

JULIO CESAR GRANTHOM

**ANÁLISE ADMINISTRATIVA DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVISTA:
UMA APLICAÇÃO DA TEORIA DE SISTEMAS**

Tese apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural para obtenção do grau de "MESTRE."

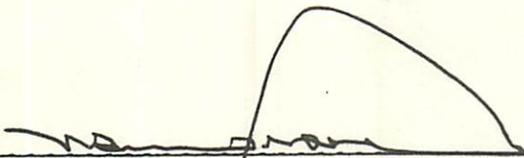
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS

LAVRAS - MINAS GERAIS

1987

ANÁLISE ADMINISTRATIVA DE UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVISTA:
APLICAÇÃO DA TEORIA DE SISTEMAS

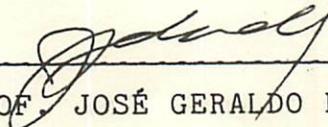
APROVADA:



PROF. VANDER DE AZEVEDO MORAIS
Orientador



PROF. EDGAR DE ALENCAR



PROF. JOSÉ GERALDO DE ANDRADE

DEDICO

À minha esposa Regina Célia e aos meus filhos Alessandra, Leonardo e Felipe, que sempre me acompanharam pelos caminhos desta passagem. Aos meus pais e avós que rezam de longe pelo meu êxito. Aos meus sogros que sempre deram forças para novas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Aos amigos do Ministério da Agricultura, em particular, Humberto Ferreira de Carvalho Neto, Waldir Costa e Araken Rodrigues, que possibilitaram a minha inclusão neste curso.

Aos professores e colegas do Departamento de Economia Rural da ESAL, por este período marcante de nossas vidas.

A Coordenadoria do Curso de Mestrado em Administração da UFMG, pelo apoio dado em termos do livre acesso à biblioteca desta instituição.

A presidência da Cooperativa em estudo, assim como todo o seu corpo administrativo, que contribuíram da melhor forma possível, na elaboração deste trabalho.

A FAEPE pela ajuda de custo dada na reprodução deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão desta pesquisa tão decisiva para o meu aperfeiçoamento profissional.

BIOGRAFIA DO AUTOR

JULIO CESAR GRANTHOM, filho de Gerson e Dolores Granthom, nascido em 21 de julho de 1953, na cidade do Rio de Janeiro, no Estado de mesmo nome.

Concluiu o curso primário na Escola PIO XI, posteriormente, indo para o ginásio da Escola Charles Anderson Weaver e terminando o científico no Curso ADN.

O ingresso no Curso de Medicina Veterinária da UFRRJ deu-se em 1974, sendo sua conclusão em 1977.

Em 1978, ingressou no serviço público na Secretaria de Agricultura de Roraima, indo posteriormente para o Prodecor - MG. do Ministério da Agricultura.

Em 1983, foi liberado por este Programa para ingressar no Curso de Mestrado em Administração Rural na Escola Superior de Agricultura de Lavras.

Retornando em 1986 às suas atividades, no setor de Inspeção Federal de Produtos de Origem Animal, mais especificamente na indústria de Laticínios, onde se encontra até hoje.

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O Problema e sua Importância	1
2. OBJETIVOS	7
2.1. Objetivo Geral	7
2.2. Objetivos Específicos	7
3. MATERIAL E MÉTODOS	8
3.1. Material de Estudo	8
3.2. Coleta e Análise de Dados	9
3.3. Referencial Teórico	11
3.3.1. Os Primeiros Passos para a Teoria dos Sis- temas	13
3.3.1.1. Organização Formal	15
3.3.1.2. Organização Informal	16
3.3.2. O Caminho para o Enfoque Sistemico	19
3.3.3. Teoria Sistemica	21
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	32
4.1. Sistema Técnico	32
4.1.1. Produção	32
4.1.2. Material	37
4.1.3. Pessoal	38

4.1.4. Vendas e Marketing	40 *
4.1.5. Financeira/Contábil	43
4.2. Sistema Organizacional	45
4.2.1. Organização	45
4.2.2. Planejamento	55
4.2.3. Direção/Coordenação	58
4.2.4. Controle	62
4.3. Sistema Cultural	63
5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES	79
6. RESUMO	84
7. SUMMARY	86
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO		Página
1	Esquema comparativo das teorias administrativas ..	22
2	Contínuo comportamento do líder	53
3	Amplitude de autoridade encontrada na Cooperativa .	54
4	Modificação no perfil e potencialidade organizacio <u>n</u> al provocada pelo planejamento	59

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		Página
1	Processo de sobrevivência e crescimento organizacional	14
2	Estrutura de uma organização através do enfoque sistêmico	27
3	Modelo de organograma latino	29
4	Organograma elaborado a partir de informações obtidas	46

1. INTRODUÇÃO

1.1. O Problema e sua Importância

O cooperativismo originou-se em meados do século XIX na Inglaterra, como uma forma de defesa às mudanças econômicas e sociais, as quais, segundo TOUCHARD (37) foram provocadas pela "revolução industrial", onde o rápido crescimento do uso da máquina, o "factory system", o liberalismo econômico e uma severa legislação impunham ao proletariado inglês duras condições de existência. O cooperativismo tem como base os princípios ideológicos de Rochdale, que consiste em: adesão livre; gestão democrática; juros módicos do capital; retorno proporcional às operações, transações a dinheiro; neutralidade política; religiosa e étnica. A medida que o cooperativismo se expandiu pelo mundo, começaram a surgir as primeiras adaptações destes princípios aos diversos tipos de sistemas econômicos existentes. Portanto, as diretrizes básicas iniciadas foram se modificando de acordo com o ambiente em que atuavam. PINHO (34), reforça esta afirmação, quando diz que os princípios de Rochdale não se enquadram totalmente aos diferentes sistemas sócio-econômicos existentes, pois enquanto no regime capitalista a doutrina cooperativista procura atenuar os

desequilíbrios entre o consumidor e as forças hostis ao seu interesse, no meio socialista é o elemento de consolidação da estrutura econômica-social. No Brasil, esta situação não foi diferente, pois apesar do cooperativismo brasileiro datar desde o século passado, somente a partir de 1932 é que se verifica realmente um crescimento considerável e a partir dos anos 60 o governo adapta os princípios cooperativistas aos seus objetivos para o desenvolvimento do país. Isto pode ser verificado em declarações como:

"O Sistema cooperativista será ampliado e fortalecido, de modo a capacitar-se para desempenhar um papel importante na consecução dos objetivos da política agrícola, permitindo que o programa de nova tecnologia agrícola alcance de modo eficaz o pequeno e médio produtor", BRASIL (6).

"Para concretização das modificações da estrutura reprodutiva e da política de tecnologia, serão necessárias medidas para a modernização do sistema empresarial agrícola nas áreas afetadas, complementadas por uma reestruturação do sistema de comercialização. Essas medidas visarão associar os produtores em associações e em cooperativas de produção e comercialização, através das quais o setor público aplicaria sua política de crédito, assistência técnica e de comercialização", MINAS GERAIS (31).

ALENCAR (1) complementa os aspectos transcritos acima, quando em seu trabalho critica esta forma de atuação, dizendo que uma das funções atribuídas pelo setor público dos países subdesenvolvidos ao cooperativismo, se restringe somente as funções modernizadora e de integração do sistema rural ao processo urbano-industrial.

Segundo GAVA (20), apesar dessas iniciativas oficiais, o cooperativismo no Brasil não se difundiu convenientemente e muitos foram os fatores que contribuíram para este estado de coisas, dentre os quais destacam-se: a iniciativa governamental, que procurava impor um sistema, que na Europa surgiu de forma espontânea e natural; indústria incipiente; escassez de indivíduos com consciência de classe; estrutura fundiária com predominância de fazendas auto-suficientes; baixa densidade demográfica com escassez de transporte e meios de comunicação. Em razão destes fatos, há necessidade de que a administração deste sistema seja extremamente eficaz e eficiente nas diretrizes a serem tomadas e nas metas a serem alcançadas e isto realmente não vem acontecendo na maioria das cooperativas brasileiras. Conforme o comentário do referido autor, em seu trabalho sobre análise da administração de cooperativas, destaca-se a habilidade administrativa como sendo um dos principais fatores que estão impedindo as ações progressivas das cooperativas brasileiras. COCHRANE & EISWORTH (10) realizaram pesquisas nos EUA, evidenciando que a deficiente administração, representou a principal causa do fracasso das cooperativas durante o período de 1875 à 1939. Trabalho deste tipo foi desenvolvido em Minas Gerais pela Superintendência de Desenvolvimento de Cooperativas - SUDECOOP, onde ficou constatado que um dos principais problemas que impedem um melhor atendimento por parte das cooperativas, dentre outros, são: o despreparo dos dirigentes para o cargo; ou quando preparados, falta-lhes tempo para orientar, controlar e principalmente executar tarefas inerentes a uma sociedade cooperativista. Deste modo, limitam-se a desenvolver práticas gerenciais rotineiras, esquecendo-se de que uma cooperativa não se dirige, nem se gerencia como uma simples casa

comercial, MINAS GERAIS (31). Este aspecto relacionado à administração de um sistema complexo como de uma cooperativa, é ressaltado por um estudo feito pela COOPERATIVE LEAGUE OF THE USA (12), quando descreve que "já se foram os tempos, em que os cooperados apoiavam as cooperativas por achar uma boa idéia, ou mesmo, a idéia de ter sucesso simplesmente por ser uma cooperativa, mantendo o público sem lhes dar bom serviço e desempenho como o faz a maioria das empresas. Hoje precisam provar, que têm direito à existência e ao crescimento pela eficiência de suas operações; serviços aos cooperados e contribuição que fazem ao progresso agrícola e industrial". A tarefa de administrar uma cooperativa é mais difícil, mais ampla e mais exigente do que nas demais empresas. Por esta razão, o administrador de cooperativas tem maior necessidade das ferramentas e conhecimentos da administração. Complementa a argumentação, dizendo que a falta de pessoal administrativo competente, talvez seja o mais sério dos fatores limitantes para o crescimento e expansão das cooperativas e que, se estas forem organizadas eficientemente e bem administradas, estarão equipadas para possibilitar uma ampla participação.

Um ponto importante da problemática é a visão da cooperativa como uma organização de estilo empresarial, devido principalmente ao alto grau de complexibilidade de sua organização. Este tipo de enfoque é encontrado no trabalho apresentado pela pesquisa sócio-econômica, BRASIL (6) onde se verifica os seguintes dizeres: "sendo a cooperativa uma sociedade de pessoas com conteúdo sócio-econômico, deve prioritariamente atender as necessidades de seu quadro social, para gerar em consequência uma ativa participação e interesse dos mesmos nas operações. Entretanto, o desen

volvimento de operações das cooperativas, depende do seu êxito e funcionamento como empresa econômica, já que o incremento e a expansão das atividades ocorrem via acumulação de resultados obtidos". Assim sendo, a cooperativa necessita exercer sua função em presarial, objetivando canalizar a expansão de suas atividades, aspecto que identifica o objetivo econômico. Segundo CHURCHMAN (9), é verdade que um órgão sem fins lucrativos, logicamente, não existe para dar lucro, mas para trazer benefícios aos cidadãos, porém estes benefícios que procuram criar são os lucros econômicos. Na realidade, mesmo que o "cliente" não deseje diretamente dinheiro, seus objetivos em sua grande maioria, podem ser satisfeitos pela troca em dinheiro. BLAKE & MOUTON (4) analisam as organizações sem fins lucrativos, mais ou menos da mesma forma, dizendo que o serviço substitui a busca do lucro como objetivo primordial, mas a prestação de serviço de maneira eficiente e com controle de custos é apenas outra repercursão da qualidade da administração no emprego dos recursos financeiros.

Pelo exposto constata-se que a organização cooperativa deve, apesar de se constituir uma instituição que não visa lucro, apresentar uma administração com postura empresarial. Dentre as diversas formas de se proceder a análise de organizações, destaca-se o enfoque sistêmico, em razão de seus princípios teóricos.

Portanto, utilizando-se a teoria de sistemas procurar-se-á atender as seguintes questões:

- Existe na organização cooperativista uma cultura empresarial?
- A administração da unidade cooperativista utiliza, com eficácia, os recursos administrativos? *na suas decisões.*

- O que acontece ao se utilizar ou não os princípios administrativos na organização cooperativista?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Este trabalho, é um estudo de caso que procura diagnosticar e analisar, os procedimentos e processos administrativos utilizados em uma organização cooperativista.

2.2. Objetivos Específicos

- Efetuar uma análise descritiva de todos os departamentos administrativos.
- Através da pesquisa intraorganizacional, identificar as variáveis relevantes e válidas da eficácia e eficiência organizacional.
- Verificar os resultados da interação da organização com o meio em que atua.

3. MATERIAL E MÉTODOS

3.1. Material de Estudo

O estudo foi realizado na região Sul do Estado de Minas Gerais, que caracteriza a agropecuária como a mais importante atividade econômica, principalmente no setor de pecuária leiteira e na agricultura cafeeira. O tamanho das propriedades na sua maioria, são inferiores a 100 (cem) hectares, portanto composto na maior parte de pequenos e médios produtores, FIBGE (19). Segundo CESAR (7), a região também se caracteriza pelo alto número de cooperativas existentes em relação ao restante do Estado, além de predominar as cooperativas de produção, onde a maioria dos cooperados são produtores rurais.

A cooperativa em estudo, é composta por 748 produtores rurais. Ela recebe em média 648 mil litros de leite por mês e industrializa 20 mil litros na produção de doce de leite e queijos, pasteurizando 174.000 litros para consumo da comunidade e envia os 452.000 litros excedentes para indústrias de São Paulo. Além disto, mantém em estoque para comercialização 2.300 sacas de café por mês. Presta ainda serviços nas áreas de comercialização de produtos de bens de consumo para os produtores, seja para a pro-

dução ou mesmo para as necessidades básicas. Possui também patrulha motomecanizada e assistência técnica veterinária permanente.

Por se tratar de um trabalho sobre os procedimentos de um determinado corpo administrativo, achou-se por bem, não tecer maiores informações sobre a cooperativa em estudo, a fim de que esta não seja identificada. Quanto a produção em estudo, foi constituída de todos os componentes do corpo de conselheiros, diretores e gerentes da cooperativa em estudo, assim como mais de 50% dos funcionários relacionados com a administração direta.

3.2. Coleta e Análise de Dados

Os dados foram coletados, de modo a se obter uma visão da organização como um todo, em interação com o seu meio ambiente. Para isto, utilizou-se a observação não participante, questionários e formulários, aplicados aos membros da organização da seguinte forma:

a) Conselho Fiscal e Administrativo

- Instrumento Utilizado: formulários, com questões que possibilitam as seguintes alternativas:

- . plenamente satisfatórios
- . poderá ser melhorado e não constitui fonte de sérias dificuldades
- . necessita melhorias, mas não é fonte de sérias dificuldades
- . fonte de sérias dificuldades, mas pode ser melhorado

- . fonte de sérias dificuldades, mas duvidoso, quanto a melhorias.
- Objetivo: Verificar segundo os pontos de vista dos conselheiros a eficácia técnica e organizacional com relação aos objetivos da organização.

b) Diretoria

- Instrumentos Utilizados: formulários e questionários.
- Objetivo: Efetuar auditoria organizacional e técnica. Além de um "checklist", ou seja, checar informações obtidas em outras fontes.

c) Gerentes

- Instrumentos Utilizados: formulários e questionários.
- Objetivos: Pesquisar a eficácia organizacional através das opiniões quanto aos seguintes fatos:
 - . frequência dos acontecimentos
 - . grau de importância dada a mudanças dentro da organização
 - . progressão em termos de melhorias da situação pesquisada.

Estes fatos foram relacionados a aspectos como:

- . desenvolvimento dos recursos humanos
- . eficácia do sistema
- . orientação para a tarefa
- . conflito de demanda

. liderança e relações interdepartamentais.

Além destes itens, conhecimentos técnicos específicos de cada gerência também foram pesquisados.

d) Funcionários (Auxiliar Administrativo)

- Instrumentos Utilizados: formulários e questionários.
- Objetivo: pesquisar a eficácia organizacional pela visão deste tipo de funcionário.

As funções de comunicação; organização; dependabilidade; relacionamento e responsabilidade, foram destacadas. Procurou-se ve rificar também, o sentimento que estes funcionários tinham em relação aos aspectos pesquisados, relacionados com o cargo que ocupavam. Revelando deste modo a:

- . satisfação pessoal
- . importância dada aos fatos expostos
- . percepção de mudanças destes fatos.

Para a ordenação e análise dos dados foi utilizado o ~~método~~ método tabular.

