

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**PERFIL DOS ADMINISTRADORES: um estudo de caso da Cooperativa
Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano.**

Milton Bernardes Ferreira

2004



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

PERFIL DOS ADMINISTRADORES: UM ESTUDO DE CASO DA
COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES RURAIS DO SUDOESTE
GOIANO.

MILTON BERNARDES FERREIRA

Sob a Orientação da Professora Doutora
Ana Alice Vilas Boas

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia de Negócios.

Seropédica, RJ
Julho de 2004

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F383p Ferreira, Milton Bernardes, 1958-
 Perfil dos administradores: um estudo de caso da
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste
Goiano / Milton Bernardes Ferreira. - 2004.
 133 f.: il.

 Orientadora: Ana Alice Vilas Boas.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Estratégia em Negócios, 2004.

 1. Desenvolvimento rural. 2. Participação. 3.
Cooperativismo. I. Vilas Boas, Ana Alice, 1965-,
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Estratégia em Negócios III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

MILTON BERNARDES FERREIRA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios,
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/07/2004

Ana Alice Vilas Boas. Ph.D. (DCAC – UFRRJ)

Silvestre Prado de Souza Neto. Dr. (DCAC – UFRRJ)

David Vieira Lima, Dr. (CEFET-Rio Verde)

DEDICATÓRIA

Aos mestres,

Pelo desempenho nesta causa, que cresce agora multiplicada.

Aos nossos colegas, pelo convívio e troca de conhecimentos.

Aos nossos pais, alicerce e primeiro co-pilotos na arte de viver.

Aos meus filhos, Greyce e Renan, que tanto souberam compreender minha ausência, nos momentos que precisava estar presente.

A DEUS, Mestre-guia, o maior na minha vida.

AGRADECIMENTOS

À querida orientadora, Professora Ana Alice Vilas Boas, com respeito pelo carisma e absoluto profissionalismo, nossos agradecimentos.

RESUMO

FERREIRA, Milton Bernardes. **Perfil dos Administradores: um estudo de caso da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano**. 2004. 103 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2004.

O cooperativismo é visto como um exemplo, se não para solucionar, pelo menos amenizar problemas do setor produtivo agropecuário, dando mais segurança e tranquilidade ao produtor. A partir desta constatação, esta pesquisa visa responder às seguintes questões: Quais as habilidades que devem compor o perfil dos administradores das cooperativas agropecuárias e industriais? Os gestores de cooperativas devem ter as mesmas habilidades que os demais administradores? e Como uma cooperativa específica se torna responsável pelas transformações na produção e no desenvolvimento de uma região? Portanto, este estudo visa analisar as habilidades que compõem o perfil dos administradores de cooperativas frente à complexidade de gestão destas instituições. Mais especificamente, busca descrever o perfil dos administradores da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano; identificar as habilidades mais valorizadas pelos administradores; avaliar os elementos significativos na explicação do êxito, até o presente, da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano; e comparar as habilidades dos gestores de cooperativas com as habilidades dos administradores apontadas pelo Conselho Federal de Administração. Para realização desta pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico acerca dos aspectos que envolvem as teorias da administração e alguns dos principais determinantes do comportamento empreendedor, como, por exemplo, a personalidade, percepção, atitude, aprendizagem e motivação. Em seguida foi realizada uma pesquisa de campo, através da aplicação de um questionário junto aos administradores da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda – COMIGO, no segundo semestre de 2003. As habilidades que os administradores da COMIGO valorizam são quase uma repetição daquelas levantadas pelo Conselho Federal de Administração. As mais importantes são Habilidade de Tomada de Decisões, Honestidade, Motivação Pessoal, Capacidade de Negociação, Relacionamento Pessoal, Responsabilidade e Capacidade de Assumir Riscos. Comparando o perfil do Administrador apurado pelo Conselho Federal de Administração (CFA) e pela presente pesquisa, conclui-se que o diferencial básico existente entre estes profissionais é que os administradores da COMIGO apresentam uma vantagem adicional em relação aos do CFA, pois além de administrador é proprietário da empresa que administra. Além disso, observou-se que a COMIGO é a pioneira na região sudoeste e devido ao seu caráter empreendedor, possui maior relevância e está à frente das demais cooperativas.

Palavras chave: Desenvolvimento rural. Participação. Cooperativismo.

ABSTRACT

FERREIRA, Milton Bernardes. **Entrepreneurship action of the Managers of the Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano**. 2004. 111p. (Dissertation, Master Business in Management and Business Strategy). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2004.

The end of the XX century will be reminded as a period of a lot of transformations in the world. This has increased the uncertainties on the world order in which we live. As a consequence, the complexity of the generated transformations points out to taking innovative actions, which nature is not so clear, considering its need. Then, the search for alternatives, and in this study, the cooperativism is seen as an example, if not to solve, at least to soften problems of the agricultural productive sector, giving more safety and peacefulness to the producer. The investigated situation concerns the socioeconomic relevance of Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano - COMIGO - in the area of its performance and it has as main objective to investigate in which measure the managers entrepreneurship actions could be considered a differential, face to the administration complexities. For that, a bibliographical study was carried out about some aspects that involve the theories of administration; some of the principal determinants of the entrepreneurship behavior, as being the personality, perception, attitude, learning and motivation; and the evolution and development of COMIGO. Following, a fieldwork research was done, by means of a questionnaire, to the people who have decision power inside the Cooperative, with the objective of tracing their behavioral aspect. In the research, it is emphasized the importance of the study of the factors and the managers' behavioral actions, face to the transformations that happened, in function of the technological development and the economical - politician changes, in the atmosphere that they're inserted

Key words: Rural development. Participation. Cooperativismo.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow _____	16
Figura 2 – Participação no faturamento UEN _____	41
Figura 3 – Região do Sudoeste goiano _____	45

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Evolução do Quadro Social – (2000 a 2003) _____	42
Gráfico 2 – – Capacidade de armazenagem de produtos agrícolas _____	45
Gráfico 3 – Evolução do Faturamento _____	47
Gráfico 4 – Recebimento de grãos _____	49
Gráfico 5 – Recebimento de soja _____	49
Gráfico 6 – Fertilizantes industrializados _____	50
Gráfico 7 – Evolução do quadro de funcionários - (2000 a 2003) _____	52
Gráfico 8 – Distribuição de funcionários por unidade estratégica de negócios _____	52
Gráfico 9 – Faturamento das cooperativas do sudoeste goiano _____	54

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Ramos do cooperativismo no Brasil _____	39
Tabela 2 – As Habilidades dos Administradores da COMIGO x Brasil _____	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 QUESTÕES DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 OBJETIVO GERAL	4
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3 JUSTIFICATIVA	4
1.4 ESTRUTURA	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 HISTÓRIA E ÊNFASES DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO	6
2.1.1 1ª FASE - ÊNFASE NAS TAREFAS	6
2.1.2 2ª FASE - ÊNFASE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	8
2.1.2.1 Teoria clássica	9
2.1.2.2 Teoria da burocracia	10
2.1.2.3 Teoria estruturalista	11
2.1.3 3ª FASE - ÊNFASE NAS PESSOAS	11
2.1.3.1 Escola das relações humanas	11
2.1.3.2 Teoria comportamental	12
2.1.4 4ª FASE - ÊNFASE NA TECNOLOGIA	13
2.1.5 5ª FASE - ÊNFASE NO AMBIENTE	14
2.2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DO EMPREENDEDOR	14
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR	15
2.2.1.1 Necessidades	16
2.2.1.2 Conhecimento	17
2.2.1.3 Habilidades	18
2.2.1.4 Valores	19
2.2.2 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS	19
2.2.2.1 Necessidade de sucesso	20
2.2.2.2 Necessidade de autonomia / independência	20
2.2.2.3 Tendência criativa	20
2.2.2.4 Assumir riscos calculados / moderados	21
2.2.2.5 Impulso e determinação	21
2.3 ESTADO ATUAL DA ADMINISTRAÇÃO	21
2.4 A TEORIA NA PRÁTICA	22
2.4.1 AS EMPRESAS COMO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	23
2.4.2 OS OBJETIVOS DAS EMPRESAS	24
2.4.3 OS RECURSOS DAS EMPRESAS	25
2.4.3.1 Os Recursos administrativos	26
2.4.3.2 Os Recursos humanos	27
2.4.4 HABILIDADES DO ADMINISTRADOR	30
2.4.5 ATITUDES OU CARACTERÍSTICAS DOS ADMINISTRADORES	32
2.5 OUTRAS CONSIDERAÇÕES	33
2.5.1 NÍVEL DE DIFICULDADES	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA	36
3.2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	37

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1 FUNDAÇÃO E EVOLUÇÃO DA COMIGO	39
4.1.1 CREDIBILIDADE NA SUA FORMA DE ADMINISTRAR	41
4.1.2 COOPERATIVISMO COM PROFISSIONALISMO	44
4.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA COOPERATIVA COMIGO	44
4.1.4 A AGROINDÚSTRIA NO CONTEXTO DA COMIGO	46
4.1.5 COMIGO: COMERCIALIZANDO E TRANSPORTANDO A PRODUÇÃO	48
4.1.6 IMPORTÂNCIA SOCIAL DA COMIGO E RECURSOS HUMANOS	51
4.1.7 EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA	53
4.2 AÇÃO EMPREENDEDORA DA COMIGO	54
4.3 PERFIL DO ADMINISTRADOR COMIGO	58
4.3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS	59
4.3.2 HABILIDADES ESPECÍFICAS	59
5 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
APÊNDICE A – OFÍCIO	69
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	70
ANEXO A – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO MUNICIPAL	72
ANEXO B – PRODUÇÃO DE GRÃOS, REBANHO BOVINO, SUÍNO, AVÍCOLA E PRODUÇÃO DE LEITE	73

1 INTRODUÇÃO

A complexidade gerada neste início de século será lembrada como um período de muitas transformações no mundo. Elas impressionaram pela forma inesperada e veloz com que ocorreram e pela divulgação que tiveram. Isso aumentou as incertezas sobre a atual ordem mundial.

Afirma-se, com frequência que o planeta atravessa, agora, uma “desordem” mundial. Vive-se em uma época de grandes crises, crises que apresentam múltiplos aspectos – econômicos, culturais, éticos, sociais e religiosos. Como Drucker (1995), muitos sentem hoje que há necessidade imperiosa de reforma e de reconstrução. As divergências surgem principalmente quando se trata de estabelecer as bases dessa renovação e os meios pelos quais poderá ser alcançada. Como consequência, a complexidade das transformações geradas aponta para a tomada de decisões inovadoras, cuja natureza não está tão clara, quanto a sua necessidade.

Neste cenário de desafios permanentes, registram-se fatores de perplexidade e incertezas e, simultaneamente, sinais de mudanças promissoras. Entre os problemas com que a sociedade moderna se defronta estão as ameaças nucleares, os conflitos étnicos, o crescimento populacional e o desemprego.

Em contraposição, observa-se a mobilização dessa sociedade, a fim de despertar uma conscientização universal, em busca de alternativas e/ou soluções para esses complexos problemas. Segundo Rossetti (1991), esta conscientização resulta de discussões em todo mundo, a partir de implantação de reformas de natureza sócio-econômico-educacional, abertura política, questões sobre paz, preservação ambiental e inovações tecnológicas. Ressalta-se que, muitas destas transformações estão relacionadas com a modernização, baseada em valores ocidentais e, da mesma forma que esta modernidade pode trazer conforto e bem estar à sociedade, pode também comprometer sua qualidade de vida e/ou sobrevivência, daí a necessidade de busca por alternativas como, no caso deste trabalho, o Cooperativismo.

No desenvolvimento das nações, a natureza vai perdendo valor explicativo no que se refere ao entendimento da produção e organização do espaço geográfico, na medida em que a ação humana vai se tornando mais efetiva, em todas as partes do planeta.

Neste ponto, é bom destacar a importância do Cerrado na região onde está localizada a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda. (COMIGO) e a importância da implantação desta Cooperativa naquela área.

Constituindo a segunda maior formação vegetal brasileira, superada em extensão apenas pela Floresta Amazônica, o Cerrado ocupa 21 milhões de quilômetros quadrados, espalhados por 10 estados brasileiros, entre eles Goiás, abrangendo, além do Centro-Oeste, partes da Amazônia, Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Maranhão e Piauí. A paisagem é muito especial. Pequenas árvores e arbustos de troncos e galhos retorcidos, geralmente cobertos por cascas espessas e folhas grandes. O solo é recoberto por vegetação rasteira, onde predominam gramíneas. Mais de 700 espécies já foram catalogadas.

A região começou a ser ocupada no século XVII, quando surgiram os primeiros povoados que abrigavam, principalmente, garimpeiros à procura de ouro e pedras preciosas. Após a exaustão das minas, iniciou-se o ciclo da pecuária. Com a transferência da capital, de Goiás Velho para a nova capital, Goiânia, nos anos 1930, e a construção de Brasília, no fim dos anos 1950, teve início em crescente processo de ocupação, que elevaria os investimentos em infra-estrutura, colocados em prática entre as décadas de 1970 e 1980, transformando a região numa nova e promissora fronteira agrícola.

A partir daí, áreas como as do Sudoeste de Goiás tornaram-se grandes produtoras de grãos. As condições físicas e topográficas das terras e a proximidade com São Paulo, o Centro mais desenvolvido do país, foram vitais para a modernização das técnicas agrícolas praticadas na região. Diversificação e produtividade passaram a marcar a produção local. Metade da soja, do milho e do algodão colhidos no Estado hoje, vem do Sudoeste. Há também plantações de sorgo, arroz, feijão, cana-de-açúcar e tomate. Justifica dizer que o Sudoeste Goiano tem apresentado significativos indicadores de bom desempenho econômico, implicando uma recente projeção regional e nacional na atração de investimentos.

No distrito industrial de Rio Verde, criado como consequência do Projeto Buriti – PERDIGÃO Agroindustrial S/A e VAN DEN BERGH Alimentos, holding das indústrias Gessy Lever, estão se instaladas as cinco primeiras indústrias. Rio Verde, que durante toda sua existência, praticamente, não conheceu esse tipo de empreendimento, começa a familiarizar-se com nomes como KADE Engenharia e Construções Ltda, FETS (ambas fabricantes de pré-moldados), TRIEL (que produz carroceria de caminhões), ORSA (que produz chapas e caixas de papelão ondulado) e VIDEPLAST Centro-Oeste Ltda (que produz embalagens plásticas).

Rio Verde iniciou em 1975 o primeiro ciclo do agrobusiness, e, em 1997, um segundo ciclo, que trará transformações ainda mais profundas. No centro dessa mudança, estão as ações combinadas do Estado e do capital privado, transformando a realidade econômica e social da região, infltindo a dinâmica demográfica, modificando o perfil do trabalho e do emprego, criando importantes complexos de armazenagem e gerando um efeito multiplicador, em toda cadeia produtiva, como na prestação de mão-de-obra para os serviços gerais, comércio e na própria indústria local e regional.

De modo geral, a dinâmica das economias regionais encontra-se entrelaçada com a evolução sócio-econômica do país. Significa dizer que existe um movimento maior que condiciona o nível de desenvolvimento de cada uma e, também, que as transformações de dada região, em última instância, também dependem da forma e do grau de inserção do país no comércio internacional. O Sudoeste goiano é uma região de grande importância no comércio agrícola de Goiás e do país, daí enfatizar identidades regionais, buscando mostrar harmonização e coesão comunitárias e igualitárias de um espaço, visto como contínuo e forçando a construção de uma personalidade própria e singular.

Organizados na COMIGO, em Rio Verde e sua área de atuação, os agricultores cooperados diversificaram suas atividades para a armazenagem, a moagem de soja e a industrialização do óleo, fertilizantes, rações, sabão, algodão, arroz, feijão, leite e sementes. Surgiram diversas outras indústrias para processar produtos agrícolas locais e dar suporte às atividades econômicas, que se diversificaram rapidamente.

A opção pela COMIGO se deu por ser esta uma Cooperativa mista dos Produtores Rurais, a maior do Estado, destacando-se entre as maiores do Brasil, classificada em 12º lugar dentre as cooperativas do país, e tornando-se representativa entre as empresas do Sudoeste goiano.

O trabalho incluiu questionários e entrevistas realizados junto aos administradores da COMIGO, na sede da mesma, localizada em Rio Verde e entrepostos. Esta pesquisa com os administradores é a parte essencial deste trabalho, pois a visão apresentada por eles retrata a ação empreendedora da Cooperativa, no mercado das grandes empresas.

Sabendo-se que o sucesso das organizações está intimamente ligado à qualificação de seus administradores, procurou-se identificar como as ações dos administradores no contexto regional lidaram com a concorrência, a competição e a presença de estratégias novas e o quanto estas modificaram o cenário ao qual estão inseridas. A sobrevivência das organizações

é necessária, e a participação do administrador no processo é imperiosa.

Argumenta-se que os administradores da COMIGO souberam aproveitar a expansão agrícola no Cerrado, à luz das Políticas Públicas gerais e específicas que influenciaram na sua evolução e crescimento de sua área de atuação. A COMIGO buscou, através do Estado, as diretrizes principais de sua atuação, formulando o que se poderia definir como política tecnológica para o setor rural, que se estabeleceu por intermédio de suas agências de geração e difusão de tecnologia, tais como a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa e Assistência), Emgopa (Empresa Goiana de Pesquisa e Assistência), EMATER-GO (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – Goiás), em convênio com a COMIGO, através do seu corpo técnico.

Os convênios foram importantes para a COMIGO e a sua área de atuação porque essa nova fase de expansão foi marcada pelo ingresso de novos migrantes e novos produtos (como a soja) e o deslocamento dos produtos tradicionais de abertura de fronteira (arroz, milho e feijão). As práticas produtivas agora adotadas resultaram da combinação dos arranjos tecnológicos praticados no Sul/Sudeste do Brasil, com a transferência de capitais e de experiência acumuladas pelos agricultores, para o que foram decisivos os investimentos e incentivos públicos, responsáveis por um modelo produtivo que se difundiu rapidamente nas áreas do Cerrado.

Verifica-se que o Sudoeste de Goiás, era, até fins de década de 1960, praticamente uma área de monocultura de arroz, produto voltado, basicamente, para o atendimento à demanda interna, ao contrário da soja, que nos anos de 1970 passa a ser o principal produto a ser financiado pelo crédito subsidiado e produto de posição destacada na pauta das exportações brasileiras. Antes da COMIGO, a introdução da cultura da soja foi lenta, mas após a sua fundação, e, basicamente, na década de 1980, a soja predominou na área de sua atuação.

Observa-se também a importância da assistência técnica da COMIGO ao cooperado, para suas atividades na agricultura, com o moderno laboratório de solo e análise foliar, departamento de produção de sementes, com um laboratório para atestar a sanidade das sementes, laboratório de análises clínicas veterinária dentre outros. A cooperativa mantém convênios com instituições de pesquisa, dá assistência na elaboração de planos e projetos técnicos, com treinamentos que visam o aprimoramento tecnológico de atividades agropecuárias.

Destaca-se a importância da COMIGO na agroindústria, como planta processadora, que pode estar empregando poucas pessoas de forma direta, mas muitas de modo indireto, com efeitos sobre as vendas de outros setores, fixando o homem no campo e nas pequenas cidades de seu entorno.

Observa-se que a estratégia de localização das agroindústrias constitui uma das principais formas de assegurar uma posição de liderança nos mercados em que atua. No caso da área de atuação da COMIGO isso permite que, adicionalmente, obtenham-se ganhos de preços pela manutenção da qualidade dos grãos obtidos na região. Qualidade que se estende aos produtos derivados – óleo e farelo. Isto fez com que a região do Sudoeste goiano se revelasse como um mercado regional de grande potencialidade para as duas cadeias produtivas (grãos e carnes), atraindo grandes empresas como KOWALSKI, CARAMURU, COIMBRA, CEREAL, ORSA E PERDIGÃO.

Verifica-se que a atuação da COMIGO no campo ampliou a área plantada, melhorou a produtividade e buscou agregar valores, através do desenvolvimento da sua agroindústria. Neste aspecto, a Cooperativa constitui-se em um importante mecanismo de desenvolvimento do capitalismo no campo e um instrumento de viabilização desse processo através de sua

assistência técnica.

Observa-se que a região da COMIGO se tornou uma região estratégica para investimento no agronegócio, fazendo com que a região recebesse várias empresas no setor, trazendo um novo dinamismo para a região. E é evidente que os administradores foram parte importante e imprescindível nesse processo de evolução e desenvolvimento.

1.1 Questões de Pesquisa

Diante do exposto na seção anterior, este trabalho de pesquisa visa responder às seguintes questões: Quais as habilidades que devem compor o perfil dos administradores das cooperativas agropecuárias e industriais? Os gestores de cooperativas devem ter as mesmas habilidades que os demais administradores? e Como uma cooperativa específica se torna responsável pelas transformações na produção e no desenvolvimento de uma região?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as habilidades que compõem o perfil dos administradores de cooperativas frente à complexidade de gestão destas instituições.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o perfil dos administradores da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano;
- Identificar as habilidades mais valorizadas pelos administradores;
- Avaliar os elementos significativos na explicação do êxito, até o presente, da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano;
- Comparar as habilidades dos gestores de cooperativas com as habilidades dos administradores apontadas pelo Conselho Federal de Administração.

1.3 Justificativa

O trabalho possui características que justificam sua importância tanto para o contexto acadêmico, quanto empresarial. No contexto empresarial, pode-se citar a importância de estudar um empreendimento representativo, tanto do ponto de vista social como econômico para o Sudoeste Goiano, uma vez que a COMIGO é a maior cooperativa do Estado e, como dito anteriormente, destaca-se entre as demais empresas.

A pesquisa também se torna relevante pela criação de um instrumento que auxiliará os administradores da COMIGO a entenderem melhor os efeitos de suas decisões e até mesmo modificar a forma de gestão de seus negócios, uma vez que as diferentes decisões que serão responsáveis pelo sucesso ou fracasso de um empreendimento surgem das diferenças, nas percepções dos tomadores de decisão, quanto ao contexto do ambiente organizacional (MELLO, 1997). E é neste ponto que o presente trabalho se firma: a tênue ligação entre a ação do administrador e o ambiente que o cerca, tornando-se notável, no nosso caso, as influências que o perfil empreendedor da COMIGO trouxe ao desenvolvimento da região.

Outro ponto importante a ser considerado neste trabalho diz respeito à consideração de algumas peculiaridades. O principal aspecto considerado é quanto ao escopo da pesquisa,

onde o indicador de sucesso da empresa será identificado utilizando um instrumento específico, a análise comportamental de seus dirigentes, somado a influência de outra variável: o fato de se tratar de uma Cooperativa. Ou seja, as decisões tomadas pelos administradores, além de influenciadas pela sua percepção acerca do ambiente e pelas suas características comportamentais, se moldam pela influência dos interesses cooperativistas.

Conseqüentemente, este trabalho possui relevância no contexto acadêmico, uma vez que existe uma carência de estudos e pesquisas que retratem o cooperativismo na região do Sudoeste goiano. Portanto a presente Dissertação de Mestrado torna-se uma fonte de consulta, e talvez o princípio balizador de novos estudos.

A partir da revisão bibliográfica, destacam-se questionamentos (ou fatos) importantes ligados às habilidades e ações que os administradores devem possuir, além é claro, dos conhecimentos exigidos para superar as dificuldades que a função impõe. Desta forma, justifica-se o presente trabalho por fornecer subsídios ao administrador, responsável por profundas modificações nas organizações, cujos efeitos são sentidos por toda a sociedade.

1.4 Estrutura

Para a elaboração deste trabalho, o conteúdo está dividido em cinco capítulos. O primeiro apresenta uma introdução, onde estão colocadas as considerações sobre o tema, os objetivos, os aspectos que justificam a realização do mesmo, e a estrutura da dissertação.

Num segundo momento, desenvolve-se uma revisão bibliográfica em relação às teorias de administração, estudos relacionados aos aspectos comportamentais do empreendedor e características de uma empresa cooperativista, tópicos estes que serão o embasamento teórico da dissertação.

No terceiro capítulo, descrevem-se os passos seguidos neste estudo exploratório descritivo, referente aos critérios utilizados para a seleção dos respondentes para a utilização do instrumento de coleta de dados – questionário. Também contém os fundamentos teóricos e metodológicos do trabalho, bem como os métodos e procedimentos de pesquisa.

No capítulo quatro, apresenta-se o resultado da pesquisa, bem como a análise dos dados obtidos, respaldado no referencial construído.

Finalmente, no quinto capítulo, tecem-se as considerações conclusivas de tudo o que foi estudado e explanado e sugere-se a continuidade dos estudos, pela sua importância, não só no meio empresarial, mas também no meio acadêmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas operam em ambientes diferentes e são rodeadas por um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando mudanças e instabilidade ao redor. Além disso, as empresas não são autônomas, nem auto-suficientes. Elas precisam ser governadas, ou melhor, administradas. Elas requerem diretores, gerentes, chefes, supervisores, encarregados, enfim, todo um aparato administrativo, isto é, um grupo de pessoas qualificadas, para sua adequada administração.

Desse modo, tanto as empresas como a sua administração envolve complexidade e diversidade. Mas ambas, empresa e administração, constituem aspectos recentes na história do homem. Apesar do fato de as empresas terem adquirido suas feições atuais a partir da revolução industrial, que ocorreu no decorrer da segunda metade do século XVIII, somente a partir do início deste século é que a administração começou a receber atenção e estudos mais profundos, que desvendaram o terreno complexo das empresas e formularam teorias a respeito de sua adequada administração.

A palavra administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro. A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os setores da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

A palavra administração sofreu um aprofundamento e ampliação em seu significado. E o administrador, seja da diretoria da empresa, gerente de departamento, ou ainda, supervisor de seção, passou a ser uma figura indispensável em todos os tipos possíveis de organizações humanas nestes últimos tempos. A melhor maneira de se mostrar o aprofundamento e a ampliação do significado da administração é percorrer sua trajetória e acompanhar, os passos gradativos da história e ênfases da Teoria da Administração.

2.1 História e Ênfases da Teoria da Administração

A teoria da Administração é, em certos aspectos, uma decorrência da Teoria das Organizações, um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das organizações. A Teoria da Administração trata do estudo da administração dessas organizações em geral e das empresas em particular. A Teoria da Administração é uma teoria preocupada inicialmente com alguns aspectos e variáveis da organização, voltada exclusivamente para os problemas mais concretos e imediatos, do ponto de vista de sua aplicação. De acordo com os aspectos e variáveis que cada uma delas considerou relevantes na sua época, fundamenta as suas conclusões ou para solucionar os problemas até então mais importantes com os que se defrontavam.

A história da Teoria da Administração é bastante recente e tem o seu início no começo do século XX. Pode ser resumida em cinco fases bem distintas e que se superpõem. Cada uma dessas cinco fases, realçam e enfatizam um aspecto importante da administração.

2.1.1 1ª Fase - Ênfase nas tarefas

É a abordagem típica da Escola da Administração Científica. Administração Científica é o nome que recebeu pela tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos

científicos aplicáveis aos problemas da administração são a observação e a mensuração.

A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo do século XX pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado o fundador da moderna teoria da administração. Taylor teve inúmeros seguidores, especialmente Henry Ford, que provocou verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas, elevando a produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

A Administração Científica representa uma primeira aproximação teórica aos estudos da administração empresarial e localizou-se inicialmente no plano de trabalho individual de cada operário, tomado isoladamente. Até então, a escolha do método do trabalho era confiada ao próprio operário, que se baseava na sua própria experiência pessoal anterior, para definir como iria realizar suas tarefas. Isso fazia com que as indústrias americanas revelassem uma profunda disparidade de métodos de trabalho, pois cada operário tinha o esquema pessoal de trabalho, o que dificultava a supervisão, o controle e a padronização de trabalho.

