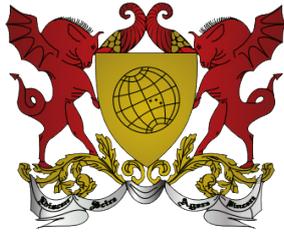




COOPERATIVISMO

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

Gustavo Bastos Braga
Patrícia Souza Barbosa



Universidade Federal de Viçosa

Reitor

Demetrius David da Silva

Vice-Reitora

Rejane Nascentes



Diretor

Francisco de Assis de Carvalho Pinto

Campus Universitário, 36570-900, Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612 1251

Layout: Maria Gabriela Matos

Editoração Eletrônica: Stéfany do Nascimento Peron

Edição de conteúdo e CopyDesk: João Batista Mota

Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



Texto-destaque: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



Glossário: Informações pertinentes ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



SAIBA MAIS! Se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.

Sumário

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	6
1. INTRODUÇÃO AO CONCEITO	6
2. ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	7
3. ADMINISTRAÇÃO HUMANÍSTICA	9
AS EMPRESAS COMO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	11
TEORIA GERAL DOS SISTEMAS	13
1. TIPOS DE SISTEMAS	15
2. AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS COMO SISTEMA ABERTO	15
AS FUNÇÕES E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	17
1. FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR	17
2. PLANEJAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	18
3. PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS	19
4. DIREÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	21
5. CONTROLE DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	21
6. HABILIDADES DO ADMINISTRADOR	22
EXERCÍCIOS E ESTUDOS DE CASO	24
1. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	24
2. TEORIA GERAL DOS SISTEMAS	28
3. AS FUNÇÕES E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	34
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	34

Apresentação

Neste primeiro módulo, você iniciará seus estudos na administração, tendo a oportunidade de conhecer, em detalhes, as atividades que o administrador realiza dentro de cooperativas, de maneira didática e de fácil compreensão.

Ao fim dos estudos deste tópico, esperamos com certeza que você tenha familiaridade com as teorias administrativas. Assim, estará apto (a) a atuar na gestão de cooperativas, com conhecimentos técnicos necessários para o sucesso na profissão.

Para isso, você será apresentado aos conceitos de planejar, controlar, dirigir e organizar, termos essenciais para um bom gestor em suas atividades.

Bons estudos!

Os autores.

Teoria geral da administração

1. INTRODUÇÃO AO CONCEITO

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro (CHIAVENATO, 2004).



No entanto, o conceito de administração sofreu uma intensa ampliação no decorrer da história, devido às complexas transformações da sociedade. A principal tarefa da administração vem sendo interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ações concretas através de planejamento, organização, direção e controle. Mais adiante conheceremos melhor cada um desses processos e a sua importância.

Ao longo dos anos a administração foi adaptando sua abordagem de acordo com as novas situações. A esse estudo da administração como uma ciência se deu o nome de Teoria Geral da Administração. Na Teoria Geral da Administração, cada escola (que agrupa uma corrente de pensamento similar sobre o conceito de administração) realoca as variáveis dos processos (como tarefas, estruturas, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade) de formas distintas. Veja:

TABELA 1: Principais teorias administrativas e seus enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na Estrutura	Teoria Clássica/Neoclássica	Organização formal e princípios da administração
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal, motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo.
No Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intraorganizacional e análise ambiental.
Na tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia
Na competitividade	Novas abordagens na administração.	Capital intelectual, aprendizagem organizacional.

Fonte: Adaptado CHIAVENATO (2004)

Apesar de terem enfoques distintos, cada teoria tem sua importância e foi criada, em determinado período da história, com o objetivo de solucionar problemas específicos daquela época. De modo geral, houve um processo acumulativo, no qual cada teoria acrescentou e aperfeiçoou a anterior com enfoque em um recurso específico. Assim, a teoria administrativa estará sempre em ampliação e aperfeiçoamento, de acordo com a situação e necessidades das organizações e da sociedade. Para melhor entendermos a evolução do conceito de administração, estudaremos, mais a fundo duas teorias importantes e com conceitos bastante distintos: a Administração Científica e a Administração Humanística.

2. ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A teoria da administração científica surgiu, em 1903, formulada pelo americano Frederick Winslow Taylor. Sua intenção era aplicar a ciência na administração, de forma que o processo produtivo fosse mais eficiente, ou seja, fazer com que os operários produzissem mais em menos tempo. Naquela época, os sistemas de gestão apresentavam diversas falhas na padronização dos métodos de trabalho, na remuneração e no conhecimento da rotina dos operários.