3.3. Referencial Teórico

O desenvolvimento das atividades de uma Cooperativa, requer adequada e dinâmica estrutura organizacional, independente do porte e tamanho, conjugada com sólida situação patrimonial,

obtida via acumulação de resultados ou capitalização de recursos. Consequentemente, se a obtenção dos objetivos sócio-econômicos das cooperativas depende do comportamento dos resultados operacionais e da política de capitalização, conclui-se que, as cooperativas se assemelham às empresas econômicas ou Sociedades Mercantis, no que se refere à organização administrativa e financeira, BRASIL (6). Ainda com relação a organização, FARIA (17) afirma que para se administrar, é preciso antes de mais nada organizar. Mas que na prática, é difícil separar nitidamente a organização da administração. O referido autor, dá ênfase ao fato do equilíbrio instável ser uma constante em todo o universo, só sobrevivem do aqueles que se organizam para estas mudanças. Daí a importância dada à organização. Ele chama atenção para os dois tipos de objetivos existentes na organização: o Social, onde se procura melhorar as condições de trabalho, permitindo produzir mais e melhor, possibilitando desta forma diminuir o número de horas trabalhadas, aumentando o padrão de vida; e o Técnico, que estabelece as bases para o rendimento ótimo, proporcionando melhor rentabilidade e formando embasamento para a administração. Para KATZ & KAHN (24), "a organização mais eficiente está em processo de conseguir excedentes de energia porque as condições de seus "inputs" e "outputs" são estabelecidos por seus meios eficientes. Os principais resultados de longo alcance dos excedentes gerados por estes meios, são o crescimento organizacional e o poder de sobrevivência da organização". Continuam sua argumentação, dizendo que, a organização precisa receber seu "quantum" necessário de energia ou terá de deixar de existir e uma empresa com fins lucrativos recebe tal "input" somente pela venda de seus produtos.

Já as organizações sem fins lucrativos, recebem seus "inputs" também de outras fontes, Figura 1.

Como pode ser visto, a cooperativa deve ser considerada como uma organização que precisa transformar seus insumos sejam eles matérias-primas, recursos humanos e financeiros, desejos dos cooperados ou outros, em produtos, que podem ser material ou prestação de serviços. Portanto, o conceito de eficiência administrativa não tem significado apenas para as organizações empresariais. Pois os benefícios de sobrevivência e desenvolvimento originados por maior eficiência, não se limitam somente àqueles que visam lucro e sim a qualquer tipo de organização, que tiver em sua decisão final, a característica de dar ou reter os necessários "inputs" organizacionais do seu meio ambiente, mantendo deste modo, o poder de vida ou morte sobre a organização.

3.3.1. Os Primeiros Passos para a Teoria dos Sistemas

A necessidade que os estudiosos tinham em conhecer melhor as organizações, se fazia tão importante, que estudos e pesquisas foram desenvolvidos com vários pontos de vista onde nem sempre tinham a mesma concordância. Com isto, desencadeou uma revolução no campo das teorias administrativas, dando origem aos diversos tipos de abordagem encontrados atualmente.

Apesar destas diferenças ocorridas durante os anos, autores considerados modernos, os quais serão tomados como referência neste trabalho, concordam em alguns pontos quando vêm a composição de uma empresa com dois modelos de organização, a formal

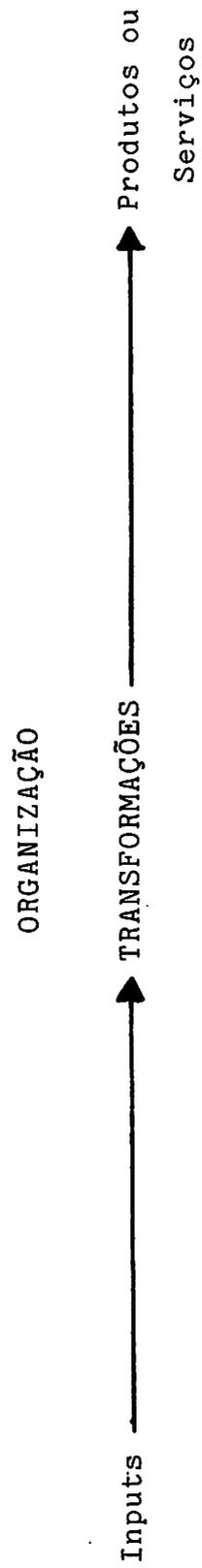


FIGURA 1 - Processo de sobrevivência e crescimento organizacional.

FONTE: KATZ & KAHN (24).

e a informal, e que estes devem ser simultaneamente visualizados em interação com seu meio ambiente, para se fazer uma verdadeira análise administrativa.

3.3.1.1. Organização Formal

A evolução da teoria organizacional, teve o seu começo com a escola clássica de F.W. Taylor, onde seus princípios ditados no trabalho sobre os "Princípios da Administração Científica", provocaram um grande impacto naquela época, TAYLOR (36). FAYOL (18), outro autor que deixou grande contribuição para esta escola, definiu as funções administrativas da seguinte maneira: administrar é planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Estabeleceu, também, seus princípios com distinção das funções empresariais em: técnica, comercial, financeira e contábil, além da igualdade entre autoridade e responsabilidade, unidade de comando e direção, dentre outros.

Para CHIAVENATO (8), uma das principais características da teoria clássica, foi a demasiada ênfase dada à organização formal da empresa, compreendendo a estrutura organizacional, como sendo a filosofia, diretrizes, normas e regulamentos. Considerava apenas os aspectos que, como estes, ressaltavam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que os seus objetivos fossem atingidos e o seu equilíbrio interno mantido. Sob o ponto de vista desta escola, a empresa consistia em um conjunto de encargos funcionais e hierárquico, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços, tendo como prin

principais características a divisão de trabalho, especialização, hierarquia, distribuição de autoridade e responsabilidade racional. WAHRLICH (38) cita alguns autores que definem a organização formal, como um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar com deveres e tarefas a executar. BLAU & SCOTT (5) afirmam que uma organização deliberadamente voltada para um certo fim, caracterizada por uma designação consciente para conseguir certas finalidades, é denominada de organização formal.

A escola clássica sofre até hoje pressão de outros movimentos conforme descreve-se a seguir, mas as inúmeras técnicas prescritas por esta escola, perduram na sua utilização, principalmente no que tange a elaboração da organização formal de nossas empresas.

3.3.1.2. Organização Informal

Após a teoria clássica ter-se afirmado, surgiu Elton Mayo com uma escola que denominou de "Relações Humanas". Observando de maneira especial as motivações humanas e as reações de grupos, na obtenção ou realização das necessidades através dos homens. Portanto pela primeira vez na história da administração, o trabalhador, o ambiente de trabalho e as relações entre um trabalhador e seus companheiros de grupo, se converteram no foco e no centro de interesses, PEREL (33). De acordo com LODI (28), as teorias de Mayo permitiram concluir que o trabalho é uma atividade grupal e que o nível de produção é mais influenciado pelas normas de grupo, do que pelos incentivos físicos e peculiares da pro

dução. Outra conclusão, é que em vez de tentar levar os empregados a entenderem a lógica da direção, a nova elite de administradores deve compreender as limitações dessas lógicas e entender a dos trabalhadores. Dessas conclusões, surgiram as diversas ramificações do movimento das relações humanas: o estudo de motivação e satisfação no trabalho; a dinâmica de seu grupo; a formação de liderança democrática e o estudo de comunicações, onde se focalizava mais o "Homo Social", o grupo informal e a participação nas decisões.

De acordo com BARNARD (2), as organizações informais são necessárias ao funcionamento da organização formal, como meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual. Para DUBIN (15), existem quatro fatores que condicionam o aparecimento da organização informal:

- Os interesses comuns, que se desenvolvem em certo número de pessoas e que através deles passam a se sintonizar mais nitidamente.
- A interação provocada pela própria organização formal.
- A flutuação do pessoal dentro da empresa, provoca normalmente alterações dos grupos sociais.
- Os períodos de lazer, permitem uma intensa interação entre as pessoas, possibilitando vínculos sociais entre elas.

Conforme CHIAVENATO (8), existem padrões de relações encontrados na empresa, que não aparecem nos organogramas. Existem amizades e antagonismos individuais, que se identificam com outros ou não, e uma grande variedade de relações no trabalho e fo

ra dele, que constituem a chamada organização informal. Essa organização informal, se desenvolve a partir da interação imposta e determinada pela organização formal. Os padrões informais de relação, são extremamente diversos quanto à forma, conteúdo e duração, mostrando que nem sempre a organização social da empresa, corresponde ao seu organograma. LITTERER (27) diz que a diferença entre a escola clássica e a de relações humanas, está na hipótese básica feita pelos respectivos métodos em relação ao comportamento das pessoas. A clássica, supõe que as pessoas devam estar automaticamente interessadas nos fins organizacionais e que se não comportam-se apropriadamente, é porque estão inadequadamente treinadas, receberam informações erradas, ou não dispõem dos padrões ou valores próprios, ou ainda, estão revelando limitações humanas normais. Portanto, a organização formal precisa prover meios de relatar dispositivos de controle de desempenho, para cuidar dos lapsos humanos normais e métodos para doutrinar membros organizacionais em idéias e valores próprios. Além de esquemas formais de treinamento, para desenvolver perícias, canais nítidos de comunicação e deveres precisamente definidos. Já a escola de Relações Humanas, supõe que as pessoas comportam-se intencionalmente a satisfazer certas necessidades fundamentais, tentando conseguir coisas desejadas, ou seja: as ações das pessoas têm propósitos e são "racionais", desde que compreendamos o sistema de racionalidade em que ocorrem. Deste modo, parece haver mais do que ampla justificativa para que se veja as organizações como entidades formais planejadas, observando-se os inúmeros fatores informais que contribuem diretamente na formação eficiente dos fins organizacionais. Esta visão torna-se fundamental sobretudo, por-

que nem todo comportamento é formalmente planejado e para os interessados no assunto, é muito importante compreender as partes não planejadas.

Em suma, para se compreender integralmente o que são as organizações, faz-se necessário o uso de diferentes métodos, pois na realidade, se a teoria clássica deu ênfase à organização formal, revelando escassez de variáveis para explicar seus pontos de vista, por outro lado, a teoria de relações humanas deu muita ênfase à organização informal, mostrando-se parcialista, restringindo-se somente a este enfoque.

3.3.2. O Caminho para o Enfoque Sistêmico

A partir dos princípios teóricos dos movimentos anteriores, começaram aparecer entre os autores da época, um certo interesse em unir aqueles fundamentos que eram mais aceitáveis das respectivas escolas. Com isto, novas teorias foram formadas e dentre elas temos a Teoria Estruturalista e a Behaviorista.

Para ETIZIONI (16), Weber é o precursor do estruturalismo, mas autores como March & Simon e Kast & Rosenweig, consideram-no mais voltado para organização formal e que o próprio Etizioni, seria o autor responsável pela síntese ou fusão da organização formal com a informal. Os estruturalistas vêem a organização como um sistema deliberadamente construído e em constante relação de intercâmbio com seu meio ambiente. Em consequência deste fato, as relações entre as partes da organização são de grande importância, o que os leva a dar um destaque todo especial às

relações entre organização formal e informal, na análise de todos os tipos de organização. O estruturalismo passa o estudo e a análise de organização do âmbito de fábricas e indústrias, para qualquer tipo de organização. Afirmando este aspecto, ETIZIONI (16) esclarece que, a ligação entre conceitos da organização formal e informal, apresenta um quadro mais completo e integrado da organização, onde a grande convergência da teoria organizacional originou a teoria estruturalista. Enquanto as primeiras escolas concentravam-se nas fábricas e até certo ponto na administração pública, o estruturalismo foi muito mais amplo, pois apesar das diferenças existentes entre as escolas clássicas e de relações humanas, havia um elemento em comum, ou seja, nenhuma delas via qualquer contradição fundamental ou dilema insolúvel na relação entre a procura da racionalidade da organização e a busca de felicidade humana. Para CHIAVENATO (8), faltou a esta escola uma exata definição dos componentes e relações, que a teoria de sistemas definiu posteriormente. Mas ela representou uma nítida trajetória em direção a abordagem sistêmica. De acordo com esta afirmativa, WAHRLICH (38), diz que o estruturalismo não constitui uma categoria própria e distinta na teoria das organizações, mas sim um dos grupos que deram origem a integração sistêmica.

Quanto à Teoria Behaviorista ou Comportamentalista da Administração, para CHIAVENATO (8) veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa. Principalmente pela abordagem da ciência do comportamento e o abandono das posições normativas e prescritas das teorias anteriores. As suas origens foram baseadas na posição teórica das relações humanas em relação à clássica, passando deste modo, a representar uma tenta

tiva de síntese da teoria da organização formal, com o enfoque das relações humanas. Um destaque importante desta escola, é que a maioria dos estudiosos que defendiam este movimento, evoluíram gradativamente para o enfoque sistêmico e hoje em dia compõem uma grande parcela desta mais recente teoria. Este fato ocorreu devido aos primeiros passos que a escola Behaviorista vinha dando para este tipo de abordagem, principalmente através daqueles que se orientavam para o Desenvolvimento Organizacional, que é um desdobramento prático e operacional da teoria comportamental, a caminho da abordagem sistêmica, onde a teoria de sistemas aglutinou os aspectos estruturais e comportamentais. O Quadro 1 mostra os principais aspectos relacionados à evolução das teorias administrativas até ao enfoque sistêmico.

3.3.3. Teoria Sistêmica

A Teoria Geral de Sistemas, foi apresentada inicialmente pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, que segundo CHIAVENATO (8), não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais, que possam criar condições de aplicações na realidade empírica. De acordo com BERTALANFFY (3), os pressupostos básicos da Teoria de Sistema são:

- Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais.
- Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria de sistemas.

QUADRO 1 - Esquema comparativo das teorias administrativas.

ASPECTOS PRINCIPAIS	ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS		ABORDAGENS EXPLICATIVAS		
	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	TEORIA ESTRUTURALISTA	TEORIA BEHAVIORISTA	TEORIA DOS SISTEMAS
Abordagem da Organização	Formal	Informal	Formal e Informal	Formal e Informal	Formal e Informal
Conceito de Organização	Órgãos, Cargos e Tarefas	Conjunto de Papéis	Intencionalmente Construído	Cooperação Racional	Sistema Aberto
Característica da Administração	Produção e Humana	Ciência Social Aplicada	Sociedade de Organização	Ciência de Comportamento Aplicada	Abordagem Sistêmica
Concepção do Homem	Homo Economicus	Homo Social	Organizacional	Administrativo	Funcional
Comportamento Individual	Ser Isolado	Ser Social (de grupo)	Ser Social (de Organização)	Ser Racional	Desempenho de Papéis
Sistema de Incentivos	Materiais e Salariais	Sociais e Simbólicos	Mistas	Mistas	Mistas
Relações Organizacionais e Individuais	Não há Conflito Perceptível	Conflito é Indesejável	Conflitos Inevitáveis e Desejáveis	Conflitos Possíveis e Negociáveis	Conflitos de Papéis
Resultados Almejados	Máxima Eficiência	Máxima Eficiência	Máxima Eficiência	Eficiência Satisfatória	Máxima Eficiência

FONTE: CHIAVENATO (8), transcrição parcial.

- Essa teoria pode ser a maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos, principalmente as ciências sociais.
- Ao desenvolver princípios que atravessam os universos das diversas ciências, aproxima-se da unidade de ciência.
- Isto pode nos levar a uma integração na educação científica.

Portanto, o sistema em sua forma mais simples, é o conjunto de unidades entre as quais existem relação, e apesar das unidades (objeto ou elemento) serem importantes, o que realmente caracteriza um sistema, são as relações existentes entre elas. O enfoque sistêmico, requer que consideremos a organização como recebedora dos insumos do ambiente e por sua vez entregando ao ambiente volumes de produção e serviços. Em suma, tende a pensar em fluxos, com as respectivas inter-conexidades das partes organizacionais. Pois tal como as organizações, os sistemas não somente são formados de partes e sistemas interconexados, como também estão sempre em estado de movimento, seja em reação a uma modificação numa parte da organização, ou mesmo ajustando-se aos efeitos desta reação, LITTERER (27).

Segundo MOTA (32), o enfoque sistêmico vê a organização em termos de comportamento inter-relacionados, havendo uma tendência muito grande a enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, o que pode se chamar de cargo. Um dos pontos importantes da perspectiva sistêmica da organização, é a boa compreensão dos conceitos dos papéis, normas e valores, principais componentes de um sistema social. Sendo assim, pode-se ver a organização em termos de três subsistemas:

- Técnico: compreende as tarefas e sua demanda e os papéis a ela associadas.
- Social: compreende as normas e as relações a ela associadas.
- Cultural: compreende as expectativas sociais mais amplas trazidas pelos insumos humanos que desempenham papéis no subsistema técnico.

Os autores KATZ & KAHN (24), reafirmam este ponto de vista, ao dizerem que o conjunto de papéis é mais importante que o grupo, pois não são as pessoas em sentido absoluto, que estão interligadas, mas sim as pessoas desempenhando determinados papéis, onde as organizações como uma classe especial de sistemas abertos, têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham de propriedades comuns a todos os sistemas abertos, como: a importação de energia do ambiente; a transformação da energia importada em alguma forma de produto característico do sistema; a exportação deste produto para o ambiente; e finalmente a renovação da energia para o sistema. Mantendo esta mesma posição, KREUTZ (25) afirma que as organizações que têm demonstrado obter melhores resultados, são aquelas que têm sabido adaptar-se aos novos ambientes mutáveis, abandonando as técnicas da teoria tradicional. Por isto, contrariamente ao proposto pela teoria fechada, que lida com a certeza do ambiente estável, a administração de sistemas não dispõe de controle total dos fatores que influem na produção, onde numerosas forças ambientais externas e internas, restringem a sua ação.

De acordo com CURY (14), a teoria do sistema aberto, enfatiza, através da suposição básica da Entropia (tendência a de-

sorganizar), a necessária dependência de qualquer instituição social em relação ao sistema de valores de sua ambiência. A interdependência da organização (Microsistema) no meio social em que se integra (Macrosistema), é o fundamento do moderno enfoque das organizações como sistemas abertos.