Taylor procurou tirar do operário o direito de escolher a sua maneira pessoal de executar a tarefa, no que foi bem sucedido, para impor-lhe um método planejado e estudado por um profissional especializado no planejamento das tarefas. Essa administração das tarefas se assentava na organização racional do trabalho, que procurava localizar o método pelo qual o operário poderia se tornar não eficiente. Quatro princípios alicerçavam a Administração Científica nesse mister: O princípio de Planejamento, o Princípio de Preparo, o Princípio de Controle e o Princípio de Execução.

A técnica para se chegar ao método racional era o estudo de tempos e movimentos. As atividades complexas deveriam ser subdivididas em atividades mais simples e estas em movimentos elementares, para facilitar sua racionalização e padronização. Até os movimentos elementares foram padronizados, a fim de facilitar a atividade dos cronoanalistas.

Os principais objetivos do estudo de tempos e movimentos são:

- a) Reelaboração da tarefa, para fazer com que os movimentos sejam mais simples e mais rápidos.
- b) Desenvolvimento de padrões mais eficientes de movimentos para os trabalhadores, de modo que possam desempenhar o trabalho mais rapidamente e com menor fadiga.
- c) Estabelecimento de padrões para que certas tarefas sejam usadas como base para a determinação de escalas de pagamento e como critérios de avaliação dos trabalhadores.
- d) Desenvolvimento de uma descrição completa de tarefas para ajudar no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, orientação e treinamento dos mesmos.

Daí a fragmentação das tarefas para permitir a especialização do trabalhador. A linha de montagem onde cada operário executa tarefas simples e repetitivas ao longo de sua jornada diária de trabalho é um dos exemplos típicos dessa fragmentação, simplificação das tarefas e busca da padronização. Localizada a melhor maneira de executar a tarefa, esta passa a ser o método de trabalho do operário.

A preocupação seguinte é o estabelecimento dos tempos e padrões de produção por meio da cronometragem, para definir o tempo médio necessário para um operário normal realizar a tarefa devidamente racionalizada. Esse tempo constitui o tempo padrão ou eficiência equivalente a 100%. O tempo padrão passou a ser uma das formas de controle do desempenho do operário.

Para assegurar a eficiência do operariado, tornava-se necessário selecionar os operários mais aptos, treiná-los na execução do método escolhido e oferecer-lhes condições

ambientais de trabalho agradáveis e condições de conforto, capazes de reduzir a fadiga, poderoso inimigo da eficiência. Para conseguir a colaboração e o engajamento do operariado no sistema e sua participação no aumento da eficiência, a solução encontrada foram os planos de incentivos salariais e prêmios de produção. A produção individual de 100% de eficiência, a remuneração era acrescida de um prêmio ou incentivo adicional, que aumentava à medida que se elevava a eficiência do operário.

A certeza de que a liberdade de escolha poderia ser recompensada por uma remuneração maior era baseada na concepção do homem econômico, ou seja, a pressuposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais. Com esta imagem materialista da natureza humana e com o preconceito de que o desperdício industrial era causado pela vadiagem do operariado, Taylor e seus seguidores se preocuparam em construir um modelo de administração baseado na racionalização e no controle das atividades humanas.

Ao buscar uma produtividade sempre maior, a Administração Científica voltou-se para a tecnologia de produção em massa, cujos princípios se apóiam em conceitos, alguns deles ligados ao estudo de tempos e movimentos.

Os princípios da produção em massa são:

- a) Padronização
- b) Racionalização do trabalho
- c) Movimento ordenado do produto, através da linha de montagem, numa série de operações planejadas em postos de trabalho específicos.

A padronização das máquinas e dos equipamentos de produção, o cuidado com o arranjo físico e disposição racional foram outras conseqüências dessa profunda tentativa de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo. Um padrão é uma unidade de medida, ou um sistema de classificação comumente aceito. A padronização é a aplicação de padrões num grupo, numa organização ou numa sociedade. Significa que métodos científicos serão empregados para desenvolver os melhores padrões possíveis para determinados propósitos. Tende a promover a simplificação pela eliminação de padrões desnecessários e pela utilização de padrões uniformes numa empresa ou indústria. Todavia, a simplificação pode ser procurada por si só, com ou sem um programa de padronização. A padronização e a simplificação podem aumentar significativamente a eficiência operacional e reduzir custos.

A pressuposição era de que a tecnologia de produção em massa combinada com a técnica de estudos de tempos e movimentos para a elaboração de tarefas individuais resolveria todos os problemas de produtividade. Em termos mais específicos, previa-se antecipadamente o aumento da produção, a redução de custos e uma melhor qualidade do trabalho.

Taylor preocupou-se também com o papel do gerente. Este deveria obedecer aos princípios da Administração Científica, ou seja: Princípio do Planejamento, Princípio do Preparo, Princípio do Controle, Princípio da Execução e Princípio da Exceção.

A ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica feita no nível do operário e não no nível da empresa tomada como uma totalidade. É uma abordagem mecanicista por envolver um conjunto de fatores, como se cada um deles contribuísse deterministicamente para a maximização da eficiência, como se fossem dentes de uma grande engrenagem.

A ênfase nas tarefas do operário representa o primeiro enfoque administrativo, ainda míope, limitado e reduzido a algumas poucas variáveis da realidade empresarial. Foi o primeiro passo para a Teoria da Administração.

2.1.2 2ª Fase - Ênfase na estrutura organizacional

É a fase em que administrar é sobretudo planejar, organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa, dirigir e controlar as suas atividades. Verifica-se que a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos fins que se deseja alcançar. A preocupação com a estrutura da organização constitui uma enorme ampliação do objeto de estudo da Teoria da Administração. A microabordagem individual do operário em relação à tarefa é enormemente ampliada pela empresa, como uma totalidade em relação a sua estrutura organizacional. Três são as abordagens relativas com a estrutura organizacional: a Teoria Clássica de Fayol, a Teoria da Burocracia de Weber e a Teoria Estruturalista.

2.1.2.1 Teoria clássica

A primeira abordagem nasceu com Henry Fayol (1841-1925), engenheiro francês que inaugurou a abordagem anatômica e estrutural da empresa, substituindo a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Fayol teve uma infinidade de seguidores e defendia uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo.

Para Fayol, toda empresa possui seis funções básicas:

- a) Funções Técnicas, relacionadas com a produção de bens ou serviços da empresa.
- b) Funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação.
- c) Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
- d) Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
- e) Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
- f) Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

A função administrativa, contudo, não é privativa da alta cúpula: ela se reparte proporcionalmente por todos hierarquicamente na empresa. Existe uma proporcionalidade da função administrativa, pois ela não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa, e, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumentam a extensão e o volume das funções administrativas.

As funções administrativas são próprias do administrador. Elas englobam os chamados elementos da administração, que para Fayol, são: Prever, Organizar, Comandar, Controlar e Coordenar.

Os elementos da administração, quando em conjunto, constituem o processo administrativo. São localizáveis em qualquer trabalho do administrador, em qualquer hierarquia ou em qualquer área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, como o gerente, o chefe, o supervisor, cada qual em seu nível, desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

Como toda a ciência, a administração deve basear-se em leis ou em princípios universais aplicáveis a todas as situações com que o administrador se defronta: os Princípios

Gerais da Administração. Estes princípios prescrevem como o administrador deve se comportar. Daí o caráter prescritivo e normativo da Teoria Clássica. Fayol listou cerca de 14 Princípios, enquanto outros autores clássicos e neoclássicos se preocupavam em enunciar outros tantos. Os princípios mais conhecidos são: Princípio da Divisão do Trabalho, da Autoridade e Responsabilidade, da Unidade de Comando, da Hierarquia ou Cadeia Escalar, da Departamentalização e Princípio da Coordenação.

A Teoria Clássica de Fayol caracteriza-se basicamente pelo seu enfoque eminentemente prescritivo e normativo: como o administrador deve conduzir-se em todas as situações através do processo administrativo e quais os princípios gerais que deve seguir para obter a máxima eficiência. A preocupação com as regras do jogo é fundamental.

Os pontos de vista de Fayol e seguidores foram posteriormente retomados pelos autores neoclássicos, Koontz & O'Donnell (1972), Dale (1974), Albers (1970), dentro de uma abordagem mais eclética e quase enciclopédica, utilizando conceitos de outras teorias administrativas mais recentes e mais amplas, na tentativa de reduzir a rigidez e o mecanicismo da abordagem clássica de Fayol.

2.1.2.2 Teoria da burocracia

A segunda abordagem relacionada com a estrutura organizacional nasceu com Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, considerado o fundador da Teoria da Burocracia. Para Weber, o termo burocracia não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico, que identifica certas características da organização formal, voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. O tipo ideal de burocracia, segundo Weber, apresenta sete dimensões principais: Formalização, Divisão do Trabalho, Princípio da Hierarquia, Impessoalidade, Competência Técnica, separação entre Propriedade e Administração e Profissionalização do Funcionário.

Mais recentemente, Hall (1988) verificou que essas sete dimensões principais da burocracia se apresentavam em graus variados em cada empresa. Cada dimensão varia dentro de limites que vão de um mínimo a um máximo de gradação, existindo portanto, graus variáveis de burocratização em cada empresa. Uma empresa pode ser altamente burocratizada em algumas dimensões e precariamente burocratizada em outras. Essas sete dimensões estão fortemente presentes no modelo burocrático ideal, estudado por Weber. Dentro de um ponto de vista estritamente técnico, a burocracia atinge o mais elevado grau de eficiência no alcance dos objetivos organizacionais. Em outros termos, a burocracia significa o tipo de organização humana, onde a racionalidade atinge o seu mais elevado grau. A racionalidade significa a adequação dos meios para o alcance de determinados fins ou objetivos. A burocracia constitui um exemplo típico do modelo de organização, dotado de racionalidade capaz de ser aplicável a todos os tipos de organizações e empresas, visando atingir certas conseqüências desejadas, dentre elas a previsibilidade do comportamento das pessoas, dentro da organização. Até certo ponto, isto significa a tentativa de padronizar o desempenho humano para alcançar um objetivo organizacional: a máxima eficiência da organização.

O comportamento das pessoas, contudo, nem sempre ocorre dentro da previsibilidade de Weber. Notou-se a ocorrência de conseqüências imprevistas e que a levam à ineficiência e às imperfeições. A estas conseqüências imprevistas deu-se o nome de disfunções da burocracia, para designar as anomalias de funcionamento, responsável pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu, junto aos leigos no assunto. As principais disfunções da burocracia são as seguintes: despersonalização do relacionamento, internalização das diretrizes, uso da categorização como técnica do processo decisório, excesso de formalismo e

de papelório, exibição de sinais de autoridade, superconformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização, propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas e resistências a mudanças.

As causas das disfunções residem basicamente no fato de que a burocracia não leva em conta a variabilidade do ser humano. Todavia, é inegável a importância das burocracias na sociedade moderna. Todas as grandes organizações e empresas multinacionais, em face do seu tamanho e complexidade, adotaram o modelo burocrático como forma organizacional básica. Apesar de todas as suas limitações e desvantagens, a burocracia ainda é, inquestionavelmente, o menos pior dos modelos para se lidar com as grandes organizações e com as organizações mais complexas.

2.1.2.3 Teoria estruturalista

A terceira alternativa dentro das correntes da Teoria da Administração que enfatizam a estrutura organizacional é chamada de Teoria Estruturalista, que se desenvolveu a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do modelo burocrático, considerado um modelo típico de sistema fechado, altamente mecanicista e fundado em uma teoria da máquina, onde a organização é concebida como um arranjo estático de peças cujo funcionamento é deterministicamente previsto. A partir do modelo burocrático, os estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto no estudo das organizações e tentaram compatibilizar as contribuições clássicas e humanísticas da Teoria da Administração, isto é, uma abordagem múltipla e compreensiva na análise das organizações, visualizando-as como complexos de estruturas formais e informais.

Várias tipologias de organizações foram tentadas e as análises comparativas foram surpreendentemente desenvolvidas, incluindo a análise inter-organizacional e o ambiente externo, que passou a ser considerado como uma variável a mais no estudo das empresas. Verificou-se que a inovação e a mudança trazem conflitos dentro das empresas, e que o conflito é um importante sinal de vitalidade dentro das organizações: sinal de idéias e atitudes diferentes que se chocam e muitas vezes se antagonizam. A administração do conflito passa a ser um elemento crucial e de múltiplas aplicações na Teoria da Administração. A Teoria Estruturalista representa um período de intensa transição e expansão nos territórios da Teoria da Administração.

2.1.3 3ª Fase - Ênfase nas pessoas

É a fase em que o administrar é, sobretudo, lidar com pessoas. Esta terceira abordagem da Teoria da Administração procura enfatizar as pessoas dentro das empresas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas. É a chamada abordagem humanística, podendo ser desdobrada em duas escolas ou teorias: a Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental.

2.1.3.1 Escola das relações humanas

A primeira colocação da abordagem humanística, a Escola das Relações Humanas, teve em Elton Mayo (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947) seus principais precursores. Segundo Chiavenatto (1994), trata-se da abordagem mais democrática e liberalizante ocorrida na teoria da administração e teve seguidores importantes, como Tannenbaum (1970), entre outros. Surgiu como uma teoria de oposição e combate à Teoria Clássica, alicerçada sobre as obras de Taylor, cuja hegemonia cobria tranquilamente as três décadas deste século. Disposta

a democratizar e humanizar a administração das empresas, fortalecer e reforçar seus pontos de vista, a Escola das Relações Humanas negou, ou omitiu todos os conceitos desenvolvidos e afirmados pela teoria clássica, como os de organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e movimentos, eficiência, departamentalização, princípios gerais de administração, etc., para substituí-los por outros conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial, tais como organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação, liderança. O administrador típico da Teoria Clássica, eminentemente técnico e voltado para os aspectos lógicos da organização, cedeu lugar ao administrador típico dessa nova abordagem, eminentemente humanista e voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização. Os planos de incentivo salarial fundamentados na concepção do homem econômico foram substituídos pelo incentivo social e simbólico, fundamentado na concepção do homem social. Segundo esta concepção, o homem é motivado basicamente por recompensas sociais e simbólicas, pois as necessidades psicológicas do ser humano são mais importantes do que a necessidade de ganhar mais dinheiro. A partir da experiência de Hawthorne (1927-1932) surgem inúmeras pesquisas para comprovar cientificamente algumas conclusões e afirmações de autores humanistas.

Contudo, as conclusões parciais, omitindo variáveis importantes abordadas pelos clássicos, e o derrapamento para uma abordagem francamente demagógica e manipulativa, levaram a Escola das Relações Humanas a um certo descrédito, principalmente por valorizar símbolos baratos e relegar a plano secundário as recompensas salariais e por tentar esconder duas lógicas diferentes: a do empresário, que procura maximizar seus lucros, e a do trabalhador, que procura maximizar seu salário.

Nessa escola, contudo, prevalece ainda o pressuposto de que o homem é um instrumento a ser usado na organização, ao invés de se encarar a organização como instrumento do homem: o conceito de relações humanas tem sido utilizado mais como fachada para a manipulação dissimulada dos indivíduos do que propriamente como uma filosofia administrativa sadia e limpa. Apesar de todas as críticas negativas, não há como negar o impulso para a “equalização do poder”, que representa uma redução na diferença de poder e status entre supervisores e subordinados. Num sentido mais amplo, a Escola das Relações Humanas representa uma reação saudável contra a ênfase no trabalho programado, no controle hierárquico rígido e no alto grau de especialização do trabalhador, aspectos característicos do taylorismo e da Teoria da Administração tradicional. Um dos principais objetivos do movimento humanista foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores. Os autores humanistas são unânimes quanto a um diagnóstico básico: as organizações de larga escala tendem a bloquear o crescimento individual e o autodesenvolvimento, levando à apatia, ao desperdício das capacidades humanas e a atividades disfuncionais, como greves, redução do trabalho e competição destrutiva.

As principais contribuições das Relações Humanas à teoria da Administração se concentram no esforço pioneiro rumo à humanização das empresas: a ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, com a satisfação no trabalho.

2.1.3.2 Teoria comportamental

A segunda abordagem humanística, a Teoria Comportamental ou Escola do Comportamento Organizacional, surgiu com um livro de Herbert A Simon, publicado em

1947 (O Comportamento Administrativo), onde o autor desenvolve uma teoria das decisões, salientando que a decisão é muito mais importante que a execução que a sucede. A partir daí as empresas são visualizadas como sistemas de decisões, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo assim comportamentos frente às situações com que se deparam. A administração não pode deixar de lado estes aspectos comportamentais. A abordagem comportamental descende diretamente da Escola das Relações Humanas e mantém a tradição de deixar aspectos estruturais em segundo plano, para se dedicar completamente aos aspectos comportamentais. Essa abordagem reúne uma enorme constelação de autores muito conhecidos como Argyris (1992) e Porter (1990), e procura desenvolver e comparar estilos de administração capazes de potencializar as motivações individuais existentes nos participantes das organizações e reduzir as incongruências e os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais dos participantes.

Mais recentemente, dentro da abordagem comportamental, surgiu um movimento de grande vitalidade denominado Desenvolvimento Organizacional, D.O., voltado para estratégias de mudança organizacional planejada por meio de modelos de diagnóstico, intervenção e de mudança, envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das pessoas. Este movimento incorpora a Teoria dos Sistemas, técnicas de sensibilização herdadas dos laboratórios de treinamento de sensibilidade iniciados por Lewin e se apóiam na própria teoria do comportamento organizacional. O “DO”, tem seguidores conhecidos, como Bennis (1996), Becharad (1996), Blake (1980) e Argyris (1992).

2.1.4 4ª Fase - Ênfase na tecnologia

É a fase em que administrar é lidar com a tecnologia, a fim de extrair dela a máxima eficiência possível. Com o advento da cibernética, da mecanização, da automação, da computação e, mais recentemente, da robotização, a tecnologia posta a serviço da empresa passou a moldar-lhe a estrutura e a condicionar o seu funcionamento. Muito embora a administração científica de Taylor e seus seguidores tenham se preocupado, em sua época, com a tecnologia, suas incursões neste campo são estritamente limitadas a tarefa individual de cada operário e eminentemente concretas e imediatistas. Por incrível que possa parecer, uma das mais recentes áreas de estudo da administração é o papel da tecnologia, na determinação da estrutura e do funcionamento das empresas. Somente a partir dos estudos e pesquisas da socióloga inglesa Joan Woodward sobre uma amostra de indústria do sul da Inglaterra é que se passou, embora tardiamente, a compreender o importante papel da tecnologia sobre as empresas que a utilizam, sob variadas formas e naturezas, para realizarem suas operações e atingirem seus objetivos. Alguns autores chegaram a afirmar a existência de um imperativo tecnológico, ou seja, a tecnologia usada como variável independente e a estrutura organizacional da empresa que a utiliza, como variável dependente. Ainda dentro da linhagem inglesa, segundo Chiavenato (1994), a corrente de Tavistock passou a conceber a empresa como um sistema sociotécnico, onde interagem dois subsistemas intimamente interdependentes: o subsistema social ou humano (composto de pessoas, com seus valores, habilidades e conhecimento) e o subsistema tecnológico (composto de equipamentos e tarefas). A Teoria da Contingência incumbiu-se de absorver rapidamente a preocupação com a tecnologia, ao lado da preocupação com o ambiente, para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional, uma maneira mais recente de visualizar o formato e a estrutura organizacional e seu funcionamento. No impacto da tecnologia sobre as empresas, Galbraith e outros, se ocuparam.

2.1.5 5ª Fase - Ênfase no ambiente

É a fase em que administrar é, sobretudo, lidar com as demandas do ambiente e obter o máximo da eficiência da empresa. Com a influência da Teoria de Sistemas na Teoria da Administração, verificou-se que apenas o estudo das variáveis internas, as chamadas variáveis endógenas, não proporcionavam uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais. Tornava-se necessário o estudo das variáveis exógenas, situadas fora dos limites da empresa e que influenciam profundamente os seus aspectos e seus ambientes passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas. Essa ênfase no ambiente surgiu com o aparecimento da Teoria da Contingência, segundo o qual não existe uma única melhor maneira de organizar as empresas. Pelo contrário, as características estruturais das empresas dependem das características ambientais que as circundam. Em outros termos, as características estruturais são melhor explicadas pelas características ambientais que as determinam. Alguns fatores falam em imperativo ambiental para explicar o determinismo das influências ambientais sobre as empresas: as variáveis ambientais são variáveis independentes e os aspectos de estrutura organizacional são variáveis dependentes. As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais.

Dentro da Teoria da Contingência e voltados para mais a análise ambiental estão muitos autores, especialmente, Galbraith. A ênfase no ambiente marca o alargamento máximo do objeto de estudo da administração: as empresas e os ambientes que as envolvem. Segundo Chiavenatto (1994), a contribuição dos chamados autores neo-estruturalistas, principalmente James D. Thompson, é fundamental. A análise ambiental, embora careça de muita pesquisa e investigação, já atingiu um desenvolvimento teórico que permite diagnosticar uma das áreas de estudos mais cruciais da Teoria de Administração.

2.2 Aspectos Comportamentais do Empreendedor

Ao se analisar qualquer tipo de organização de forma descendente, acabaremos nos confrontando, em virtude das inovações tecnológicas e das transformações sociais; com uma série de fatores ligados ao comportamento humano.

A administração de uma empresa não engloba somente aspectos conscientes e muitas vezes, os executivos principais não seguem o processo prescrito e racional de análise do ambiente sugerido pela ciência da administração. Mesmo dispondo de planos concretos, os empreendedores têm suas ações influenciadas por suas características psicológicas pessoais, com raízes individuais profundas (GIMENEZ, 1993).

Por isso, é imprescindível que se entenda a natureza dos indivíduos que compõem e principalmente que dirigem uma organização, uma vez que atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes em qualquer empresa (GIMENEZ, 1993). Dessa forma, os resultados organizacionais são como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização.

Qualquer organização é a expressão dos propósitos de seus fundadores, que determinam também a forma como são aglutinadas as contribuições individuais de cada um dos participantes do sistema (KRAUSZ, 1981). Portanto, a compreensão do comportamento organizacional é uma das condições essenciais para o entendimento do processamento humano das decisões, no contexto do empreendedorismo. Ademais, a sobrevivência de uma

organização é determinada pela capacidade de interação do sistema organizacional com os inputs do meio ambiente (mão-de-obra, capital, matéria-prima e equipamentos).

Dentro de uma organização, os comportamentos individuais são determinados, em parte, pela característica de personalidade de cada pessoa, pela cultura da organização e também pela malha de relacionamentos sociais, ou seja, dos papéis representados em diferentes situações. Quando estes padrões de comportamento cessam, a organização deixa de existir, pois esta não possui uma estrutura à parte dos padrões de comportamento, que constituem também suas funções internas.

Dessa forma, dentre os fatores que compreendem o processo de tomada de decisão empreendedora, podemos citar não apenas a menor unidade do sistema, que é o comportamento individual dentro do contexto organizacional, mas também a dinâmica do relacionamento interpessoal, grupal e da organização como um todo, bem como o relacionamento da organização com o meio ambiente em que está inserida. A organização, em termos comportamentais, pode ser então definida como a coordenação de diferentes atividades (comportamentos) individuais, para atingir seus objetivos e manter sua sobrevivência, através do relacionamento com o meio ambiente.

Daí a importância das características individuais dos empreendedores neste sistema complexo e a necessidade do seu comportamento ser consciente com as características de suas atividades nos níveis individual e grupal.

Segundo a teoria de Mc Clelland, o estudo da motivação facilita a compreensão do fenômeno empreendedor.

Na teoria, as pessoas são motivadas devido a necessidade de realização, poder e afiliação. Sua teoria sofreu críticas devido o fato de Mc Clelland explicou o comportamento das sociedades através de um ou dois fatores apenas quando deveriam ser considerados os papéis das ideologias de cada região e uma grande variedade de fatores que explicam o desenvolvimento das sociedades civilizações. Porém Mc Clelland mostrou que o ser humano é um produto social e tende a reproduzir seus próprios modelos. Assim, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver, e quanto maior for o valor dado a eles, maior será a quantidade de jovens que tenderão a imita-los inculcando na cultura da sociedade o espírito e as características peculiares do empreendedor.

Por isso, os empreendedores deverão possuir as características possíveis elencadas por administradores, economistas, engenheiros, comportamentalistas, entre outros, associados à velocidade de ação que a sociedade atual exige.

2.2.1 Características do empreendedor

Até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, por vários motivos, dentre eles a diferença nas amostragens. Entretanto, foram identificadas características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores que permitem identificar em empreendedores potenciais que características devem ser aperfeiçoadas de forma a garantirem maiores chances de sucesso.

Da análise do processo comportamental se constata que as características determinantes do comportamento são as necessidades, as habilidades, o conhecimento e os valores. Sendo assim, a criação de uma nova empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus valores, conhecimentos e habilidades.

2.2.1.1 Necessidades

Necessidade é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto). Surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Assim pode-se defini-la como uma condição no interior do indivíduo que o dinamiza e predispõe para certos tipos de conhecimentos.

Maslow (2000) desenvolveu uma teoria onde as necessidades são passíveis de hierarquização. Elas estão classificadas da seguinte forma:

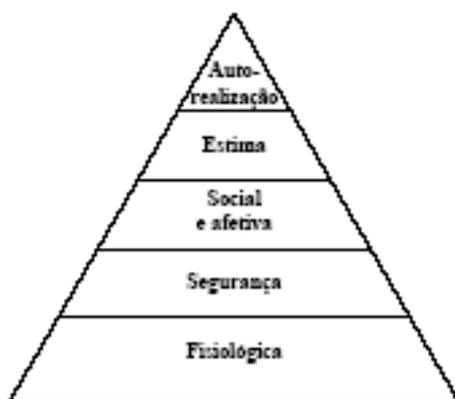


Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Chiavenatto (2000, p. 393).

1 - Necessidades fisiológicas: necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra dor.

2 - Necessidades de segurança: necessidade de estar livre de perigos (proteção contra ameaças ambientais).

3 - Necessidades sociais e afetivas: necessidade de amizade, participação, filiação a grupos e amor.

4 - Necessidades de estima: necessidade de auto-estima e da estima dos outros.

5 - Necessidades de auto-realização: necessidade de se realizar maximizando as aptidões e capacidades potenciais.

De acordo com Maslow (2000), as pessoas procuram primeiro satisfazer as necessidades básicas (alimentação, habitação) antes de voltar seu comportamento no sentido de satisfazer as necessidades de nível mais alto (auto-realização). As necessidades de ordem mais baixa devem ser satisfeitas para que uma necessidade de ordem mais elevada passe a controlar os pensamentos conscientes da pessoa.

Já McClelland (1962), em sua teoria das necessidades aprendidas, acreditava que muitas necessidades são adquiridas da cultura. Três destas necessidades são: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder. O autor desenvolveu um conjunto descritivo de fatores que refletem uma grande necessidade de realização. São eles:

1 - A pessoa gosta de ter responsabilidade para resolver problemas.

2 - A pessoa tende a traçar metas moderadas para a própria realização e inclina-se a correr riscos calculados.

3 - A pessoa deseja feedback sobre seu desempenho.

A necessidade de afiliação reflete o desejo de interação social. Uma pessoa com

grande necessidade de afiliação preocupa-se com a qualidade das relações sociais em jogo. Assim, para essa pessoa, o relacionamento social tem precedência sobre as tarefas de realização. E, por fim, a pessoa que tem grande necessidade de poder, concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade.

