz com que o controle das principais decisões continue sendo de sua competência.

Ao contrário do que imaginavam grandes economistas do século XIX, o desenvolvimento capitalista acabou por fortalecer a forma familiar de produção na agricultura, sendo um dos motivos, seu processo de decisão e ação instantâneos que lhes configuram agilidade incomparável nos processos de gestão dos recursos, capacidade específica que pode ser definida como a flexibilidade adaptativa do trabalho familiar (MORAES; SHIKIDA, 2002).

Examinando os organogramas obtidos durante o processo de entrevistas e levantamentos na empresa, identificou-se que todas as áreas de reconhecida importância na estratégia dos negócios são chefiadas por pessoas que pertencem à família. Assim é que a Diretoria é ocupada pelo principal membro familiar, seguido dos gerentes das áreas industrial, agrícola, moto-mecanizada, suprimentos, recursos humanos e administrativo-financeira, além da chefia do departamento posto de abastecimento e lavagem de veículos. “É importante analisar algumas características que tornam uma empresa familiar. Uma das mais relevantes refere-se à importância que desempenha a confiança mútua entre os membros da empresa” (BERNHOF, 1989). Todos esses fatos ratificam a tese de que a empresa tem administração tipicamente familiar.

3. Profissionalização e poder

Nota-se que a empresa tem um bom discernimento sobre a necessidade da profissionalização daqueles que detêm poder de mando e decidem os destinos desse negócio de família. Os instrumentos que estão ao alcance dos líderes das empresas, oferecem condições para desenvolver, implantar e manter qualquer sistema em funcionamento no interior das organizações. Tais instrumentos podem ser sintetizados como o planejamento adequado para as suas realizações, que seguidos de boa organização dos recursos organizacionais disponíveis ensejam a realização das atividades fins da empresa, com certo grau de eficácia e eficiência. Assim, complementados por coerência nos momentos de direção pelos seus gerentes, portadores de boa formação atingem o estágio do controle, avaliando com clareza e garantindo aos seus produtos, qualidade e competitividade. Aliás, registre-se que todos os seus produtos principais são fabricados para

suprir apenas o mercado externo, o que garante o grau de qualidade requerido.

Devem ser considerados tanto os fatores culturais existentes no meio organizacional como o fato da possibilidade de desconhecimento das diferentes teorias com a profundidade necessária para a tomada de decisão. Em função do seu posicionamento na estrutura organizacional, as decisões assumirão maior importância pelo fato de estarem ocupando determinado nível de influência no desenho organizacional. A necessária implementação de novas frentes de trabalho ou uso de novas tecnologias estão relacionados com os níveis da pirâmide organizacional onde esses gerentes estão lotados.

4. Metodologia de pesquisa

Este trabalho caracteriza-se, por ter sido elaborado com base nas atividades praticadas numa única empresa, como um típico estudo de caso, assim comentado por Gil (2002): “O estudo de caso apresenta algumas vantagens pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” O que fez com se definisse pelo estudo de caso, fixando o estudo em apenas uma usina, foi a dificuldade encontrada em obter consentimento de outras empresas do gênero para o levantamento de dados necessários.

A metodologia utilizada pautou-se no uso de entrevistas acompanhadas de questionário, com preenchimento das respostas, sempre que necessário, com o assessoramento do entrevistador. Desta maneira houve um retorno muito significativo dos questionários que complementaram positivamente as questões formuladas, que foram ainda complementados pelas informações colhidas pelo método da observação pessoal.

4.1. Tipo de pesquisa

O levantamento de dados para sua elaboração tornou-se evidente, consubstanciando pesquisas na empresa para a composição do quadro de informações. Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. “Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão” (GIL, 1996).

4.2. Levantamento de dados

O questionário utilizado foi preparado visando à obtenção de respostas objetivas às questões formuladas, à medida que as entrevistas fossem sendo agendadas e realizadas. Para esse preenchimento, as perguntas foram formuladas às pessoas diretamente envolvidas no assunto.

Por ocasião das visitas feitas à indústria foram coletadas informações desde a entrada da cana-de-açúcar na usina até o final dos processos de produção de álcool, açúcar e levedura. Na lavoura, desde a fase de preparo do solo até a entrega da cana-de-açúcar à indústria. Envolveu também os procedimentos de ambientação dos empregados da lavoura, entregas de ferramentas e EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), além de pequenas palestras de orientação na área agrícola.

Em todas as áreas foi utilizada a técnica da observação pessoal, que é o único método de comparação das informações obtidas na revisão da literatura, questionários e entrevistas com a realidade dos fatos. "Idéias e impressões erroneamente colhidas pelo analista organizacional podem ser corrigidas pela observação pessoal dos fatos sob análise" (CURY, 1995). Essa técnica consiste em observar a realização das atividades nas próprias áreas de trabalho. A técnica da observação pessoal foi utilizada sempre que se sentiu necessidade de atestar em determinadas áreas da empresa, o uso ou não de metodologias e técnicas de trabalho, níveis de mecanização ou sistemas de remuneração implantados. Segundo Araújo (2001),

A observação pessoal subsidia o estudo organizacional. É um meio de comparar as informações de entrevistas e questionários com a realidade. Aplicando-se a entrevista, fica facilitado o uso da observação, pois, durante seu desenrolar, cabe ao entrevistador verificar o que ocorre na área sob o alcance de seu olhar.