Para resolver essas questões, Taylor propôs um modelo de racionalização do trabalho por meio do estudo dos “tempos e movimentos”, o que deu origem ao conceito de Organização Racional do Trabalho (ORT). Sua principal função era fazer com que os operários executassem suas tarefas de forma mais simples e rápida, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades fossem feitas de maneira mais eficiente.

Estes são alguns dos pressupostos da Organização Racional do Trabalho (CHIAVENATO,2004):

Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: cada um deveria se especializar e desenvolveria as atividades para as quais mais tivesse aptidões;

Desenho de cargos e tarefas: desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes;

Incentivos salariais e prêmios por produtividade;

Condições de trabalho: o conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade;

Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos;

Supervisão funcional: os operários são supervisionados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada;

Teoria do “Homo economicus”: o homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Em 1911, dando continuidade a seus estudos, Taylor apresentou os Princípios Fundamentais da Administração Científica, que trouxeram um grande avanço para a gestão das organizações. Isso porque identificavam situações que ainda eram desconhecidas, como, por exemplo, os incentivos salariais e os prêmios por produtividade.

2.1. Cinco princípios fundamentais da administração científica

- **Princípio de planejamento:** substitui os métodos empíricos e improvisados por métodos científicos e testados
- **Princípio de preparo dos trabalhadores:** seleciona os operários de acordo com as suas aptidões e, então, os prepara e os treina para produzirem mais e melhor.
- **Princípio de controle:** controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.
- **Princípio da execução:** disciplinar o trabalho conforme normas e procedimentos estabelecidos.
- **Especificação das funções:** cada trabalhador fazendo somente uma etapa do processo. Divisão do trabalho e especialização: *cada um se especializa e desenvolve as atividades em que possui aptidões;*

A Administração Científica foi o início de um estudo da administração como uma ciência, o que é notado até nos dias atuais.

TABELA 2: Benefícios da Teoria da Administração Científica

PARA OS TRABALHADORES	PARA OS ADMINISTRADORES
<ul style="list-style-type: none">• Os salários chegaram a atingir, em alguns casos, o dobro do que eram antes;• Os funcionários passaram a se sentir mais valorizados e isso fez com que exercessem seus ofícios com mais prazer. Se sentiam mais acolhidos pela organização;• Houve uma redução da jornada de trabalho;•• Dias de descanso remunerados lhes foram concedidos.	<ul style="list-style-type: none">• Houve uma considerável melhoria na qualidade dos produtos;•• O ambiente de trabalho se tornou mais agradável tanto para o chão de fábrica quanto para a diretoria;• Redução da ocorrência de conflitos e situações negativas, como as de desestímulo ao trabalho e greves;• Redução de custos dentro do processo produtivo, como a eliminação de inspeções e gastos desnecessários.



Apesar da grande contribuição, o modelo de administração apresentado por Taylor sofreu algumas críticas. Por exemplo, a “transformação do homem em um apêndice da máquina”, como mostrado no filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin. Isso porque o modelo tratava os operários como uma engrenagem do processo produtivo, desconsiderando sua capacidade de tomar iniciativas e desenvolver outras habilidades.

Além disso, sob o ponto de vista social, gerou conflitos e choques, às vezes violentos, entre administradores e operários. Como consequência, os trabalhadores se sentiam explorados, pois percebiam que esse tipo de administração era uma técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar relativamente menos.

3. ADMINISTRAÇÃO HUMANÍSTICA

O início do século XX foi marcado por sérias críticas ao modelo mecanicista inserido pela Administração Científica de Taylor, dando espaço para o surgimento da abordagem humanística, por Elton Mayo. Ele trouxe um conceito de administração voltado para as pessoas e os grupos sociais que eram formados dentro das organizações. Diferentemente da Administração Científica de Taylor, a Escola das Relações Humanas visualizava a organização como um organismo vivo e o *homo economicus*, nessa abordagem, foi substituído pelo *homo social*.

Em 1923, Mayo conduziu uma experiência em uma indústria têxtil (quadro), que apresentava uma grande rotatividade de mão de obra, mesmo se utilizando de esquemas de incentivo econômico. Durante o experimento, foram introduzidas inovações, como:

- Intervalo de descanso (ficando a critério do operário o instante dessa parada);
- Contratação de uma enfermeira e, como consequência, a formação de um espírito de grupo e diminuição da rotatividade de pessoal.

Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu.