Considerando o ritmo de aceleração do desenvolvimento das teorias, PEREL (33) arrisca um conceito que diz o seguinte: a combinação dos impactos de Taylor e Fayol com a de relações humanas acrescido do enfoque de sistemas, produzirá uma revolução estrutural muito maior, mais importante e de maior profundidade, que tudo já realizado nestes últimos tempos. Quem concorda com este ponto de vista são os autores LAWRENSE & LORSH (26), quando dizem que a teoria clássica tem a tendência a valer mais para ambientes estáveis, ao passo que a teoria das relações humanas é mais apropriada às situações dinâmicas. Mas estas teorias tradicionais podem ser agora abrangidas por uma teoria mais ampla, que vai gradualmente tomando forma, numa síntese de ambas as teorias, utilizando para isto o enfoque sistêmico. Estes pesquisadores concluíram que os problemas organizacionais básicos, são a diferenciação e integração e que não existe uma única melhor maneira de se organizar uma empresa, mostrando que a estrutura e os processos devem estar íntimamente relacionados com as demandas externas do ambiente. Eles se preocupam e dão ênfase especial ao fato de que alterações na organização formal, implicam em alterações na organização informal, ou ainda, de que alterações estruturais planejadas, implicam em alterações comportamentais, mesmo que não previstas. Portanto, as contingências externas podem ser consideradas como restrições ou como oportunidades, que influenciam a es

trutura e os processos internos. Resumidamente, os autores tentaram explicar que não há nada de absoluto nos princípios da organização, pois os aspectos universais devem ser substituídos pelos critérios de ajuste entre a organização e o ambiente e que os aspectos normativos devem sofrer ajustes entre trabalho, empresa e pessoal. Isto ocorre porque as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às metas coletivas e aos objetivos humanos individuais. A Figura 2 mostra como LAWRENCE & LORSH (26) vêem a estrutura de uma organização através do enfoque sistêmico.

LODI (28) chega à conclusão que a teoria de sistemas veio enriquecer a teoria de organização com noções importantes para explicar o funcionamento da empresa, tais como totalidade, crescimento, diferenciação, controle, integração, feedback, entropia, sistemas, equifinalidades, homeostase e competição. Deste modo, o executivo de nosso tempo, já possui instrumentos necessários para se conscientizar da natureza dinâmica que o meio ambiente impõe à empresa, contrastando frontalmente com a sua tendência estática. Consequentemente, o enfoque sistêmico sobrepõe a interação da organização com seu meio ambiente, aos critérios, métodos e a própria estrutura organizacional.

Alguns autores como se vê a seguir, conceituam, usando o enfoque sistêmico, aspectos da teoria administrativa cabíveis no sistema cooperativista. Por exemplo, a COOPERATIVE LEAGUE OF THE USA (12), conceitua a administração de uma organização cooperativista da seguinte forma:

Planejamento - os planos para a execução de tarefa da cooperativa, para que esta mereça aprovação pública, estão em pri

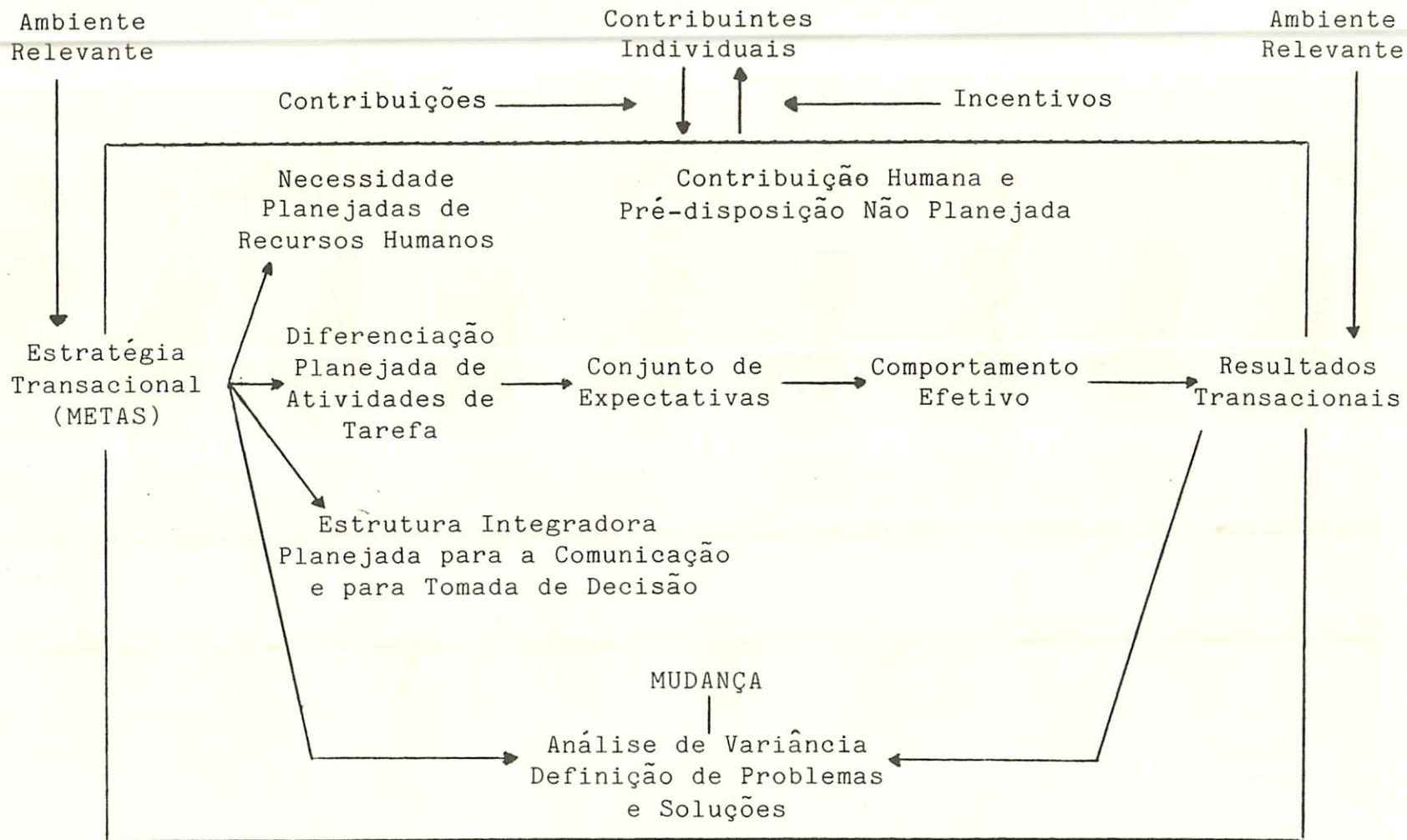


FIGURA 2 - Estrutura de uma organização através do enfoque sistêmico.

FONTE: LAWRENCE & LORSCH (26).

meiro lugar. Os planos para a garantia de que as pessoas em geral fiquem sabendo para que servem as cooperativas constituem a segunda fase, que é indispensável.

Organização - todos esperam que as empresas cooperativistas funcionem como uma equipe bem integrada. As cooperativas precisam ser tão bem organizadas e eficientes quanto seus concorrentes.

Coordenação - além de coordenar o trabalho dos vários departamentos a fim de prover um fluxo suave de bens e serviços, a tarefa da administração deve propor um equilíbrio entre as relações humanas, as funções educacionais e as funções econômicas e empresariais. Fazer com que os empregados vejam claramente seu relacionamento na estrutura organizacional como um todo é um dos desafios mais importantes com que um administrador de cooperativa se defronta.

Direção - a obtenção de resultados através das pessoas é conseguido de modo ideal em uma cooperativa, através de liderança e não pelo seu uso autocrático. O verdadeiro líder desenvolve a organização de tal modo que seu trabalho minimiza.

Controle - os controles operacionais eficazes nas mãos da administração são necessários nas cooperativas como em todos os lugares. É por meio dos controles que deve ser cumprida a responsabilidade central da administração.

Ainda com relação a administração de cooperativas, segundo BRASIL (6) ela é exercida por três grupos: Assembléia de Associados, Conselho (Administrativo e Fiscal), Gerência Operacional (controlada), onde a eficiência deste grupo, é que constituirá a administração adequada, Figura 3.

11 + além

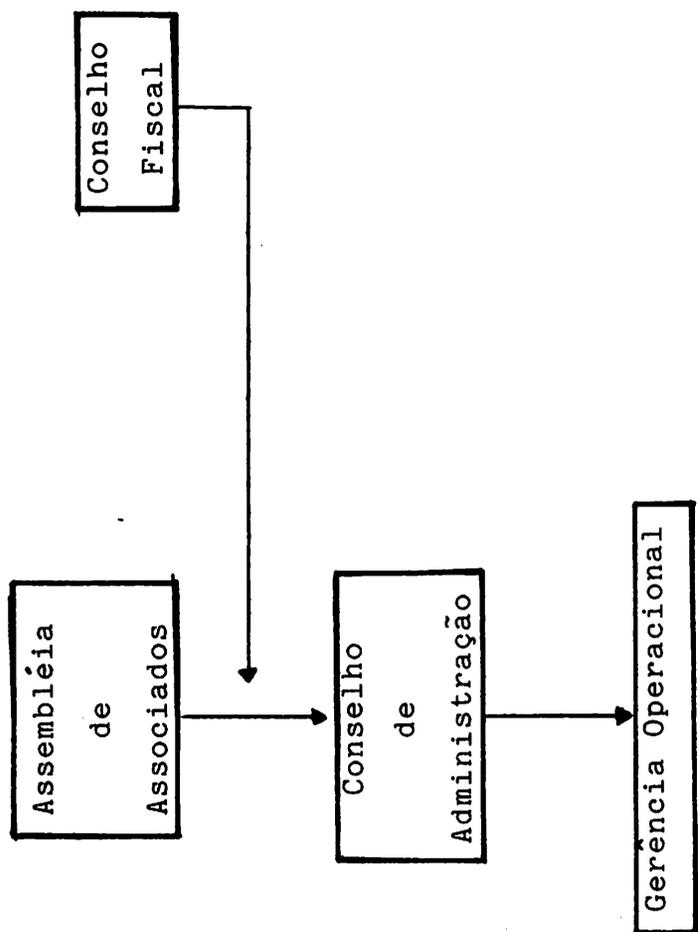


FIGURA 3 - Modelo de Organograma Latino.

FONTE: BRASIL (6).

Para CHIAVENATO (8), a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas através das pessoas. Seja na indústria, comércio, organizações de serviços, nos hospitais, universidades ou qualquer outra forma de empreendimento humano. A eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns, depende principalmente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa.

Níveis

Ao conceituar a teoria geral de sistemas, KAST & ROSENZWEIG (23) escrevem que sistema é um todo organizado ou complexo: um agregado com uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral. Esta teoria constitui uma base que permite a compreensão e a unificação dos conhecimentos numa ampla variedade de áreas altamente especializadas. Os autores defendem o termo holismo, como sendo a concepção de que todos os sistemas se compõem de sistemas inter-relacionados. O todo não é simplesmente a soma de todas as partes individuais; o próprio sistema só pode ser explicado com uma globalidade. Comentam ainda, a existência de diferentes sistemas no seu ambiente:

- . Técnico - diz respeito ao desempenho das tarefas na organização.
- . Organizacional - coordena e unifica o desempenho da tarefa pelo sistema técnico.
- . Institucional - enfrenta o mais alto grau de incerteza em termos de alimentação proveniente do ambiente.

Seguem dizendo que o conceito de sistemas, dá ênfase à integração de todas as atividades para o cumprimento dos objeti-

vos totais, mas reconhecem a importância de um eficiente desempenho de cada subsistema.

Portanto, para CHIAVENATO (8) ao se estudar um sistema, o analista deve ter em mente dois tipos de abordagem:

a) Análise do processo: quando o sistema é estudado como conjunto de subsistemas intimamente ligados, onde se dá mais ênfase aos resultados intermediários para se estudar meios de processá-los em série.

b) Análise do resultado final: quando o sistema é tratado como um todo, onde o analista volta-se para os resultados finais.

Como foi visto anteriormente, esta pesquisa procura através de um estudo de caso, aplicar a teoria sistêmica discutida acima. Por se tratar de uma análise descritiva do comportamento e métodos utilizados por um determinado grupo administrativo, não se lança nenhuma hipótese, pois segundo GOODE & HATT (22), investigação deste tipo não envolve a verificação de uma hipótese, mas sim a descrição dos fatos observados.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo é dividido em três partes. Na primeira parte será discutido o sistema técnico com suas respectivas áreas de: produção; material; pessoal; vendas/marketing e financeiro/contábil. Na segunda parte será analisado o sistema organizacional e suas funções administrativas básicas: organização; planejamento; direção/coordenação e controle. O tema central da terceira parte deste capítulo será o sistema cultural, onde será discutida a organização informal a nível de todos os funcionários da cooperativa.

4.1. Sistema Técnico

O Sistema Técnico é representado pela utilização dos padrões técnicos nas tarefas pertinentes aos diversos segmentos que o compõem.

4.1.1. Produção

Na área de produção, mais especificamente no setor de engenharia industrial, os entraves já se fazem sentir logo do iní

cio. Não existe ninguém destinado especificamente para este setor, onde o próprio técnico responsável pela fabricação dos produtos é quem praticamente gerencia esta área, juntamente com o funcionário que executa a conservação dos maquinários. Este técnico não conhece a estrutura deste departamento e isto é lógico, porque simplesmente não existe. Ele executa por conta própria alguns estudos no sentido de simplificar as tarefas e diminuir o uso de materiais, tentando minimizar os desperdícios decorrentes do processo produtivo. O nível do pessoal técnico é baixo, sendo que alguns possuem o curso de tecnologia de fabricação de queijo, mas na sua grande maioria são práticos. Em termos de lay-out e movimentação de materiais mantém-se da mesma forma desde a sua instalação, sendo que atualmente, tornou-se apenas razoável. Quanto ao estudo de tempos e movimentos nada existe a este respeito. As embalagens em alguns aspectos, são padronizadas pelos órgãos governamentais, mas apesar do técnico poder tentar desenvolver algo neste sentido, não possui autorização para isto. O maquinário tem como principais características, ser automatizado, atualizado, de manutenção simples e de preparação rápida para cada operação. Os refugos só são utilizados na fabricação da mussarela e aqui encontra-se o ponto mais fraco da área de produção. Isto porque, é nesta etapa que as mudanças deveriam ocorrer. Pois através da diversificação de produtos e dos seus sub-produtos, a cooperativa poderia oferecer ao mercado, diferentes produtos tais como: desnate do soro para fabricação de manteiga, leiteiro de manteiga para fabricação de doce de leite, soro para fabricação de ricota, ou mesmo produtos com tecnologia mais recentes, como é o caso da utilização do soro para fabricação de bebidas. Para que isto fosse realizado, seria necessário algumas pesquisas para in

rodução de novos produtos ou atualização dos já existentes. Porém, conforme informações obtidas, quando sugerida pela área técnica, não encontram respaldo na cúpula administrativa. Neste campo contudo, há preocupação em se determinar um bom nível de qualidade para os produtos já elaborados.

O planejamento de produção é o mais simples possível, só levando em consideração a mão-de-obra qualificada, número de operadores por fase do produto, produto por máquina e níveis de estoque; não existindo nenhum controle em termos de fichas, gráficos de comunicação, etc. Considerando-se como fatores técnicos no planejamento da produção: os recursos tecnológicos; preparação de máquinas; horas de manutenção; custos e tempo gastos no controle de qualidade. Este último item é realmente onde se concentra o fator técnico da produção, com a utilização dos manuais técnicos, exercendo controle diário da amostra do lote recebido com o respectivo despacho. Utilizando-se para isto métodos estatísticos, tabelas e o método sensitivo. Já na parte de inspeção interna da organização, o resultado muda um pouco, pois apesar de se fazê-la diariamente, não se tem um programa específico, sendo os testes realizados tanto em laboratório da própria cooperativa, quanto fora dela, pois o laboratório local não está preparado para todos os testes, devido principalmente à falta de equipamentos. De acordo com o técnico, devido ao tipo de fabricação ser muito exigente com relação principalmente à higiene, o ambiente de trabalho está de acordo com o necessário.

Deste modo, pelo que foi exposto até agora, cabe destacar o fato de que neste setor de industrialização de leite, a preocupação maior se restringe ao cumprimento das exigências legais

da inspeção federal, deixando de lado os problemas e os recursos administrativos que o laticínio enfrenta ou poderia utilizar, pois estes, não são de interesse da inspeção federal e sim da organização.

Ao se indagar sobre a comparação da cooperativa com seus concorrentes, em termos de produtividade nas operações de produção, o técnico a caracterizou como baixa, baseando-se na quantificação dos produtos finalizados, em relação à capacidade do maquinário. A respeito de outras medidas de desempenho, o técnico as considera consistentes apesar de não ter nenhum indicador de produtividade, sendo mais intuitivo. Da mesma forma, ao se perguntar qual seria a causa da baixa produtividade, o entrevistado responsabilizou a comercialização, que os obriga a manter a produção baixa, pelo receio de se produzir mais e ficar com o produto estocado sem saída para o mercado. Continua a argumentação, dizendo que o problema não é interno e sim do mercado externo propriamente dito, e que poderia reduzir as despesas de fabricação, se trabalhasse na sua potência ideal, utilizando assim um lote econômico. Mas observou que se a demanda do mercado consumidor aumentasse inesperadamente, iria faltar matéria-prima, visto que existem na região, uma quantidade considerável de micro-indústrias, ou indústrias caseiras, além do leite "in natura" vendido clandestinamente nas ruas da cidade. Finaliza a entrevista, concluindo que os maiores problemas na área de produção, são originados da comercialização pois como não existe um marketing eficaz, não há estímulo ao aparecimento de novos produtos, ou mesmo o desenvolvimento dos já existentes. Afirmou ainda, que se a organização tivesse um bom plano orçamentário, desenvolveria a área

comercial, podendo assim ampliar e diversificar sua produção, aumentando conseqüentemente o potencial da cooperativa.