Todas as áreas detentoras de atividades "fim" da empresa foram fotografadas, envolvendo a lavoura e a fábrica, com intuito de levantar informações e entender as funções e atividades realizadas, conhecer os produtos finais e seus respectivos processos de fabricação.

Para melhor conhecimento de todas as atividades e processos existentes na empresa houve diversos tipos de participação do pesquisador, tais como: *work shop* para definição do orçamento estratégico de 2005, ginástica laboral na área agrícola, na fábrica e escritórios, treinamentos para implantação do programa de qualidade total, reuniões de ambientação aos novos contratados, acompanhamento a entrega de ferramentas de trabalho, Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e a realização de pequenos treinamentos aos novos empregados, ao serem admitidos.

Foram feitas visitas semanais à lavoura, observando os procedimentos voltados ao trato do solo, plantio de cana, adubagem, queima da cana, colheita manual de cana queimada, colheita manual de cana sem queimar, colheita mecanizada de cana, transbordo da cana cortada pela colheitadeira e transporte da cana até a fábrica.

Da mesma forma e com mesmos objetivos, houve visitas semanais à fábrica observando os processos de fabricação de açúcar, álcool, levedura e resíduos, no período de março a dezembro de 2005, ocasião em que ficaram evidenciadas as principais fases do processo de produção.

5. Resultados encontrados

Na tabela 1 estão registrados os custos com mão-de-obra e encargos ocorridos no ano de 2005. São considerados separadamente os custos da mão-de-obra na mecanizada e manual identificados na área agrícola e os da indústria.

Tabela 1. Custo da mão-de-obra e encargos do ano de 2005

Mão-de-obra	Valor R\$(1)	Encargos R\$(2)	Total	% sobre M.O(2)/(1)
Mecanizada	3.686.400,00	2.822.676,00	6.509.076,00	76,55%
Manual	3.578.880,00	2.740.348,00	6.319.228,00	76,57%
Indústria	1.613.516,00	1.656.597,00	3.270.113,00	102,67%
Total	8.878.796,00	7.219.621,00	16.098.417,00	81,31%

Fonte: Setor de Custos da Usina

O custo da mão-de-obra nesse ano foi de R\$ 16.098.417,00 (dezesseis milhões, noventa e oito mil, quatrocentos e dezessete reais), sendo que neste valor já estão embutidos R\$ 7.219.621,00 (sete milhões, duzentos e dezenove mil, seiscentos e vinte e um reais) referentes a encargos sociais, que significam 81,31% da mão-de-obra. Os valores contabilizados com a contratação de mão-de-obra para o trabalho manual na lavoura, inclusive o corte manual da cana-de-açúcar gira em torno de 49,26% do total que foi R\$

7.265.280,00 para aquele ano. Os restantes 50,74% são provenientes do trabalho mecanizado.

Cabe ainda salientar que 80% dos custos contabilizados para a mão-de-obra manual são provenientes do corte manual de cana. Os restantes 20% são de áreas administrativas e de apoio disseminadas por toda a empresa.

Com relação aos organogramas da empresa notou-se uma estrutura piramidal tradicional, com poucos níveis hierárquicos, variando nas diversas unidades

organizacionais, de três a cinco. Assim, tem-se a Diretoria, as Gerências, os Departamentos, as Divisões e as Seções.

Em consequência das informações levantadas e pensando nas várias hipóteses de comportamento do mercado de recursos humanos da região pode ser feita a seguinte reflexão: considerando-se que a necessidade de contratação de cortadores de cana permaneça em 700 homens por safra, que é o total utilizado naquele ano pela empresa e que a usina adquira uma colheitadeira por ano, em aproximadamente sete anos não teríamos mais emprego para o corte de cana de forma manual nessa empresa. Cada cortador ganha em média R\$ 647,00 por mês. Há 3 turnos de trabalho, de 8 horas cada. O salário de um operador de máquina colheitadeira era em 2005, R\$ 1.600,00 por mês. Logo $103,59 \times R\$ 647,00 = R\$ 67.022,73$; mais a manutenção da máquina R\$ 8.500,00/ mês; mais a mão-de-obra de 3 operadores R\$ 4.800,00/mês. Tem-se o custo/mês de R\$ 80.322,73. O investimento necessário para aquisição de uma colheitadeira é de R\$ 700.000,00 que dividindo por R\$ 80.322,73 leva ao resultado final de 8,71 meses. Pode-se afirmar então que uma máquina colheitadeira se paga em 9 meses de operação. Se a safra desta usina vai de março a dezembro (10 meses), em menos de uma safra dá-se o retorno total de seu investimento.