Todas essas necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio. Como elas são aprendidas o comportamento recompensado tende a se repetir mais frequentemente.

Outro pesquisador que estudou a questão das necessidades humanas foi Murray (1977). Ele descreveu as necessidades como questões que se situam dentro do contexto do comportamento, relacionando-se com estados internos do organismo e a presença de estímulos externos que induzem à ação. A necessidade orienta o comportamento para objetivos que podem levar a um estado desejável; enquanto esse estado possa envolver, frequentemente, a redução da tensão, também pode, às vezes, implicar em um recrudescimento.

Diferentes necessidades podem ocorrer simultaneamente, sendo que, neste caso, é gerado um conflito. Uma das necessidades será num determinado momento, a mais forte, em cujo caso é chamada necessidade proponente e exigirá satisfação antes das necessidades concorrentes. Esta característica é responsável pela busca incessante do homem de se satisfazer. Todo o comportamento é influenciado pelas necessidades uma vez que possibilita a satisfação das mesmas (MURRAY, 1977).

Uma outra visão a respeito das necessidades, os empreendedores possuem as seguintes necessidades:

1 - Necessidade de reconhecimento – é primordial na vida do empreendedor, que ele seja reconhecido por suas qualidades, realizações e integridade pessoal.

2 - Necessidade de independência – o empreendedor precisa impor seu ponto de vista no trabalho, e obter flexibilidade, tanto em âmbito profissional quanto familiar, controlando seu próprio tempo.

3 - Necessidade de liberdade – para confrontar-se com problemas e oportunidades para analisar.

4 - Necessidade de segurança – a empresa é o meio onde o empreendedor se sente seguro.

5 - Necessidade de auto-realização – a empresa é o local onde as capacidades do empreendedor podem ser aperfeiçoadas utilizadas.

2.2.1.2 Conhecimento

O conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que os rodeia. É profundamente influenciado pelo ambiente ao qual o indivíduo faz parte, pela estrutura e processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano. O conjunto de conhecimentos é resultante de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, gerando mudanças no comportamento do indivíduo.

Por ser uma habilidade pessoal inalienável e intransferível, cada pessoa o constrói individualmente. Não pode ser descrito por meio de palavras, pois sempre se sabe mais do que se pode expressar. Quando um conceito novo é incorporado a um sistema de linguagem antigo, um influencia o outro, pois os novos conhecimentos sempre adquirem nuances dos conhecimentos que já possui.

Assim, apesar de conter diversos significados, não há uma definição que possa ser aceita de modo geral. Por isso, os conhecimentos dos empreendedores, foram divididos em

seis categorias segundo Lezana & Tonelli (1998). São elas:

1 - Conhecimentos técnicos relacionados com o negócio - refere-se aos conhecimentos relacionados aos produtos, qualidade, controle de processos de fabricação, dentre outros.

2 - Experiência na área comercial - refere-se aos conhecimentos relacionados à publicidade, pesquisa de mercado, distribuição do produto e outros.

3 - Escolaridade - refere-se aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino.

4 - Formação complementar - está ligada a atualização dos conhecimentos, que já possui e a aquisição de novas informações, num âmbito geral.

5 - Experiência em empresas - refere-se ao conhecimento de funcionamento de uma organização como um todo.

6 - Vivência com situações novas - este fator possibilita que o empreendedor solucione problemas mais facilmente, devido as vivências experimentadas.

2.2.1.3 Habilidades

Habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. Manifesta-se através de ações executadas a partir do conhecimento que o indivíduo possui, por já ter vivido situações similares. À medida que se pratica ou enfrenta repentinamente uma determinada situação, a resposta que a pessoa emite vai se incorporando ao sistema cognitivo. Há situações em que o indivíduo incorpora também o método utilizado para emitir esta resposta, adquirindo assim uma outra habilidade que poderia utilizar para enfrentar situações diversas.

Dentre os estudos mais importantes sobre habilidades empreendedoras, está o de Ray (1993) que abrange praticamente todas as habilidades descritas por outros autores. São elas:

1 - Identificação de novas oportunidades - está relacionada com a habilidade de perceber o que os outros não percebem e de visualizar muito mais longe que os demais. Também está relacionada com a capacidade de pensar de forma inovadora e com criatividade, identificando novas oportunidades de produtos e serviços.

2 - Valoração de oportunidades e pensamentos criativos - o atual sistema educativo atua de forma contrária ao desenvolvimento desta característica, o que gera uma escassez de iniciativas inovadoras na sociedade. Portanto, os indivíduos que fogem a regra, conseguem se sobressair com seus empreendimentos.

3 - Comunicação persuasiva - é a capacidade de convencer as pessoas a respeito de suas intenções. A comunicação pode ocorrer de forma visual, não verbal, oral ou escrita. Os empreendedores precisam persuadir muitas pessoas até transformarem sua idéia numa oportunidade de negócio.

4 - Negociação - é a habilidade de convencer os outros, através da comunicação, a respeito da pertinência de uma idéia. A facilidade para conduzir uma negociação é adquirida através da experiência e envolve outras características de personalidade do empreendedor.

5 - Aquisição de informação - é capacidade de saber coletar, reunir e agrupar informações de maneira a serem úteis em seu objetivo. Cabe ao empreendedor, então, adquirir as informações necessárias sobre mercados, técnicas gerenciais e avanços tecnológicos, processá-los e adotar as modificações exigidas pelo mercado.

6 - Resolução de problemas - é a habilidade de saber como utilizar sistematicamente operações mentais para encontrar respostas, enfrentar os desafios e superar os obstáculos. Cabe ao empreendedor a tarefa de encontrar o melhor estilo que lhe proporcione a forma ideal de revolucionar e gerar soluções inovadoras.

2.2.1.4 Valores

Segundo Gibson et al (1981), os valores são um conjunto de preferências, aversões, pontos de vista, deveres, inclinações internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão do mundo de uma pessoa. Assim sendo, a importância dos valores é que, uma vez internalizadas, ela se torna consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para orientação das pessoas.

Dessa forma, salienta-se que os valores dos administradores estão por trás do comportamento administrativo. A maneira como os administradores planejam, organizam e controlam o comportamento dos indivíduos, grupos e organizações reflete necessariamente e deve ser compatível com seus quadros de valores. Os valores estão presentes em tudo, desde a seleção das missões, metas e objetivos, até a avaliação do progresso para estes fins.

Os sistemas de valores afetam também não somente as percepções, mas também exercem influência, desde o design e desenvolvimento dos processos e estruturas organizacionais, até a utilização dos estilos de liderança próprios e a avaliação de desempenho dos subordinados.

Guth e Tagiuri (1965) apontam seis tipos de orientação para valores. São elas:

1 - O homem teórico - está primariamente interessado na descoberta da verdade, na ordenação sistemática do seu saber. Buscando este objetivo, ele recorre a uma abordagem cognitiva, procurando apenas observar e raciocinar.

2 - O homem econômico - está interessado nas questões práticas do mundo dos negócios: na produção, em marketing, no consumo de bens, no uso de recursos econômicos e na acumulação de riqueza tangível.

3 - O homem esteta - tem seu centro de interesse nos aspectos artísticos da vida.

4 - O homem social - valoriza as pessoas como fins e tende para a bondade, a simpatia e o altruísmo.

5 - O homem político - está orientado especificamente para o poder, não necessariamente na política, mas em qualquer área em que atue.

6 - O homem religioso - procura relacionar-se com o universo de modo significativo e tem uma orientação mística.

Convém ressaltar, entretanto, que não é encontrado referência com relação aos valores de empreendedores, mas sim a influência dos valores no processo de tomada de decisão. Esta se reflete no comportamento e quem decide, antes da decisão, na escolha e na efetivação da escolha, e pode ocorrer, segundo Gibson et al. (1981):

1. No estabelecimento de objetivos - onde os juízos de valores são necessários para a seleção de oportunidades e escalonamento de prioridades.

2. No desenvolvimento de alternativas - onde é necessário fazer juízos de valor sobre as várias possibilidades.

3. Ao escolher uma alternativa - os valores de quem decide influenciam a alternativa escolhida.

4. Na implantação da decisão - os juízos de valor são necessários para a escolha dos meios de implantação.

5. Na fase de avaliação e controle - não se podem evitar os juízos de valor quando tem de agir corretivamente.

2.2.2 Tendências empreendedoras

Segundo Caird (1988), existe uma série de tendências pessoais que comumente se

associam com a pessoa empreendedora. Estas tendências incluem necessidade de sucesso, necessidade de autonomia, tendência criativa, assumir riscos e impulsos e determinação.

2.2.2.1 Necessidade de sucesso

É a necessidade que o empreendedor tem de atingir o sucesso pessoal, que nada mais é do que a consequência do sucesso do seu empreendimento, que gerará lucro e "status".

A necessidade de sucesso está intimamente relacionada com a realização pessoal. Este é um aspecto de suma importância para o sucesso em qualquer profissão, no entanto, o excesso dela, sem o complemento da afetividade nas relações humanas leva a uma busca desenfreada do poder, o que não pode ser considerado regra para os empreendedores.

Para Pereira e Santos (1995), mesmo facilitando de determinada maneira a chegada ao topo, a ênfase na vontade impede o sucesso, a felicidade e a harmonia nas relações interpessoais profissionais, sociais e familiares. Muitas vezes, leva também a falta de direção e o fracasso total, porque a direção da vontade é influenciada pelas nossas emoções e elas variam conforme as várias circunstâncias de nossa vida, podendo nos levar a desfazer o que há pouco tempo queríamos realizar.

2.2.2.2 Necessidade de autonomia / independência

É a necessidade onde o empreendedor procura autonomia para com as regras ou o controle de outros, mantém sua opinião pessoal frente à oposição ou a falta inicial de sucesso, expressa confiança na sua capacidade para concluir uma tarefa difícil ou enfrentar um desafio.

É de suma importância que o empreendedor imponha o seu ponto de vista no trabalho e obtenha flexibilidade, tanto em âmbito profissional quanto familiar, tendo condições de controlar seu próprio tempo.

Os empreendedores necessitam também ser livres para confrontar-se com problemas e oportunidades de analisar e fazer crescer um novo empreendimento, crendo que o momento é o da sua vida. No entanto, quando da concretização do empreendimento, grande parte dos desejos de liberdade é cerceada, em decorrência da excessiva carga de trabalho.

2.2.2.3 Tendência criativa

É a capacidade de raciocínio alternativo, ou seja, usar a criatividade para sair de dificuldades ou até mesmo para aumentar os lucros. Se um problema não pode ser resolvido de uma maneira é preciso encontrar uma solução alternativa.

É através da criatividade que o empreendedor adota fórmulas de sucesso em um tipo de negócio em relação a outros. A diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres ou fracassados é justamente a criatividade do empreendedor. A diferenciação que ele vai conseguir em relação a seus concorrentes para atrair mais consumidores e pagar mais, é fruto direto de sua criatividade desenvolvida, desenvolvida pela observação incansável (DEGEN, 1989).

A criatividade é também a geradora de idéias, a responsável pela criação de soluções para eventuais problemas, abertura de mercados e outros. É também a responsável pela percepção de situações e problemas inerentes ao negócio do empreendedor. Ainda permite a aprendizagem através do erro / acerto, o que possibilita ao empreendedor aprender com seus erros e corrigi-los com alternativas criativas, sem que haja dificuldade na tomada de decisão (DOLABELA, 1999).

2.2.2.4 Assumir riscos calculados / moderados

O empreendedor avalia alternativas e calcula os riscos deliberadamente. Procura controlar resultados e busca situações que implicam em desafios ou riscos moderados.

Segundo Freitas (2000), assumir riscos calculados é a disposição de enfrentar desafios, de abandonar a vida relativamente segura de assalariado para experimentar os limites de sua capacidade em um negócio próprio. O indivíduo busca situações onde obtenha desafios ou corra riscos calculados, estando suas recompensas associadas a esses riscos.

2.2.2.5 Impulso e determinação

É a capacidade de agir com base em oportunidades empresariais novas ou inabituais, agir antes de ser solicitado ou forçado pelos acontecimentos. O empreendedor se movimenta diante de um obstáculo significativo. Age repentinamente ou muda para uma estratégia alternativa, a fim de enfrentar o desafio ou superar o obstáculo. Assume a responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para o alcance de objetivos e metas.

2.3 Estado Atual da Administração

Com uma pequena introdução a respeito dos gradativos passos da Teoria da Administração, demonstra-se o efeito acumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e diferentes enfoques. Todas as teorias apresentadas são válidas, embora cada qual valorize apenas uma ou algumas das cinco variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, neste aspecto, todas elas foram bem sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje. E o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição uma relação de alternativas interessantes para cada situação. A indústria automobilística utiliza em suas linhas de montagem os mesmos princípios da Administração Científica, em sua estrutura organizacional os mesmos princípios da Teoria Clássica e Neoclássica. A sua organização empresarial, como um todo, pode ser explicada pela Teoria da Burocracia. Seus supervisores são preparados segundo a abordagem da Teoria das Relações Humanas, enquanto gerentes se preocupam com a Teoria Comportamental. As relações desse tipo de empresa com a sua comunidade são consideradas sob o prisma da Teoria Estruturalista e da Teoria da Contingência. Sua interface com a tecnologia é explicada pela Teoria da Contingência.

Hoje, a Teoria da Administração estuda a administração das empresas e demais tipos de organizações do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. As cinco variáveis básicas, tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente, constituem os principais componentes no estudo da administração de empresas. O comportamento dessas variáveis é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciada pelas outras variáveis. O comportamento do conjunto dessas variáveis é diferente da soma dos comportamentos de cada variável considerada isoladamente.

Na realidade, a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração. No nível de uma subunidade especializada, como um departamento ou uma seção, algumas variáveis podem assumir papel preponderante.

Devido à crescente importância da administração e devido aos novos e complexos

desafios com que ela se defronta, os autores e pesquisadores têm se concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladas do enorme contexto de variáveis que intervêm, cada qual com sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância, na estrutura e no comportamento das empresas e que dificultam enormemente sua visão global. Na medida em que a administração se defronta com novos desafios e novas situações, que se desenvolvem com o decorrer do tempo, as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Isto explica, em parte, os gradativos passos da Teoria da Administração no decorrer deste século. O resultado disso tudo é a gradativa abrangência e complexidade do tema administração.

2.4 A Teoria na Prática

A evolução da administração, demonstrada anteriormente, nos traz uma verdadeira informação de como é importante o estudo da história, pois nos permite visualizar como a administração começou e, através de suas fases, como exerceu significado às instituições.

É evidente que é muito bonito apresentar a história da administração, vendo que exerceu enorme influência nas grandes organizações, sendo que muitas delas ainda aplicam os conhecimentos apreendidos pelas Escolas Administrativas, especialmente as decorrentes da linha de Taylor, como é o caso das indústrias automobilísticas.

Uma teoria é um conjunto de conhecimentos que explica a realidade, isto é, um fenômeno e suas causas. Por sua vez, Vazquez apud Chiavenatto (1990) entende que a teoria em si não transforma o mundo, apesar de contribuir muito para sua transformação. Para isso precisa sair de si mesma e, em primeiro lugar, ser assimilada pelos que vão ocasionar, com seus atos reais e efetivos, tal transformação. Entre a teoria e a atividade prática transformadora se insere um trabalho de educação das consciências de organização dos meios materiais e planos concretos de ação, tendo isso como passagem indispensável para desenvolver ações reais efetivas.

O estudo das Teorias da Administração demonstra as diversas concepções que as pessoas possuíam sobre como aplicar o conhecimento adquirido na realização das tarefas de transformar a ação das pessoas em resultados práticos, os produtos. No entanto, o que ficou caracterizado, foram as diversas concepções diferentes de organização do trabalho, em diferentes épocas, como que tornando atual o ensinamento de Heráclito de Éfeso (450 AC), “a única coisa permanente é a mudança”. Como se pode constatar, houve grandes mudanças na história da administração.

O papel da teoria consiste em gerar idéias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações, como analisa Thiollent (1997). Desta forma as ações baseadas nos princípios teóricos, tendem a aumentar a qualidade da prática, visto estarem suportadas por uma metodologia comprovada.

Sabendo-se então que não há prática sem teoria e que a escolha das teorias vai estar em função dos objetivos a serem alcançados. Ser teórico significa explicar uma determinada realidade, um conjunto de fatos; significa compreender o que está acontecendo e porque está acontecendo. É preciso, no entanto, ressaltar que a alteração objetiva da prática só pode se dar a partir de nossa condição de agentes sociais ativos, reais.

Por outro lado, a realidade é uma forma de encontro, de condição, de ação, ou como compreende Bohm, apud Chiavenatto (1990), uma forma de existência transitória ou permanente, limitada ou determinada por condições possíveis de serem apreendidas pelo pensamento positivo que se move paralelamente à percepção inteligente, que é capaz de realizar uma harmonia ou ajuste global entre a mente e a matéria.

Assim sendo, a teoria é uma forma de gerar idéias e estabelecer hipóteses reflexivas, e a realidade, forma pelo qual a teoria se transforma em objeto, evento ou ação, resta tornar a união da teoria e da realidade, em ações práticas fazendo com que a soma de ambas, resulte em resultados.

2.4.1 As Empresas como organizações sociais

Na moderna sociedade em que vivemos, quase todo o processo produtivo é realizado dentro do que chamamos de organizações. Assim, a sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro das organizações, das quais depende para nascer, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita. Uma das razões que explicam a enorme variedade e densidade das organizações no mundo atual é o fato de que a organização é o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Pelas suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca, por meio da cooperação com seus semelhantes, a conjugação de esforços para atingir objetivos que sozinho não teria condições de atingir, ou, se tivesse condições de atingi-los individualmente com suas próprias forças e recursos, talvez levasse muito mais tempo e consumisse muito mais esforços. As organizações surgem dessa necessidade primária de cooperação. Qualquer organização é composta de duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas, para atingir objetivos comuns.

Na medida em que uma organização é bem sucedida, isto é, em que consegue atingir os seus objetivos, ela tende a ampliá-los e, portanto, tende a crescer. Esse crescimento a leva a aumentar o número de pessoas, cuja atividade cooperativa permita o alcance dos novos objetivos. Com o aumento do número de pessoas, aumenta também o número de relações entre elas, a fim de garantir o intercâmbio necessário. É interessante notar que as organizações não colocam os seus objetivos dentro de si mesmas, pois nenhuma organização existe apenas por existir, mas para atingir certos objetivos para os quais foi constituída. Na sociedade maior que as envolve e condiciona o seu comportamento. Um dos principais objetivos das organizações é produzir algo necessário à sociedade. Se a sociedade absorve e aceita o que é produzido, porque dele necessita para satisfazer suas necessidades, então a organização está prestando uma função social. Para ser bem sucedida, a primeira exigência feita a uma organização é que satisfaça alguma necessidade da sociedade onde está inserida.

Tal é a proliferação das organizações na sociedade atual, tal é a variedade de suas estruturas e finalidades, que o seu estudo se tornou muito complexo. As organizações podem dedicar-se tanto à produção de bens e produtos, como a prestação de serviços especializados muito diversificados, como hospitais, universidades, escolas, clínicas médicas, clubes, associações, lojas, bancos, financeiras, seguradoras, igreja, de transportes, empresas voltadas para a informação e comunicações, divertimento e lazer. Existe uma variedade incrível de organizações.

Dentro de uma abordagem mais ampla, as organizações são unidades sociais, intencionalmente construídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isto significa que as organizações são construídas propositadamente, planejadas e elaboradas para atingir determinados objetivos, como também são reconstruídas. Isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos, ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo, sujeito a mudanças.

Dá-se o nome de organizações formais às organizações caracterizadas por regras e

regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia, que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos competentes. Através da organização formal, procura-se remover algumas incertezas e limitações da situação humana, tirar vantagens da especialização de atividades, facilitar o processo de tomada de decisões e assegurar o cumprimento e execução dessas decisões pelos indivíduos que dela participam. Assim, a organização formal tenta regular o comportamento humano para o alcance eficiente dos objetivos explícitos, tornando-se um caso de estudo especial. De um modo geral, as organizações formais são altamente burocratizadas e caracterizam a forma organizacional dominante em nossa sociedade atual e a mais viva manifestação de uma sociedade altamente especializada e independente, capaz de proporcionar especialização profissional e crescente melhoria do padrão de vida dos seus participantes.

Dentre as organizações existem aquelas moldadas explicitamente para atingir objetivos de lucro, como meio de se auto-sustentarem pelo excedente de resultados financeiros e de proporcionarem retorno de investimentos ou de capital, como também existem organizações que não incluem obrigatoriamente o lucro como um de seus objetivos principais. Assim, as organizações podem perseguir objetivos lucrativos ou não lucrativos. As empresas constituem exemplos típicos de organizações lucrativas.

Qualquer definição de empresa deve considerar necessariamente o objetivo de lucro. Empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não humanos, no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade, pela produção e comercialização de bens ou de serviços. A auto sustentação é um objetivo óbvio, pois trata-se de dar continuidade e permanência ao empreendimento. A lucratividade representa a remuneração do empreendimento em si. E é a lucratividade o estímulo básico capaz de assegurar a livre iniciativa de manter ou de aumentar o empreendimento.

As empresas produzem bens ou serviços, empregam pessoas, utilizam tecnologias, requerem recursos e, sobretudo, necessitam de administração. O que diferencia e caracteriza as empresas das demais organizações são:

- a) As empresas são orientadas para o lucro.
- b) As empresas assumem riscos.
- c) As empresas são dirigidas por uma filosofia de negócios.
- d) As empresas são geralmente avaliadas sob o ponto de vista contábil.
- e) As empresas devem ser reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas agências governamentais.
- f) As empresas constituem propriedade privada.

2.4.2 Os Objetivos das empresas

As empresas são classes de organizações, isto é, são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo da empresa é uma situação desejada que ela pretende alcançar.

Há uma variedade de palavras que geralmente expressam os objetivos, como: metas, fins, missões, propósitos, padrões, linhas mestras, alvos e cotas. Geralmente, todas estas palavras significam um estado de coisas que alguns membros julgam desejáveis para sua empresa. E procuram dotá-las dos meios e recursos necessários para alcançá-las por meio de determinadas estratégias, táticas, ou outras operações.

Os objetivos oficialmente aceitos pelas empresas são em geral apresentados ou comunicados por documentos oficiais da empresa, como os estatutos, atas de assembleias, relatórios anuais, ou por meio de pronunciamentos públicos de dirigentes, que ajudam a

compreender o comportamento e as decisões tomadas pelos membros da empresa.

Os objetivos naturais de uma empresa geralmente são:

- a) Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade.
- b) Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção.
- c) Aumentar o bem estar da sociedade por meio do uso econômico dos fatores de recursos.
- d) Proporcionar um retorno justo.
- e) Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma porção de necessidades humanas normais.

Assim, as empresas podem ser estudadas do ponto de vista de seus objetivos. São os objetivos que estabelecem a base para a relação entre a empresa e o seu ambiente. A empresa não busca unicamente um só objetivo, pois precisa satisfazer uma enorme quantidade de requisitos e exigências que são impostos a ela, não somente pelo ambiente externo, mas também pelos seus participantes. Esses objetivos não são estáticos, mas dinâmicos e em contínua evolução, alterando as relações externas da empresa com o seu ambiente e modificados em função das mudanças do ambiente e da organização interna dos seus participantes.

2.4.3 Os Recursos das empresas

A administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, por meio dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. A empresa constitui um ponto de convergência de inúmeros fatores de produção, isto é, de recursos produtivos.

Tradicionalmente, os fatores de produção têm sido apontados genericamente em todo processo produtivo como natureza, capital e trabalho. A natureza fornece os materiais e matérias-primas que deverão ser processados e transformados em produtos ou em serviços prestados. O capital proporciona os meios de pagamento para a aquisição e obtenção dos materiais ou matérias primas necessárias e para a remuneração da mão de obra empregada. O trabalho representa a intervenção humana ou física realizada sobre, materiais e matérias primas para a conversão em produtos acabados ou serviços prestados.

Obviamente esta colocação peca pela simplificação exagerada e pela superficialidade, pois o processo produtivo é muito mais complexo e envolve um número muito grande de variáveis intervenientes. Além do mais, essa colocação focaliza o processo produtivo do ponto de vista de um mero sistema fechado, quando, na realidade, o mesmo apresenta marcantes características de um sistema aberto, em face do intenso intercâmbio com o ambiente.

A empresa é um tipo de empreendimento social pelo qual se reúnem recursos variados para atingir determinados objetivos. Sem recursos não há como atingir os objetivos. Os recursos são bens ou serviços consumidos na realização das atividades empresariais. Podem ser imaginados como insumos para produzir o produto final ou o serviço prestado pela empresa. Geralmente, quando se fala em recursos, surge a imagem simplista do dinheiro, equipamento, materiais e pessoal. Porém, os recursos empresariais são extremamente diversificados e complexos. Os recursos podem ser próprios ou alheios, em outras palavras, os recursos podem ser de propriedade da empresa que os adquire e os incorpora para utilizá-los em suas atividades ou podem ser obtidos sob empréstimo, aluguel ou locação. Ao contrário do que acontece com os eventos ambientais, os recursos são coisas que o sistema pode decidir e que estão sob seu controle.

De um modo genérico, os recursos empresariais podem ser classificados em cinco grupos:

- a) Recursos físicos ou materiais: recursos necessários para as operações básicas da empresa, seja prestar serviços especializados, seja produzir bens ou serviços.
- b) Recursos financeiros: referem-se a dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa, empréstimos, financiamentos, créditos, em disponibilidade imediata para fazer frente aos compromissos da empresa.
- c) Recursos mercadológicos: Constituem os meios pelos quais a empresa localiza, entra em contato e influencia os seus clientes ou usuários.
- d) Os recursos administrativos: constituem os meios por meio dos quais as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas. Incluem todos os processos de tomada de decisão e distribuição da informação necessária. Além de esquemas de coordenação e integração utilizados pela empresa.
- e) Recursos humanos: são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da empresa, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Constituem o único recurso vivo e dinâmico das empresas, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si.

Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

As pessoas trazem para as empresas suas habilidades, seus conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, as pessoas desempenham papéis altamente diferenciados, dentro da hierarquia de autoridade e responsabilidade existente na empresa. Ademais, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado, em face das diferenças individuais de personalidade, experiência e motivação.

Apresentados os recursos de que a empresa dispõe para atender os seus objetivos, destes cinco recursos, destacam-se os dois últimos: os Recursos Administrativos, que fazem uma parte importante da empresa, pois dizem respeito aos componentes do planejamento e execução das atividades necessárias ao atingimento dos objetivos estabelecidos, e, os Recursos Humanos, analisado mais extensamente, dizem respeito as habilidades das pessoas, no caso em análise, ao do administrador, figura central das decisões nas empresas e como dito anteriormente, principal arma com que as empresas enfrentarão os desafios, as pressões e ameaças, que o mercado impõe, continuamente.

2.4.3.1 Os Recursos administrativos

As empresas como antes referido, dispõem de cinco recursos básicos, para levar adiante o processo destinado a atender aos objetivos a que a mesma procura atingir. Merece destaque, primeiramente, os recursos administrativos, que prepara o caminho para aquele que segundo muitos autores, é o recurso mais importante para a empresa, os Recursos Humanos.

O presente estudo discorre sobre os fundamentos da administração, bem como os princípios centrais que valorizam a Teoria da Administração, tal como foi concebido por Taylor, e minimamente adaptado por outros autores clássicos.