Como pode ser verificado, a cooperativa leva sua produção dentro dos limites mínimos necessários para sua sobrevivência, preocupando-se mais com a qualidade do produto, atitude por sinal extremamente louvável, pois eleva a reputação da organização e mantém sua respeitabilidade junto à comunidade. Mas apesar disto, a oferta deste produto continua diminuindo, dia após dia, acarretando distúrbios para todo o ambiente da organização. Este ponto, se comprova pelo seguinte fato: a real instabilidade da produção leiteira e do mercado de leite, fica mais acentuada pelos gargalos internos encontrados na organização, pois quando o entrevistado fala das micro-indústrias e vendas ilegais do produto no mercado da região, ficou constatado pela pesquisa, que a maioria delas se não a sua totalidade, pertencem aos próprios cooperados da cooperativa em estudo. Isto acontece pela falta de suporte que a cooperativa oferece para este cooperado, seja na absorção do seu produto ou mesmo na falta de orientação técnica em termos de viabilizar a produção economicamente, além de não educá-lo e esclarecê-lo convenientemente dos perigos que estes produtos clandestinos poderiam causar aos consumidores de sua própria comunidade. De resto, as próprias declarações finais do entrevistado complementam bem o que deveria ser dito sobre este assunto. Em relação ao maquinário, o seu controle apesar de não ser colocado em formulários especiais, é satisfatório nas atuais condições de sub-utilização deste maquinário, visto que os formulários existentes de manutenção periódica feita de maneira correta, exerce um certo controle. Ainda em termos de produção, mesmo

sendo industrializada toda a matéria-prima que chega, o planejamento na diversificação de produtos, seria de grande valia.

Finalmente, sendo uma área extremamente importante para a cooperativa, vale a pena ressaltar o fato de que o gerente de produção deveria ser uma pessoa realmente voltada para a administração da produção, e não simplesmente responsável pelo escritório, no sentido de efetuar as devidas compras e vendas de produtos de necessidade para a produção, organizando a parte contábil.

4.1.2. Material

Segundo informações dadas pelo gerente de compras, os registros funcionam satisfatoriamente e os prazos de compra estão dentro dos limites aceitáveis, assim como os meios de escolha dos fornecedores. Não é prática da cooperativa, a utilização de uma classificação do tipo ABC de materiais e de se efetuar o cálculo de lote econômico e de índices, como por exemplo o de rotatividade. Na realidade, não existe uma dinâmica na administração de compras através de um provisionamento de toda a organização, apesar de que seria difícil esta agilização, visto não existir na cooperativa espaço suficiente para se fazer estoque dos produtos e maquinários oferecidos pela cooperativa. Este fato se torna ainda mais grave nas filiais, onde os materiais são amontoados sem que se tenha a mínima condição de se fazer qualquer tipo de trabalho. O controle dos estoques só começou a ser mais efetivo, depois de se tê-lo quase totalmente perdido. Nas filiais, apesar do controle do Kardex ser feito mensalmente, a pessoa responsável

por este serviço desvia-se de sua função de veterinário para executar este controle. Desta forma, o veterinário desvia-se de suas funções técnicas extremamente importante para a cooperativa, para efetuar um serviço que poderia ser feito por um funcionário específico e com menor nível salarial. No que diz respeito a este setor, é imprescindível que se organize um almoxarifado conveniente, melhorando a comunicação e exercendo de forma eficaz um programa de controle.

4.1.3. Pessoal

De acordo com os dirigentes, o recrutamento interno é o preferencialmente utilizado para ocupação de cargos, levando em consideração no processo de seleção o grau de maturidade do funcionário. Os demais recursos administrativos que poderiam ser utilizados no setor de pessoal são praticamente inexistentes dentro da cooperativa em estudo. Isto ocorre porque na realidade, este setor se iguala ao de comercialização no sentido de haver acúmulo de funções, ou seja, o Diretor Presidente assume o papel de Diretor de Pessoal. Dessa forma, observa-se, logo de início, as deficiências causadas pela ausência de uma política de pessoal bem definida, dificultando o devido entrosamento dos departamentos, além de tornar difícil a resolução dos problemas ocorridos no dia-a-dia do setor de pessoal. A falta de comunicação neste setor é uma constante, provocando disfunção na área de recrutamento e seleção. Além do mais, existe somente um funcionário de nível médio sem nenhum cargo administrativo específico, para gerir a administração de todas as funções cabíveis a um departamento

peçoal, que é responsável por 60 (sessenta) funcionários efetivos, fora os de trabalhos temporários. O resultado destes procedimentos administrativos, refletem diretamente no comportamento dos funcionários, evoluindo para todo o ambiente de forma bastante negativa, como se verá posteriormente no sistema cultura. CO-DA & NOGUEIRA (11) mostram alguns pontos do setor de pessoal e relações humanas, que são características na organização cooperativista e que devem ser utilizados para melhorar a sua administração. Tais pontos referem-se ao recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários, promoções, benefícios e desligamento. O recrutamento interno, deve ser utilizado principalmente para o cargo de chefia e no caso de mão de obra especializada, pode ser externo. Mas deve ser utilizado de preferência na própria cooperativa. Já na seleção, é importante que se veja o grau de maturidade do indivíduo frente ao sistema cooperativista. O treinamento deve ser levado em conta dois aspectos: o treinamento voltado ao funcionário; e dirigido ao cooperado. Em ambos os casos, os temas devem relacionar-se ao cooperativismo. No que se refere a cargo e salário deve ser elaborado na metodologia aplicada, recursos que permitam reconhecer o grau de especialização e habilidade dos ocupantes no tratamento e resolução dos problemas cooperativistas. Neste caso, o conceito de curva de maturidade representa uma possível abordagem alternativa para o cálculo dos salários destes profissionais. Quanto as promoções, os critérios adotados deverão enfatizar não só o desempenho efetivamente observado no cargo. Permitindo deste modo que seus funcionários alcancem a maturidade, compatibilizando a política de promoção com o recrutamento interno. A função benefícios assume dois pontos distintos:

o primeiro, diz respeito à vantagens extra-salariais dos funcionários; o segundo, à extensão dos atendimentos oferecidos aos cooperados. Em relação ao desligamento, deverá ser analisada a razão pela qual se procedeu o desligamento voluntário, tanto do funcionário quanto do cooperado, a fim de que as informações obtidas, possam melhorar as prestações de serviços que atendem as necessidades dos envolvidos na organização.

4.1.4. Vendas e Marketing

Sendo um setor de vital importância para o crescimento da cooperativa como um todo e em se tratando num dos pontos mais críticos deste sistema, os problemas que ocorrem no setor de vendas e marketing, prejudicam de maneira marcante, todo o esforço de desenvolvimento das outras áreas. Observou-se neste estudo, que a organização analisada não possui nenhum plano orçamentário, planejamento, estudo de mercado, ou qualquer outro estudo que contribuísse para a dinamização do setor de venda e marketing. À primeira vista, não há preocupação por parte dos dirigentes em conhecer o seu mercado. Provavelmente esta "não preocupação", seja resultado da falta de base dos conhecimentos administrativos específicos sobre a área. Os dirigentes na sua maioria, são formados por pessoas ligadas ao meio rural, que indiscutivelmente se voltam mais para a área de produção. Desta forma, leva para a cooperativa a maior dificuldade que encontram na administração de suas propriedades, que é a colocação dos produtos no mercado consumidor. O receio de conhecer e se adaptar a este ambiente é tão grande, que a cooperativa prefere trabalhar atual-

mente com cerca de 50% de sua capacidade industrial. Isto poderia ser até viável, caso não houvesse produção de matéria-prima, ou seja: o leite produzido pelos cooperados, não fosse em quantidade suficiente para abastecer a indústria. Só que este fato não ocorre, pois na realidade, na época de maior produção, uma parte do leite recebido é repassado para a cooperativa central, onde esta é filiada. Com isto, esta organização além de não se preocupar com a colocação do excesso do produto no mercado, ainda despacha totalmente o leite do tipo B, que é destinado a um mercado mais seleto. Esta facilidade em contra partida, faz com que a capacidade de produção fique bastante reduzida, utilizando somente aquela quantidade suficiente para abastecer o mercado local e municípios circunvizinhos, e com certas restrições, pois de vez em quando não existe leite suficiente para um imprevisto aumento de demanda.

O mercado de leite e seus derivados, como foi dito, é por natureza bastante instável, devido principalmente às diretrizes governamentais no que se refere à fixação de preços. Com este tipo de atuação por parte da cooperativa, o risco torna-se ainda maior, uma vez que aumenta o desestímulo na produção. Por sua vez, esta falta de estímulo restringe a expansão, e provoca no mínimo uma produção desequilibrada em baixa. Esta situação, não favorece de forma nenhuma o produtor, o consumidor e nem a própria cooperativa. Portanto, se a cooperativa atuasse mais na área de marketing, formando um quadro de vendedores e representantes, poderia participar mais agressivamente no mercado, o que resultaria num aumento gradativo do volume produzido. Isto poderia ocorrer, pelo menos até o ponto em que a capacidade produtiva do

laticínio da cooperativa fosse totalmente utilizada. O maior conhecimento do mercado, diminuiria em muito sua dependência para com outros, e conseqüentemente, canalizaria maiores recursos para a própria cooperativa. Esta mudança não acarretaria um investimento desproporcional à capacidade organizacional desta cooperativa, visto que ela já possui maquinário para a industrialização e que existe ainda na região, matéria-prima disponível. Sendo apenas necessário, uma reformulação na estrutura organizacional e na forma de departamentalização, com a inclusão de técnicos para esta nova área administrativa.

Uma oportuna iniciativa da cooperativa foi a comercialização do café, também produzido em larga escala na região, principalmente depois do desestímulo da produção leiteira. Hoje em dia, o mercado deste produto é bastante estável e progressista, além disto, pela forma como é vendido não necessita de industrialização. Normalmente o café é todo comercializado para as empresas de exportação, ou para o próprio mercado interno sem grandes dificuldades. Esta diversificação é útil inclusive no sentido de se equilibrar o balanço geral da cooperativa, pois proporciona o remanejamento de recursos das áreas mais produtivas para as menos produtivas, permitindo manter o equilíbrio da produção.

Deste modo, seria fundamental para esta organização uma visão mais abrangente do meio em que atua. Tal visão lhe permitiria tomar decisões consciente do mercado vinculado ao seu ambiente. Assim, a cooperativa poderia cumprir seus deveres junto aos cooperados que desejam produzir leite, e realizar suas responsabilidades sociais, fornecendo à comunidade consumidora, um produto tão necessário na sua alimentação.

4.1.5. Financeira/Contábil

Em decorrência do Diretor Financeiro ser um bancário aposentado e ter ocupado importantes cargos administrativos em agências bancárias da região, ele possui grande influência nos meios financeiros e na própria comunidade. Com isto, a sua parte técnica em movimentar e aplicar os recursos da cooperativa no sistema financeiro, parece ser bastante eficaz. Este fato pode ser comprovado com o aumento do potencial econômico que a cooperativa vem conseguindo, tornando-a uma das organizações do ramo que mais se destacou na região nos últimos anos. Mas apesar disto, existem outros fatores que devem ser considerados. Embora este Diretor seja eficiente na obtenção de recursos, esta eficiência não se estende a outras atividades pertinentes ao cargo que ocupa, fazendo com que o sistema como um todo fique sensivelmente prejudicado. Para exemplificar esta constatação, observou-se que as ações do Diretor Financeiro provocam conflitos no meio ambiente interno da organização, no sentido em que procura a maximização dos fundos econômicos em detrimento da área social da organização. Esta situação origina zonas de divergências principalmente entre os conselheiros, traduzindo-se em diferentes correntes de opiniões. Da mesma forma, faz-se necessário recordar um outro ponto importante e que se refere à função de Diretor em si, ou seja: o fato do executivo ser um "expert" na sua área técnica, não o leva necessariamente a ser um bom administrador, uma vez que as ações administrativas sobrepõem as funções técnicas. Além disso, o Diretor Financeiro acumula o cargo de Diretor Comercial. Este acúmulo de cargo faz com que a área contábil sofra uma deteoriza

ção considerável em seus serviços, inclusive pela não existência de qualquer tipo de informação, para tomada de decisões. Conforme MATULIS (30), a pergunta fundamental do administrador financeiro é "se vale a pena?" A partir desta pergunta é que seriam feitos cálculos que levariam em conta a possibilidade de progredir e o valor que este processo representaria para o associado. Por conseguinte, os principais objetivos da administração financeira são: a maximização da riqueza social refletida nos fundos econômicos, tentando vencer as dificuldades resultantes dos conflitos da escassez e a obtenção de um bom retorno. Portanto, parte do trabalho deste administrador corresponde a proteção dos recursos em relação aos desgastes inflacionários, assim como a obtenção destes, e a sua distribuição ou não nos diversos setores sociais da organização. Assim, as funções básicas do Diretor Financeiro são: planejamento; acompanhamento; avaliação e controle orçamentário de acordo com a realidade sócio-econômica; estudo das perspectivas financeiras; aplicação dos recursos temporariamente excedentes; utilização de informações de contabilidade e de custos para maximização de resultados.

Portanto, a administração financeira da cooperativa é um dos pontos mais fortes no que diz respeito ao fator econômico da organização. Mas, em contrapartida, é um dos pontos fracos em termos administrativos, principalmente na questão social, pois prejudica a organização tanto no seu ambiente interno como no externo. Assim, ao utilizar intensivamente os recursos provenientes do meio rural no meio financeiro, ela desestimula o setor produtivo rural, setor este, que o sistema cooperativista se propôs a proteger, ao mesmo tempo que estimula outros setores que rece-

bem benefícios governamentais. Além do mais, apesar da aplicação financeira ser atualmente compensadora em termos econômicos, mudanças que por ventura venham ocorrer nas prioridades do governo para incentivar o setor produtivo, poderiam deixar a cooperativa numa posição bastante incômoda, uma vez que ela, por falta de uma estrutura condizente não conseguisse uma resposta rápida a estas mudanças.

4.2. Sistema Organizacional

O sistema organizacional é representado pelas normas administrativas de organização, planejamento, direção e controle em relação ao desempenho das tarefas.

4.2.1. Organização

Em termos de estrutura organizacional, não existe em uso um organograma esquematizado. Contudo, com as informações obtidas, foi elaborado um organograma que traduz o mais próximo possível, a realidade atual da estrutura desta organização, Figura 4. O tipo de estrutura que mais caracteriza esta organização, é a de Linha, ou seja, cada executivo tem autoridade e responsabilidade sobre o seu setor, reportando-se somente ao seu superior hierárquico imediato. Esta estrutura tem como principal vantagem ser bastante simples, não deixando dúvidas quanto à autoridade e aos canais de comunicação. O executivo é totalmente responsável pelos acontecimentos em sua unidade, o que diminui a possibilida

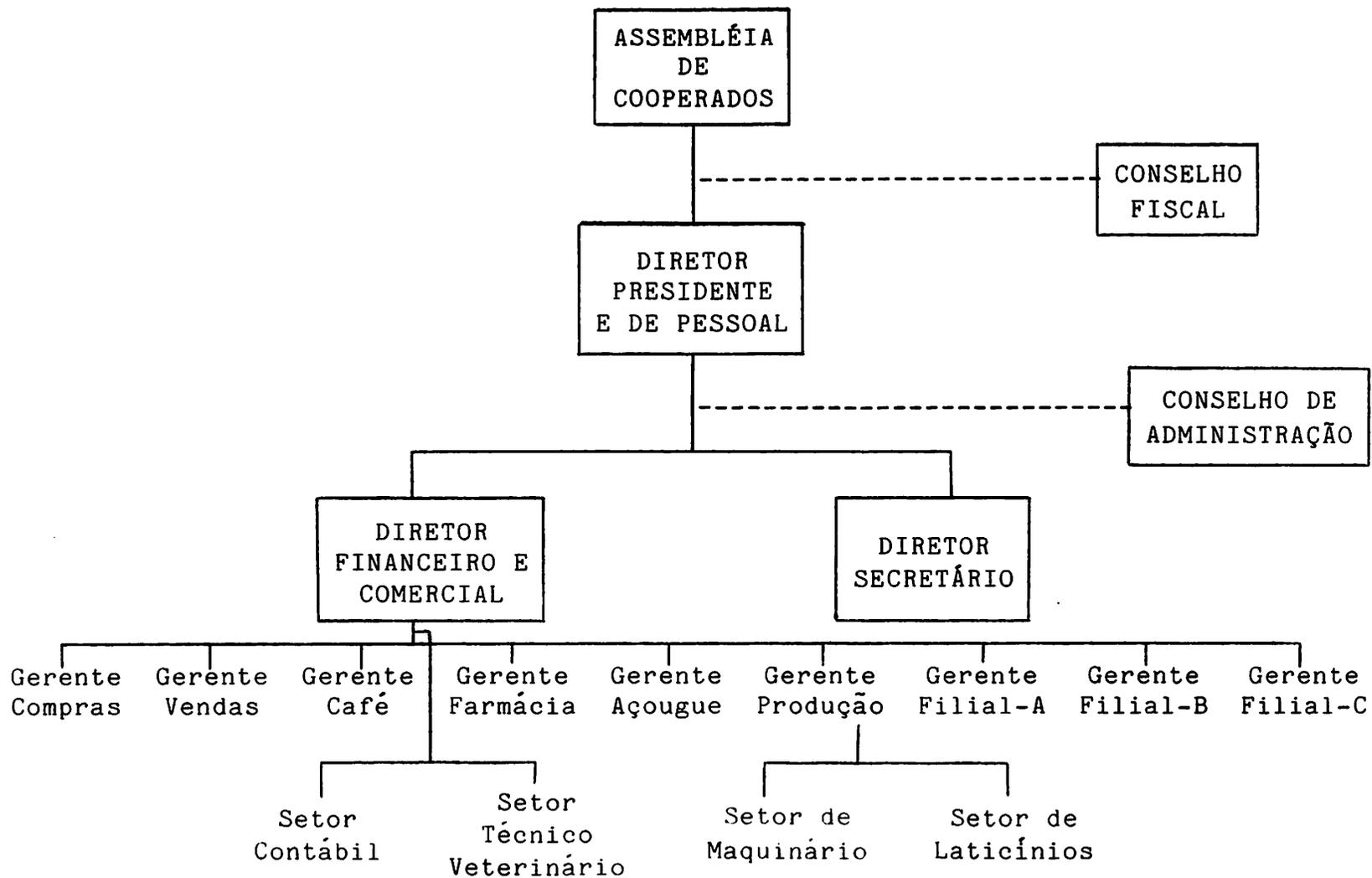


FIGURA 4 - Organograma elaborado a partir de informações obtidas.