Os cargos voltados para a operação das máquinas que conduzem a empresa à era da mecanização agrícola, como operadores de colheitadeiras e técnicos de manutenção de máquinas entre outros, assumem uma posição de destaque nesse processo, pois acabam sendo eles os que substituem os 103,59 homens citados anteriormente. Na verdade são esses técnicos que perpetuam o cargo de colhedores de cana de forma mecânica em substituição aos tradicionais cortadores de cana-de-açúcar, de forma manual. Esta transição do “fazer manualmente” para o “fazer mecanizadamente” está em plena evolução podendo-se prever que em alguns anos ou quem sabe, décadas, não existirá a oferta de trabalho para estes trabalhadores. Em consequência, o cargo de cortador de cana está em extinção e esse fenômeno é diretamente proporcional à quantidade de colheitadeiras de cana-de-açúcar adquiridas pelas usinas, que atualmente os contrata.

6. Considerações finais

Ao analisar os desenhos organizacionais das várias unidades da usina em estudo foi possível identificar que se trata de uma empresa de iniciativa privada e familiar. Todos os cargos chave de mando são ocupados por membros da família e consequentemente as maiores decisões estratégicas ficam por sua conta.

Constatou-se também, que há uma profissionalização muito forte, não só nos cargos técnicos envolvidos no processo de mecanização agrícola, como é o caso do Operador de Colheitadeira, mas também, em todos os

níveis gerenciais. Trata-se, portanto, de uma empresa com controle familiar e com um bom nível de profissionalização. Desta forma, as decisões que em princípio poderiam ser tomadas, afetadas pela emoção e pelo sentimentalismo, por causa dos laços afetivos, passam a ocorrer com uma visão de profissionais, da família e dos técnicos que estão nas várias chefias e cargos emergentes da organização.

Há um prenúncio de desemprego apontando para as categorias profissionais sem nenhum ou pouco preparo técnico. Como se viu, os cortadores manuais de cana-de-açúcar terão que migrar para outras regiões na busca de trabalhos alternativos, inclusive, inchando a população de bairros e vilas pobres das cidades vizinhas e capitais na busca da sua sobrevivência e de sua família. Desta forma, estarão colaborando para o crescimento dos bolsões de desemprego e miséria, já presentes nas periferias das cidades do estado de São Paulo e do nosso país.

Pela formatação dos organogramas dos vários órgãos e a estrutura geral da empresa, há indícios de uma boa estruturação. O formato da pirâmide organizacional é bastante promissor oferecendo para a empresa um diagnóstico de saúde organizacional, pois a base da pirâmide é bastante ampla culminando com um ponto em seu ápice.

Do ponto de vista dos autores, trata-se de estrutura organizacional coerente com as atividades desenvolvidas pela empresa, com o tamanho dessa organização e com o tipo de gestão familiar ali implantado desde a sua criação.

Referências bibliográficas

- ARAUJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERNHOFER, Renato. Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- COHN, Mike. Passando a Tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CURY, Antonio. Organização & Métodos: uma visão holística. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIGLIOTI, Francisco. Sistemas de Remuneração praticados por empresas no município de Bauru: enfoque para Remuneração por Habilidades e por Competências. Dissertação de Mestrado, FACEF, Franca, 2001.
- GIGLIOTI, Francisco. Administração, Organização e Conceitos. 2.ed. Campinas: LZN, 2006.
- GIGLIOTI, Francisco. Comparação dos sistemas de remuneração nas colheitas mecanizadas e manual em uma usina de açúcar e álcool da região de Bariri – SP.

Francisco Giglioti, Ivone Aparecida Lucas, Ligia Carla Gabriel

Tese de Doutorado. Serviço Técnico de Biblioteca e Documentação – UNESP, Botucatu, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

LEI nº. 11.241, de 19 de setembro de 2002, que dispõe sobre a eliminação gradativa da queima da palha da cana-de-açúcar e dá outras providências.

MORAES, M.A.F.D. de; SHIKIDA, P.F.A. Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, M.A.F.D. de. Cana de açúcar: cresce a mecanização da colheita. São Paulo; v. 27, nº. 11, p. 17, nov. 2007.

MOTTA, P.R. Gestão Contemporânea: a crítica e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, Organização e Métodos. São Paulo: Atlas, 2006.

SMITH, A. MARX, K. A riqueza das nações, livro 1, parte 1ª e Teoria da mais-valia: Adam Smith e a idéia do trabalho produtivo. São Paulo: Global Editora e Distribuidora Ltda, 1980.

VEIGA FILHO, A.A.; SANTOS, Z.A.P.S.; VEIGA, J.E.R.; OTANI, M.N.; YOSHII, R.J. Análise da mecanização do corte da cana-de-açúcar no estado de São Paulo. Informações Econômicas, SP, v.24, n.10, out. 1994. p.43-58.

Endereço para correspondência:

Francisco Giglioti.

Rua Antonio Garcia nº 10-71, Bauru(SP).

CEP 17012-051.

fgiglioti@hotmail.com