Ao longo de toda a história, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços para, assim, conseguir melhores resultados de suas ações. Dentre todas as criações do homem, aquela que avulta e se sobressai, por ser a mais complexa e maravilhosa é indiscutivelmente, a empresa. Não existem duas empresas iguais, as empresas apresentam enorme diversidade, isto é, elas são profundamente diferentes entre si. Por outro lado, as

empresas apresentam enorme complexidade, lidamos com elas durante anos a fio e não conseguimos entender exatamente como funcionam, como sobrevivem e crescem. Além disso, as empresas operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, legais tecnológicos, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enorme mudança e instabilidade ao redor.

Além do mais, as empresas não são autônomas nem auto suficientes. Elas precisam ser governadas, ou melhor, administradas. Elas requerem diretores, gerentes, chefes, supervisores, encarregados, enfim, todo um aparato administrativo, isto é, um grupo de pessoas qualificadas, para sua adequada administração.

Desse modo, tanto as empresas como a administração das mesmas estão envolvidas em enorme complexidade e diversidade. Mas ambas, empresa e administração, constituem aspectos recentes na história do homem. Por incrível que pareça, apesar do fato de as empresas terem adquirido suas feições atuais a partir da revolução industrial, que ocorreu no interior da segunda metade do século XVIII, somente a partir do início deste século é que a administração começou a receber atenção e estudos mais profundos da parte de alguns pioneiros, que gradativa e lentamente, foram tateando, mapeando e ampliando o terreno complexo das empresas e assentando as teorias a respeito de sua adequada administração.

2.4.3.2 Os Recursos humanos

A sociedade empresarial de todo o mundo está passando por um momento muito especial, pois mudanças estão ocorrendo, novas técnicas de administração acontecendo, com ênfase aos movimentos que redefinem as estratégias empresariais, como prioritárias e essenciais para o desenvolvimento das empresas, que pretendem permanecer no mercado.

Os autores norte americanos estão exercendo uma influência muito grande em nosso mundo acadêmico e empresarial, onde destacam-se obras de Porter (1986), Porter (1990), Hamel e Prahalad (1995), Druker (1981), Druker (1986), Druker (1989), Druker (1992), Druker (1995), Mintzberg (1995), entre outros, que procuram impor um novo conceito de administração para as empresas em geral.

É evidente que estamos passando pela internacionalização das empresas, onde a tecnologia exerce grande influência no desenvolvimento das empresas, onde os novos conceitos gerenciais estão mudando e os enfoques estão se deslocando para a busca da vantagem competitiva.

Nunca o conhecimento foi tão valorizado como no momento atual, onde as pessoas buscam aperfeiçoamento constante, pois a atualização é peça fundamental para o desempenho das atividades empresariais e administrativas. Para Mintzberg (1995), o gerenciamento de uma estratégia focaliza a estabilidade, e não a mudança.

O administrador que não tenha uma visão generalizada do que está ocorrendo fora de sua empresa, está deslocado, visto que segundo Montenegro (1970) o executivo deve olhar para fora de seu negócio, procurando desta forma encontrar e Identificar novas oportunidades e a partir deste momento, maximizar suas potencialidades e minimizar as fraquezas de sua empresa, superando assim, possíveis ameaças externas.

As organizações têm suas próprias características de responder às necessidades de se adaptar ao momento presente. Kaufmann (1990) referindo-se às mudanças organizacionais comentou que na década de 50, quando houve um grande estímulo à demanda, a administração incentivou a descentralização, a profissionalização do administrador e a administração por objetivos; quando é chegada a década de 60, quando a procura é por novos produtos, os estrategistas centraram a administração no marketing, na estrutura da

organização e no estabelecimento de metas orçamentárias; chegando a década de 70, já começa a administração a dar sinais de que a era da incerteza e da complexidade está motivando o dia a dia das organizações; o conceito de administração estratégica domina a década de 80, chegando-se a expansão dos negócios internacionais; na década de 90, as mudanças dão o tom na administração, pois, cada vez mais as estratégias precisam se adaptar a uma velocidade nunca vista, obrigando as empresas a se atualizarem constantemente. É quando se começou a dizer que quando começa a zona de “desconforto”, é o momento de mudar novamente.

As organizações a partir de 1990, procuram respostas para as mudanças ocorridas rapidamente no aspecto macro ambiente e, uma mudança importante que precisa ser referida é a tecnologia, que altera profundamente a vida das mesmas. O acesso a um número maior de informações, além do leque de opções que a sociedade proporciona, onde se localiza um consumidor mais exigente e sensível, obrigando as organizações a dar as respostas aos seus anseios, e rapidamente.

Desta forma a organização precisa centrar seus esforços com a finalidade de atingir a maior satisfação do cliente. A pesquisa começa a fazer sentido e a motivar as empresas. Druker (1995) entende que qualquer empresa comercial tem duas funções básicas: Marketing e Inovação. Petters (1993) comentou que muitas empresas inovadoras conseguiram com seus clientes suas melhores idéias sobre novos produtos. Desta forma a característica da inovação se fixou nas organizações.

Tornando-se flexível aos anseios do consumidor, as necessidades de mudanças em seus produtos, fazendo-os diferenciados visando atender a variadas demandas, fazem a organização ajustar-se aos sinais do mercado. Petters (1989) lembrou que a mudança ocorrida, contrária à produção em massa, obrigou a investimentos no processo produtivo, compensados pela atenção que o consumidor passa a dar aos novos produtos. É a atuação da empresa frente aos sinais emitidos pelo mercado consumidor, onde a informação tornou-se produto essencial.

A globalização da economia, obrigando agora as empresas a serem competitivas internacionalmente e não regionalmente, reforça os novos investimentos. Destacou James Brian Quinn, apud Porter e Montgomery (1998), de que a disputa a nível global, não apenas no tocante a produtos e serviços, obriga as empresas a terem uma visão de suas capacidades e limitações, além de perfeito conhecimento da ação dos concorrentes. Situações onde deve haver flexibilidade e criatividade para responder às mudanças, serão cada vez mais exigidas dos administradores, além é claro, de grande velocidade nas transformações.

Merece destaque o crescente número de parcerias que as empresas buscam firmar, para completarem as suas operações, basta verificar a enorme quantidade de fusões que está ocorrendo no mercado, tornando parceiros, antigos rivais.

O aumento na qualidade dos produtos e o aumento da produtividade, tornam-se elemento primeiro das organizações em mercados altamente competitivos. Crosby (1991) compreende que o assunto qualidade surge quando os executivos percebem que ela significa adequação aos requisitos, obrigando as empresas a implantarem processos altamente sofisticados. Os requisitos são definidos com base nas necessidades do cliente, nem além e nem inferior ao exigido.

A adoção de normas e critérios obrigatórios nos programas de qualidade foi destacado por Soares (1991), por comporem a tecnologia de gestão da qualidade das empresas. Ferramentas como o PDCA (planejamento, execução, verificação e ação), a Metodologia para Solução de Problemas, o Controle Estatístico do Processo, os CCQ's (Círculos de Controle da Qualidade), entre outros, destacam-se.

Entretanto, todas as tecnologias colocadas a disposição das organizações, estariam

vazias e estéreis, sem o envolvimento do homem. Evidencia-se, desta forma, que o diferencial competitivo das empresas na era da informação é este, está centrado no homem. Segundo Soares (1991), do envolvimento, da motivação e do comprometimento do homem, depende o sucesso dos programas de gestão.

Assim, torna-se importante que as empresas realizem procedimentos que objetivem o desenvolvimento de seu pessoal, visando integrar empresa-trabalhador, como forma de tornar possível a produção de produtos e serviços com qualidade.

Boog (1991) salientou que para o sucesso da organização, o trabalhador precisa estar capacitado e estimulado para agir no interesse do todo, tornando assim evidente que, quando se exige dos empregados a execução de tarefas com qualidade, a empresa também precisa se ocupar da qualidade de vida dos mesmos.

A estrutura piramidal nas empresas, tradição adquirida junto a Igreja e ao Exército, não encontra mais ressonância dentro das instituições, pois se estas são estruturadas desta forma, possibilitam a criação de feudos, que agem em seu próprio interesse e não da coletividade. Este sistema é lento e ineficiente, pois no caso de mudanças, como acontece no mundo de hoje, encontra barreiras e limitações.

O avanço tecnológico, especialmente derivado da velocidade imprimida pelo sistema de computação, permite que as pessoas acompanhem um número maior de processos, visto possuírem mais informações em um menor espaço de tempo, imprimindo uma modificação estrutural nas empresas permitindo assim, maior descentralização com redução de níveis decisórios nas mesmas.

Atualmente, os ambientes exigem empresas com estruturas ágeis, dinâmicas e voltadas para o mercado, visando atender novas e constantes necessidades da sociedade. Tofler (1993) denomina de empresas flexíveis as que conseguem se adaptar a estas mudanças. Esta denominação traz consigo um amplo conceito, pois cada vez mais há uma enorme diversidade de modelos estruturais, que variam conforme o ambiente e objetivo das empresas.

A divisão das empresas em unidades de negócios cresce e obriga as mesmas a se adaptarem aos novos tempos e mercados, que defendam o mercado interno e outro o mercado externo, fazendo com que se criem estratégias específicas para cada um.

Outros fatores influenciam a criação de equipes multidisciplinares, não permanentes, visando atender um projeto específico. Encerrado o mesmo, encerra a estrutura montada. Estas equipes também podem ser chamadas de células, que interagem entre si, abrindo canais de comunicação próprios, atuando de modo horizontal, com o que permite maior interdependência entre estas unidades. O importante é que as equipes consigam realizar as comunicações, fora dos limites burocráticos, obtendo desta forma, maior liberdade de ação e conseqüentemente de realização.

O tamanho das organizações modifica-se permanentemente, pois partindo-se de grandes estruturas, criam-se pequenas estruturas, mais ágeis e que atuem em mercados distintos. Boog (1991) percebeu que uma empresa de pequeno porte faz com que rapidamente eu me torne um especialista em certos nichos, onde a velocidade é importante para acompanhar as tendências volúveis do mercado.

Uma filosofia central é preciso manter acesa nestas unidades, o que somente valoriza a percepção de Collins e Porras (1997) que acreditam que a filosofia básica de uma empresa influi muito mais sobre suas realizações do que seus recursos econômicos ou tecnológicos, sua estrutura organizacional, sua inovação e cronograma.

Alguns diferenciais que foram referidos por Zarifian apud Fleury (1993) podem ser acrescentados aos antes referidos, tais como valorização do aprendizado, inovação permanente e compartilhamento destes valores pelo conjunto dos membros da organização.

Uma sintonia permanente entre a empresa e o meio ambiente empresarial, é primordial, porque dela resulta um maior intercâmbio de opções que o mercado sinaliza e a empresa absorve, permitindo uma maior atuação comunitária e postura ética.

A liderança do homem dá sentido à organização, razão pela qual, administrar empresas em meio à diversidade atual e futura, é tarefa que exige muito conhecimento, estilo e atuação, o que em última análise, confere relevância ao presente estudo.

2.4.4 Habilidades do administrador

Quando é exigido que o administrador exerça a função em plenitude, muitas indispensáveis habilidades são exigidas, que segundo Chiavenatto (1995), podem ser desenvolvidas, o que permite que o mesmo tenha a possibilidade de se relacionar com as pessoas, incentivar idéias e criar objetos, de forma hábil.

Evidencia-se desta forma, que a função gerencial do administrador pode ser adquirida e desenvolvida com o passar do tempo, mas que isso depende do ramo de atividade da empresa. Tem significativa diferença o ramo de atuação de empresa para empresa, no mercado em que atua. A experiência do administrador também é importante, o que ficou latente para Pereira apud Caravantes (1979) é que o resultado manifesta-se no desempenho real e não no potencial.

Encontram-se na literatura algumas questões importantes, mas que geram controvérsias, entre elas, a especialização exigida para o administrador. A busca pelos resultados, as constantes mudanças ambientais além da inovação e da informatização, são fatores que levam as empresas a questionar, insistentemente, necessidade do mesmo ter funções ou habilidades técnicas, dentro de áreas específicas de atuação.

Segundo Caravantes (1979), a habilidade técnica que o administrador deve possuir pode ser a aptidão analítica dentro da especialidade e a facilidade no uso de instrumentos e técnicas de cada matéria. É voltada para o manuseio das coisas. Lembrando Hersey (1986), a habilidade técnica é uma das três habilidades mais importantes na execução do processo administrativo, estreitamente vinculada a relações humanas e o resultado conceitual. Assim, a habilidade técnica pode ser entendida como a habilidade para usar conhecimento, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas; as habilidades humanas como a capacidade e o discernimento para trabalhar com pessoas, enquanto que a conceitual como a habilidade para compreender as complexidades da organização global.

Fato importante citado por Hersey (1986) é o que alerta aos administradores de que a necessidade de possuir habilidades técnicas vai decrescendo à medida que o mesmo vai subindo de posição dentro da estrutura organizacional da empresa, ou seja, quando o administrador recebe mais responsabilidades, exige-se menos habilidade técnica.

Na administração tradicional, quanto mais alto o cargo na escala profissional, mais se exige do seu ocupante, o que muitos autores entendem como coerente. Entretanto, neste exato ponto surge uma grande contradição, pois que, as habilidades técnicas são exigidas, para que o administrador ocupe cargos mais elevados nas empresas, mas quando este é conseguido, são considerados fatores limitantes para o entendimento global, exigido na nova função.

O gerente pode ser entendido como um homem com uma visão generalista, abrangente e suficiente para levá-lo a compreender as implicações e correlações decorrentes dos processos especializados sob sua responsabilidade, defende Montenegro (1970), criando desta forma uma terceira posição, antes entendida apenas na especialização e na generalização.

Unindo-se a visão técnica com a generalista, encontramos a visão ampla da empresa, também entendida como habilidade conceitual. Esta habilidade permite uma visão geral das

organizações, não se limitando apenas a alguns setores. Entretanto, é importante que o administrador entenda as relações entre os diversos setores da empresa e como ocorre a interação entre todos, pois quanto maior for o entendimento, menos probabilidades de ocorrência de conflitos interdepartamentais com forte queda de produtividade. Desconhecendo o relacionamento entre os setores da empresa, a atuação do gerente será sempre parcial, conforme se pode depreender de Boog (1991).

Ter uma visão do contexto organizacional, extrapolando os limites de sua área específica de atuação, fazendo com que o administrador entenda a contribuição de cada área, no complemento do todo da organização, é imprescindível para o mesmo, especialmente agora, onde a reestruturação das empresas é exigida, ocupando espaços em curto período de tempo, sob pena de ficar à margem da permanência no mercado.

Com muita propriedade Naisbitt (1994) focaliza que os principais temas da década de 90 exigem do líder a tarefa de poder sondar o ambiente global e organizar as tarefas internas, mantendo, ao mesmo tempo, a sensibilidade em relação ao mercado, o que confirma que o administrador precisa ter uma visão global e uma atuação local.

A perfeita compreensão das relações da empresa com o meio ambiente é importante para que o administrador esteja atento às mudanças no ambiente externo da organização, o que permite realizar comparações entre o obtido pela mesma e o conseguido pela concorrência.

Olhar para fora dos limites de sua empresa vem sendo estimulado há muitos anos, mas a lição permanece atual, pois enquanto o administrador olha de fora para dentro da empresa e desta para fora, busca ensinamentos importantes para defendê-la das ameaças, além de identificar novas oportunidades e ter conhecimento das potencialidades e fraquezas de sua empresa, é a compreensão de Montenegro (1970).

Em função das grandes alterações que ocorrem na sociedade, mais importante se torna ao administrador entender o relacionamento da empresa com o meio ambiente, e a partir deste conhecimento, ter habilidade necessária para realizar, apesar do ambiente hostil que o cerca. Estes conhecimentos certamente o levarão a ter sempre uma visão diferente da atual, e assim, uma forma constantemente atualizada da empresa e do mercado.

As habilidades ligadas ao fator humano encontram elevada importância no administrador, pois seu desenvolvimento leva a busca de soluções criativas e permite uma empatia com seus subordinados e superiores. Apesar de não ser novidade no campo da administração, as habilidades de relacionamento interpessoal são ressaltadas por muitos autores, a certo tempo. O que modifica atualmente, em relação aos tempos passados, refere-se somente na questão informalidade nas relações de trabalho, onde a confiança exerce papel fundamental.

O administrador precisa estabelecer um espírito de equipe junto aos trabalhadores, visto ser extremamente necessário que todos os membros da empresa, tenham a clara compreensão de seu trabalho e de seu colega, permitindo desta forma, uma perfeita integração. Mattos (1975) escreveu que o administrador deve assumir a responsabilidade pela descoberta dos talentos, com o firme propósito de promovê-lo ou transferi-lo, quanto estiver completado seu aprendizado.

Importa a constatação de que tanto a sociedade em geral como a empresa em particular, não admite mais o sistema autoritário, visto que as ações de trabalho e as decisões precisam ser levantadas e debatidas por toda a equipe, ensinou Fleury (1985). Ao administrador, que deve possuir as habilidades para liderar a equipe, cabe a tarefa de reunir todos os integrantes do grupo e promover as tomadas de decisões, sendo desta forma sua responsabilidade pela aplicação das definições, como defendeu Kaufmann (1990).

Por outro lado, Botelho (1990), compreende que se tivéssemos de escolher todas as qualidades que são necessárias a um dirigente, não hesitaríamos um minuto sequer em afirmar que a mais importante de todas elas é a que diz respeito à conquista do comprometimento das pessoas com os resultados a serem obtidos. A atualidade do ensinamento é latente, pois a qualidade do administrador é exigência permanente nas instituições.

A transformação que o processo decisório exige, não está ligado apenas em desejar que o autoritarismo que vigorou por muitos anos nas empresas, seja banido, pois a mudança exige uma preparação muito grande, a começar pelo próprio administrador, que durante muito tempo recebeu ou exerceu sua atividade sob um sistema inflexível, que agora não consegue se livrar do estigma recebido, continuando por vezes, sua aplicação.

Muitas habilidades são exigidas do administrador, entretanto, cabe trazer ensinamento referido por Botelho (1990), com referência as habilidades típicas exigidas do administrador negociador, pois ouve e procura entender que a posição dos outros, é empático, mas aceita fazer concessões que possam levá-lo a uma solução. O mais importante é não está parado no presente e consciente de com o tempo todos sairão ganhando.

Destacou Hesketh (1978) que uma empresa precisa ter gerentes criativos, a quem cabe a tarefa de permitir e até encorajar a vazão criativa da equipe. Por sua vez Montenegro (1970) entende que a pessoa que tem a atribuição de organizar as contribuições individuais ou coletivas, patrocinadas pela equipe e que serão aplicadas na empresa, é o administrador. O administrador por muitos autores é chamado também de gerente, o que dá no mesmo.

2.4.5 Atitudes ou características dos administradores

Muitos autores entendem como atitudes a predisposição para sentir, ser motivado por e atuar em direção a uma classe de objetos de maneira previsível. Nesta apresentação, muito do que se escreve como atitudes, confunde-se com habilidades, exploradas à parte.

Na revisão bibliográfica ficou latente que algumas decisões próprias dos administradores, representam muito de seu interior, de alguma coisa que na maioria das vezes não é desenvolvida, pois são características pessoais e intransferíveis.

Evidentemente que o administrador deve ter a preocupação e atenção constantes com o seu próprio desenvolvimento profissional, visto que as mudanças que ocorrem no mundo, obrigam-no a estar sempre aprendendo, e este aprendizado requer adaptação à nova realidade que surge.

A afirmação do termo adaptação, no entanto, não implica em reação às mudanças, mas, uma atenção fundamental em entender o presente e vislumbrar o futuro. Sendo objetivo das empresas, preparar os indivíduos e antecipar-se às mudanças, também é objetivo dos administradores, pois estes são responsáveis pela realização dos mesmos. Desenvolver soluções no atendimento aos problemas que afligem as empresas são inerentes aos administradores.

Possuir uma postura centrada nos resultados de sua organização, antes de ser uma prerrogativa, é uma obrigação do administrador. Para Caravantes (1991), o executivo tem consciência clara de que não existem desculpas que justifiquem a não consecução dos objetivos e metas propostos. A preocupação com os resultados é maior do que com os processos e procedimentos, visto serem aqueles a relação da eficiência.

Ter uma visão de médio e longo prazo caracteriza o administrador empreendedor, pois não há resultados permanentes quando a visão é curta. A resposta é sempre a mesma e contra a empresa, apesar de quem contribuir para este acontecimento, ser o administrador.

A participação na comunidade em que está instalada a empresa é ter responsabilidade

social com a mesma. Entende-se que a empresa participa da comunidade, quando seu administrador ou demais responsáveis na mesma atuam.

Podemos observar nos ensinamentos transmitidos por Caravantes (1991) que uma empresa tem sensibilidade com o ambiente externo, quando demonstra claramente sua preocupação com a responsabilidade pública, merecendo destaque por realizar suas operações obedecendo os princípios éticos.

Ter necessariamente atitudes flexíveis na organização, local de aplicação dos ensinamentos oriundos do mercado em mudança permanente, demonstra claramente que o executivo precisa repensar o seu papel, devendo, segundo se depreende de Leme (1978), aprender a reinventar as suas tarefas, responsabilidades e funções, bem como, redefinir suas prioridades e objetivos, a partir dessas novas perspectivas políticas, tecnológicas e ideológicas.

As principais habilidades e características que o administrador precisa possuir para desempenhar suas funções junto às organizações, levam-no a obter o resultado antecipadamente planejado. É importante destacar ensinamento de Caravantes (1979) que menciona que a eficácia gerencial não depende basicamente do que o administrador é, mas do que ele faz. Drucker, por outro lado, entende que não existe personalidade eficaz, tornando-se inúteis as qualidades pessoais se estas não forem transformadas em ação, para atingir a eficácia.

2.5 Outras Considerações

Há meio século, o economista austríaco Joseph Shumpeter criou a memorável expressão “vendaval de destruição criativa” para descrever a essência da dinâmica capitalista, o infindável processo de criação, obsolescência, destruição e renascimento por meio do qual surgem produtos, serviços e tecnologias novas e melhores, e, depois, serem superados. Hoje, tanto a velocidade quanto a imprevisibilidade desses vendavais competitivos aumentaram a ponto de parecer haver muito mais destruição do que criação corporativa.

Entretanto, o ponto de partida para construir um tipo de infra-estrutura de inovação, está na conceituação fundamental de onde reside o verdadeiro valor da empresa, onde, o capital de investidores e o capital estrutural, recebem o capital humano, onde as habilidades, conhecimento e valor dos funcionários individuais estão recebendo bastante atenção dos executivos, dos especialistas em recursos humanos e acadêmicos.

O capital estrutural e de investidor formam a principal arquitetura estratégica, ou infra-estrutura de inovação, da empresa. Sem essa infra-estrutura, não pode haver oportunidade de se “amarrar” as competências individuais da base de capital humano da empresa em um tudo corporativo que pode tornar-se maior do que a soma de suas partes.

Hamel (1995) trouxe uma reflexão muito interessante quando levantou probabilidades de atuação dos empresários em suas atividades, entendendo-se como forma de pergunta se a minha atuação se assemelha mais a de um engenheiro de manutenção, mantendo a empresa em funcionamento, ou a de um arquiteto, imaginando os negócios de amanhã. A resposta tem preocupado os administradores do Sudoeste Goiano e muito se relaciona com o passado, não muito distante, onde o produtor da região não agregava valor ao seu principal produto, procurando apenas vender mão de obra nos produtos primários.

Rodrigues (1995) chamou a atenção de que a mentalidade de curto prazo dos produtores rurais, que ganharam muito dinheiro nas décadas de 70 e 80, e com subsídios ou inflação que não se preocuparam com negócios a longo prazo, tendo como consequência o não conhecimento de seus mercados, seus concorrentes e seus problemas. O resultado foi

evidente, muitas propriedades foram desativadas e muitos produtores saíram da atividade.

“Faça suas próprias regras; melhor ainda, invente seu próprio jogo”, (KIERNAN, 1995, p.13).

2.5.1 Nível de dificuldades

As pessoas em sua atividade sempre enfrentam dificuldades na realização de seu trabalho normal e, quando é esperado um pouco mais da atividade, sobrevém um problema adicional que exige uma maior concentração, mais tempo ou mais conhecimento e habilidade.

Quando o assunto diz respeito às dificuldades que um Administrador precisa enfrentar para manter sua empresa em sintonia com o mercado e em situação tal que possa superar os problemas do dia a dia, dentro e fora da mesma, é uma tarefa que exige muito conhecimento e muita dedicação, e o responsável não pode se esquivar deste ou daquele, precisa resolver.

Quando comentava a logística da cadeia do agronegócio, Rodrigues (1995) alertava para a grande dependência dos produtores para com os agentes, no caso de exportação, e para os representantes comerciais, no caso do mercado interno, em grande parte devido ao sistema tradicional de produção, como sua estrutura familiar, atuando com pouco profissionalismo e conhecimento gerencial; a tradição de que o produto primário não precisa de publicidade. A instabilidade econômica trouxe consigo baixos salários, que produziram baixos resultados e justificavam o não investimento em novas tecnologias e por fim a baixa exigência do mercado brasileiro, especialmente comprando pelo preço e não pela qualidade.

Drucker apud Porter e Montgomery (1998) deixou entendido que a era da inabalável franquia corporativa parece ter chegado ao fim. O extraordinário índice de mortalidade entre as empresas e seus antigos administradores, nos últimos cinco anos, é prova suficiente da acelerada inconstância do ambiente empresarial internacional, o que bem justifica a preocupação com as dificuldades que continuamente se colocam para os administradores, e os do Sudoeste Goiano, estão entre eles.

É possível dividir os administradores em dois grupos: aqueles que têm uma predisposição ferrenha para a mudança, reforma e melhoria das coisas e aqueles que não têm. Na maior parte deste século a maré esteve a favor do último grupo; as virtudes da estabilidade, porte, experiência e hierarquias se mantiveram inquestionáveis e aparentemente evidentes por décadas. Os ensinamentos da Administração Científica de Taylor eram muito fortes e permaneceram em grande parte não desafiados. As virtudes íntegras, a economia de escala, a especialização funcional, as rígidas hierarquias, as fronteiras departamentais e as descrições de trabalho de ontem, tornaram-se problemas no hoje, cedendo lugar para o gerenciamento global, a diversificação e à produção virtual da virada do século.

A raiz do problema é que, enquanto o mundo dos negócios virou completamente de cabeça para baixo, a maioria das pessoas que o conduz ainda opera com base em concepções e fórmulas, que foram elaboradas para lidar com uma era completamente diferente. Isso é perfeitamente compreensível: a maioria dos líderes empresariais de hoje teve toda a educação formal e maior parte de suas experiências empresariais em um mundo que, para a maioria, deixou de existir. Em meados dos anos 90, o cenário dos negócios está cheio de combatentes de guerras frias, lutando batalhas de ontem e usando o arsenal gerencial e conceitual de anteontem.

Muitos, senão a maioria, dos valores inquestionáveis nas quais os administradores de hoje acreditam tornaram-se desvantagens. Os principais, dentre eles, são a experiência e as abordagens testadas. Afinal, em um mundo que se reconfigura a cada duas semanas, quanto valor realmente podemos atribuir a 20 anos de experiência em manufatura, especialmente se

pensarmos em um contexto empresarial que mais lembra o exército vermelho do que as empresas virtuais do futuro? A experiência anterior pode ter sido a moeda corrente no mundo empresarial. A de amanhã, será a flexibilidade, a agilidade, o ceticismo e um insaciável desejo de aprender, melhorar e mudar.