FONTE: Dados de Pesquisa.

de de esquivar-se das responsabilidades e dos problemas ocorridos na sua área de atuação. Além disto, como as comunicações e decisões são tomadas com maior rapidez, a estrutura torna-se estável e bem compreendida, visto que as pessoas se reportam somente ao executivo acima ou abaixo dele, COOPERATIVE LEAGUE OF THE USA (12). Neste tipo de estrutura, as vantagens tendem a pesar mais que as desvantagens quando:

- A cooperativa é "bem pequena";
- Os problemas são simples e imutáveis;
- Podem ser encontrados bons executivos para todos os fins;
- Autoridade individual é uma constante.

No caso em estudo estes fatores nem sempre são encontrados pois, tomando-se como referência o nível de produção e comercialização, a cooperativa analisada não se caracteriza como "bem pequena" e sim como de médio porte, referente ao seu nível de produção e comercialização*. Alguns problemas encontrados em diversas áreas não foram tão simples, necessitando mesmo de uma interação de toda a organização para tentar resolvê-los. O nível dos executivos existentes, não é o que se pode chamar de ideal, talvez devido à falta de conhecimentos administrativos gerenciais, deixando sua atuação a desejar em alguns setores. Sem contar as áreas em que praticamente estes gerentes são inexistentes, como é o caso do setor de pessoal e comercial. A autoridade indi

*Informação obtida com os técnicos da SUDECOOP, de caráter informal, visto que, formalmente não existem padrões de diferenciação entre as cooperativas.

vidida é outro ponto importante, onde a organização informal por parte dos executivos neste aspecto é muito atuante, fazendo com que esta autoridade não se mantenha numa unidade de comando, seja através do seu uso não sistemático, ou seja pelas ordens e orientações, nem sempre dadas pelo superior imediato.

Segundo o organograma elaborado, as formas de departamentalização da cooperativa são múltiplas, ou seja: pode-se encontrar a forma funcional; geográfica e de produtos, o que a torna coerente com as demais organizações, pois a maioria utiliza esta forma combinada de departamentos. Neste caso, basta apenas que se tome cuidado em identificar qual a melhor combinação para a organização, pois quanto mais baixa for a departamentalização, mais provável será que se baseie em produtos, serviços prestados, áreas geográficas e outras funções e à medida que se sobe a escala através dos níveis, tendem a aparecer as especialidades executivas, como: contabilidade; pessoal; financeiro; etc., e são nestes níveis em particular que, as formas de departamentalização da cooperativa não são coerentes com as necessidades da organização.

Portanto, a partir da apresentação do esboço do organograma, com seu respectivo tipo estrutural e sua forma de departamentalização, pode-se analisar e discutir os sistemas que fazem parte da estrutura organizacional, que são: autoridade e responsabilidades; e a comunicação existente na organização geral. Como pode ser visto logo de início, não existe um organograma em uso, que é o processo mais rápido e eficiente de se transmitir aos funcionários, toda a estrutura organizacional da cooperativa. Verifica-se também que, o Diretor Presidente acumula o cargo de

Diretor de Pessoal, conseqüentemente, além desta posição de administrador que tem a responsabilidade de agilizar o bom relacionamento entre cooperativa/cooperado, cooperativa/órgão do governo e tudo relacionado ao seu ambiente, tem ainda que se preocupar com os problemas oriundos do setor de pessoal. Os resultados encontrados por esta quantidade exacerbada de obrigações e responsabilidades, foram que as funções administrativas ficaram seriamente comprometidas. O relacionamento com o ambiente da organização que seria de sua alçada, ficou a cargo dos diretores. Do mesmo modo, o setor de pessoal é hoje um dos pontos mais problemáticos da organização, visto não ter uma diretoria, gerência ou mesmo chefe de departamento próprio, que é de vital importância para a organização. Por outro lado, o fato do Diretor Financeiro também acumular o cargo de Diretor Comercial, provoca "gargalos" no processo evolutivo da organização, pois além das atribuições de gerar recursos financeiros e assessorar os cooperados na obtenção de créditos, ainda deve atuar na colocação dos produtos acabados no mercado consumidor. Como este último aspecto não é exercido satisfatoriamente, a área comercial fica em situação vulnerável, estendendo seus problemas até aos níveis gerenciais, a medida que deixam os gerentes de compra e de venda restritos ao setor de consumo. Assim sendo, o mercado externo fica praticamente abolido da organização, sem o mínimo amparo administrativo para este setor de extremo potencial. O reflexo desta má distribuição de funções, faz com que esta Diretoria concentre um grande poder de tomada de decisão, reportando-se a ela a maioria dos gerentes. Quanto ao Diretor Secretário, o que se pode dizer é que este não possui um papel característico de Diretor, cabendo a ele substituir quando necessário o Diretor Financeiro, secretariar as

reuniões e organizar a entrega de leite à cooperativa. Portanto, mais parece existir uma relação de assessoria do que propriamente de Diretoria.

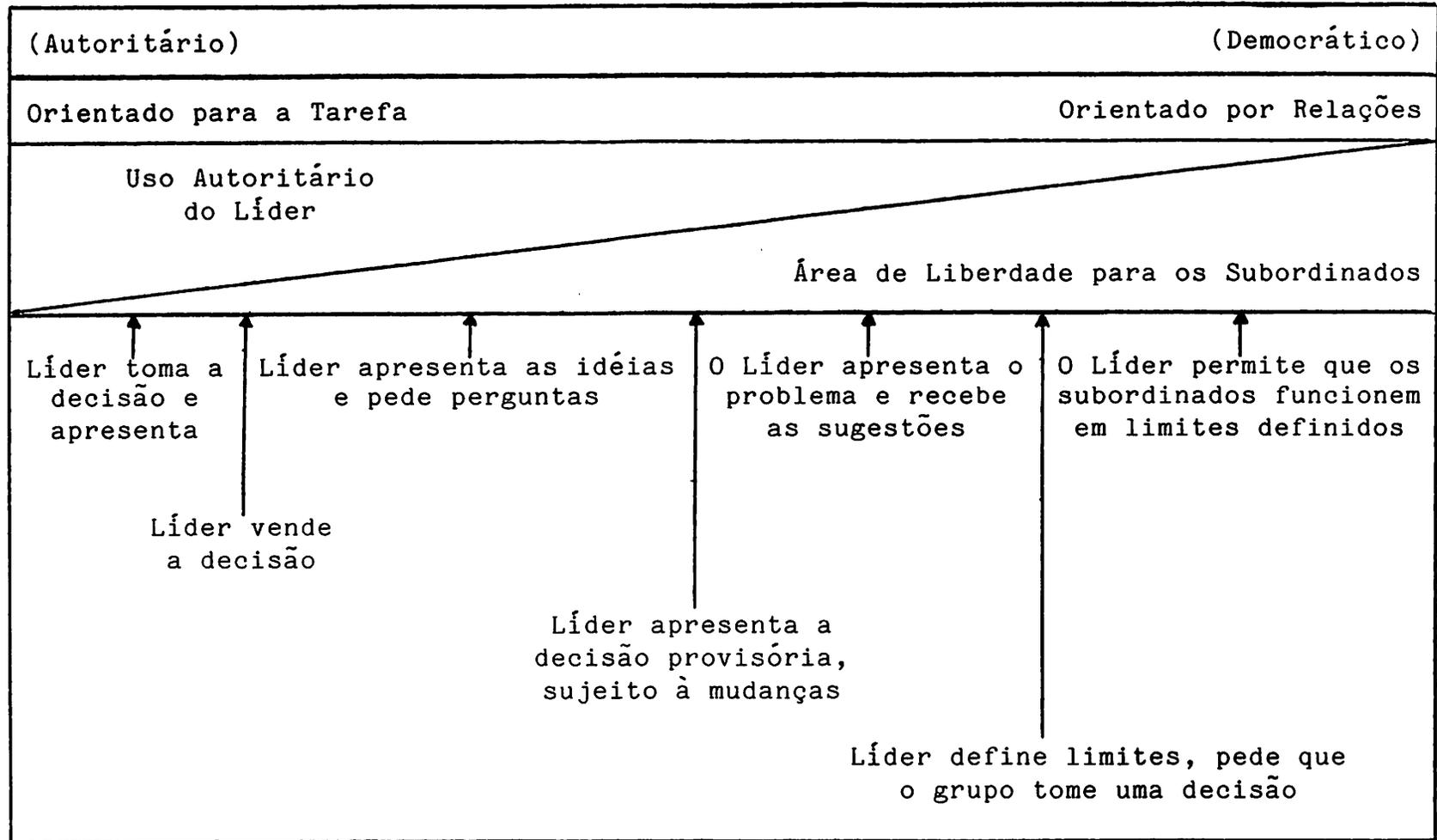
Outro fator de destaque com relação a organização da cooperativa é a comunicação, pois esta deve ser constituída por uma rede de informações, que permita o bom desempenho da estrutura, de forma que se possa integralizar todas as partes do sistema com a maior eficácia possível. Apesar do tipo de estrutura existente na cooperativa ser favorável à comunicação, na realidade este sistema é bastante falho. A falta de informação é uma constante em todos os níveis, principalmente os de linha abaixo, onde os funcionários carecem de maiores informações sobre normas, diretrizes, programas ou mesmo sobre a estrutura organizacional, ficando alienados a qualquer alteração que por ventura possa afetá-los ou não. De qualquer modo, esta falha traz um clima de insegurança e insatisfação nos diversos níveis da organização. No sentido inverso, ou seja, de linha acima, também não existe preocupação em se obter informações dos funcionários para tomada de decisões, nem mesmo para o simples fato de fazer com que estes servidores sintam a sua participação dentro da organização. Destaca-se neste fato, a insensibilidade da cúpula administrativa para este aspecto administrativo. A comunicação através de linha transversal é a mais atuante, pois ainda que as ligações entre gerentes passem por dificuldades como isolamento das filiais, existe um certo entrosamento, pelo menos daqueles que estão mais próximos à administração geral. Os meios de comunicação mais utilizados são os contatos verbais e as reuniões, ressaltando o fato de que estas não são sistemáticas e nem todos participam. Apesar

disto, alguns dirigentes acham que as fontes de consulta e canais de comunicação são precisos e bem definidos, o que denota neles próprios, pouca percepção com relação à comunicação. A falta de utilização dos métodos administrativos de comunicação, como por exemplo o manual de organização, agrava mais ainda a situação, na medida em que poderiam ser dados a todos os funcionários, conhecimentos sobre objetivos, diretrizes, organograma geral, descrição de cargos, etc., ou mesmo um pequeno histórico sobre a cooperativa e o cooperativismo em geral. Consequentemente, deveriam os executivos saber ao certo o que comunicar, como, quando e para quem, a fim de que esta rede de integração fosse mais agilizada, pois o fluxo de informação é um aspecto crucial na estrutura de qualquer organização e prioritária no cooperativismo. A ausência de um manual de organização, implica na ação de alguns cooperados que passam a se comportar como "donos" da cooperativa. Outro aspecto de comunicação também importante, é a pequena participação dos cooperados nas assembleias, possibilitando aos mais assíduos maior influência dentro da organização. Os próprios dirigentes afirmam que estão tentando melhorar a comunicação com cooperados, mas reconhecem que são insuficientes e ineficazes. Em tais circunstâncias, os cooperados desconhecem seus deveres e direitos, a ponto de alguns cooperados interferirem diretamente no serviço de determinados funcionários de base, contribuindo desta forma para aumentar ainda mais o clima de insatisfação entre os respectivos servidores.

Como pode ser visto, a área de comunicação na organização cooperativista tem uma conotação social muito grande, tornando-se extremamente crítica, a necessidade de uma atuação mais e-

ficiente neste aspecto por parte de seus administradores. Segundo SHNEIDER (35), a falta de informação provoca um clima próprio para o desvirtuamento dos objetivos e neste ambiente tende a aumentar o paternalismo, a atitude de abandono e o excesso de confiança nos dirigentes, levando-os ao donismo. Ainda com relação a este tópico, CORRÊA (13) apresenta um quadro onde mostra o grau de centralização e descentralização de um líder, Quadro 2. Tomando-o como referência, os resultados encontrados foram diferentes para os diversos níveis de servidores, ou seja: para os funcionários de base, o líder toma a decisão e apresenta mais tarde; já para a gerência, o líder apresenta idéias nas reuniões e pede perguntas e sugestões. Mas só como observação, deve-se destacar o fato de que nem todos os gerentes participam destas reuniões. Portanto, parte da gerência se enquadra no primeiro caso. A delegação de autoridade normalmente é processada oralmente. Este meio de comunicação deixa dúvidas no elemento que a recebeu, por isto nem sempre as decisões são tomadas nos pontos mais próximos possíveis de execução, principalmente por insegurança de não se saber ao certo, o que poderia ser decidido sem incorrer no desagrado de seu superior. Este fato foi observado quando se analisou o grau de autoridade que os diretores conferiam a seus subordinados, para determinados aspectos. Como mostra o Quadro 3, os parâmetros não foram bem definidos pela maioria da Diretoria, conseqüentemente, todos os gerentes ficam na dependência da Diretoria para resolver qualquer coisa que fuja à rotina diária. Na realidade, os gerentes não têm condições seja psicológica, informativa, ou mesmo administrativa, para serem tomadores de decisões, ficando a Diretoria com essa responsabilidade. Destacando-se o fa-

QUADRO 2 - Contínuo comportamento do líder.



FONTE: CORREA (13).

QUADRO 3 - Amplitude de autoridade encontrada na Cooperativa.

AMPLITUDE AUTORIDADE	RESULTADOS				OBS: Respostas dos Diretores
	Nenhuma Autoridade	1	Total Autoridade	3	
. Definição de polí- ticas na Coopera- tiva	0	1	2	3	<p>Dois dos três Dire- tores se limitaram a responder o seguin- te:</p> <p>1. A amplitude de au- toridade está den- tro da alçada de cada um, mas não deu parâmetros</p> <p>2. Não tem subordi- nados; portanto, não poderia res- ponder a questão</p>
. Realização de des- pesa					
. Mudança e qualifi- cação de pessoal					
. Mudança na remune- ração de pessoal					
. Implantação de mé- todos e processos					
. Definição de quan- tidade de produção					

FONTE: Dados oriundos da pesquisa.

to de não ser todo o corpo de Diretores com esta capacidade e sim parte dele, pois na verdade existe uma hierarquização na cúpula administrativa, com grande concentração de comando por parte da Diretoria Financeira.

Assim sendo, o estilo de liderança autoritária recebe maior influência quando não existe na organização um fluxo de informação eficiente, que permita as tomadas de decisões rápidas e eficazes, ou mesmo dúvidas com respeito à competência da pessoa delegada. Assim, uma forma de departamentalização não coerente com as necessidades da organização, determina também uma administração de caráter centralizadora.

4.2.2. Planejamento

Segundo os dirigentes, não existe nenhum tipo de planejamento na organização, justificando este procedimento, pela falta de uma política econômica estável por parte governamental. Porém de acordo com os dirigentes, os objetivos globais da cooperativa são formulados claramente e dirigidos a todos os membros administrativos afetados, além das políticas serem definidas por práticas progressistas e coerentes, onde na maioria das vezes são uniformemente compreendidas, aceitas e cumpridas por todos. Estas políticas, dependendo do assunto, são formuladas em reuniões e divulgadas em termo de diretrizes. Ainda segundo os dirigentes, existe um plano organizacional bem definido e coerente em grande parte com o trabalho a ser feito, possuindo providências para especialização, flexibilidade e estabilidade de direção. Entretanto, observaram o fato de que na prática sempre muda alguma coisa,

consequentemente, há necessidade de se fazer uma avaliação à luz de seus efeitos, envolvendo as pessoas interessadas. Outra observação feita pelos dirigentes, foi com relação aos gerentes terem seus conhecimentos relativos aos objetivos, planos e políticas da organização, restritos a sua área de atuação.