Exercendo uma comparação com empresas americanas podemos repetir Robert H. Hayes citado por Porter e Montgomery (1998, p. 99), sobre a evolução que se opera no mundo empresarial: “na maioria dessas empresas, o grosso de sua força de trabalho e de seus ativos, está vinculado à função de fabricação. As atitudes, expectativas e tradições que cresceram com o tempo em torno daquela função serão difíceis de mudar”. Diante deste fato pode-se dizer que as empresas não poderão reparar os anos de negligência simplesmente lançando uma grande quantidade de numerário em investimentos sobre o problema. Sem dúvida, normalmente são necessários vários anos de esforço disciplinado para se transformar fraquezas de fabricação em força. Com efeito, podem ser necessários vários anos para que uma empresa supere o hábito de “contornar” as limitações da operação de fabricação e passar a vê-la como uma fonte de vantagem competitiva.

A competição a que estamos assistindo demonstra claramente que as cooperativas precisam sair daquela que os principais autores chamam de “zona de conforto”, mostrando que os problemas existem e que podem ser superados, basta que seja revertida a matriz do nível de dificuldades, onde as funções diplomáticas dêem lugar às funções de fazer, acionar, realizar e planejar de como enfrentar a concorrência com competência.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os métodos adotados na concretização deste trabalho. São discutidos, inicialmente os fundamentos teóricos que moldaram o caráter quantitativo da pesquisa. Discute-se também os métodos e procedimentos para a coleta e análise dos dados e no tratamento e interpretação de informações.

3.1 Fundamentos Teóricos da Pesquisa

Sendo a pesquisa científica uma atividade relacionada com a solução de problemas em áreas que envolvem pessoas, mesmo as de características específicas e centralizadas, como a dos estudos organizacionais, com suas conseqüentes teorias e hipóteses, não pode ser levada a frente sem considerar o contexto no qual os fatos e dados estudados foram gerados.

Neste sentido, a explicação para o sucesso ou fracasso de um empreendimento, deve considerar, além do ambiente, tanto interno quanto externo, no qual se desenvolve o processo de tomada de decisão em empresas cooperativas, aspectos subjetivos que envolvem o comportamento do empreendedor e as suas ações e percepções.

Dessa forma, o presente trabalho utilizou uma metodologia de pesquisa quantitativa e qualitativa, pois procura desenvolver no referencial teórico, os aspectos relativos à investigação de mudanças no papel gerencial dos administradores, face aos novos conhecimentos. É bom observar que, segundo Gil (1991), tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Optou-se, de acordo com Mattar (1996), por realizar um estudo que tivesse caráter exploratório descritivo. Caracteriza-se como descritiva, pois busca, primordialmente, descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis.

O propósito deste tipo de pesquisa é obter informações sobre determinada população, por exemplo: contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que freqüência certos eventos estão associados entre si. Esta pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionários e observação sistemática (GIL, 1991).

Caracteriza-se também como pesquisa exploratória, pelo fato de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve também levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos, que estimulem a compreensão.

Assim, a pesquisa exploratória se vale de estratégias amplas e versáteis para a coleta de dados, conforme Serlitz (1974), também se utilizou, aqui, o levantamento de fontes secundárias:

- a) *Levantamento bibliográfico*, como uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer e aprofundar o estudo do problema. Foi analisada a abordagem constante em livros, revistas especializadas, dissertações ou teses já apresentadas em universidades, informações e publicações de sindicatos e associações de classe, e manifestações colhidas em sala de aula, de alunos empresários.
- b) *Levantamento de pesquisas já efetuadas*, que, apesar de seu reduzido número, auxiliaram na redefinição ou adoção de novos mecanismos de busca, de organização e tratamento de dados ou de indicação de novas fontes a serem consultadas.

- c) *Levantamento de experiências de administradores*, informalmente coletadas em reuniões de estudo, em congressos ou feira, pois grande parte do conhecimento adquirido ainda não está escrito. *Muitas pessoas, em função da posição privilegiada na área profissional que ocupam, acumulam experiência e conhecimento sobre o tema ou problema em estudo que não devem ser desprezados* (MATTAR, 1996)

Ressalta-se aqui estudos que serviram de inspiração para esta pesquisa e que possuem alto grau de importância. São estudos realizados pelo Conselho Federal de Administração (1995) e pela ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação de Administração (1996), que procuraram respectivamente estabelecer, o Perfil do Administrador Brasileiro e o Perfil e Habilidades do Administrador.

3.2 Métodos e Procedimentos de Pesquisa

A pesquisa com a finalidade de descrever o perfil empreendedor dos Administradores da COMIGO tem como área de estudo a região geográfica de atuação da empresa. Os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos empreendimentos e as ações tomadas por seus administradores tem efeito sobre a sua área geográfica de atuação, no caso, a cidade de Rio Verde e o Sudoeste Goiano.

Recorreu-se, portanto, à listagem de administradores fornecida pelo Departamento de Recursos Humanos da COMIGO, sede de Rio Verde – Goiás, sendo que a seleção dos respondentes obedeceu ao critério de relação das pessoas com poder de decisão na empresa.

Neste trabalho, diferentes tipos de fontes foram utilizadas:

- a) Fonte primária: onde foram obtidos dados através de questionários com os administradores da empresa;
- b) Fonte secundária: onde os dados foram obtidos através de jornais, revistas especializadas, periódicos e livros.

Primeiramente realizou-se um estudo através de fontes secundárias, que consistiu de elementos teóricos, junto a bibliografia, sobre as teorias da administração, as características do empreendedorismo e suas ações, e os fatores determinantes destes, numa empresa cooperativista.

Em seguida, foram coletadas informações primárias, utilizando um questionário estruturado e auto-preenchível (Apêndice B), de caráter opinativo.

A decisão de adotar um questionário fechado e estruturado para a obtenção das informações desejadas, baseou-se na proposta de Gil (1991), que aponta as seguintes características que a justificam:

- apresentar baixo custo de produção, reprodução e aplicação;
- exigir um tempo médio de aplicação, que pode ser reduzido, se houver um convite prévio ao respondente, à sua aquiescência na participação;
- exigir baixa habilidade de aplicação, isto é, os resultados obtidos não decorrem de aplicação do instrumento;
- ter alta uniformidade de mensuração;
- ter alta possibilidade de verificação de sinceridade de resposta.

Os administradores da Empresa assinalaram sua posição sobre assuntos gerais, a qual se relaciona ao nível de valor de importância a ela atribuído. Mediante a isso, o instrumento foi organizado, usando-se quatro níveis propostos: muito, médio, pouco, indiferente ou não há.

O questionário construído é abrangente e, ao mesmo tempo, o mais sucinto possível, pois se sabe que, quanto mais objetivo e curto for, maior será a probabilidade de se obterem

respostas consistentes (GIL, 1991). A opção de apresentar questões fechadas e estruturadas objetivou agilizar o fornecimento das respostas e facilitar seu posterior tratamento e análise.

O levantamento de dados por meio de questionário visa obter as vantagens de objetividade, uniformidade de respostas, maior número de respostas e a facilidade do tratamento dos resultados. Foi assegurado formalmente a cada respondente, o sigilo e, para os que manifestassem interesse, ofereceu-se o retorno dos resultados obtidos na realização deste estudo.

3.3 Limitações do Estudo

Pode-se considerar elementos limitadores desta pesquisa:

- a coleta de dados foi realizada através de questionário escrito, que pode ter levado a algum viés de interpretação dos entrevistados, influenciando algumas respostas;
- falta de confrontação dos resultados obtidos com a análise de um segundo pesquisador; e,
- a inadimplência de alguns respondentes em relação ao questionário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Fundação e Evolução da COMIGO

Segundo Pedrozo (1991), o cooperativismo é praticado desde a Antigüidade. Existem registros de iniciativa de cooperação datados de 326 a 426 D.C. na Palestina, no Império Babilônico, na Grécia, no Império Romano, Asteca e Inca.

Como marco do cooperativismo considera-se o movimento de um grupo de tecelões, que fundou uma cooperativa de consumo, denominada *Rochdale Society of Equitable Pioners*, em 1844 na Inglaterra, que tinha como objetivo melhorar a situação econômica dos seus associados. As suas atividades baseavam-se nas seguintes características básicas: democracia, igualdade, socialização dos resultados, solidariedade, integração e educação cooperativista.

No caso brasileiro, o marco histórico do cooperativismo foi a constituição da Associação Cooperativista da Companhia Telefônica de Limeira, em São Paulo, no ano de 1891 e da Companhia Militar de Consumo do Rio de Janeiro em 1894.

A administração das cooperativas tem sua fundamentação legal no artigo 47 da lei 5.764. As cooperativas são administradas por uma Diretoria ou Conselho de Administração, ambos eleitos pela Assembléia Geral, obedecendo os princípios cooperativistas (um homem, um voto). Cabe ainda à assembléia, eleger o Conselho Fiscal, que é responsável pela fiscalização dos atos de gestão do Conselho de Administração e subordinado unicamente à Assembléia Geral.

As cooperativas atuam nos mais variados setores da economia; setores de consumo, produção agropecuária, moinhos e panificação, saúde, crédito, transporte, pesca, seguros, entre outros, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Ramos do cooperativismo no Brasil

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1.519	940.482	110.910
Consumo	158	1.920.311	7.219
Crédito	1.115	1.439.644	23.291
Educacional	303	98.970	2.874
Especial	7	2.083	6
Habitacional	314	104.908	2.472
Infra-estrutura	172	575.256	5.500
Mineral	34	48.830	35
Produção	113	9.559	315
Saúde	878	261.871	23.267
Trabalho	2.024	311.856	4.036
Turismo e Lazer	12	396	2
Esporte	706	48.552	2.099
Total	7.355	5.762.718	182.026
Posicionamento em dezembro/2003			

Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB – Dezembro/2003

Segundo Silva (1994: 11), as cooperativas se caracterizam por ser um “sistema econômico-social”, que visa o bem-estar e a paz social dos produtores e ela associados e não têm por objetivo somente o lucro (sobra).

A essência do “ser cooperativista” traduz não apenas um critério meramente

econômico, mas vem junto com um “código” apreendido continuamente na prática cotidiana e que se reproduz em efeitos culturais presentes, nas formas de ajuda mútua, do associativismo cidadão e da busca de autonomia, na promoção do desenvolvimento local.

Esta percepção começa na constatação do bom senso e se objetiva com mais ênfase na realidade das especificidades regionais, remetendo posteriormente a uma compreensão do associativismo cooperativismo, como alternativa possível para as pessoas conseguirem alavancar processos de geração de renda e trabalho, através de alianças e parcerias.

Vale aqui observar que o sucesso da cooperativa agrária também depende de que os associados nela coloquem toda a sua produção, para que as cooperativas, além de ter um bom volume de negócios, não tenham de sair a procurar produtos com terceiro (e pagando, muitas vezes, preços bem mais altos) quando precisa atender um compromisso com os seus sócios ou fornecedores, havendo casos em que o produtor fica praticamente obrigado a entregar – sem poder sequer discutir o preço – toda a sua produção à Cooperativa. É o mesmo sistema integrado das agroindústrias. Esta não é a política adotada pela COMIGO. Os seus associados têm a liberdade de compra e entrega de seus produtos, mas é claro que se todo o processo fosse realizado com a cooperativa o resultado final seria melhor.

A COMIGO busca colocar seus sócios dentro de condições adequadas de preço, regularidade e segurança, fornecendo insumos, sementes e serviços de crédito aos associados. E é devido a esta multifuncionalidade que é chamada de Cooperativa Mista.

Assim como casos mais comuns no Brasil, a COMIGO é uma Cooperativa agropecuária que têm como objetivo organizar as atividades econômicas e sociais de seus sócios, produtores rurais, integrando-as e colocando à disposição deles uma série de serviços.

A COMIGO oferece mais freqüentemente a seus associados:

- a) comercializa em comum a produção entregue pelos sócios. No processo da venda, a Cooperativa pode se encarregar de classificar, padronizar, manter em depósito ou armazenamento, beneficiar ou industrializar os produtos recebidos, sempre visando encontrar e obter os melhores preços do mercado;
- b) atende os sócios com bens de produção e utilidades necessárias às suas atividades agropecuárias, bem como intermedia o abastecimento de gêneros alimentícios, roupas e outros produtos para a casa e a família;
- c) oferece serviços na área de produção, pesquisa, assistência técnica, administrativa, social e educacional;
- d) promove a integração entre os associados e suas famílias e a inter-relação com a comunidade em que estão inseridos.

De modo geral, com base em Panzutti (1997), as cooperativas que se mantêm hoje em dia são as que passaram da cooperação pura para as de grandes empresas, onde a maioria das características da cooperação foram substituídas por administrações centralizadas, exercício de poder capitalizado e intervenção no mercado de foram agressiva. O que, aliás, praticamente não as distingue das grandes sociedades comerciais. A COMIGO é uma empresa cooperativa que se ajusta ao mercado, pois não havendo uma política e legislação específica, a cooperativa tem que ter o mesmo comportamento que as empresas mercantis. Ou elas se enquadram no processo mercantil capitalista que aí está, ou fecham suas portas.

Os dados muito precários, segundo Rech (2000), sobre o número de cooperativas indicam que hoje as cooperativas agrárias realmente funcionando não passam de 1500 em todo Brasil.

Um detalhe interessante é que a maioria das cooperativas existentes no meio rural é mista, ou seja, como exemplo da COMIGO, funciona com setores de beneficiamento e industrialização, recebimento e colocação dos produtos entregues pelos sócios. E através de suas lojas, também fornecem bens de consumo e insumos agropecuários.

A necessidade de união para resolver os problemas dos produtores rurais da região do Sudoeste goiano, o armazenamento, assistência técnica, comercialização foram alguns dos determinantes da fundação da COMIGO. Através de uma cooperativa, os interesses agrícolas de um grupo poderiam ser melhor representados.

Iniciou-se a partir da ocupação de terra com a produção de arroz e milho, que em geral, constitui a primeira etapa da formação de pastagens. Os primeiros 50 cooperados fundadores decidiram constituir a sociedade para reunir cotas individuais que permitissem integralizar o investimento para a constituição da infra-estrutura de armazenagem necessária à expansão da produção de grãos.

A COMIGO é hoje uma multicooperativa de porte na região Centro-Oeste, possuindo uma receita operacional líquida considerável (figura 2).

Atualmente, a Cooperativa reúne 4.221 sócios e 1.510 funcionários. Possui uma capacidade de armazenagem de 788.280 toneladas, 2.127 (ton./h) de secagem e também a recepção de grãos.

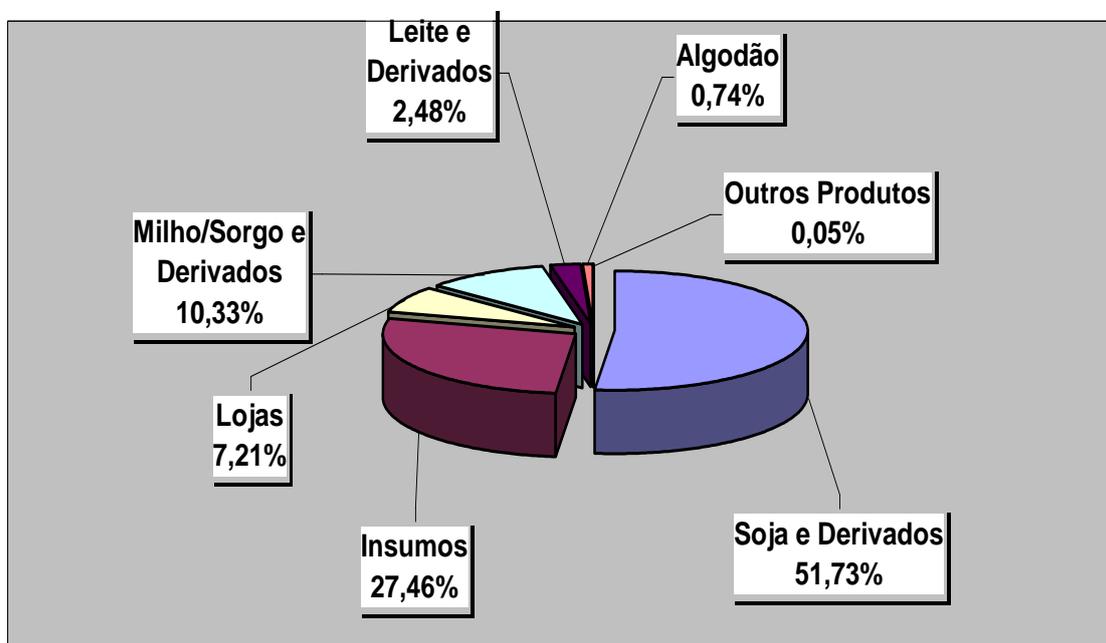


Figura 2 – Participação no faturamento UEN

Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p.20).

4.1.1 Credibilidade na sua forma de administrar

A mudança das relações no contexto econômico mundial reforça a necessidade da COMIGO adotar, totalmente ou não, os mesmos métodos de administração utilizados atualmente pelas sociedades comerciais. Segundo Schaneider apud Naves (1999), as cooperativas precisam incorporar, na prática, novas e eficientes técnicas aos seus sistemas de gestão, sob o risco de não alcançarem os resultados sociais e econômicos essenciais para a satisfação dos cooperados. A busca por eficiência econômica nada tem de contraditório com os objetivos sociais da cooperativa: é uma questão de sobrevivência, tanto da sociedade, quanto dos sócios.

Conforme Naves (1999), seria possível que a empresa cooperativa, enquanto associação de pessoas, tenha eficiência empresarial, afirmando que se a “cooperação” quando

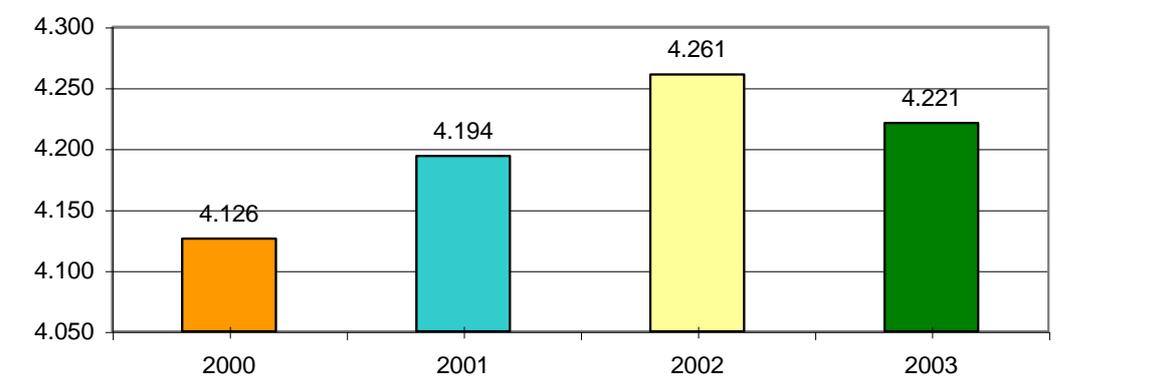
mudam de estilo de gestão em busca de maior eficiência administrativa, assumem formas empresariais rígidas, centralizadoras, hierárquicas e tradicionais, muitas vezes ultrapassadas e voltadas para o resultado econômico imediato, que não é seu objetivo. A direção e o controle da empresa acabam, em muitos casos, centralizadas nas mãos do presidente ou de um pequeno grupo, que ocupa conselhos e cargos de diretoria. Sociedade cooperativas com essas características, caminham na contramão das teorias da administração moderna, que aconselham às organizações uma postura justamente oposta.

No controle administrativo da COMIGO têm ocorrido poucas mudanças, mantendo-se a base do corpo administrativo por vários mandatos, com o apoio dos associados que participam mais ativamente da Cooperativa, que tem o seguinte argumento: cooperativas que trocaram demais seus administradores, acabaram fechando suas portas.

Buscando o aperfeiçoamento de seus diretores, superintendentes, gerentes e funcionários, a COMIGO investe em cursos, seminários e palestras para atender apropriadamente seus clientes (associados e terceiros), sendo isto, uma busca para manter-se firme no mercado.

A diretoria tem trabalhado desde o início com superintendentes, gerentes, funcionários e associados de forma transparente, tornando válidos os interesses pelo quais foi criada, mesmo dentro desta dinâmica global, com reuniões constantes, avaliando sempre os resultados dos exercícios anteriores e atuais, e assembleias gerais ou extraordinárias, quando necessárias. Examina-se no Gráfico 1, a evolução de seu quadro social.

Gráfico 1 – Evolução do Quadro Social – (2000 a 2003)



Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p. 07)

A sincronia entre aquilo que os produtores rurais aspiravam receber e aquilo que a Empresa passou a ter condições de oferecer pode ser a causa prática do aumento do quadro associativo, a partir da estruturação econômica da Cooperativa. Ora, o que a Empresa passou a oferecer foi uma sensível melhora nos preços pagos à produção agrícola, e isto devido aos mecanismos gerados pela própria estrutura, que conseguiu viabilizar no decorrer de sua existência histórica. Por exemplo: ao implantar indústrias, a Cooperativa teve condições de reter internamente expressivas fatias do bolo financeiro oriundo da comercialização das safras, e que antes eram repassadas ao empresário industrial, ou seja, o empresário que transacionava com a Cooperativa as matérias-primas produzidas pelos cooperados.

Na prática, ao dominar o setor de industrialização da produção agrícola de seu quadro social, a cooperativa passou a ter condições de auferir os trunfos conseqüentes dessa evolução, repassando-os ao quadro associativo, através da melhoria dos preços pagos à

produção entregue e também através da ampliação dos serviços prestados.

A adesão de agricultores à Cooperativa, diante disso, está estreitamente ligada ao bom negócio que a empresa passou a representar à classe produtora, principalmente a partir de 1995.

Por outro lado, contextualizando a nova realidade da COMIGO, face ao seu aumento do quadro associativo e em termos da estrutura de funcionamento, é válido notar que esta faz parte da realidade de todo o sistema cooperativista goiano. A Cooperativa não evoluiu sozinha; o seu crescimento representou um dente de uma engrenagem maior, da qual fazem parte todas, ou pelo menos a maior parte das cooperativas do Estado.

O crescimento das cooperativas do estado, por sua vez, está ligado ao pioneirismo dessas empresas em estruturar-se, bem antes das empresas multinacionais que atuavam no setor agrícola, para o recebimento, armazenagem e escoamento da produção de soja, logo que este produto despontou como novo sustentáculo da economia rural de Goiás.

O sistema privado de armazenagem e as empresas multinacionais nada investiram na recepção das safras que cresciam em volume ano após ano, gerando grandes dificuldades aos produtores.

O caminho que os agricultores encontraram, diante disso, foi aderirem ao quadro associativo das cooperativas que acabaram se fortalecendo e tendo assim condições de, num primeiro momento, suprir as lacunas citadas, e num segundo momento, auferir das vantagens desse pioneirismo, em termos principalmente de um amplo domínio da produção estadual.

Uma vez dominando a recepção da soja, as cooperativas passaram a ser uma espécie de termômetro do mercado, passaram a ter força suficiente para interferir nos preços da produção. Com isso, acabaram beneficiando os produtores cooperados e também os produtores não cooperados, considerando que as outras empresas compradoras passaram a ter que pagar, no mínimo, o mesmo preço que as cooperativas estavam pagando pela produção entregue. O mesmo sistema de força que viria a elevar os preços da produção agrícola, em sentido contrário, viria a diminuir os custos dessa produção, na medida em que as cooperativas, ao centralizarem as compras de insumos, acabaram barateando a manutenção da atividade agrícola.

A abertura da primeira loja de revenda de produtos de consumo, em fevereiro de 1976, marcou o início das atividades da COMIGO. Com várias dificuldades e na implantação, a Cooperativa foi se consolidando aos poucos no cenário agrícola econômico do Estado, e após 25 anos, tornou-se uma das maiores empresas arrecadadoras do Estado e no ranking das doze maiores cooperativas agrícolas do país.

Como fruto do ambiente externo da organização, esse acentuado crescimento, sem dúvida, decorreu-se do condicionante de excelentes condições de desenvolvimento agrícola da região do Sudoeste de Goiás, local onde foi criada a COMIGO: solos de média fertilidade, topografia plana, boa luminosidade, proximidades dos centros consumidores, uma indiscutível tradição agrícola e as políticas governamentais.

A COMIGO teve inicialmente suas atividades restritas ao município de Rio Verde, onde foi fundada, e ainda funciona sua sede administrativa. Desde a sua fundação até hoje, se observa ampliações e diversificação de suas atividades. Oferece centro de pesquisa, serviços de armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos agrícolas, assistência técnica, transporte de mercadorias, laboratórios de análise clínica, veterinária, solos e fitopatologia, unidade de beneficiamento de semente, reflorestamento, genética de suínos e cooperativa de crédito.

4.1.2 Cooperativismo com profissionalismo

A profissionalização na administração das cooperativas, é hoje uma necessidade, e isso amplia suas semelhanças com as empresas capitalistas. O amadorismo está cedendo espaço, aos poucos, ao profissionalismo. Apesar de que segundo Zangheri et al. (2000), existem cooperados altamente capacitados na atividade que exercem, mas isto não lhes garante o conhecimento ou a posse da habilidade e visão empresarial tão necessárias na administração dos negócios da empresa cooperativa. Conseqüentemente, a cooperativa não conseguirá atingir o desenvolvimento social e resultados econômicos satisfatórios, pois está inserida no mercado, altamente competitivo.

Capacitar-se, portanto, é uma saída encontrada por muitos cooperados, diretores, superintendentes, gerentes e conselheiros de administração e fiscal da COMIGO. Contudo, a complexidade dos problemas administrativos aumenta de forma proporcional ao crescimento da empresa, inclusive da Cooperativa. Quando a situação ameaça sair do controle, em geral busca-se como alternativa a contratação de uma consultoria para auxiliar na gestão dos negócios.

Embora esta seja uma tendência, muitas cooperativas ainda resistem à contratação de um executivo, alegando normalmente os custos elevados e a divergência de interesses que poderá ocorrer entre estes profissionais e os cooperados. Na COMIGO não é diferente e existe a preocupação em qualificar seus funcionários e cooperados.

A complexidade da gestão das empresas cooperativas demanda cada vez mais gerentes com treinamento específico. O problema é que o administrador é formado para trabalhar com sociedades comerciais e nem sempre conseguirá acompanhar ou aprender todas as facetas da sociedade cooperativa. E na busca de eficiência, pode ser ele um dos responsáveis pela transformação da Cooperativa numa empresa que visa unicamente o econômico, distanciando dos objetivos propostos, e a COMIGO tem se preocupado com este problema.

4.1.3 Estrutura organizacional da empresa Cooperativa COMIGO

Sabe-se que a estrutura organizacional de uma empresa cooperativa deve ser a mais democrática possível, permitindo ampla participação. Na COMIGO, a base é definir um sistema de decisões que tenha ampla participação e um sistema de ações que tenha autonomia e possa realmente elevar a vida da Cooperativa. E também, um sistema de informações que possa manter os associados cientes do que está acontecendo na Cooperativa e permita que as assembleias e outras instâncias sempre decidam com pleno conhecimento dos detalhes sobre os assuntos que estão decidindo.

Outras iniciativas são fundamentais na COMIGO:

- 1- Os associados devem ter instâncias de debate e participação permanente. Uma proposta, neste sentido, é que eles se reúnam em pequenos núcleos, sendo esses a base dos encaminhamentos para se chegar às decisões de assembleia.
- 2- É interessante que se pense na participação de outras forças sociais e políticas, aliadas à Cooperativa, para contribuir nos debates e prioridades da Entidade.

No seu Estatuto Social, a COMIGO, em sua área de ação para efeito de admissão de associados, abrange 32 municípios: Rio Verde, Montividiu, Santo Antônio da Barra, Castelândia, Acreúna, Santa Helena de Goiás, Caçu, Aparecida de do Rio Doce, Perolândia, Quirinópolis, Jataí, Paraúna, São João da Paraúna, Caiapônia, Cachoeira Alta, Bom Jesus de Goiás, Serranópolis, Chapadão do Céu, Aporé, Jandaia, Indiara, Edéia, Ivolândia, Maurilândia, Itajá, Doverlândia, Iporá, Amarinópolis, Itarumã, Mineiros, Santa Rita do

Araguaia, Portelândia e outros que forem desmembrados dos ora relacionados, e que constituem a região geo-econômica homogênea convergente para Rio Verde (Figura 3).

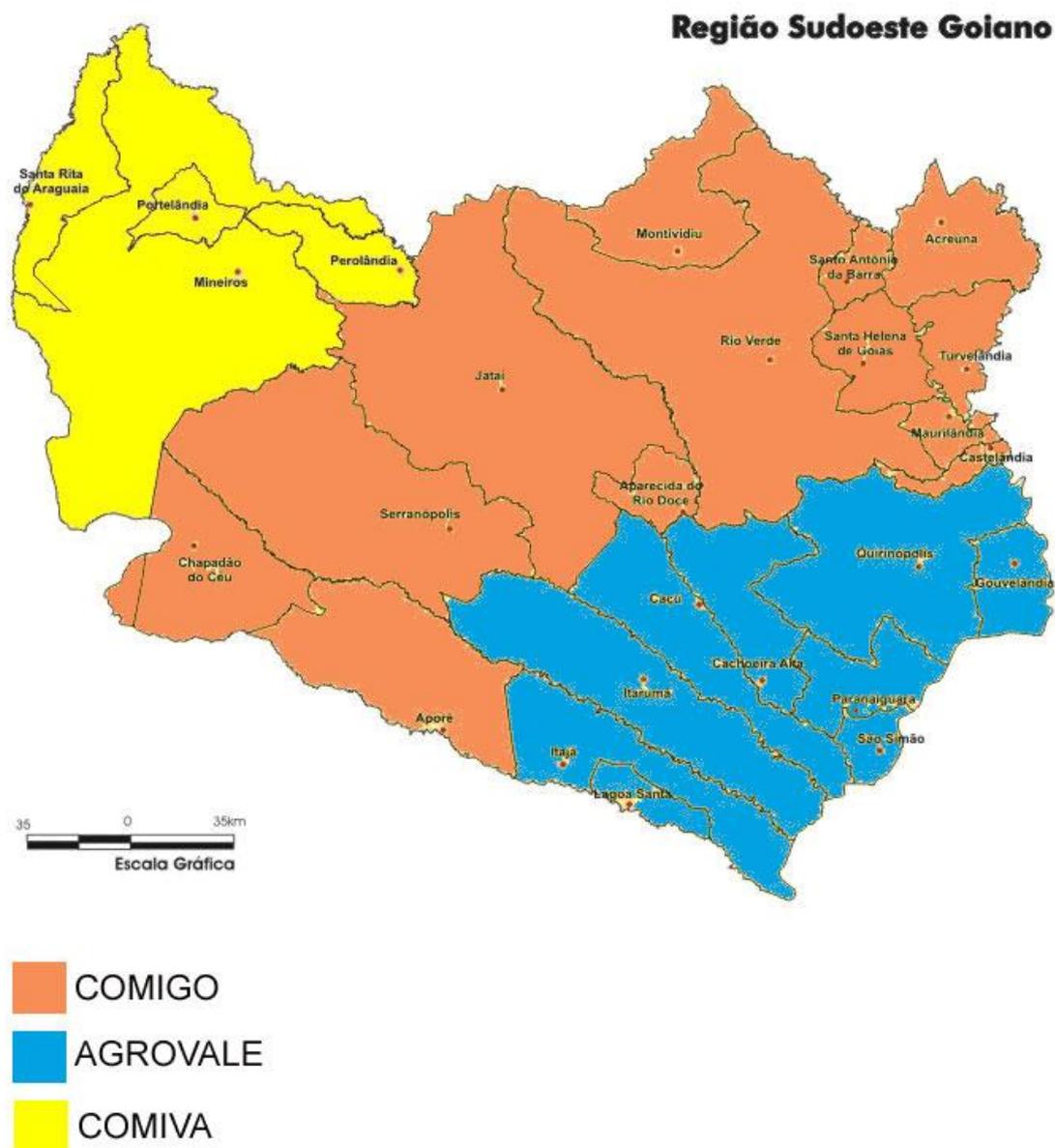
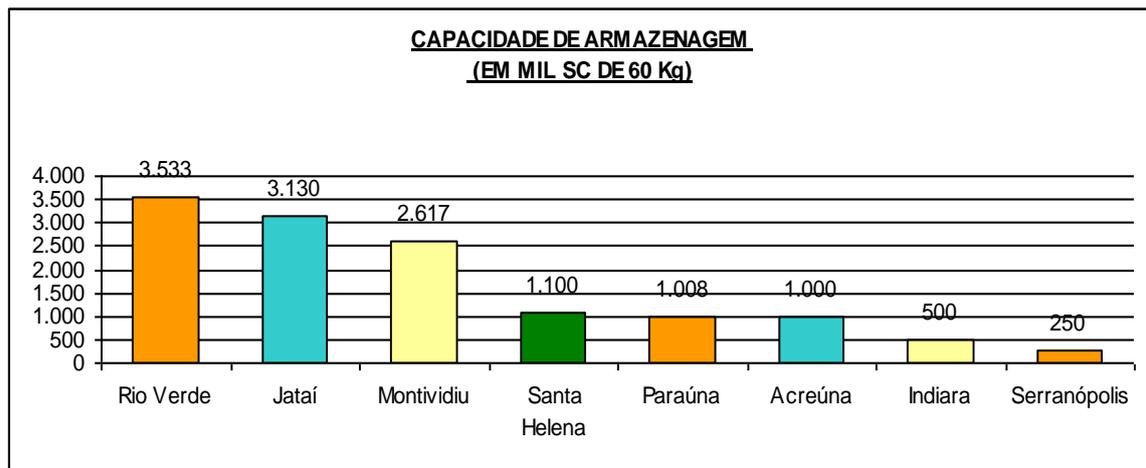


Figura 3 – Região do Sudoeste goiano
Fonte: SEPIN Secretaria da Fazenda de Goiás

A estratégia de crescimento da COMIGO é a verticalização da produção e a agregação de valor aos produtos agropecuários, na busca de alternativas para a diversificação agropecuária. Atua também na comercialização de grãos em grande escala, cujo volume é, em geral, igual ao potencial de armazenagem. (Gráfico 2)

Gráfico 2 – – Capacidade de armazenagem de produtos agrícolas



Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p. 08)

4.1.4 A Agroindústria no contexto da COMIGO

É notável o quanto a produção rural é um processo complexo tendo fatores e variantes que interferem no seu desempenho. Sua evolução principia em preços e distribuição de insumos e se finda na venda ao consumidor final, seja através de produtos finais ou apenas beneficiados. Neste trajeto, aqueles que produzem produtos primários são os mais expostos à exploração dos intermediários, que fazem a transferência da riqueza do meio rural para outros segmentos da sociedade.

Percebendo isto, a COMIGO, após cinco anos de experiência, resolveu investir na industrialização, buscando criar autonomia e mecanismo de defesa contra o quadro de exploração eminente e trazendo benefícios indiretos para a região, através de pagamento de impostos e oportunidade de gerar novos empregos.

É importante ressaltar que a consolidação do complexo soja no Brasil se processa a partir de meados da década de 1970, por duas razões principais:

- a) Conjuntura internacional favorável;
- b) Atuação do Estado em todas as fases da cadeia produtiva da soja.

A primeira razão reside num conjunto de condições: de um lado, uma estratégia de grandes grupos americanos e, de outro, uma conjuntura de superaquecimento da demanda, aliada a crise da oferta de outras matérias-primas ricas em proteínas (amendoim e farinha de peixe), que teve como consequência a instabilidade do mercado mundial de soja, dominado pelos Estados Unidos da América – EUA. Havendo aumento das cotações internacionais, há estímulo à produção de soja em outros países, incluindo o Brasil.

A segunda razão foi a articulação com a indústria a montante, com base em três mecanismos: o primeiro foi a concessão de crédito rural subsidiado, através do SNCR.; o segundo foi o processo de substituição de importações dos insumos e equipamentos agrícolas, quando da aprovação, em 1974, do Programa Nacional de Fertilizantes e Calcário Agrícola e o Programa de Defensivos Agrícolas e o terceiro mecanismo foi a subvenção aos custos dos principais insumos: fertilizantes, calcários, defensivos e sementes, além da participação do Estado, após o “boom” da soja, a partir de 1974, lançando um conjunto de programas destinados a suprir as deficiências na infra-estrutura de transporte e estrutura de estocagem.

A partir de 1974, o Estado lança um conjunto de programas destinados a suprir as deficiências de infra-estrutura. Fundamentalmente, o Sistema cooperativista já desempenhava um papel determinante no enquadramento técnico, devido à facilidade de coordenação junto

aos seus associados produtores e a difusão do crédito rural. Basta verificar a participação dos créditos destinados para o trigo e soja que transitavam pelas cooperativas. Segundo Leclerq (1987), em fins de 1960, a participação das cooperativas no crédito rural, que era de 9%, em 1975 salta para 64,5%, e o mesmo se observa para a participação das cooperativas agrícolas no volume de EGFs concedidos à soja. A participação dessas empresas oscilou entre 35% e 77% de 1973 a 1979.

É bem verdade, as cooperativas de produtores de soja são as principais intermediárias entre os produtores – associados e indústria a montante (fertilizantes, defensivos, máquinas e equipamentos) e a jusante (processadores, trituradores, dentre outros). Nesse sentido é que se dá o confronto de interesses entre os dois principais agentes da agroindústria da soja. As cooperativas agrícolas, responsáveis pela captação e estocagem dos grãos, interessadas em obter preços mais compensadores no mercado internacional e as indústrias de trituração, interessadas em obter matéria prima a preços mais baixos do que o mercado internacional para abastecer o mercado interno de óleo e torta de soja. Neste aspecto, o Estado, ao intervir no mercado estabelecendo quotas de exportações, acaba favorecendo as indústrias de trituração.

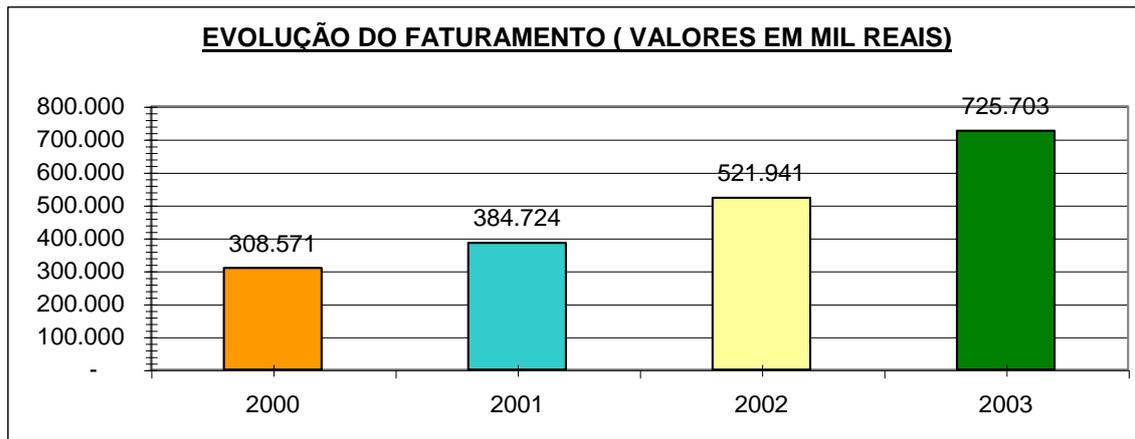
A política de dar prioridade ao segmento de trituração faz parte da estratégia de desenvolvimento da agroindústria da soja por parte do estado, no decorrer dos anos 70, atingindo dois grandes objetivos:

- a) elevação das receitas de exportação de produtos de maior valor agregado;
- b) manutenção dos preços internos de derivados em níveis sustentáveis e que não compromettesse a política antiinflacionária.

O primeiro aspecto diz respeito a que somente as grandes empresas dispõem de uma rede de captação direta da colheita, evitando interrupção da produção industrial na entressafra, onde as cooperativas têm uma posição privilegiada, na medida em que controlam uma ampla e moderna rede de armazenagem e detém sob seu domínio, em tese pelo menos a matéria prima, dando-lhes poder de pressão. Quanto ao segundo, que para ser mais eficiente, exigirá instalações de grande porte, compatíveis com a capacidade de algumas cooperativas, que se industrializaram nesse período. Finalmente o comércio exterior, dominando por um pequeno número de grandes empresas como a Cargill, Continental Grains, Cock Industrias, Louis Dreyfus, Bunge & Born, Central Soya, só permitiu o ingresso de cooperativas, através da criação de tradings ou alianças entre cooperativas.

As cooperativas são, em si, um universo heterogêneo e, entre si, distinguem-se por realizar ou não atividades agroindustriais, possuírem os seus centros de decisão na região, ou não, produzirem em setores mais ou menos dinâmicos, assim como adotarem, ou não, uma atitude empresarial na busca de diversificação produtiva, respeitando evidentemente as normas e especificidades do cooperativismo. A COMIGO, por exemplo, encontra-se no momento implementado seu Parque Industrial, com novas tecnologias para melhorar suas atividade, além de ser também parte responsável pela elevada participação das cooperativas na arrecadação total do ICMS (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Evolução do Faturamento



Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p. 12)

4.1.5 COMIGO: comercializando e transportando a produção

Um acompanhamento do comportamento do mercado na área de atuação da COMIGO revelaria, concretamente, uma situação em que a empresa paga sempre um melhor preço pela produção do que poderia pagar, na mesma época, o empresário do mesmo ramo de atividade. Mas além do preço melhor no momento em que, livremente, resolve comercializar sua produção, o produtor, uma vez associado da Cooperativa, continua a obter vantagens, o que não aconteceria, caso preferisse transacionar com o empresário comum. Os serviços são prestados gratuitamente aos associados ativos ou, no máximo, têm cobrado os seus preços de custo e incluem, desde a assistência à produção e à propriedade. E no final do exercício financeiro, a Cooperativa ainda distribuirá sobras na proporção do produto e dos volumes entregues, após deduzir os custos operacionais e as retenções aos fundos estatutários, o FR – Fundo de Reserva, que fica com 10%, e o FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, que fica com 10% do volume financeiro apurado no exercício, e que valores em reais apurados no exercício de 2003, foi de R\$ 6.276.333,62 para cada um.

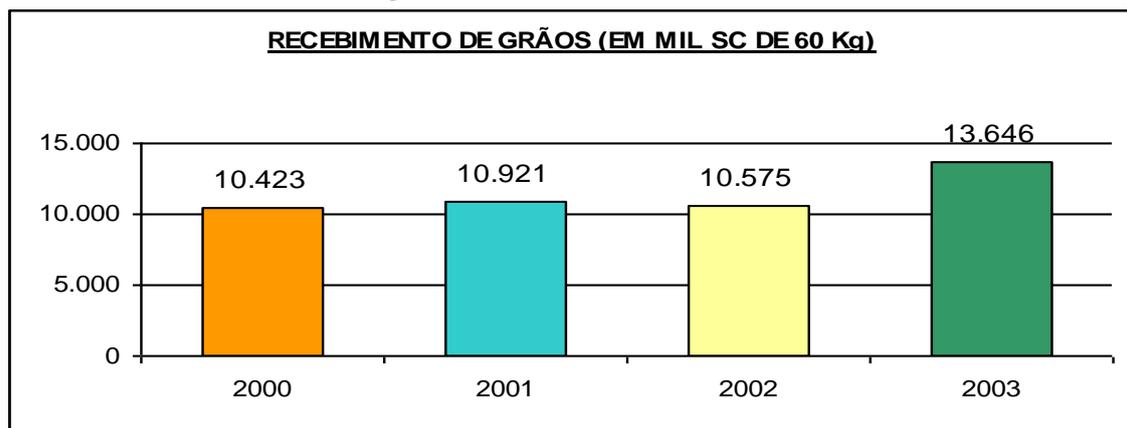
Para o empresário comum, as sobras apuradas seriam normalmente convertidas em lucros, enquanto que para uma cooperativa, são rateadas entre os associados. O rateio, entretanto está sempre na dependência do que decidir a Assembléia Geral de Associados, quando efetivamente as sobras venham a existir (um ano difícil para determinado produto, pode significar que no lugar de um resultado positivo, tenha ocorrido um resultado negativo). Normalmente, por ocasião da Assembléia, ou a diretoria ou qualquer associado presente, pode propor ou o rateio das sobras (no caso delas existirem) ou a sua retenção em conta capital, para aplicação em investimentos da própria cooperativa.

Em 1998, visando o crescimento da Cooperativa e as necessidades de qualidade das informações e gestão, foi decidida a mudança de sistemas na área de informática. Iniciou-se o processo de integração das informações. Mediante implantação de novo sistema no mês de dezembro de 1999, a COMIGO colocou no ar o sistema SAP R/3 que integra todas as atividades da Cooperativa em tempo real, auxiliando tomadas de decisões imediatas, ou seja, qualquer operação de venda ou compra feita pela Cooperativa, terá seus lançamentos na contabilidade, contas a receber ou pagar, estoques, feitos instantaneamente. O software é um dos mais completos e utilizados pela maioria das empresas de grande porte, no cenário do comércio mundial.

Neste aspecto, o cooperativismo aparece claramente como um elemento organizacional de extrema importância no sistema de alimentos mundial e funcional ao

grande capital internacional, na medida em que é capaz de organizar a produção rural pulverizada em unidades produtivas e oferecer a matéria-prima necessária à consolidação do Parque Industrial, no setor de alimentos. Contudo, isto não significa que as cooperativas agrícolas brasileiras deixaram de buscar agregação de valor aos produtos agropecuários, ingressando na agro-industrialização, e é comum em uma empresa cooperativa e, em nosso caso a COMIGO, também a exportação de produtos “in natura”. O recebimento de grãos também é bastante volumoso, e no Gráfico 4 observa-se seu aumento no decorrer dos anos.

Gráfico 4 – Recebimento de grãos

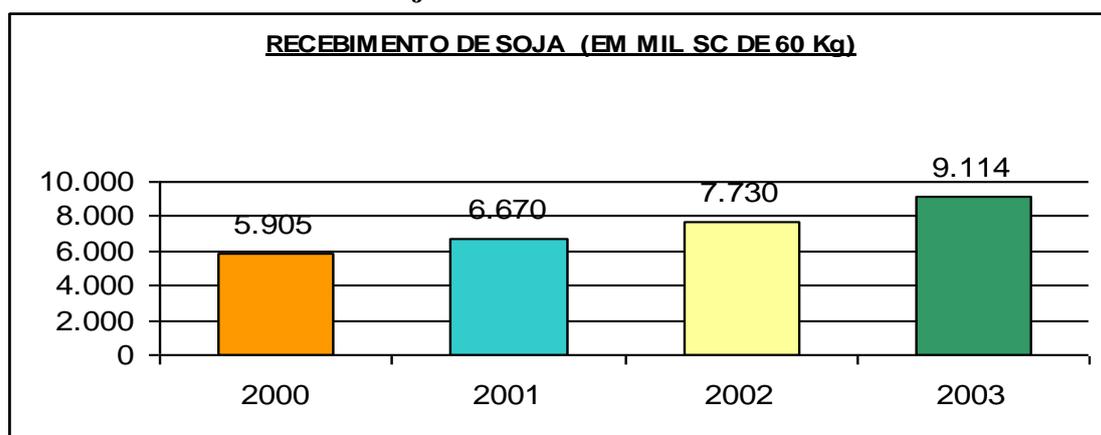


Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p. 08)

A COMIGO adota padrões de qualidade tanto para os produtos comercializados in natura” quanto para os industrializados, visando aumentar sua aceitação no mercado.

Da soja armazenada, 65% destinam-se a extração e refino de óleo. O óleo destina-se ao mercado regional, onde se destacam Brasília, Cuiabá e ao Norte do país, o Estado de Tocantins, Sul do Maranhão e Belém. Na Região Sudeste, destaca-se Belo Horizonte. No Gráfico 5 tem-se a evolução do recebimento de soja, dos últimos quatro anos.

Gráfico 5 – Recebimento de soja



Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p. 08)

Cem por cento do farelo produzido em 2003, em um total de 240 mil toneladas, destinaram-se ao mercado nacional, sendo que 86.000 toneladas em forma de matéria prima,

para a fábrica de ração.

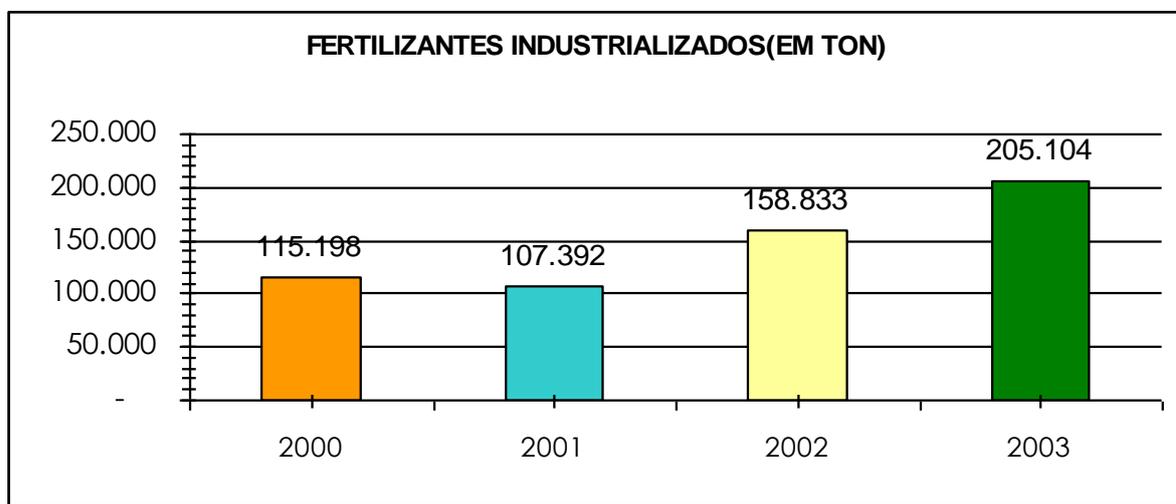
O farelo de milho e rações são comercializados nos Estados de São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Distrito Federal e Goiás. As principais firmas compradoras são a CARGILL, a CARAMURU e a KOWALSKI, como granjeiros em geral, que atuam na região.

Atualmente a COMIGO comercializa o algodão, sendo o caroço adquirido principalmente pelo Grupo MAEDA, COIMBRA, Óleos Menu, e a pluma é dirigida aos mercados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais – a Alpargatas é uma grande compradora da COMIGO.

O sabão e o arroz acompanham a mesma trajetória do óleo. A ração e o sal mineralizado são comercializados nos Estados de Goiás, Minas Gerais, Distrito Federal, Bahia, e Mato Grosso do Sul.

Já o fertilizante atende somente as lojas da COMIGO, isto é, somente aos seus associados. Observa-se no quadro 6 o aumento da industrialização de fertilizantes nos últimos quatro anos.

Gráfico 6 – Fertilizantes industrializados



Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p. 12)

Isto serve de ilustração para a malha de relações de compra e venda, que se estabelece entre as principais empresas regionais, nacionais e cooperativas que atuam na região, bem como para demonstrar os efeitos sinérgicos que tais atividades são capazes de induzir.

Com relação ao transporte de seus produtos, o produtor geralmente enfrenta empecilhos com o preço do frete, escassez de veículos ou até mão-de-obra para transportar sua produção.

Diante disso foi criada em 05 de agosto de 1985, a TransCOMIGO, a partir de uma sociedade entre a COMIGO a Associação Atlética dos funcionários, estendendo assim o leque de empresas coligadas.

Devido a problemas de tributação, surge em julho de 1998, o Departamento de Transportes. A TransCOMIGO faz circular os produtos industrializados da Cooperativa como o óleo, soja, farelo de soja, milho, ração, sal mineralizado e outros produtos.

A transportadora possui frota própria, mas quando há um grande volume de carga a ser transportada, utiliza veículos de cooperados e terceiros. Este procedimento dá uma opção adicional de rendimento aos cooperados, proprietários de caminhões.

A TransCOMIGO possui em seu quadro 62 funcionários, sendo 47 motoristas e 15

funcionários de apoio. É através deste escritório que a TransCOMIGO abastece a indústria com embalagens do óleo, matéria-prima necessária à produção do sal mineralizado, peças e outros produtos. A Transportadora tem oficina e borracharia terceirizada.

4.1.6 Importância social da COMIGO e recursos humanos

De acordo com o Estatuto da Cooperativa, ao se associar, o produtor rural passa a integrar uma legião de homens dedicados ao trabalho e à ajuda mútua e obtém da COMIGO a garantia de comercialização comum de toda sua produção agropecuária nos mercados regional, nacional e internacional.

Desde o preparo do solo, o cooperado conta com o apoio da organização, que orienta sobre as culturas mais rentáveis, presta assistência técnica e oferece secagem e armazenamento para a sua safra.

É necessária a constatação de que a agroindústria é o principal agente de fortalecimento das microrregiões do país, o caminho principal de fixação do homem do campo, no setor, que viabiliza a geração de muito mais renda e emprego, que os mesmos investimentos gerariam na aplicação direta ao setor agropecuário.

Nesse aspecto, a COMIGO realça a posição da agroindústria cooperativa, como fator importante de desenvolvimento econômico-social rural, sendo a agroindústria seu principal agente de fortalecimento.

A geração da renda e empregos diretos e indiretos, pela COMIGO nos outros setores da economia global, pode ser comprovada, através de análise do crescimento e desenvolvimento das áreas em que atua, desde a sua fundação. As outras vantagens que se observam pela atividade da agroindústria, estão enunciadas por (LAUSCHNER, 1993).

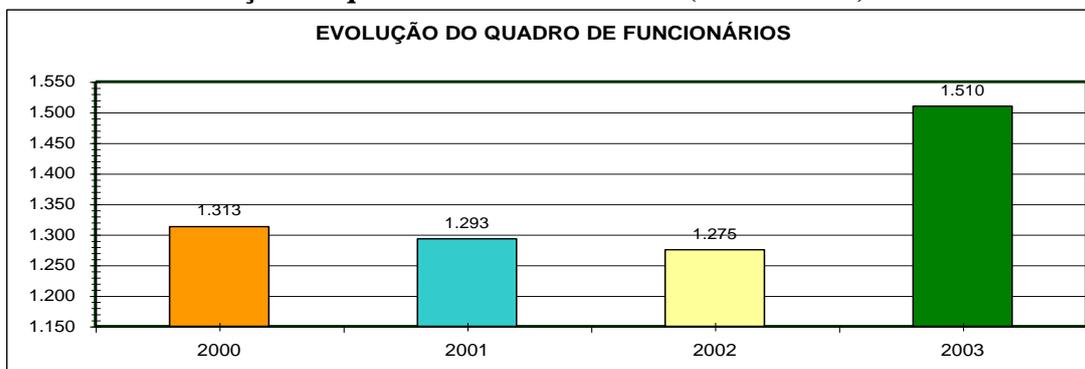
“A agroindústria bem estruturada em função do desenvolvimento pode aumentar muito a renda dos agricultores. Com efeito, reduz os custos de armazenagem; valoriza toda a colheita, principalmente de produtos perecíveis, valoriza melhor os produtos destinados diretamente ao mercado, por exemplo: os produtos de melhor aparência e industrializa os de boa qualidade, mas relativamente de má aparência; aumenta o mercado consumidor, fornecendo o produto para consumo durante todo o ano, em lugar de apenas no tempo da colheita; fornece maior variedade de produtos finais, conseguindo preço médio alto pelo produto e aproveitando diversos mercados para o mesmo produto rural; diversifica muitas vezes o mercado produtor para evitar ociosidade; diminui a queda dos preços no tempo da safra e, nos casos de concorrência entre agroindústrias, transfere ao agricultor parte da renda gerada” (LAUSCHNER, 1993: 104).