Na análise destas informações, verifica-se o seguinte: o planejamento se faz necessário para se antecipar aos acontecimentos, prevenindo-se contra os efeitos que as incertezas do ambiente organizacional possam acarretar. Deste modo, uma das principais características de um bom planejamento, é tentar reduzir ao máximo as incertezas futuras de curto e longo prazo, que porventura, possam afetar o sistema da organização. Portanto, a argumentação apresentada pelos dirigentes para não se ter um planejamento é incoerente com a própria função de planejar, pois no mínimo, deveria existir na organização um planejamento de curto prazo.

O ponto importante desta análise, é que parece existir por parte dos dirigentes, desconhecimento do que seria realmente a função de planejamento. Ao afirmarem existir objetivos, políticas e planos, sendo todos avaliados com referência aos seus efeitos nas pessoas que compõem a organização, algo está sendo feito em termos de planejamento. O que não possuem são: a fixação de metas, que seria a quantificação destes objetivos, que por sinal é de vital importância para se comparar como estão sendo atingidos estes objetivos; e o próprio planejamento empresarial, que leva em consideração estimativas econômicas, previsão de vendas e compras, política fiscal e creditícia do governo, e elaboração de estratégia orçamentária. Na realidade, o método de planejamento

utilizado pela cooperativa em estudo, é o planejamento por "tentativa" ou por "ensaio de erro", ou seja, se baseia exclusivamente em experiência pessoal. Este método, fica na completa dependência do julgamento intuitivo de cada um, isto é, o indivíduo responsável tenta algo para ver o que acontece, normalmente com base em alguma experiência que já teve antes ou não com o problema em questão e dependendo do resultado, ele tenta diferentes alternativas. Este tipo de planejamento, é bem comum nas cooperativas brasileiras, pois é um método bastante utilizado nas fazendas.

Segundo GIOVERNARDI (21), este tipo de planejamento tem a vantagem de ser simples e não precisar de recursos para fazê-lo, mas em compensação, quando ocorre algum problema que se torne intransponível, estes administradores partem para acusações como: concorrentes desleais; desinteresse dos associados; incriminam autoridades monetárias e governamentais e diversos outros argumentos, que tirem sua responsabilidade de não conhecer as circunstâncias da situação que enfrentam. Este tipo de respaldo, favorece aos executivos a se manterem no poder saltando de modo ágil de uma medida para outra, de acordo com as diversas contingências. Esta citação, caracteriza bem os resultados encontrados, pois ao se indagar os dirigentes sobre quais seriam os principais problemas encontrados hoje na cooperativa, obteve-se como resposta o seguinte: falta de conscientização e interesse dos cooperados pelo cooperativismo; assim como a insegurança geral do mercado nacional; além da deslealdade dos concorrentes em termos de sonegação de ICM, venda de leite indevida, etc.

Deste modo, um melhor planejamento traria resultados bastante expressivos para esta cooperativa, visto que, provoca-

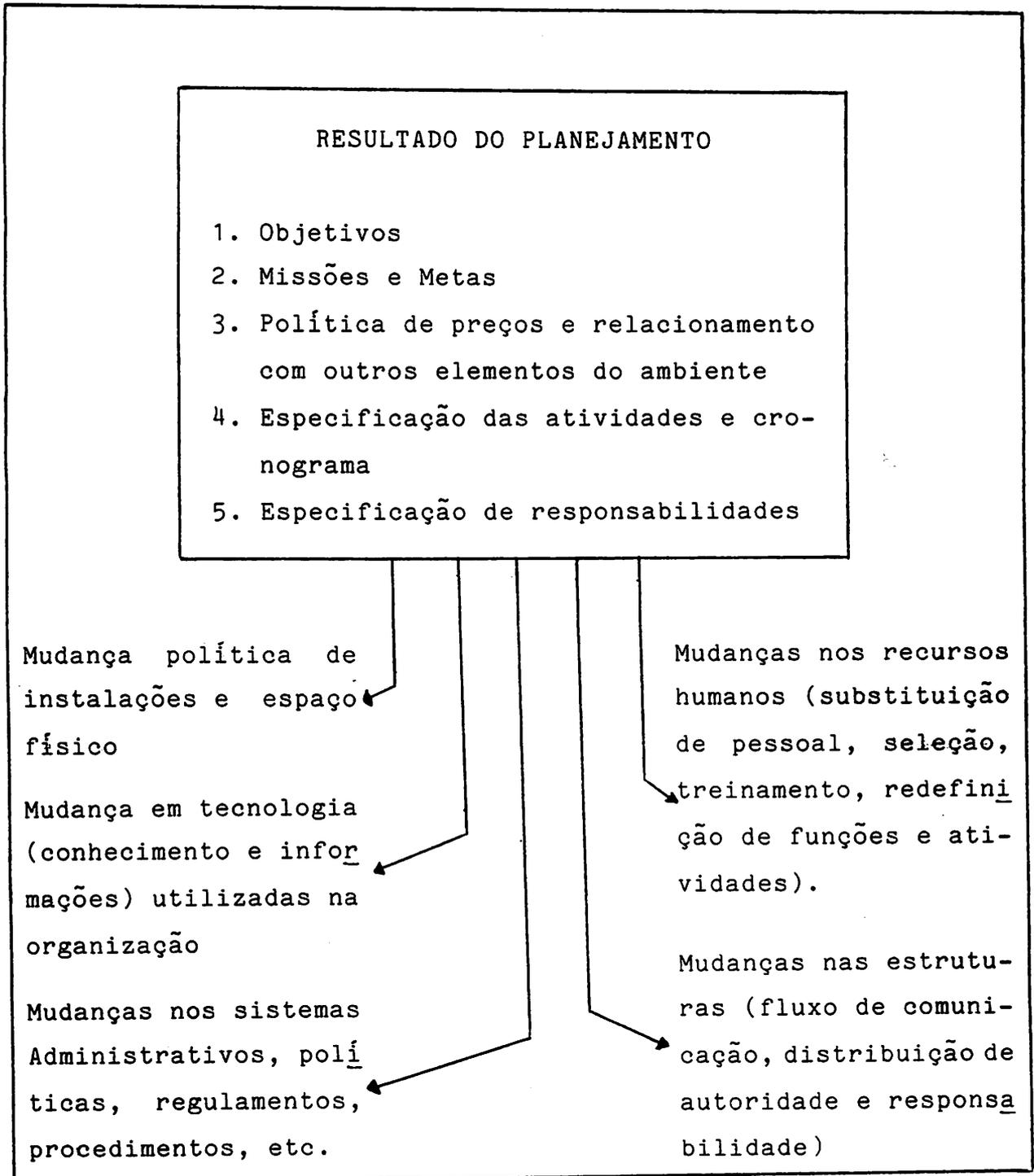
ria mudanças em vários sistemas organizacionais, onde realmente existe esta necessidade. O Quadro 4 mostra as mudanças que ocorrem numa organização, quando se utiliza de forma eficiente a função de planejamento.

4.2.3. Direção/Coordenação

A direção e coordenação, tem como função básica, o relacionamento e a motivação dos subordinados, para com a execução de suas atividades em relação aos planos e programas de organização.

Inicialmente, constatou-se que a maioria dos gerentes são técnicos práticos na função que gerenciam, o mesmo acontecendo com a Diretoria, na qual o valor de competência dado a alguns dos Diretores, é derivado de sua capacidade técnica no setor em que atua, e não na área administrativa como deveria ser. Outras citações que são consideradas obstáculos, mas que já foram discutidas neste trabalho, são as falhas de delegação e os aspectos informais do trabalho, assim como as inexistentes práticas positivas para uma eficaz direção, como: projetos de trabalho por meio de estudos de cargos, gráficos analíticos, atribuições de trabalho, dentre outros. Segundo a COOPERATIVE LEAGUE OF THE USA (12), o principal obstáculo encontrado na direção eficaz, é a tendência de se dar pouco apreço às funções gerenciais, ou seja, o servidor ao assumir a função de gerente, sem nunca ter tido treinamento em comportamento executivo gerencial, exercerá sua nova função de gerente da mesma forma em que agia na área técnica ou fun

QUADRO 4 - Modificação no perfil e potencialidade organizacional provocado pelo planejamento.



FONTE: MARCOVITCH & RADOSEVICH (29).

cional, sem praticar realmente a função de um administrador executivo. Isto, devido à predominante tendência de se fazer melhor aquilo que se sabe, tornando-se ineficazes como administradores na função de organizar, planejar, dirigir e controlar. Além disto, uma vez que este executivo estabeleça um padrão de comportamento é difícil conseguir rompê-lo mais tarde. Na verdade, o valor real do executivo está em tomar as decisões administrativas e não somente técnicas.

Os programas e planos de incentivo, promoções e desenvolvimento de pessoal, são praticamente inexistentes. As funções dentro dos diversos departamentos, não proporcionam uma escala de progressão natural e aumento de oportunidades, de modo que os empregados possam ser treinados para promoção, mesmo antes de ocorrerem vagas. Segundo os dirigentes, não há um plano sistemático para o desenvolvimento de funcionários, mas existem algumas medidas para este aspecto. Inclusive com base nestas, faz-se avaliação periódica de desempenho e potenciais administrativos. Entretanto, a pesquisa revelou que estas medidas devem ter um caráter seletivo, visto que, a maioria dos funcionários desconhecem este procedimento, como se verá posteriormente. Os dirigentes ainda acrescentaram, que os gerentes em sua grande parte, estão qualificados para desenvolver seus funcionários, fazendo parte de suas responsabilidades este tipo de desenvolvimento. Como foi visto anteriormente, esta capacidade não deve ser muito acentuada, pois a maioria sobrepõe a capacidade técnica à administrativa. Portanto, é difícil crer que eles tenham esta preocupação, principalmente pelo fato dela estar muito ligada à área administrativa. Quanto aos programas de incentivo, só existe no pensamento dos di

rigentes. Apesar de esporádico, já funcionam alguns tipos de gratificações como a oportunidade de participação através de sugestões, aquisição de bens duráveis e mesmo de promoção. A caixa de sugestões existente, visa mais o cooperado em si do que propriamente os funcionários, onde a maioria das sugestões, críticas e reivindicações são analisadas em reunião, dependendo do assunto. Esta prática de se discutir os assuntos em reuniões, é bastante saudável, mas deveria ser pauta prioritária para todos os tópicos, visto que, o dirigente ao eliminar por conta própria este ou aquele assunto da pauta de reunião, caracteriza uma análise muito pessoal.

O trabalho com direção clara e completa, foi aspecto que provocou polêmica e contradições entre os funcionários, no sentido de ser ou não, praticado dentro da organização. Na mesma situação, encontram-se os meios de treinamento e desenvolvimento de pessoal, onde verificou-se que os funcionários não receberam atualmente nenhum treinamento, e as divergências de resposta podem ter-se originado das esporádicas ocasiões em que este fato o correu no passado.

Mas existem alguns pontos positivos na direção da cooperativa, como a permissão que é dada aos funcionários de se dirigirem à Diretoria para darem sugestões, ou mesmo fazerem reclamações (tomando-se o devido cuidado em não passar por cima da autoridade da gerência), além do fato da presidência ser bastante democrática no sentido de dar abertura para o diálogo na tentativa de acertar. Com isto, apesar do poder concentrado da diretoria, os gerentes se sentem confiantes com esta abertura, trazendo re-

sultados bastante positivos para o clima da organização, deixando-o bem à vontade.

4.2.4. Controle

A função de controle é responsável pela verificação dos planos, ou seja, se está tudo sendo executado de acordo com o planejado. Deste modo, se o planejamento, como foi visto, é quase inexistente, o controle também deverá sê-lo. O principal meio de controle utilizado na cooperativa é a observação pessoal, seguida de relatórios e gráficos de acompanhamentos esporádicos, principalmente nas áreas de produção e financeira.

Para se analisar o controle, foi utilizado a amplitude de controle. Este método está ligado também ao número de níveis hierárquicos, ou seja, quanto maior for a amplitude, menor será o número de níveis e vice-versa. O grau de amplitude encontrado nas diversas tarefas onde se tinha maior repetitividade, complexibilidade e interdependência, variou muito, notando-se assim que o controle é feito arbitrariamente, de acordo com o modo de agir de cada gerente ou diretor. O mesmo aconteceu para diferentes tópicos como: experiência profissional, nível de escolaridade e grau de especialização, o que destaca na realidade é a não existência de um sistema esquematizado de controle. Segundo os dirigentes, o número de subordinados para cada chefia, em geral é satisfatório nos diversos setores. Mas como já foi discutido, existem algumas áreas que são sobrecarregadas, como no caso da diretoria financeira/comercial contrastando-se com a sub-utilização do Diretor Secretário. Uma preocupação maior de controle por par

te da organização, gira em torno dos funcionários novos, sejam eles de qualquer nível hierárquico.

Portanto, resumidamente, o que existe nesta área é apenas o controle inicial em termos de conhecimento da pessoa que irá exercer aquela função e do conhecimento das tarefas por parte destes funcionários. Com isto, em alguns setores, a amplitude é maior do que deveria ser, ou seja: tem maior controle que o nível desejado, onde a chefia interfere diretamente nas atividades dos funcionários, gerando conflitos e ineficiências. Já em outras áreas, acontece justamente o inverso: são os casos das filiais, que por sua distância geográfica, deveriam ter maior amplitude de controle que propiciasse à direção um maior destaque dos acontecimentos.

4.3. Sistema Cultural

O sistema cultural baseia-se na relação dos sistemas anteriores, com os insumos humanos no ambiente da organização. As relações encontradas nem sempre são as apresentadas nos organogramas, pois neste sistema existe um outro tipo de organização denominada de informal, que se caracteriza pela atitude, vínculo de amizade e liderança das pessoas que atuam nos sistemas. Recapitulando as discussões anteriores, tem-se que na liderança informal alguns executivos se encontram em níveis mais altos e em outros em níveis mais baixos do que o apresentado no organograma, assim como existem lideranças de determinados grupos dentro da estrutura organizacional. Assim sendo, através das informações obtidas

sobre o sistema informal, podemos melhor conhecer todo o ambiente da organização, pois estas formas organizacionais são complementares e não antagônicas entre si. Portanto, faz-se necessário conhecer as opiniões de todos aqueles que estão envolvidos no ambiente organizacional (como conselheiros, diretores, gerentes e os próprios funcionários da cooperativa), verificando-se assim, a relação destas informações com os sistemas anteriores. Por conseguinte, a análise do sistema cultural será conduzida à partir de três níveis: (a) conselheiros e diretores; (b) gerentes; (c) funcionários (auxiliares administrativos).

a) A Nível de Conselheiros e Diretores

Os resultados das entrevistas a nível de conselheiros e diretores mostraram que a estrutura atual não possibilita a administração funcionar eficazmente. Isto, decorre de vários fatores que não estão convenientemente ajustados. Este desajuste se traduz em diferentes linhas de pensamento, principalmente as relacionadas à filosofia e ao ideal cooperativista, as quais provocam críticas sobre a atuação da administração, considerando-a como sendo extremamente empresarial, deixando para um segundo plano a verdadeira função cooperativista. Com isto, alguns conselheiros propõem mudanças para melhor definir e atualizar os objetivos desta organização tendo como base os parâmetros de uma verdadeira sociedade cooperativista. De acordo com a visão de tais conselheiros, os objetivos que atualmente orientam as ações administrativas da cooperativa em estudo, enfatizam demaziadamente, a maximização dos fundos econômicos em detrimento dos propósitos e progra

mas que caracterizam a sociedade cooperativa desde a sua origem. Embora reconhecendo que o investimento no mercado financeiro seja sólido e devidamente protegido, estes conselheiros consideram que o modo pelo qual o capital e os bens líquidos são aplicados, não respeitam a proporção sistemática para renovação, expansão e melhoramento dos serviços, constituindo assim, fonte de sérias dificuldades e conflitos, os quais tornam-se obstáculos para a manutenção da confiança e apoio dos participantes da cooperativa. Além do mais, o grupo de conselheiros que advoga uma reorientação administrativa, fundamentada nos princípios ideológicos do cooperativismo, sentem-se colocados à margem do processo decisório. Isto porque, ao propor ações que diferem das ações atualmente em vigor na cooperativa não têm acesso às informações por parte da diretoria. Outro ponto de desajuste identificado por esta pesquisa, refere-se à comunicação, onde as reuniões não são sistemáticas. Nem mesmo as reuniões obrigatórias são cumpridas e quando são, sua frequência é muito baixa. Assim sendo, os conselheiros tem pouco acesso às informações pertinentes as políticas orientadoras e aos relatórios. A falta de maiores informações sobre as medidas administrativas adotadas pela diretoria, também faz com que os conselheiros percam a habilidade de formular perguntas de discernimento quanto às operações da cooperativa.

Existem ainda vários itens que, com raras exceções, são considerados satisfatórios do ponto de vista dos conselheiros, como por exemplo: eles acreditam que a cooperativa continue tendo boas razões para existir; acreditam também, que não existe uma interferência do conselho nos assuntos pertinentes à administração; acreditam ainda, que a estrutura organizacional da cooperativa

responde aos requisitos legais. Não obstante, alguns conselheiros consideram que as funções administrativas desta organização poderiam ser melhoradas.

Pelo modo como foram expostas, as diversas opiniões dos conselheiros, em relação à organização e a administração da cooperativa em estudo, faz-se desnecessário posicionar as opiniões da diretoria, visto que, estão claramente incluídas nesta análise anterior.