Além disto, para atender aos seus funcionários, a COMIGO instalou um refeitório na indústria, nos padrões de qualidade requeridos. A empresa oferece transporte gratuito, assistência médico-odontológica, através da Caixa de Assistência aos seus Funcionários e apoio financeiro pela Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários. A Associação Atlética COMIGO proporciona lazer, através de quadras de esportes, campo de futebol gramado, piscina infantil e semi-olímpica, play-ground e área verde, nos moldes de uma empresa moderna.

O Gráfico 7, que mostra a evolução do quadro de funcionários, apresenta alguns

períodos com oscilações. Estes momentos são considerados as admissões e demissões de temporários contratados, somente no período de safra.

Gráfico 7 – Evolução do quadro de funcionários - (2000 a 2003)



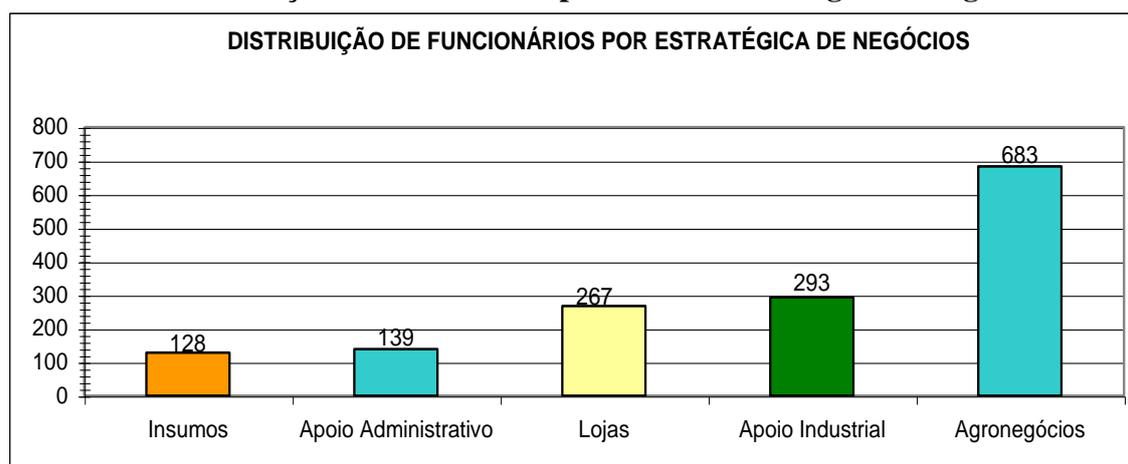
Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p.14)

Em relação à política de aprimoramento dos funcionários, a COMIGO investe em cursos, palestras e treinamentos, garantindo a qualidade dos serviços prestados aos seus associados.

Estes fatos denotam a valorização do ser humano como forte instrumento para o crescimento da empresa.

De acordo com as Demonstrações Contábeis, encerradas em 31/12/2003, a COMIGO teve como despesas com Assistência Educacional/Odontologia/Social e Treinamento naquele ano, com valores em reais de R\$ 944,884.34. Veja no Gráfico 8, a distribuição de funcionários, por unidade Estratégica de Negócios.

Gráfico 8 – Distribuição de funcionários por unidade estratégica de negócios



Fonte: Relatório do Conselho de Administração COMIGO (2003, p.14)

A COMIGO implantou um programa de Alfabetização, iniciado no dia 21 de março de 1999, em parceria com o Colégio Êxito. O projeto visa a capacitação dos funcionários, que além de se realizarem pessoalmente, estarão dando um passo importante para enfrentar novos

desafios, que a era moderna da tecnologia está exigindo.

4.1.7 Educação cooperativista

Se o movimento do cooperativismo emergiu em contextos onde as pessoas buscavam a situação mais igualitária, parece existir, então, terreno fértil para o crescimento deste tipo de organização.

A COMIGO possui algumas finalidades voltadas à implementação de iniciativas para que os seus sócios e suas famílias tenham oportunidades de acesso educacional. Ao realizar esta atividade educativa, esta Cooperativa além de integrar os seus sócios na expansão do conhecimento básico, amplia o princípio da cooperação na comunidade.

Entre os principais objetivos da educação cooperativista está a formação de novos quadros administrativos e de direção para que forças renovadas, especialmente de jovens, sejam integradas à prática cooperativista.

O recurso pedagógico mais adequado, e que tem sido implementado por diversas experiências cooperativistas, com êxito, é o da comunicação educativa, onde os recursos de comunicação são mais utilizados pela Cooperativa para chegar aos seus associados e à comunidade em geral. Um sistema integrado de comunicação educativa para a cooperação, tal como se postula e se torna exequível pela análise das perspectivas em que se desenvolvem entre nós algumas experiências pioneiras, exige sensibilidade e profundo respeito pelas formas em que se expressa a consciência social, brotada no enfrentamento dos desafios da vida quotidiana, por parte da população consorciada para o empreendimento cooperativo.

A COMIGO, através da sua Assessoria de Comunicação Social e Educação Cooperativista para divulgar o cooperativismo, recebe visitas de estudantes, técnicos, profissionais do setor, pecuaristas e agricultores que chegam de outras regiões do Estado, do Brasil e até do exterior.

E os novos associados são recebidos com um treinamento que os prepara para o cooperativismo. A COMIGO promove também reuniões de casais de cooperados para a integração das famílias à vida da cooperativa.

Além disso, informa e integra o associado e sua família, através de jornal próprio, participa de exposições e feiras regionais e estaduais, dando exemplo de seu amadurecimento como cooperativa.

É evidente que a COMIGO se destacou pela atuação do conselho de Administração, já que a habilidade gerencial foi importante para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Existe uma relação entre o desenvolvimento da empresa e as políticas adotadas na época, podendo-se identificar três períodos:

- a) 1975 a 1982: período de introdução da soja, e quando a Cooperativa atua no setor de compras em comum, tendo como estratégia de crescimento a horizontalização, característica das empresas cooperativas;
- b) 1982 a 1986: período de uma política de favorecimento da indústria de trituradores, coincidindo com o chamado “boom” da soja. Nesta fase a COMIGO se instala como empresa agroindustrial, verticalizando-se, após ter se consolidado, através da horizontalização, instalando lojas em outras localidades de sua área de atuação;
- c) 1986 a 1996: período onde há uma crise geral no Estado, principalmente fiscal, escassez de crédito para agricultura, quando a COMIGO procura diversificar suas atividades, no sentido de atender a seus associados para custeio da produção. Na análise de seu desenvolvimento, constatou-se que a COMIGO conta hoje com uma complexa organização, fruto das demandas de seus associados, seu mercado “cativo”.

A COMIGO foi fundada em meio à modernização e ao crédito agrícola e a influência conjugada desses processos permeou, embora de forma diferenciada de acordo com os condicionantes históricos de cada região, a maior parte da estrutura agrícola brasileira.

4.2 Ação Empreendedora da COMIGO

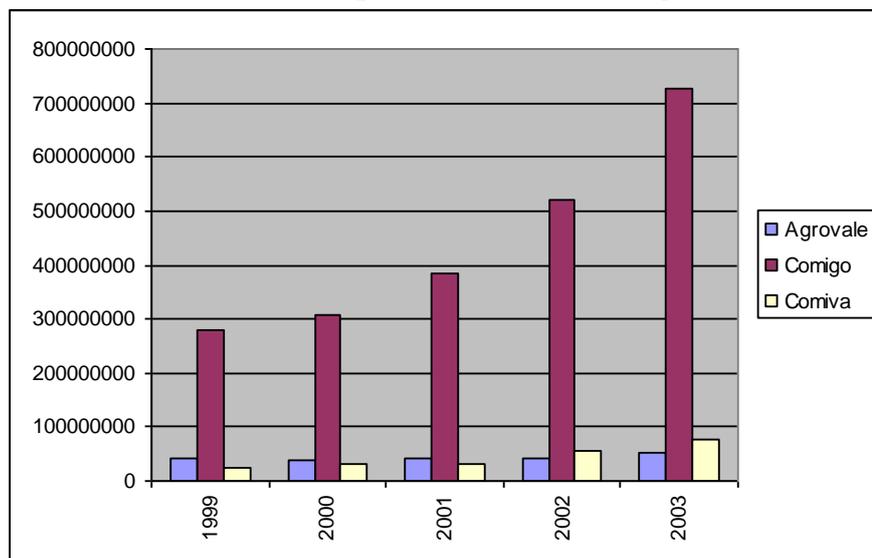
“Uma indústria de soja para onde não havia soja”
“Desenvolvimento genético de suínos para onde não havia suínos”
“Cooperação e empreendedorismo para onde não havia desenvolvimento”
Sigismundo Bialoskorski

Segundo dados de 2003 do jornal Valor Econômico, o agronegócio é responsável por 60% do Produto Interno Bruto (PIB) goiano e com a produção de mais de 11 milhões de toneladas de grãos, responde por 77,55% das exportações.

Os números da balança comercial conferem relevância e destacam a importância do setor primário no contexto socioeconômico do Estado. Os produtores aproveitam o bom momento do agronegócio e investem na modernização da estrutura produtiva, que visa incrementar a produtividade e conferir mais competitividade ao produto goiano.

O crescimento do agronegócio em Goiás tem seu impacto mais expressivo nas cidades do Sudoeste goiano, que é a principal região produtora agropecuária de Goiás. Nota-se, no Gráfico 9, evolução do faturamento das cooperativas agropecuárias do Sudoeste goiano.

Gráfico 9 – Faturamento das cooperativas do sudoeste goiano



Fonte: A ascensão crescente da COMIGO e sua disparidade em relação às demais

Rio Verde, por exemplo, vive a pujança da soja e do algodão. A cidade tem o PIB estimado em R\$790 milhões e cresceu 7% contra um índice de 1,6% do PIB brasileiro, no ano passado. Um bom termômetro é a arrecadação de impostos. Em Rio Verde, o volume de arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) foi de R\$21,4 milhões no ano passado. A previsão de arrecadação deste ano é de R\$80 milhões. (Jornal Valor Econômico, 2003).

Localizada a 220 km de Goiânia, a cidade ganhou em qualidade de vida e tornou-se exemplo nacional e foi apontada como o melhor modelo de cluster do agronegócio no Brasil,

pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

Rio Verde abriga cerca de 300 empresas industriais, onde uma parte expressiva delas foi atraída pela presença da COMIGO – Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano.

A COMIGO, com sede em Rio Verde, atua em uma área extensa do Sudoeste do Estado de Goiás, que compreende vários municípios em uma área de 2,74 milhões de ha. Nos municípios de Acreúna, Indiara, Jandaia, Jataí, Montividiu, Paraúna, Santa Helena, Serranópolis, a Cooperativa está presente com suas estruturas.

Em 1974, um grupo de produtores rurais discutia a possibilidade de abrandar dificuldades, como a aquisição de sacaria para o arroz e problemas de secagem e comercialização, por meio de uma organização cooperativa. Esta foi formada por produtores que estavam dispostos a criar mecanismos mais favoráveis para comercialização, mesmo que estes significassem uma transferência de poder da esfera particular para a nova organização.

Assim, 67 produtores decidem por estruturar a organização e 50 destes, formam o quadro de sócios fundadores.

Conforme já relatado, o início das atividades se deu em 1976 com a instalação de uma loja de insumos e um departamento de assistência técnica, além da compra de um terreno para a futura instalação da indústria.

O primeiro presidente da COMIGO, o pioneiro Paulo Roberto Cunha teve a visão estratégica de crescimento da cultura de soja no Sudoeste goiano - numa época em que esta cultura ainda estava por se consolidar no Brasil – instalando na cidade uma unidade agroindustrial de esmagamento, com o intuito de evitar a venda da soja em grão e promover a agregação de valor ao produto. A COMIGO investiu na infra-estrutura armazenadora e na difusão tecnológica para as culturas de grãos no cerrado, principalmente, a soja.

Este pioneiro deu início ao processo de crescimento da network de produtores, passando de 67 produtores associados em 1976, para 721 em 1981 e 4221 em 2004.

No momento da implantação da Cooperativa, em 1975, Rio Verde, Montividiu e Jataí, tinham uma produtividade de apenas 1,49 t/ha numa área de 750 ha plantados. Em 1980, esta área evoluiu para 42.180 ha – época da primeira exportação e início da planificação da unidade agroindustrial.

Em 1982, as obras industriais foram iniciadas e em 1983, a Cooperativa inaugura a fábrica de óleo de soja e três armazéns graneleiros, contando com uma organização de 1000 produtores.

Em 1984, a Cooperativa inaugura a COMIGO Florestal para a produção de madeira utilizada na indústria, visando a sustentação da sua competitividade, além de contribuir com o meio ambiente. A área total da COMIGO Florestal é de 3.200 hectares, dos quais 2.500 plantadas com eucalipto, tomando o complexo industrial e armazéns ali localizados, auto-suficientes em material energético. Desta forma, a cooperativa contribui para a preservação da mata nativa. Conta também com áreas reflorestadas em Jataí, Santa Helena, Acreúna e Indiara.

Também em 1984, a Cooperativa inaugura a sede própria e inicia a construção da refinadora de óleo e da unidade de envasamento de óleo de soja; amplia as atividades com a fabricação do sabão, aproveitando a borra do refino de óleo, e firma um convênio com a Empresa Goiana de Pesquisas Agropecuárias para incentivar a pesquisa. Neste período, cresce também o incremento da assistência técnica.

Entre os anos 1985 iniciam-se as atividades dos laboratórios de análise de soja e patologia animal; em 1987, incorpora a Canja e em 1988, a Credi-Rural COMIGO é estruturada, sendo mais um elemento de fundamental importância aos associados, formando

uma base financeira, que possibilitou o fluxo de capital no sistema; incentivando o desenvolvimento, ampliando a produção, o processamento, assistência técnica, gerando tecnologia própria e impulso financeiro.

Esse desenvolvimento regional atrai empresas do sistema agroindustrial de soja e alavanca a economia local entre os anos 80 e 90.

Em 1996, garante a produção e a comercialização de adubos – importante elemento de competitividade para a produção de soja local – com a aquisição de um misturador de adubos, solicitado pelos cooperados, que sofriam com os altos preços das empresas que comercializavam fertilizantes. A comercialização própria de adubos fez evoluir de 20 mil toneladas no primeiro ano para 205 mil toneladas em 2003, ou seja, em 7 anos.

Em meados dos anos 90, a COMIGO ainda mantém o seu foco no SAG-soja, mas acredita em formas diferenciadas de promover o desenvolvimento de seus associados, inovando as suas atividades de forma estratégica ao associar-se à companhia holandesa Dalland, com o objetivo de instalar um pólo de desenvolvimento genético de suínos na região – criando reprodutores de alta qualidade genética.

Em 1996, a COMIGO mobilizou os produtores rurais para reuniões com a Perdigão, de forma a incentivar e atrair a instalação da empresa em 2000; como consequência, em 2001 a Perdigão investe mais de R\$ 40 milhões no projeto Buritis em Rio Verde-Goiás.

A Dalland-COMIGO fornece parte das fêmeas e dos machos para o projeto Buritis da Perdigão, e como consequência, os produtores associados à COMIGO participam de contratos de fornecimentos com a Perdigão. Ou seja, influenciada pela COMIGO, a Perdigão se instala em Rio Verde, atraindo novos empreendimentos, gerando empregos e servindo de base para a criação de novos pólos.

Entre 2000 e 2003, as taxas de crescimento na produção da COMIGO cresceram notadamente: os grãos (soja, milho e sorgo) subiram 30,9%; o óleo refinado em 38,8%; as rações em 83,8%, já os fertilizantes em 78%. O perfil dos produtores associados é 25,07% até 50ha; 18,63% de 50 a 100 ha e 56,29% com mais de 100 ha.

Em 2001, a COMIGO iniciou vários cursos de Capacitação Rural e dá seguimento ao Projeto Maisleite: são quase 500 cooperados e familiares envolvidos na melhoria profissional da atividade agropecuária.

Em 2002, a COMIGO inaugura seu Centro Tecnológico COMIGO, que promove geração e difusão de tecnologia para o SAG-soja no Sudoeste de Goiás, promovendo um “Agrishow” regional, através de parcerias com empresas, instituições de ensino superior e governos municipal e estadual.

A última feira tecnológica AGRISHOW-COMIGO foi realizada no Centro Tecnológico COMIGO em Rio Verde, de 30 de março a 03 de abril deste ano, superando todas as expectativas – mais de 38 mil pessoas visitaram a feira, sendo 30% acima do previsto.

Os visitantes vieram de todas as regiões do Estado, além de produtores, técnicos e estudantes de Tocantins, São Paulo, Bahia, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, movimentando assim o setor hoteleiro do município. Durante os cinco dias de realização, a AGRISHOW COMIGO atingiu um volume de negócios realizados, envolvendo máquina, implementos, equipamentos, insumos agropecuários, da ordem de R\$400 milhões.

Além da oportunidade de ter contato e negociar com os maiores fabricantes do Brasil: de máquinas, implementos, agroquímicos, sementes e outros insumos agropecuários, os produtores goianos tiveram a oportunidade de presenciar demonstrações dos benefícios de utilização de diversas tecnologias de campo através dos experimentos e dinâmica de máquinas.

Outro destaque na Feira foi a geração de tecnologias agropecuárias, com enfoque em experimentos de combate a ferrugem da soja, espaçamento de plantio, adubação entre outros, realizados pelo CTC, para posterior transferência aos produtores, facilitando o trabalho em suas propriedades.

O AGRISHOW COMIGO 2004 agrupou 150 estandes e 400 marcas diferentes sendo que 80% são nacionais; 7 instituições de ensino superior; 300 demonstrações de funcionamentos de máquinas no campo, em situações diferenciadas; 70 experimentos montados; 4.500 pessoas trabalhando no evento; 7 palestras; 25 mini-palestras; 3 mil leitos ocupados em hotéis, pousadas e residências da cidade; média de 2.500 refeições diárias e 3 mil empregos temporários gerados.

No ranking das principais empresas brasileiras do agronegócio, a COMIGO foi classificada a 5ª empresa agrícola do país, em desempenho conforme dados de 2002, segundo o Jornal Valor Econômico. Também foi colocada como a 2ª empresa em desempenho (dados 2002) do Centro-Oeste, segundo a Revista Exame na matéria “Maiores e Melhores Empresas do Brasil”. Por outro lado, a Revista Exame a colocou na posição 387ª contra o 413ª que ocupava no ano passado.

Preocupada com o meio ambiente, a COMIGO, por seu trabalho de reflorestamento entre outros importantes aspectos, recebeu o prêmio Gestão Ambiental, concedido pela Agência Ambiental de Goiás, em 2001 e 2003.

No ano de 2000, já se esperava que o Brasil fosse destaque dentro do agronegócio mundial. E foi por acreditar neste contexto favorável, particularmente na força e no dinamismo de seus cooperados, que a COMIGO em 2003, começou a construção de sua nova indústria de processamento de soja, inaugurada em abril de 2004. Um investimento de R\$ 50 milhões. Com capacidade para 2.500 toneladas/dia, o novo empreendimento permite que a mesma possa esmagar até 3.500 toneladas/dia, contando com a indústria já existente.

A Cooperativa buscou atender também os diversos cooperados de várias regiões, construindo ou comprando armazéns ou postos de recepção de grãos, cada vez mais perto das lavouras, facilitando o transporte e reduzindo, os custos para o associado. A cooperativa adquiriu em 2003, o transbordo do Rio Preto, em Rio Verde, aumentando a sua capacidade de recepção de soja naquela região. Em 2003, a COMIGO recebeu 13 milhões de sacas de grãos, sendo 9 milhões de soja, 3 milhões de milho e 1 milhão de sorgo. Um recorde.

Neste mesmo período, outros setores também receberam investimentos. O de fertilizantes, por exemplo, recebeu R\$ 360 mil em ampliações e melhorias. Foram instalados: mais um sistema de *big bag*, duas linhas de ensaque, uma nova balança eletrônica, além da ampliação do depósito de matérias-primas. Isso possibilitou um aumento de 30% na produção e permitiu o fornecimento de mais de 200 toneladas de adubo aos seus cooperados, ultrapassando a meta que era de 180 mil toneladas.

Com esta visão empreendedora, a COMIGO forma uma importante rede onde uma parte é responsável pelo desenvolvimento genético para a produção de matrizes, a segunda parte incentiva à integração e a terceira possibilita a colocação de rações. A economia regional é incrementada e assim o produtor rural tem acesso às alternativas de renda.

A COMIGO tem uma ação específica de articulação de uma rede onde cada um dos agentes tem interesses em comum, resguardados os seus interesses empresariais. Essa rede chamada '*network*' – pode ser entendida como uma rede de relações, onde uma parte é dependente de recursos ou decisões controlados por uma outra parte, em que podem ocorrer ganhos com as atividades e procedimentos em conjunto.

A COMIGO forma duas *networks* importantes: a organização dos produtores rurais – pool que introduz um elemento importante, onde cada um é dependente das atividades e da

produção de outros - e a coordenação e articulação do processo com a atividade de suínos - onde o projeto Buritis da Perdigão é influenciado pelas atividades da Dalland-COMIGO, garantindo uma fonte extra, alternativa de renda e um futuro mercado em expansão para a sua fábrica de ração.

A cooperativa é uma *network* que tem credibilidade do produtor rural por ser um pool de interesse do próprio produtor, que em tese, tende a dar preferência à assistência técnica da cooperativa, à balança de pesagem e aos fertilizantes COMIGO.

Outra característica importante como indutora desta rede é a função de coordenação da difusão, transferência e desenvolvimento de tecnologia para todo o SAG-soja do Sudoeste goiano. O AGRISHOW-COMIGO e a presença do Centro Tecnológico COMIGO são elementos que garantem produtividade, competitividade e qualidade para a soja comercializada na cooperativa e fora da cooperativa com as empresas transacionais.

A COMIGO, através de sua ação empreendedora, incentivou também o nicho de mercado regional, porém, acredita que quanto maior o número de concorrentes, maior a competitividade de mercado, o que é melhor para o cooperado e para a cooperativa, pois se torna cada vez mais competitiva, haja vista, que o preço regional é sinalizado por ela.

Um importante fator que faz a agricultura regional ser tão forte é a união de classes produtoras. A COMIGO foi a precursora de tudo. Ela nasceu da união e do pioneirismo de um grupo de produtores rurais, que se dispôs a mudar o perfil da agropecuária local, instituindo novos conceitos de produção, de comercialização e de industrialização.

Com o uso de insumos modernos, tecnologias inovadoras, participação ativa do cooperado e uma administração séria, a COMIGO cresceu e desenvolveu a região. Hoje ela é citada no Brasil como um exemplo de cooperativa de sucesso. Desde sua criação (1975), respeita os ideais que norteiam os empreendimentos sérios, que permitem ser economicamente viável, socialmente justos e ambientalmente corretos.

A ação empreendedora da COMIGO reflete as suas vantagens competitivas relacionadas com contato direto com o produtor e a maior capacidade de coordenação da cadeia de suprimentos, aspecto interessante para empresas mais focadas em estágios de processamento e distribuição de produtos para consumidores finais. Em outras palavras, as decisões financeiras e organizacionais dependeram da estratégia competitiva adotada pela COMIGO.

As estratégias internas influenciaram, diretamente, a eficiência do empreendimento cooperativado, a qual garante as estratégias de mercado e a eficácia social da organização cooperativa. A ação estratégica e competitiva da COMIGO influencia diretamente no desenvolvimento da região, que desde a sua instalação vive um momento importante, talvez o mais destacado de sua história.

Neste cenário, Rio Verde abarca grandes pólos, incorpora um agronegócio exemplar, num ritmo contínuo de desenvolvimento sócio-econômico, tendo seu momento de destaque em rede nacional, numa reportagem que mostrou o potencial da cidade, inclusive contrariando o índice nacional de desemprego.

A COMIGO é a grande precursora desse cenário, servindo de alavanca para impulsionar o mercado regional, atraindo novos empreendimentos na região, sendo, portanto, uma das responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da mesma.

4.3 Perfil do Administrador COMIGO

Concluindo os trabalhos relacionados ao fechamento da pesquisa destinada a estabelecer o perfil dos Administradores da COMIGO, pode-se considerar o resultado muito

promissor, visto que não se tem conhecimento de que algum outro tenha ocorrido, sendo então o presente considerado pioneiro na área em questão.

Certamente, a partir de agora, entende-se que muitas outras pesquisas possam se realizar e suas conclusões conduzir a novas comparações que poderão ou não, verificar uma mudança no perfil do novo administrador e diante dessas novas realidades, verificar se a economia do Sudoeste goiano está no caminho certo e os objetivos traçados, alcançados.

4.3.1 Características gerais

Tabulado os dados, verifica-se que as respostas indicam que o administrador da COMIGO é do sexo masculino em 88,8%, estado civil, casado em 77,7% dos casos, e, possuindo em média 2,0 filhos.

O administrador é graduado em 52,7% dos casos, nota-se que a mesma ocorreu em grande parte nos últimos cinco anos, o que demonstra uma preocupação dos setores quanto ao estudo e com os benefícios que o mesmo transfere para o administrador, e por decorrência para a Cooperativa.

Os cursos de graduação que despontam são os de Administração de Empresas em 41,6%, o de Direito em 11,1%, Ciências Econômicas 15,5%, de Ciências Contábeis 16,6% e Agronomia em 22,2%, mostrando que as instituições de ensino da região exercem muita influência na formação do administrador, visto que estes cursos representam 30% dos alunos matriculados, segundo o relatório de matrícula 31.12.2003.

Além das graduações, foram informados que 19,4%, dos administradores, possuem pós-graduações, trabalho conjunto da COMIGO e Organização das Cooperativas do Estado de Goiás.

A prática de esportes é a preferida para 36,1% dos administradores, a leitura para 22,2, os passeios para 16,6, a pesca para 27,7, sendo que naturalmente, existam administradores que se dediquem a mais de um hobby.

A leitura de mais de um jornal por dia é característica do administrador, e entre os mais lidos, destacam-se o Jornal O Popular em 66,6% dos casos, o Jornal Gazeta Mercantil 55,5%, e o Jornal Diário da Manhã em 16,6% dos casos.

Os administradores assistem a mais de um telejornal diário, e entre os mais assistidos, destaca-se o Jornal Nacional em 58,3% dos casos, o Jornal da Globo em 25% dos casos, e o Jornal do Almoço em 7%.

A preocupação com a saúde ocupa um destaque merecido, quando 63,8% dos respondentes da pesquisa, realizam consultas médicas periodicamente.

É sem dúvida uma resposta do administrador que visa conter as constantes pressões que pairam sobre os mesmos, no exercício de suas atividades.

4.3.2 Habilidades específicas

A partir da pesquisa do Conselho Federal de Administração, surgiu a premissa balizadora deste trabalho, que objetiva destacar as Habilidades que os Administradores da COMIGO consideram importantes ao administrar uma cooperativa numa região fortemente alicerçada pelo agronegócio.

A comparação entre as duas pesquisas possibilitará que venham à tona possíveis diferenças, procurando a partir delas, encaminhar propostas para os administradores da região do Sudoeste goiano, visando seu aperfeiçoamento frente às realidades que passam despercebidas, mas que influem, grandemente, nos resultados e nos sistemas de gestão, se

aplicadas adequadamente e no tempo certo. Pode-se observar estas diferenças na tabela 2.