Estes resultados, reafirmam algumas discussões feitas anteriormente, ou seja, existem "gargalos" no sistema organizacional e técnico. Estes "gargalos" além de dificultarem o bom desempenho da organização formal, atuam diretamente no relacionamento humano através de impasses ocorridos por diferenças de opiniões, o que provoca alterações no meio ambiente da organização. Dentre os principais entraves, encontram-se: 1) falta de clareza das funções de autoridades; 2) indefinição das responsabilidades para alguns segmentos; 3) má qualidade da comunicação. Estes entraves, são oriundos principalmente dos seguintes casos: reuniões esporádicas, ou mesmo má utilização dos meios adequados para efetua-los; necessidade de mudanças nas funções administrativas, bem como a formulação de novas diretrizes para as áreas técnicas. Em decorrência destes fatos, existem diferentes pontos de vista no que se refere aos objetivos que deveriam orientar as ações administrativas desta organização. Por exemplo: os dirigentes e conselheiros ainda não encontraram um ponto que estabelecesse o equilíbrio entre o funcionamento da organização, como cooperativa e como empresa. Este seria um dos pontos chaves para o início de um relacionamento eficaz. Os conselheiros concordam plenamente

com os atuais resultados financeiros da cooperativa (hoje em dia são muito bons e assim devem continuar), mas a prioridade que é dada à aplicação do capital e bens líquidos no mercado financeiro é o que provoca o impasse. Existe a corrente que apoia o caminho tomado pelos dirigentes em agir como empresa, aplicando os recursos no mercado financeiro e a corrente contrária que defende a utilização destes recursos diretamente na cooperativa, seja através da distribuição de quotas, maiores subsídios, aumento na quantidade de serviço existente, ou mesmo, em novas prestações de serviços. Na realidade os argumentos das duas correntes apresentam-se como válidos. O que falta é justamente o equilíbrio entre elas, de modo que ambas as partes se complementem. Assim ao em vez de orientarem suas forças em direções opostas, deveriam concentrar seus esforços num objetivo comum, o que beneficiaria a organização como um todo.

Segundo a COOPERATIVE LEAGUE OF THE USA (12), a administração de uma cooperativa compreende o conselho de administração ao nível de formulação de políticas e o administrador ao nível operacional. O conselho e a administração precisam conhecer suas respectivas responsabilidades, seja na área de comportamento ou na área técnica em si, para que haja um bom relacionamento. Estes grupos têm que aprender a trabalhar em conjunto, desenvolvendo um bom método de comunicação, que promova consultas entre si na ocasião apropriada. Devendo ser feitas avaliações contínuas das operações através de reuniões regulares, com as políticas servindo de guia para as respectivas operações.

b) A Nível de Gerentes

Tentou-se através da análise a nível gerencial, detectar o clima, o stress organizacional, as relações existentes e a eficácia do sistema, assim como as relações interdepartamentais e suas lideranças.

Segundo grande parte dos gerentes, a direção da cooperativa atua com competência ao: determinar as necessidades da organização; comunicar os objetivos a todos os segmentos da organização; fazer com que as pessoas envolvidas tenham um sentimento de comprometimento com a missão ou objetivos da organização. No entanto, os gerentes consideram que o mesmo não acontece com outros aspectos, ou seja: é pouco frequente as pessoas conseguirem progredir dentro da organização por assumirem riscos; da mesma forma que inexistente um relacionamento definido entre um desempenho superior no trabalho e as recompensas concedidas, pois na verdade não existe nenhum tipo de sistema de promoções que ajude os funcionários a progredirem. Nestes tópicos, os gerentes conseguiram definir bem o que é ou não frequente acontecer. Entretanto, como veremos posteriormente, nem todos são atendidos nas suas necessidades, assim como existem falhas na comunicação dos objetivos. No restante dos assuntos relacionados com o clima organizacional, as divergências foram muito grandes, tendo-se para a maioria das perguntas, respostas que variavam em sentidos opostos, ou seja, para uns está satisfatória, para outros não. Estas discordâncias se pronunciaram principalmente, com relação a: comunicação; supervisão; incentivo; criatividade; contribuição e atrativos dos cargos. Além disso, os gerentes não são muito susceptíveis

a mudanças, sendo de opinião que dariam no máximo, média prioridade às mudanças relacionadas a estes assuntos. Observaram também, que há algum tempo não acontecem mudanças significativas, o correndo apenas uma certa tendência a melhoria de suas atividades administrativas. Perante estes resultados, verificou-se que em termos de clima organizacional existe uma variação acentuada nas opiniões destes profissionais, o que ressalta a falta de um maior relacionamento dentro deste nível e entre a gerência e a diretoria. Isto decorre do tipo de regime autoritário utilizado por alguns da cúpula administrativa, não dando abertura para os seus executivos mostrarem algumas peculiaridades e criatividades próprias. Mas, para a maioria das gerências este fator de centralização, ao contrário de ser prejudicial, é bem aceito. Este fato decorre da grande maioria de seus componentes já terem se acomodado a este tipo de regime, pois se de um lado inibe suas qualidades profissionais, por outro livra-os de responsabilidades maiores. Destaca-se aqui outro ponto importante desta análise: estes resultados não traduzem a opinião de todos. Há gerentes, particularmente àqueles admitidos mais recentemente, que não apoiam este tipo de atuação. Por isto, reivindicam mais informações sobre a organização, propõem mudanças e maiores incentivos aos funcionários. Chega-se assim, na razão pela qual se constatou um alto grau de diferença de opiniões.

Como no caso anterior, foram poucos os itens sobre relações humanas onde os gerentes concentraram suas respostas numa mesma linha de pensamento. Entre eles, destacou-se o fato de ser incomum à diretoria trazer à tona e debater abertamente os conflitos entre indivíduos e grupos. Portanto, é frequente a indi

dualidade, ou seja: as soluções individuais se sobrepõem aos grupos, embora estes possam ter soluções para os problemas debatidos. Além disso, as razões de conflito e as diferenças de opiniões entre as diversas pessoas, não são examinadas e verificadas convenientemente. Há pouco incentivo ao trabalho em conjunto para resolução dos problemas comuns, sejam eles intermitentes ou não. Estes aspectos enfatizam o sistema autoritário vigente, ou seja: na realidade, a cúpula administrativa não se preocupa realmente em ir ao fundo dos conflitos para tentar resolvê-los. Dessa forma, é dado maior enfoque ao poder da minoria individualizada, pois muitas vezes, mesmo um grupo tendo a melhor solução, normalmente o indivíduo é quem ganha a questão. Caracteriza-se neste aspecto, a falta de democracia, que é fundamental para todo o ambiente da organização. Outro ponto importante desta análise, refere-se ao trabalho de equipe. Uma vez que não existe na cooperativa diretrizes que fomentem o trabalho de equipe como um todo, os gerentes que acreditam nesta forma de trabalho aplicam-na e os demais, agem da melhor forma que lhes convier. Além das diretrizes de trabalho de equipe, é também praticamente inexistente na cooperativa um programa de planejamento e desenvolvimento de mão-de-obra, onde os problemas referentes a recrutamento de pessoas de bom nível, adequação de gastos e dinheiro e de tempo para treinamento, assim como a possibilidade de se ocupar vagas com pessoas já bem treinadas e preparadas, não encontram na cooperativa muito respaldo. Quando se tocou em pontos como: se os exames de desempenho enfocam forças e fraquezas; se as transferências e promoções visam também o crescimento e desenvolvimento dos funcionários; se a gerência dá instruções e treinamento para o desenvolvimento do pessoal. Obteve-se respostas realmente extremadas, ou

seja, elas não se distribuíram como anteriormente. Ao contrário, dividiram-se em um grupo que afirmava a frequência destes fatos, ou seja, que há diversas modalidades de planejamento e desenvolvimento de mão-de-obra; e outro que dizia que tais procedimentos não existem na cooperativa. Como se vê, em alguns aspectos as diferenças de informações chegam a ser opostas. Na realidade, é praticamente inexistente em sistema para se avaliar o desempenho, promoção, ou mesmo a progressão do funcionário (a qual se daria pela obtenção de bom e rápido "feedback" sobre suas forças e deficiências); do mesmo modo, tem-se os planos de carreira, que deixam de fornecer aos funcionários informações importantes sobre as oportunidades de acesso dentro da organização. Portanto, o pouco que existe sobre estes aspectos só abrange uma parte ínfima da organização, caracterizando uma atitude seletiva. Conseqüentemente, a área de Recursos Humanos da cooperativa apresenta graves deficiências, a ponto dos próprios gerentes (como foi dito anteriormente, na sua grande maioria, embora conservadores), proporem modificações, dando alta prioridade para mudanças nesta área. Nos últimos meses segundo os gerentes, apesar de não haver tido muitas mudanças, este setor apresentou pequenas melhorias.

Quanto à eficiência do sistema na organização, frequentemente os problemas são repassados para o nível acima, e não são resolvidos nos níveis em que acontecem. Este fato está diretamente ligado ao fator de risco analisado anteriormente, ou seja, como os executivos não sabem ao certo até que ponto vai a sua autoridade e pelo fato da administração superior ser centralizada é muito mais fácil e conveniente, para eles, que no momento em que os problemas surjam, sejam imediatamente repassados para cima,

evitando assim responsabilidades pela decisão tomada. Este tipo de procedimento, de forma alguma é benéfico para a organização. Embora a maioria destes problemas sejam solucionados antes de se transformarem em crise. As soluções encontradas, geralmente, são temporárias e não definitivas. Este resultado é coerente com o método utilizado para tomada de decisões, pois sendo ele individual, ou seja: não sofre apreciação de todos envolvidos, tem uma atuação paliativa. Esta afirmação encontra apoio somente em um grupo de gerentes. Para outros, o que ocorre é justamente o contrário, ou seja: é frequente a administração solicitar aos empregados opiniões nos assuntos onde serão tomadas decisões que os afetam direta ou indiretamente. Deste modo, caracteriza-se outro ponto importante sobre as divergências de opiniões ao nível gerencial. Na verdade, o que acontece é um maior acesso de determinados gerentes à diretoria, com isto, além de terem maior número de informações, acham-se mais diretamente ligados à participação desta diretoria. Traduzindo desta maneira, um certo protecionismo destes gerentes em relação a determinadas ações da diretoria. Este fato foi constatado na pesquisa através de comentários como: "o que a diretoria mandar está bom"; "se eles fazem é porque têm motivos para isto ou vice-versa". Enfim são argumentos que traduzem, para alguns gerentes, a diretoria como sendo um corpo infalível. Cabe aqui enfatizar que, também pelo mesmo motivo do caso anterior, (no qual foi analisado o repasse de tomada de decisão para outros níveis) o grau de importância dado para mudanças nesta área teve, em grande parte, baixa prioridade. A argumentação sobre a maior influência de alguns grupos é reforçada ao se analisar melhor os aspectos referentes às reuniões. Parte dos ge

rentes afirmam ocorrer constantemente reuniões com debates diretos e factuais, revelando seus pensamentos e assumindo os compromissos feitos nestas. Deste modo, os participantes, (que também em algumas reuniões podem ser funcionários de qualquer nível hierárquico) estão certos daquilo que foi finalmente decidido por todos.

Como se pode notar, a eficiência das reuniões nestes termos seria bastante satisfatória se não fosse o fato de que somente 30% dos entrevistados delas participassem. Os demais entrevistados responderam que não ocorrem reuniões na organização. Portanto, somente um pequeno grupo de gerentes participam realmente da vida diária da organização. Mesmo este pequeno grupo, reconhece que os empregados não tem a oportunidade de levantar e discutir assuntos de real importância para eles.

Foram também observadas as opiniões referentes aos maiores problemas que afetavam diretamente o funcionamento da organização. Obteve-se como resultado o seguinte: cerca de 50% dos entrevistados disseram que internamente não existem problemas, sendo estes oriundos do exterior (fato que já foi analisado exaustivamente no sistema antecedente). Os 50% restantes destacaram o fato da entrevista ter tocado nos principais pontos, mas deram maior ênfase ao relacionamento precário entre os cooperados, cúpula administrativa e funcionários; além dos problemas específicos de determinados setores ou mesmo pela falta de reuniões. Para as sugestões que poderiam ser dadas, as quais ajudariam melhorar a eficácia da organização, receberam maior enfoque: a intensificação da educação cooperativa para cooperados; melhor comunicação e prestação de serviço; mais treinamento e benefício para os fun

cionários; maior descentralização. Enfim, itens já discutidos no decorrer do trabalho, como sendo fatores prejudiciais à organização.

Em uma análise final sobre a área gerencial, nota-se que, caso se reúna as discussões feitas durante esta parte do trabalho mostram que, os resultados chegam a tornar-se repetitivos em diferentes aspectos. Na realidade, não existe de forma nenhuma coesão deste nível administrativo. Ao contrário, verificou-se uma hierarquização sem participação global dos gerentes em todo sistema, ocorrendo individualização que pode ser reafirmada com o tipo de relações interdepartamentais. Onde ficou constatado que esta é vista num âmbito bastante restrito. Ou seja, a maioria dos gerentes, considera como sendo a chave da eficácia da organização da cooperativa a inter-relação do seu próprio departamento com o setor financeiro, sendo este último o de maior peso dentro da cooperativa, liderando toda a organização.

c) A Nível de Funcionários (Auxiliar Administrativo)

Os demais funcionários foram mais homogêneos em suas respostas do que os gerentes, uma vez que suas respostas concentraram-se em determinados pontos, principalmente em relação a aspectos tais como: a avaliação do cargo que ocupam; oportunidade de trabalhar sem muita supervisão; a maneira como se compara o programa de benefício desta com outras organizações; quão adequados são os programas de promoção e desenvolvimento de carreira; a maneira como a avaliação de desempenho está baseada no que é feito; a maneira como o superior lida com os funcionários; as po

líticas e hábitos da cooperativa e a estabilidade de emprego. As respostas dadas as questões formuladas a partir destes tópicos concentram-se máis na faixa de pouca satisfação ou mesmo insatisfação. Os resultados obtidos, são coerentes com o que foi analisado até agora neste trabalho, visto que é praticamente inexistente na organização qualquer tipo de programa de benefícios e promoção para os funcionários. Estes funcionários administrativos demonstraram total insatisfação para os seguintes tópicos: o nível salarial e tudo que se relaciona a ele; a maneira como são designados para os cargos; como são estabelecidos os planos e objetivos para os servidores; o número de informações que os empregados têm acesso; relação com os superiores e a maneira como a cooperativa trata seus empregados; finalmente, as condições de trabalho. Desconsiderando a questão salarial, que também é um problema de conjuntura nacional, os demais tópicos reforçam as discussões anteriores, contradizendo algumas declarações do corpo administrativo com relação aos seus procedimentos. Porém, existem alguns itens relacionados com a organização, sentimento de importância e o próprio nível de informações, dentre outros, que são considerados por alguns entrevistados como satisfatórios, contradizendo, a primeira vista, os resultados obtidos até agora pela pesquisa. Mas, através de uma observação mais atenta, verifica-se que, em discussões anteriores, destacou-se o fato de que alguns gerentes tinham visão progressista e atuavam de maneira diferente da adotada pela maioria dos componentes do corpo administrativo. A pergunta referente a competência dos superiores, caracteriza bem este ponto. A distribuição de opiniões, sobre a satisfação com relação a este aspecto, se fez com tendência aos extremos, ou seja: para os funcionários de um determinado setor,

seus superiores são competentes; para outros setores ocorre justamente o contrário.

Em outro questionário, aplicado a este mesmo nível de funcionários, focalizou-se os mesmos tópicos anteriormente discutidos, mas de maneira mais restrita, ou seja, o funcionário agora enfoca especificamente o seu cargo com relação aos assuntos pesquisados. As respostas obtidas nas questões agora formuladas, não foram muito diferentes dos resultados alcançados pelas indagações de visão mais geral da organização. Isto é, os funcionários continuam insatisfeitos com a maioria dos itens estudados, apesar de os acharem de extrema importância. E, que nos últimos meses, não houve mudanças significativas nestes aspectos visualizados. Mas, cabe aqui destacar, alguns aspectos onde o item satisfação provocou, nas respostas dos entrevistados, antagonismos diversos, tais como: ser informado sobre tudo o que o funcionário precisa saber; fazer a organização compreender as necessidades dos funcionários; a cooperativa ser tão bem organizada que tenha condições de prestar seus serviços convenientemente, poder depender da cooperativa para cumprir seus prazos e serviços; ser inovador ao desenvolver serviços de alta qualidade. Deste modo, tem-se outra análise importante a ser feita sobre a influência dos chefes imediatos (gerentes), no comportamento dos funcionários. Ficou caracterizado nas entrevistas que os funcionários de uma mesma área não tinham divergências acentuadas em suas respostas. Estas diferenças se apresentaram mais em funcionários de áreas diferentes, pois no caso, foram pesquisadas as áreas da indústria, consumo e do escritório central da cooperativa. Desta maneira, deve-se atentar para o fato de que cada uma dessas áreas possui seu respectivo gerente e que algumas sofrem maior influên-

cia por parte da Diretoria. Estes aspectos reforçam ainda mais a análise feita anteriormente, sobre a grande influência dos chefes no comportamento dos funcionários. Estes fatos ocorrem justamente pela falta de uma política que formule planos, diretrizes e a própria descentralização através de uma boa comunicação. Portanto, mudanças nestes aspectos, fariam com que fosse substituída a influência e intervenção do chefe imediato, por orientações gerais de organização. Dando, desta maneira, o mesmo tratamento, direitos e deveres, sem diferenciações, tornando a organização mais homogênea neste sentido.

Com relação às mudanças, ao se avaliar as prioridades que estes funcionários dariam aos diversos itens pesquisados, verificou-se uma variação que oscilava da média prioridade à crítica, no que se refere as necessidades de mudanças. Ou seja: eles acham que muitos aspectos deveriam ou poderiam sofrer grandes modificações, outros nem tanto. Destaca-se neste ponto, outro fator importante relacionado com a prioridade de mudanças dada ao item, nível de informação. Tanto no questionário anterior, de visão mais geral, como neste, de visão mais restrita, os funcionários deram baixa prioridade às mudanças, ou seja: grande parte dos funcionários não deram importância a mudanças no nível de informações. Apesar de parecer contraditório, isto acontece justamente pela falta de participação destes funcionários. Como eles não têm acesso às informações, contrapõem-se à administração no seguinte sentido: "eu não quero nem saber, pois não é problema meu". Respostas desta natureza caracterizam uma forma de defesa e mesmo de agressão para os que não querem dar informações. Deste modo, fazem simplesmente o seu serviço, sem se preocupar com o andamento da organização em que atuam. Nas perguntas abertas sobre o que po

deria ser melhorado, as respostas que mais se repetiram, foram: a necessidade de organização de cargos com melhor distribuição de serviços e desempenho; funcionários específicos para suas funções (no caso de limpeza e de serviço de rua); e finalmente, maior atenção para os funcionários, fazendo melhor julgamento das questões apresentadas aos administradores.

5. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES

O que se pode concluir neste trabalho, é que a organização formal desta cooperativa apresenta deficiências e "gargalos" tanto na área técnica como na administrativa. A começar pelo sistema técnico de produção, o laticínio da cooperativa não acompanhou a evolução tecnológica que sofreu este setor nos últimos anos, acarretando deste modo, prejuízos à organização, no sentido de não se ter o máximo de sua capacidade produtiva, no aproveitamento mais rentável de toda a matéria-prima disponível, que se traduziria em maiores benefícios aos cooperados. Com isto, a sua área administrativa também fica bastante restrita, não trazendo para organização maiores vantagens. No caso do setor de materiais, o que existe é tão pouco, que as melhorias que porventura fossem feitas neste campo, trariam resultados satisfatórios em período de tempo relativamente curto, principalmente com relação ao melhor aproveitamento de pessoal. Inclusive, este aspecto relativo ao melhor aproveitamento dos funcionários, não deve ficar restrito somente ao setor de material, e sim, a todo o quadro de pessoal da administração, com a devida estruturação de um departamento de pessoal digno dos servidores que compõem a organização. Constatou-se ainda que, os procedimentos administrativos e técnicos utilizados no setor de vendas e marketing, fazem com que

a cooperativa fique restrita ao mercado local, o que provoca uma estagnação do crescimento geral da organização. Acarretando desse modo, desestímulo nos cooperados, induzindo-os à formação de um mercado clandestino mais lucrativo. Tal situação, também é gerada pela ineficiência do setor industrial, que por não conseguir ultrapassar os limites de produção a partir de um determinado ponto, não traz um respaldo econômico satisfatório. Portanto, esta falta de motivação na maioria dos componentes da organização favorece de sobremaneira um grupo minoritário de cooperados, que atua dentro do sistema de acordo com seus interesses, influenciando diretamente na administração da organização. Deste modo, atinge negativamente tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo desta cooperativa.

Todos estes aspectos conclusivos descritos até agora, afetam direta ou indiretamente o ambiente organizacional de maneira bastante desfavorável. Mas é através do procedimento adotado pelo setor financeiro, no que se refere a aplicação dos recursos da organização no mercado financeiro, que a organização informal é altamente atingida. Provocando o rompimento de todas as relações de união que deveriam existir no processo evolutivo da organização cooperativista.

No caso do sistema organizacional, a administração da cooperativa não utiliza todos os recursos administrativos disponíveis para sua melhor atuação, e quando o faz, nem sempre é eficiente. Os administradores agem na sua administração de uma forma arcaica e simplista, tentando resolver seus problemas diários sem perspectivas de curto ou longo prazo. A estrutura organizacional não é condizente com as reais necessidades da organização,

provocando sérios distúrbios neste e em outros sistemas. Do mesmo modo, as funções administrativas que deveriam existir na direção e coordenação da organização são praticamente inexistentes. Conseqüentemente não há muito o que controlar. Portanto, o descumprimento das funções básicas administrativas, aliada a falta de uma visão mais global da organização, desencadeia um processo de divergências e hierarquização indevida, causa de séria instabilidade nos diferentes níveis da organização, comprometendo todo o seu ambiente.

Assim sendo, a administração da cooperativa, pelo ponto de vista da organização formal, comporta-se de maneira bastante tradicional. E, possivelmente, reproduz a administração utilizada na maioria dos imóveis rurais brasileiros, pois mesmo sendo o cooperativismo a melhor forma de desenvolvimento, seja do produtor ou do meio rural, mantêm na administração daquelas, a incapacidade de romper as correntes do tradicionalismo e da influência da administração de fazendas.

Com relação ao sistema cultural, conclui-se que as insatisfações e insegurança encontradas em todos os níveis que compõem o quadro administrativo da cooperativa, são oriundos das deficiências ocorridas no sistema organizacional e técnico. Esta ocorrência, leva todo o ambiente interno a se dividir em apoio as diversas linhas de pensamento, além de provocar sérios entraves no ambiente externo da organização. Portanto, em uma organização, principalmente sendo de origem comunitária, tudo deve ser analisado e discutido com a participação de todos os segmentos desta sociedade. Melhorando o sistema comunitário dando o devido respaldo a uma estrutura empresarial, através de uma melhor atuação

técnico-administrativa, no sentido de que repassa de uma forma mais equilibrada, os benefícios que esta estruturação traria à organização. O desequilíbrio deste sistema, além das inconveniências citadas anteriormente, faz com que a organização informal atue de maneira imprópria, através da ingerência de determinados grupos, no desenvolvimento de alguns setores em detrimento de outros. Tal situação, provoca hipertrofias localizadas na cooperativa, impedindo o crescimento da organização como um todo.

Portanto, como conclusão geral, parece ser imprescindível para a organização um crescimento geral, constante e harmônico de todo o seu meio ambiente. Mas para que isto aconteça é de vital importância que se tenha uma administração à altura das organizações competidoras. Igualando-se na capacidade de conquista do mercado consumidor, desenvolvendo a organização formal eficazmente e melhorando as relações da organização informal, através de um objetivo comum à todos, a ser conseguido pela formação de uma eficiente estrutura empresarial, voltada somente para dar o devido respaldo ao espírito do ideal cooperativista.

A partir deste trabalho, as sugestões que poderiam ser dadas às administrações de cooperativas são as seguintes:

- Visão mais abrangente da organização cooperativista;
- Levar em consideração a integração das partes;
- Desenvolvimento da organização, através de uma linha de pensamento comum à todos participantes;
- Aprimoramento constante das técnicas administrativas;
- Conhecimento de todo o meio ambiente da organização, para poder ter melhor atuação dentro dele.

As principais limitações deste trabalho, dizem respeito principalmente ao fato de que as opiniões dos cooperados, não foram incluídas na pesquisa. Portanto, este componente de grande peso na organização, não tiveram oportunidade de expressar seus conceitos referentes a administração da organização a qual pertencem.

6. RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal, analisar os procedimentos administrativos adotados pela atual administração, detectando desta forma, os principais entraves ou contribuições que o corpo administrativo vem dando à organização.

Sendo a cooperativa uma organização complexa, há necessidade de se vê-la por um prisma global. De modo que, ao se tentar analisar os procedimentos administrativos de sua administração, tenha-se uma visão geral de seu ambiente, pesquisando de forma sistêmica todas as áreas pertinentes à organização e não somente estudos isolados neste ou naquele determinado setor. Por se tratar de uma organização de conteúdo sócio-econômico, onde o seu êxito e funcionamento como empresa econômica determina a expansão de suas atividades e serviços prestados, faz-se necessário que se veja a organização como empresa economicamente ativa em concordância com seus específicos objetivos sociais. Para que isto fosse feito, pesquisou-se todos os componentes ligados diretamente à administração, dentre os quais encontram-se os conselheiros, os diretores, os gerentes, indo até aos níveis mais baixos de servidores da organização. Para complementar esta pesquisa, foram também feitas análises de nível técnico nos diversos setores que compõem a cooperativa. Com isto, obteve-se informação suficiente para se

estudar todo seu relacionamento com o ambiente externo e interno da organização, através de um enfoque sistêmico.

Os resultados encontrados foram que a organização não utiliza todos os recursos administrativos necessários a uma moderna administração, comportando-se de maneira bastante arcaica, não conseguindo desvencilhar-se do influente tradicionalismo que perdura na administração das empresas rurais. Desta forma, o desenvolvimento da cooperativa se estagna no ponto em que estes recursos administrativos se tornam imprescindíveis. Portanto é fundamental que os administradores tenham uma visão mais moderna e abrangente do que a atual, de modo que possibilite um desenvolvimento consciente da organização como um todo.

As principais limitações deste trabalho, se deve ao fato dos cooperados não terem participado da pesquisa, ficando o trabalho restrito somente a área administrativa.

7. SUMMARY

This work had as principal objective to show a kind of administrative analysis in accordance with a cooperative organization, analysing the administrative proceedings adopted for the actual administration, detecting this way, the principal obstacles or conditions that the administrative body has giving to the organization.

As the cooperative is a complex organization, it has need of a sight for a total prism. In this way, when we try to analyse the administrative proceeds of its administration, we must have a total sight also of its atmosphere, searching by systemic form all the areas which are pertinent to the organization and not only isolated studies on the or that determined sector. For treating also of an organization of a content social-economic, where its success and functioning as an economic enterprise determines an expansion of its activities and rendered services, it's necessary that it sees the organization as an enterprise economically active and in accordance with its specific social objectives. For this were made, it was searched all the components united directly to the administration, between them it can find the counselors, the directors, the managers, going until the more basic levels of the attendants of the

organization. To complement this searching, were also made analysis of tecnic levels in the many sectors wich constitute the cooperative. With this we obtenned the suficient information to study all its relaction with the external atmosphere and inside of the organization, trough of a sistemic sight.

The finded results were that the organization don't uses all the administrative needing resources to a modern administration, beeing proportionate to a way so archaic, beeing not able to libertty of the influent traditionalism that perdure in the administration of the country interprises and in this way the development be stagnanted, starting of a determinated point where this administrative positions can be vital. So, it's indispensable that the administrators have a more complete sigth that the actual one, in according with a possibility of a consient development of the organization as a whole.

The principal limitations of this work, are because the co-operatives didn't take part in the searcher, staying the work restricted only to the administrative area.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALENCAR, Edgar. Valorização da Cooperativa Agrícola de Gouveia - (MG). Viçosa, U.F.V., 1976. 117p. (Tese MS).
2. BARNARD, Chester. As Funções do Executivo. São Paulo, Ed. Atlas, 1971. 322p.
3. BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria Geral de Sistemas. 2. ed., Petrópolis - RJ, Editora Vozes Ltda, 1975. 351p.
4. BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane Srygley. A Estruturação de uma Empresa Dinâmica Através do Desensolvimento Organizacional do Tipo Grid. São Paulo, Editora Edgar Blucher Ltda., 1972. 126p.
5. BLAU, Peter M. & SCOTT, W. Richard. Organizações Formais. 1. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1970. 293p.
6. BRASIL, Ministério da Agricultura. Pesquisa Sócio-Econômica das Cooperativas de Produtores e de Produção Agrícola Brasileira; documento VII, organização administrativa e financeira. Brasília, s.d. 71p.

7. CESAR, Jasiel. Valorização da Administração e da Cooperativa no Subsistema Rural - um estudo de caso. Lavras, ESAL, 1977. 172p. (Tese MS).
8. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo, Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1977. 562p.
9. CHURCHMAN, C. West. Introdução à Teoria de Sistemas. 2.ed., Petrópolis - RJ, Editora Vozes Ltda. 1972. 309p.
10. COCHRANE, W.W. & EISWORTH, R.H. Fame's Cooperative Discontinuities. Washington, D.C., U.S.D.A., 1943. 104p. (MIX, Rpt. 65). In: GAVA, Eloy. Análise da Administração de Cooperativas Agrícolas e sua Influência na Formação de Capital, Estado do Espírito Santo. Viçosa, U.F.V., 1972. 194p. (Tese MS).
11. CODA, Robert & NOGUEIRA, Newton. A Função de Administração de Recursos Humanos em Organizações Cooperativistas. In: PINHO, D.B., org. Administração de Cooperativas. São Paulo, CNPq, 1982. Cap. 5. p.193-223. (Manual de Cooperativismo, 3).
12. COOPERATIVE LEAGUE OF THE USA. Administração Moderna de Empresas e Cooperativas. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1975. 379p.
13. CORREA, Luiz H. Estrutura Organizacional. In: PINHO, D.B., org. Administração de Cooperativas. São Paulo, CNPq, 1982. Cap.3, p.109-145. (Manual de Cooperativismo, 3).

14. CURY, Antônio. Organização e Métodos: uma perspectiva comportamental. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1981. 255p.
15. DUBIN, Robert. Relações Humanas na Administração. São Paulo, Editora Atlas, 1971. 21cm.
16. ETIZIONI, Amitai. Organizações Modernas. 3.ed., São Paulo, Editora Pioneira, 1973. 190p.
17. FARIA, A. Nogueira. Organização de Empresas: Teoria e prática de organização. Vol.1. 5ª ed. Rio de Janeiro, Livros técnicos e científicos, 1974. 334p.
18. FAYOL, Henry. Administração Industrial e Geral. 3.ed., São Paulo, Editora Atlas S.A., 1958p.
19. FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sinopse Preliminar Censo Geográfico. IX Congresso Geral do Brasil. 1980, Rio de Janeiro, 1981, TOMO 1, nº 1. 93p.
20. GAVA, Heloy. Análise da Administração de Cooperativas Agrícolas e sua Influência na Formação de Capital, Estado do Espírito Santo. Viçosa, U.F.V., 1972. 194p. (Tese MS).
21. GIOVENARDI, E. Planejamento em Cooperativas. In: PINHO, D. B., org. Administração de Cooperativas. São Paulo, CNPq, 1982. Cap. 2, p.65-76. (Manual de Cooperativismo, 3).

22. GOODE, William J. & HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. 7.ed., São Paulo, Editora Nacional, 1979. 488p.
23. KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. Organização e Administração: um enfoque sistêmico. 2.ed., São Paulo, Editora Enio Matheus Guazelli & Cia. Ltda., 1980. 376p.
24. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. 2.ed., São Paulo, Editora Atlas S.A., 1978. 551 p.
25. KREUTZ, Roque P. Fatores que afetam o Desempenho Organizacional da Empresa Rural. Porto Alegre, U.F.RGS., 1980. 173p. (Tese MS).
26. LAWRENSE, Paul R. & LORSCH, Jay W. As Empresas e o Ambiente: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis, Editora Vozes Ltda., 1973. 300p.
27. LITTERER, Joseph A. Análise das Organizações. 1. ed., São Paulo, Editora Atlas S.A., 1970. 521p.
28. LODI, João Bosco. História da Administração. 6. ed., São Paulo, Ed. Pioneira, 1978. 217p.
29. MARCOVITCH, Jacques & RADOSEVICH, Raymond. Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por projetos. In: PINHO, D.B., org. Administração de Cooperativas. São Paulo, CNPq, 1982. Cap. 2. p.86-97. (Manual de Cooperativismo, 3).

30. MATULIS, Henrique. Administração Financeira. In: PINHO, D. B., org. Administração de Cooperativa. São Paulo, CNPq, 1982. Cap. 4, p.149-191. (Manual de Cooperativismo, 3).
31. MINAS GERAIS. Banco de Desenvolvimento Econômico. População e Infraestrutura. Belo Horizonte, 1970. M.3, S.p. In: FANTAZINE, Tarley. Análise Interpretativa do Processo de Orientação dos Produtores Rurais Cooperados e não Cooperados de duas Cooperativas Situadas na Zona Fisiográfica Sul e Alto Jequitinhonha do Estado de Minas Gerais. Lavras, ESAL, 1979. 84p. (Tese MS).
32. MOTA, Fernando Cláudio Prestes. Teoria Geral da Administração: uma introdução. São Paulo, Pioneira Editora, 1974. 144p.
33. PEREL, Vicente L. Administração, Passado, Presente e Futuro: da Oficina à Teoria dos Sistemas. Petrópolis, Editora Vozes, 1977. 184p.
34. PINHO, Diva Benevides. A Doutrina Cooperativista nos Regimes Capitalistas e Socialistas. São Paulo, Editora Pioneira, 1966. 161p.
35. SCHNEIDER, José Odelso. Principais Problemas de Comunicação Cooperativistas. In: PINHO, D.B., org. Administração de Cooperativa. São Paulo, CNPq, 1982. Cap. 3, p.141-145. (Manual de Cooperativismo, 3).

36. TAYLOR, Frederick W. Princípios da Administração Científica. São Paulo, Editora Atlas, 1978. 134p.
37. TOUCHARD, Jean. História de Las Ideas Políticas. Madrid, Editorial Técnico, 1964. 657p.
38. WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Uma Análise das Teorias de Organização. 4.ed., Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1977. 175p.