Tabela 2 – As Habilidades dos Administradores da COMIGO x Brasil

Habilidades	Comigo (1)	Brasil (2)	Qui- Quadrado χ^2 (3)
Responsabilidade	94,4	85,0	2,040
Liderança	86,1	81,0	0,321
Iniciativa	88,8	80,0	0,968
Cap. Trab. Em Equipe	80,5	76,0	0,266
Tomada de decisões	91,6	76,0	3,202
Criatividade	75,0	74,0	0,014
Comunic. Pessoal	80,5	74,0	0,571
Honestidade	91,6	73,0	4,739
Autoconfiança	83,3	72,0	1,773
Planejamento	77,7	72,0	0,451
Motivação Pessoal	86,0	66,0	6,060
Espírito Inovador	75,0	64,0	1,891
Capacidade Negociação	80,5	62,0	5,520
Relac. Pessoal	83,3	61,0	8,152
Cap. Assumir Riscos	80,3	60,0	6,868
Convivência c/ Press.	55,5	57,0	0,039
Estabilid. Emocional	66,6	57,0	1,617
Aparência	52,7	55,0	0,100
Visão Generalista	58,3	52,0	0,763
Audácia	58,3	52,0	0,763

Fonte: 1: Pesquisa Administradores da COMIGO

2: Conselho Federal de Administração

3: Cálculo do Qui-quadrado (X^2)

Algumas habilidades não apresentaram variáveis significativas, conforme resultados expressos pelo teste do Qui-quadrado, onde as respostas aproximam as realidades constatadas pelo CFA com a realizada na COMIGO.

Entre as habilidades que se equivalem estão as relativas à Comunicação Pessoal, Convivência com Pressões e Aparência. As respostas de ambas as pesquisas, nas referidas Habilidades, realmente, não produzem, à primeira vista, diferenças visíveis, confirmadas pelo teste já referido.

Por outro lado, algumas habilidades apresentam resultados muito diferentes entre os Administradores da COMIGO e do CFA, plenamente confirmados pelo teste do Qui-quadrado, e que são as seguintes: Responsabilidade, Honestidade, Motivação Pessoal, Capacidade de Negociação, Relacionamento Pessoal e Capacidade de Assumir Riscos.

A questão Honestidade assume uma proporção muito grande entre os conceitos de Habilidades emitidos pelo Conselho e pelos Administradores da COMIGO, sendo que aquele considera a mesma com o percentual de 73% e estes com o percentual de 91,6%, produzindo uma diferença considerável.

A pesquisa do Conselho apresenta a realidade de administradores de empresas que trabalham, em grande parte, em empresas privadas nacionais, exercendo as funções de gerentes, supervisores e técnicos, onde a maioria exerce a função, há mais de cinco anos.

A graduação destes Administradores ocorreu de forma potencial em Administração de Empresas, seguido por formados em Ciências Contábeis, bem dentro do preconizado pelas faculdades e pelos Conselhos Regionais de Administração e de Contabilidade, como referencial exigido para exercer a função de Administrador.

Um fator decisivo para destacar o diferencial do Administrador COMIGO diz respeito à empresa que administra, quase a totalidade dos administradores pesquisados é de origem do quadro de cooperados, razão porque se confirma a posição de que, quem respondeu a pesquisa, administra a empresa em que é dono ao mesmo tempo, sendo também o cliente.

A partir da confirmação de que a presente pesquisa foi respondida pelos próprios proprietários da empresa, a maioria das Habilidades exigidas como referenciais no exercício da função de administrador, devem ser diferentes daquela preconizada pelo Conselho Federal de Administração, baseada em respostas dos empregados.

A questão Responsabilidade e Honestidade inicia o rol de Habilidades que diferenciam a presente pesquisa da encetada pelo Conselho, e é representativa, pois sendo o administrador o proprietário da empresa cooperativa, é compreensível que Responsabilidade e Honestidade apresente maiores percentuais de respostas.

Pode se verificar na presente pesquisa, que o administrador cooperado, gosta de trabalhar com pessoas que transmitam plenos sinais de Honestidade e de Responsabilidade, e seja um empreendedor que tenham Capacidade de Assumir Riscos e excelente relacionamento pessoal com todas as pessoas que estão diretamente relacionadas com a empresa Cooperativa, que apresente uma permanente Motivação Pessoal no cumprimento de suas obrigações, e que tenha um forte poder de Negociação, seja com empregados ou fornecedores.

Muito se pode dizer do Administrador da COMIGO, mas uma questão é primordial na presente comparação, ou seja, comparando o perfil do Administrador apurado pelo Conselho Federal de Administração (CFA) e pela presente pesquisa, conclui-se que o diferencial básico existente entre estes profissionais é os administradores da COMIGO apresentam uma vantagem adicional em relação aos do CFA, pois além de administrador é proprietário da empresa que administra.

5 CONCLUSÃO

A revisão bibliográfica trouxe uma análise da evolução da administração, que especialmente a partir da revolução industrial, ocorrida no final do século XVIII, realizou grandes experiências, no sentido de dotar o administrador de ferramentas administrativas e gerenciais suficientes para levar adiante as empresas, com sucesso.

A parte relacionada com a história e ênfases da Teoria da Administração traz uma abordagem em cinco partes, começando pela ênfase nas tarefas, que podemos considerar os primeiros ensinamentos sobre a administração, que, embora timidamente, ainda inspiram muitos administradores atualmente. Os princípios permitidos neste período de tempo que se estendeu até 1920, conduziram as empresas a obter resultados cada vez maiores.

Uma revisão sobre a história da Administração nos permite comparar tempos atuais com os tempos passados, e saber se hoje, podem ser aplicados neste contexto, princípios teóricos, apenas com roupagem diferente. O exemplo a considerar é o relacionado com a abordagem da Administração Científica, que conduziu aos princípios da produção em massa, mais especialmente quando se refere a padronização, racionalização do trabalho e movimento ordenado: conduziu a inspirar os princípios dos programas de qualidade adotados atualmente em todo o mundo, e que é considerado um movimento vital para o crescimento das empresas em geral, pois é aplicado em todas elas, independente de que produto a mesma produz.

Os estudos relativos à ênfase na estrutura organizacional podem nos conduzir a conclusões satisfatórias, visto que, empresas enfrentam problemas cada vez maiores em dimensionar adequadamente a sua estrutura em relação ao que a mesma produz, e isto se verifica continuamente quando, uma empresa possui mais funcionários em funções administrativas e auxiliares do que na produção, o que é em princípio, incoerente, já que a essência do negócio é a produção.

As funções administrativas concebidas no início do Século XX de prever organizar, comandar, controlar e coordenar servem atualmente de base para inúmeros estudos sobre as diversas correntes da Administração, que certamente promete se prolongar ainda por muito tempo.

Fato intrigante e que continuamente conduz a conclusões equivocadas diz respeito aos ensinamentos da Teoria da Burocracia, pois se entende que quando uma empresa possui uma formalidade muito grande, muitos papéis e estruturas em excesso, é porque o princípio da burocracia está presente, o que parece não ser verdade, visto ser uma idéia diversa da teoria.

Recentemente a Teoria Comportamental encontrou sucesso, pois as mudanças ocorridas no mundo globalizado, fizeram com que os administradores seguissem o exemplo e aplicassem em suas empresas os indicativos de mudanças constantes. Comprovando as mudanças, pode-se verificar que a maioria dos administradores apresenta formação universitária, ligando diretamente o conhecimento adquirido em aplicação prática nas empresas, onde predomina a formação em Administração de Empresas, Ciências Econômicas e Contábeis. Demonstra também que o administrador busca uma atualização contínua, valorizando com quase a totalidade das respostas, o Espírito Inovador, conduzindo-a e mostrando-se, estar a um passo à frente dos concorrentes.

Ao delinear-se o perfil dos ocupantes de cargos de direção da COMIGO de forma a poder verificar qual é o diferencial que o mesmo possui, além de analisar se há obstáculos que impeçam o desenvolvimento da região e destacar as lições que podem ser obtidas para justificar o êxito da COMIGO; conclui-se que, na opinião dos entrevistados, o perfil empreendedor dos administradores da COMIGO teve papel imprescindível e é a razão do sucesso da cooperativa, visto que a administração é competente e realiza suas atividades com

o entendimento das dificuldades e das soluções possíveis de serem implementadas.

Um grande problema que as empresas, de um modo geral, se ressentem diz respeito à aplicação da teoria na prática, pois as escolas ensinam as teorias e as empresas exigem a prática. A COMIGO parece ter resolvido este impasse, pois seus administradores estão incentivando seus cooperados a terem formação acadêmica, onde as escolas colaboram nesta parceria, como é o caso das Instituições de Ensino da região, que realizam parcerias com a Organização das Cooperativas do Estado de Goiás.

A economia está globalizada e traz benefícios e conseqüências para as empresas do Sudoeste goiano. Os benefícios estão diretamente relacionados com os avanços tecnológicos, que todas as empresas podem conseguir na produção, na administração, na logística, na comercialização e outros mais. As conseqüências dizem respeito às capacidades financeiras, de condução dos negócios, do acesso aos grandes centros produtores, da inovação e técnicas de comercialização.

O grande diferencial competitivo das empresas é o conhecimento centrado no Administrador, permitindo que o mesmo, a partir deste, faça a diferença, levando as empresas ao sucesso. E isto também ocorre com as Cooperativas do Sudoeste goiano, neste sentido estamos assistindo uma grande “virada” das cooperativas goianas, pois há algumas se destacando, a nível local e nacional, tanto na aplicação de novas tecnologias, como de produtos inovadores. Contudo, observa-se que a COMIGO é a pioneira, e devido ao seu caráter empreendedor, possui maior relevância e está à frente das demais cooperativas.

A preocupação com a educação é uma característica recente do Administrador da COMIGO, notando-se que, a grande maioria dos empresários são graduados, nos mais diversos cursos, ocorrendo as graduações no período compreendido entre os cinco e dez anos.

As habilidades que os administradores da COMIGO valorizam, foram quase uma repetição daquelas levantadas pelo CFA, que destacam-se mais como qualidades dos administradores do que habilidades exigidas pelos cargos que ocupam. As valorações como Responsabilidade, Tomada de Decisões, Honestidade, Motivação Pessoal, Capacidade de Negociação, Relacionamento Pessoal, Capacidade de Assumir Riscos, se justificam como necessidades primordiais do Administrador, que em sua atividade, precisa praticar o planejamento das atividades gerais e particulares, bem como a execução das tarefas alinhadas.

Constatou-se que algumas habilidades que compõem o Perfil do Administrador da COMIGO divergem do perfil indicado pelo CFA, porque, quase a totalidade dos administradores são proprietários, diretores ou gerentes. Eles são diretamente responsáveis pela aplicação das técnicas de gestão administrativa, nas cooperativas que dirigem, logo, responsabilizam-se mais pelos resultados.

No tocante às dificuldades, o Administrador encontra grandes barreiras, quanto às Incertezas do Mercado e quanto à Internacionalização da Economia. Combinando as dificuldades referidas com as de Atualização, Ação e da Expectativa do Cliente cooperado, vemos confirmadas as questões levantadas na revisão bibliográfica, a de que a mentalidade dos empresários do setor cooperativo, está ligado ao curto prazo, desprezando, em parte, as preocupações com o longo prazo. Desta forma, confirma-se que desconhecem em parte seus mercados, seus concorrentes e seus próprios problemas. Este desconhecimento talvez seja porque, grande parte das “assessorias para a qualidade”, não considerem as chamadas “variáveis externas”, centrando a gestão em si, apenas em seus fluxos internos.

A pesquisa confirmou o que foi levantado na revisão bibliográfica, pois observou-se que a eficácia gerencial não depende basicamente do que o Administrador é, mas do que ele faz, conduzindo a afirmação de que as competências e habilidades estão nos cargos e não nas pessoas. As pessoas precisam se ajustar aos cargos, que exige dos seus ocupantes

Planejamento, Negociação, Liderança, Tomada de Decisões, Criatividade, entre outros.

A Ação Empreendedora da COMIGO foi induzida por políticas de desenvolvimento e concebida de forma espontânea pelas pessoas, que se reuniram e decidiram realizar um grande sonho, pois uma cooperativa só prospera, quando precisa satisfazer uma necessidade.

O presente trabalho é uma contribuição para demonstrar que no cooperativismo também existem empresas desenvolvendo estratégias de grande impacto no processo de gestão e que merecem ser estudadas e analisadas com mais profundidade para que a sociedade tome conhecimento e participe, reconhecendo o trabalho dos profissionais envolvidos nestas operações.

É importante afirmar que o “diferencial” do Administrador não necessita ser melhor, ou mais adequado, ou mais próximo às teorias da Administração, mas sim que, este diferencial esteja relacionado com as especificidades concretas da economia da região. Como o geral se particulariza em uma dada situação concreta, e assim, confirma-se em teoria, permite como decorrência a de ser estudada e orientar os trabalhos de análise de outros.

Finalmente, pode-se dizer que dentro do que foi levantado pela pesquisa, é efetiva a competência do Administrador da COMIGO em conduzir a empresa para o sucesso, parecendo estar os mesmos preparados para agir frente às incertezas e as complexidades do mercado. Confirma-se o que todos os maiores especialistas em administração esperam de um condutor empresarial: “visão global e atuação local”.

5.1 Sugestões para futuros estudos

Entende-se que pesquisas posteriores poderão ampliar a pesquisa dos dados coletados, formando uma amostra maior, com outros perfis de empresas, podendo também averiguar a relação de empresas empreendedoras, sendo cooperativas ou não, com a região a qual está inserida. Será possível, então desenvolver melhores análises, explorando ainda mais o empreendedorismo e o cooperativismo nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERS, H. H.; SCHOER, L. **Princípios de organização e administração**: manual de instrução programada. Rio de Janeiro: Renes, 1970.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BECHHARD, R. **Como planejar e conduzir seminários e assembléias**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**: Como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOTELHO, E. **Do gerente ao líder**: a evolução do profissional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- CAIRD, S. **A review of measuring enterprise attributes**. August: Dubs, 1988.
- CARAVANTES, C. M.; RONCHETTI, G. **Planejamento organizacional**: dimensões sistêmicos – gerenciais. São Paulo: Makron Books, 1979.
- CHIAVENATTO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. **HSM Managemnet**, São Paulo, v. 7, n. 2, p 32-42, 2000.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil do administrador e mercado de trabalho**. Brasília: 1995.
- CORONATO, M. A Locomotiva do cerrado. **Revista Exame**, n. 790, abril, 2003.
- COSTA, S. F. **Introdução ilustrada à estatística**. 3.ed. São Paulo: Harbra, 1999.
- CROSBY, P. B. **Liderança**: a arte de tornar-se um executivo. São Paulo: Makron books, 1991.
- DALE, E.; MICHELON, L.C. **Gerência empresarial**: métodos modernos. Rio de Janeiro: Bloch, 1974.

- DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DRUCKER, P. F. **A Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- _____. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- _____. **As fronteiras da Administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1989.
- _____. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- EDWARD, J. O Brasil que planta e colhe dinheiro. **Revista Agronegócio**, n. 30, abril, 2004.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação – o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN). 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2000.
- GIBSON, J. L. et al. **Organizações**: Comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: Um estudo em pequenas empresas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan/abr, 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALES, C. **O Agronegócio nas terras de Goiás**. Uberlândia: Edufu, 2003.
- GUTH, W. D.; TAGIURI, R. Personal values and corporate strategies. **Harvard Business Review**, p. 125 - 126, set/out, 1965.
- HALL, R. W. **Excelência na manufatura**: just-in-time, qualidade total, envolvimento total das pessoas. São Paulo: Inst. De Movimentação e Armazenagens de Materiais, 1988.
- HAMEL, G. et. Al. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Rocco Ltda, 1995.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**: utilizing human resource. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1986.

HESKETH, R. A. et al. Cannibalism and new product development. **Business Horizons**, Greenwich, v. 21, n. 5, p. 25-31, oct, 1978.

KAUFFMAN, L. **Passaporte para o ano dois mil**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano dois mil. São Paulo: Makron Mcgraw-Hill, 1990.

KRAUSZ, R. R. **Homens e organizações, adversários ou colaboradores**: análise transacional aplicada as organizações. São Paulo: Nobel, 1981.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração**: uma análise das funções administrativas. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1972.

LECLERQ, V. Condições e limites da inserção do Brasil no mercado internacional da soja. **Revista Economia Política**, v. 3, n.7, p. 135 – 145, jul./set,1987.

LEME, M. S. **A Ideologia dos Industriais Brasileiros**: 1919-1945. Petrópolis: Vozes, 1978.

LEZANA, A.G.R.; TONELLI, A. **Novos empreendedores nas escolas técnicas**. Módulo 1 - O empreendedor. São Paulo: Instituto Uniemp, 1998.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, A. M. **Organização**: uma visão global; introdução, ciência, arte. Rio de Janeiro: FGV, Livros Técnicos e Científicos, 1975.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTENEGRO, A. F. **Pontos de economia internacional**. 2.ed. São Paulo: Sugestões Literárias, 1970.

MURRAY, H.J. **Psicologia aplicada a administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1977.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAVES, F. L. Prática de gestão em organização capitalista e cooperativistas: similaridades e centralizações. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 34, n. 105, p. 114-135, 1999.

PANZUTTI, R. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo**: caso da cooperativa dos agricultores da região de Orlândia. São Paulo: ICA, 1997.

PEDROZO, E. A. **O Sistema Integrado Agronegocial**. São Paulo: Makron Books, 1991.

PEREIRA, H. J. SANTOS, S.A. **Criando o seu próprio negócio**. São Paulo: USP, 1995.

PETERS, T. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

_____. **Rompendo as barreiras da Administração**: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade. São Paulo: Harbra, 1993.

PORTER, M. E., **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAY, D. M. **Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills**. *Entrepreneurship & Regional development*. N. 05, v. 04, p. 345- 357, 1993.

RECH, D. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP & A 2000.

RODRIGUES, R. **1ª Reunião Agrícola Sul**. 2003. Disponível em: <http://www.imprensaagricultura.gov.br>. Acesso: 31 de maio de 2003.

ROSSETTI, J.P. **Introdução à economia**. 15 ed. São Paulo: Allas, 1991.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SILVA, C. L. M. Mudança ambiental e reorientação estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. n. 14, dez, 1994.

SOARES, D. H. P. **O que é escolha profissional**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

TANNENBAUM, R.; WESCHER, I. R.; MASSARIL, F. **Liderança e organização**: uma abordagem à ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1970.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas. 1997.

TOFLER, A. **Powershift**: As Mudanças do Poder. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

WEBER, M. **História Geral da Economia**. São Paulo: Mestre Jou, 1968.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3.ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1994.

ZANCHERI, E. et al. **Gestão cooperativa**: eficiência empresarial x associação de pessoas. São Paulo: ICA, 2000.

APÊNDICE A – Ofício

Rio Verde, janeiro de 2004.

Senhor Dirigente,

Hoje, mais do que em qualquer outra época, cada empresa precisa realizar mudanças significativas com maior agilidade, para aumentar sua competitividade e viabilizar sua sobrevivência.

Porém, para serem tomadas decisões adequadas quanto aos novos rumos a seguir, fazem-se necessários dados e informações. Entre estes, estão aqueles que se propõem subsidiar a classe empresarial quanto à ação gerencial mais adequada de seus dirigentes.

Por este motivo, seu nome foi lembrado para responder este questionário, integrante da pesquisa que fundamenta a dissertação de mestrado: *“PERFIL DOS ADMINISTRADORES: um estudo de caso da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano.”*

O instrumento a ser respondido contém 15 perguntas. As 12 primeiras é direcionada à formação de um perfil do entrevistado, e nas 3 últimas questões objetiva-se um diagnóstico que possa revelar as direções tomadas pelas ações dos dirigentes, como:

- áreas funcionais importantes na empresa
- características necessárias ao administrador
- habilidades necessárias ao administrador

Para cada uma foram formuladas alternativas, em relação às quais se pede a indicação de seu grau de importância, que deverá ser indicado assinalando com um (x) a quadrícula correspondente a um dos cinco (5) níveis de importância propostos – muito, médio, pouco, não há ou indiferente.

Desde já agradecemos seu empenho em atender nosso convite e entregar este questionário respondido.

Milton Bernardes Ferreira

14. Habilidades necessárias ao administrador

Habilidades	Muito	médio	pouco	não há
Responsabilidade	()	()	()	()
Liderança	()	()	()	()
Iniciativa	()	()	()	()
Trabalho em equipe	()	()	()	()
Tomada de decisões	()	()	()	()
Criatividade	()	()	()	()
Comunicação pessoal	()	()	()	()
Honestidade	()	()	()	()
Autoconfiança	()	()	()	()
Planejamento	()	()	()	()
Motivação pessoal	()	()	()	()
Espírito inovador	()	()	()	()
Negociação	()	()	()	()
Relacionamento Pessoal	()	()	()	()
Capacidade assumir riscos	()	()	()	()
Convivência com pressões	()	()	()	()
Estabilidade emocional	()	()	()	()
Aparência	()	()	()	()
Visão generalista	()	()	()	()
Audácia	()	()	()	()
Pontualidade	()	()	()	()
Adm. de conflitos	()	()	()	()
Sent. de prioridade	()	()	()	()
Oper. de Idéias	()	()	()	()
Adm. do Tempo	()	()	()	()
Ambição	()	()	()	()
Delegação	()	()	()	()
Capacidade de síntese	()	()	()	()
Adaptabilidade	()	()	()	()
Intuição	()	()	()	()
Exercício do Poder	()	()	()	()

ANEXO A – Índice de desenvolvimento Humano Municipal

Região Sudoeste Goiano

Tabela: Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH - M) - 1991 - 2000.

Municípios	1991					2000				
	IDH-M			IDH-M	Ranking	IDH-M			IDH-M	Ranking
	Longevidade	Educação	Renda			Longevidade	Educação	Renda		
Acreúna	0,658	0,708	0,627	0,664	83°	0,751	0,845	0,694	0,763	49°
Aparecida do Rio Doce	0,687	0,619	0,590	0,632	172°	0,776	0,815	0,672	0,754	67°
Aporé	0,676	0,678	0,601	0,652	115°	0,734	0,813	0,709	0,752	70°
Cachoeira Alta	0,650	0,718	0,651	0,673	63°	0,703	0,813	0,695	0,737	116°
Caçu	0,682	0,748	0,689	0,706	15°	0,783	0,856	0,711	0,783	25°
Castelândia	0,710	0,606	0,595	0,637	158°	0,759	0,772	0,665	0,732	139°
Chapadão do Céu	0,761	0,728	0,651	0,713	11°	0,830	0,908	0,765	0,834	1°
Gouvelândia	0,682	0,648	0,613	0,648	130°	0,745	0,818	0,650	0,738	112°
Itajá	0,663	0,677	0,640	0,660	95°	0,745	0,825	0,671	0,747	83°
Itarumã	0,598	0,626	0,665	0,630	177°	0,703	0,797	0,705	0,735	127°
Jataí	0,687	0,775	0,685	0,716	9°	0,776	0,874	0,728	0,793	15°
Lagoa Santa (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maurilândia	0,671	0,671	0,640	0,661	93°	0,734	0,800	0,644	0,726	157°
Mineiros	0,656	0,745	0,703	0,701	22°	0,785	0,837	0,719	0,780	30°
Montividiu	0,618	0,666	0,680	0,655	105°	0,776	0,839	0,766	0,794	14°
Paranaiguara	0,678	0,704	0,660	0,681	47°	0,745	0,819	0,689	0,751	72°
Perolândia	0,617	0,629	0,588	0,611	203°	0,704	0,819	0,666	0,730	145°
Portelândia	0,687	0,678	0,594	0,653	113°	0,823	0,832	0,686	0,780	31°
Quirinópolis	0,646	0,757	0,662	0,688	37°	0,783	0,866	0,690	0,780	32°
Rio Verde	0,684	0,747	0,674	0,702	21°	0,803	0,871	0,746	0,807	5°
Santa Helena de Goiás	0,678	0,721	0,658	0,686	40°	0,726	0,840	0,674	0,747	84°
Santa Rita do Araguaia	0,644	0,741	0,662	0,682	45°	0,759	0,845	0,664	0,756	65°
Santo Antônio da Barra	0,722	0,569	0,578	0,623	189°	0,844	0,766	0,629	0,746	89°
São Simão	0,575	0,712	0,586	0,624	188°	0,703	0,876	0,683	0,754	68°
Serranópolis	0,671	0,671	0,656	0,666	78°	0,734	0,803	0,689	0,742	102°
Turvelândia	0,616	0,674	0,587	0,626	182°	0,651	0,764	0,641	0,685	220°

TOTAL DA REGIÃO	0,665	0,689	0,637	0,664	4º	0,755	0,829	0,690	0,758	3º
TOTAL DO ESTADO	0,668	0,765	0,667	0,700	8º	0,745	0,866	0,717	0,776	8º
REGIÃO/ESTADO (%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: PNUD / IPEA / FJP / IBGE

Elaboração: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatísticas Socioeconômicas - 2004.

(1) Município instalado em 01/01/2001.

Classificação segundo IDH:

Elevado (0,800 e superior)

Médio (0,500 - 0,799)

Baixo (abaixo de 0,500)

ANEXO B – Produção de grãos, rebanho bovino, suíno, avícola e produção de leite

Região Sudoeste Goiano

Tabela: Produção de grãos, rebanho bovino, suíno, avícola e produção de leite - 2002 - 2003.

Municípios	Produção de grãos (t) jul/2003	Rebanho (cabeças) 2002			Produção de leite (mil litros)2002
		Bovino	Suíno	Avícola	
Acreúna	149.500	110.000	4.000	19.000	11.400
Aparecida do Rio Doce	472	70.739	23.270	198.100	5.186
Aporé	13.516	232.158	2.330	11.830	4.554
Cachoeira Alta	3.260	168.000	9.400	36.000	20.770
Caçu	8.910	208.247	4.090	24.700	25.415
Castelândia	28.380	20.000	1.840	5.700	3.200
Chapadão do Céu	685.210	33.696	1.678	7.000	1.561
Gouvelândia	52.810	70.000	4.250	11.500	7.800
Itajá	1.170	161.558	3.970	16.000	7.963
Itarumã	10.395	292.475	7.830	29.480	15.411
Jataí	1.194.041	375.487	30.225	2.380.800	53.834
Lagoa Santa	585	40.375	513	5.400	2.124
Maurilândia	29.760	21.000	9.150	265.000	4.000
Mineiros	550.050	321.879	8.085	58.500	56.829
Montividiu	614.560	45.000	47.000	115.000	6.470
Paranaiguara	9.150	112.000	2.800	18.000	10.690
Perolândia	270.704	31.211	2.240	9.350	4.195
Portelândia	117.510	21.093	2.630	11.750	7.920
Quirinópolis	145.586	375.000	10.900	410.000	48.180
Rio Verde	1.128.011	400.000	220.000	6.210.000	70.000
Santa Helena de Goiás	182.126	68.000	37.600	386.000	12.900
Santa Rita do Araguaia	8.100	55.976	1.958	11.850	7.171
Santo Antônio da Barra	32.050	26.000	10.100	553.000	4.000
São Simão	4.760	40.000	960	6.500	4.130

Serranópolis	107.930	273.353	4.900	143.300	13.171
Turvelândia	67.730	45.000	1.040	13.000	6.372
TOTAL DA REGIÃO	5.416.276	3.618.247	452.759	10.956.760	415.246
TOTAL DO ESTADO	#####	#####	1.360.573	#####	2.483.366
REGIÃO/ESTADO (%)	48,01	18,00	33,28	33,66	16,72

Fonte: IBGE

Elaboração: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatísticas Socioeconômicas - 2004.