Os dados levantados na experiência firmaram os seguintes pontos de vista de Mayo:

- O trabalho é uma atividade grupal. Os níveis de produção estão mais sujeitos às regras do grupo do que a incentivos salariais;
- O trabalhador não age como indivíduo, mas sim como um agregado de um grupo;
- A organização deve formar chefes democráticos, persuasivos e simpáticos;
- A motivação é feita por meio da necessidade de estar junto, de ser reconhecido, de receber adequada comunicação.

Experiência de Hawthorne

Por volta de 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma pesquisa na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company, responsável pela fabricação de equipamentos e componentes de telefones. A pesquisa tinha por objetivo analisar a relação entre a iluminação dos locais de trabalho e a eficiência das operárias, que, por sua vez, era medida pela produção obtida.

O experimento contou com quatro fases. A primeira delas consistiu em observar dois grupos de operárias para desempenhar as mesmas funções sob as mesmas condições de trabalho: o primeiro tinha iluminação variável e o segundo grupo possuía iluminação constante. Os pesquisadores não encontraram relação entre a iluminação e a produtividade, mas sim a existência de uma variável psicológica. Assim, nessa fase, eles concluíram que o fator psicológico afetava a eficiência das operárias e, por considerar isso negativo, tentaram isolar este fator do experimento.

Na segunda fase, o primeiro grupo contava com seis moças, das quais cinco montavam o equipamento e a sexta era responsável por fornecer as peças necessárias ao trabalho. O segundo contava com um contador de peças que marcava a produção. A pesquisa com o primeiro grupo foi subdividida em doze fases e constatou-se que as moças não temiam a supervisão, porque a consideravam branda, ao contrário do grupo dois; o ambiente amistoso aumentava a satisfação no trabalho; tornaram-se amigas; desenvolveram objetivos comuns, como aumentar a produtividade.

Na terceira fase, os pesquisadores deixaram de analisar as condições físicas e priorizaram as relações humanas no trabalho. Em 1928, teve início um programa que tinha como objetivo ouvir sugestões e conhecer melhor os sentimentos das funcionárias no trabalho. Em 1931, elas já tinham liberdade para falar livremente.

A quarta fase consistia na observação da organização informal das operárias, e o sistema de pagamento foi organizado de acordo com a produção de cada grupo. Constatou-se uma espécie de solidariedade grupal. Foram estudadas a relação entre a organização criada pelas próprias funcionárias e a formal da fábrica.

A experiência de Hawthorne concluiu que: o nível de produção é determinado pela capacidade social do empregador, e não a fisiológico; o comportamento do indivíduo se apoia no grupo; as empresas são compostas por grupos sociais informais, que definem o comportamento e outros aspectos importantes à produção; a compreensão das relações humanas permite uma atmosfera sadia aos funcionários; a especialização do trabalho não é sinônimo de eficiência, os operários trocam de função para evitar a monotonia; os elementos emocionais merecem atenção.

Por meio das experiências coordenadas por Elton Mayo, foi permitido o delineamento dos princípios básicos da Abordagem Humanista. Para Mayo, a conduta do homem na sociedade é determinada basicamente pela tradição. O comportamento tradicional é visto sob a ótica de um objetivo social positivo. A felicidade individual, o crescimento e a saúde da sociedade dependem da existência de um sentido de "função social" do indivíduo. Com os estudos de Elton Mayo, a visão da administração foi alterada em seus conceitos: questões, como aspectos emocionais, comportamento e integração social, ganharam destaque na gestão das organizações.

2

As empresas como organizações sociais

A sociedade moderna é composta por organizações, que são responsáveis pela produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas). Para que isso aconteça, é necessário que haja o planejamento, coordenação, execução e o controle de todas as ações. As organizações são tipos de empreendimentos sociais por meio dos quais se reúnem recursos variados para atingir determinados objetivos. De modo geral, os recursos são todos os insumos necessários para produzir o bem ou serviço final, podendo ser classificados em 5 grupos:

TABELA 3: Classificação dos recursos produtivos

RECURSOS	CONTEÚDO PRINCIPAL	DESCRIÇÃO
MATERIAIS E FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none">• Edifícios• Máquinas• Equipamentos• Matérias-primas• Instalações• Tecnologia de Produção	São os recursos físicos e materiais que possibilitam à organização transformar a matéria-prima. Contudo, os recursos podem ser os melhores, em termos de produtos ou tecnologia, mas eles não têm vida; dependem de pessoas para produzirem o resultado esperado.
FINANCEIROS	<ul style="list-style-type: none">• Capital• Fluxo de Dinheiro• Crédito• Receita• Financiamentos• Investimentos	Os recursos financeiros são os ativos que têm algum grau de liquidez, tais como dinheiro em espécie, depósitos bancários, títulos, etc. Podem ser facilmente utilizados por pessoas ou empresas para realizar novos investimentos ou qualquer compra.
HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">• Diretores• Gerentes• Supervisores• Operários• Técnicos	Os recursos humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da empresa, em qualquer que seja o seu nível hierárquico ou tarefa.
MERCADOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none">• Mercado de clientes, consumidores e usuários	Constituem os meios pelos quais a empresa localiza, entra em contato e influencia os seus clientes e usuários.

ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Organização • Direção • Controle 	Constituem todos os meios pelos quais as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.
----------------	--	--

Fonte: Adaptado. CHIAVENATO(1987)

Estamos na sociedade pós-industrial, cuja fase é denominada a “Era da Informação” ou “Era Moderna”, na qual todas as coisas se relacionam. Assim, surgiu a necessidade de constante inovação e flexibilidade nas organizações, para conseguirem se adaptar às mudanças/ incertezas do mundo contemporâneo. Quanto mais dinâmico e competitivo o cenário que a organização se encontra, maior é a necessidade de se fundamentar em conceitos, ideias, modelos, teorias e valores que permitam a ela a orientação e o balizamento do seu comportamento.



Cada organização apresenta aspectos exclusivos. Assim, cabe ao administrador realizar um diagnóstico da situação e, a partir daí, definir uma estratégia, dimensionando os recursos, planejando sua aplicação e resolvendo os problemas, gerando inovação e competitividade. As cooperativas não ficam de fora desse processo evolutivo. Por meio do modelo de gestão, as organizações cooperativistas buscam desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e controle dos resultados, visando ao crescimento e ao alcance de suas metas.

3

Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas emergiu dos trabalhos do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy. Nascido em 1901, ele desenvolveu os seus estudos em Biologia, interessando-se pelo desenvolvimento dos organismos. Opôs-se às concepções mecanicistas do mundo e da ciência vigentes na época. Na década de 1930, desenvolveu o fundamental da sua teoria: *o ser humano e os animais funcionam como um todo, como um sistema*.

Em 1950, o autor publicou uma série de artigos, nos quais desenvolveu a noção de *sistema aberto* que constituiu a base da Teoria Geral dos Sistemas. Em 1954, fundou, com um grupo de amigos, a Society for General Systems Research, com o objetivo de aprofundar o estudo da Teoria dos Sistemas. Em 1968, publicou a sua obra fundamental: *General System Theory*. Nela, ele propõe a aplicação da sua teoria à matemática, às ciências da natureza, às ciências sociais, etc. Hoje, a Teoria Geral dos Sistemas se aplica a todos os tipos de sistemas: desde um vírus até as relações da sociedades.



Definição de Sistema: “Conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado”. Sistema é o conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário” (Chiavenato p.545). “Sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo” (Maximiano p.356).

O conceito de sistema proporciona uma visão compreensiva, abrangente, **holística** e **geostática** de um conjunto de coisas complexas, dando-lhes uma configuração e identidade total. Quando falamos em natureza sistêmica, estamos nos referindo ao funcionamento global e integrado, no qual o todo é maior do que a soma de suas partes.



Holística: as totalidades representam mais que a soma de suas partes.

Geostática: o todo é maior que a soma das partes.

Segundo Chiavenato (1993), a teoria de sistemas contamina rapidamente a teoria administrativa por duas razões:

- I. A necessidade de integração maior das teorias que a precederam.
- II. A tecnologia da informação trouxe imensas possibilidades de desenvolvimento e operacionalização de ideias que convergiram para uma teoria de sistemas aplicada à administração.

Assim, o administrador passou a lidar com a influência de variáveis dos ambientes interno e externo para a tomada de decisões. As relações de interação entre empresas e seus ambientes passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas.

Com o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas, tornou-se evidente a natureza sistêmica das organizações, de modo geral. Para poder funcionar, todos os sistemas devem apresentar os seguintes parâmetros:

- **Entradas (inputs):** O sistema irá receber ou importar do ambiente externo insumos de que necessita para poder operar. Esses insumos poderão ser energia, recursos, informações, etc. A organização recebe insumos do ambiente e depende de suprimentos renovados de energia de outras instituições ou de pessoas. Nenhuma estrutura social é autossuficiente ou autocontida.
- **Operação/processamento:** O sistema irá processar ou converter suas entradas, através de seus subsistemas. Cada tipo de entrada terá um processamento específico, de acordo com a sua natureza. A organização processa e transforma seus insumos em produtos acabados, serviços, etc.
- **Saída/resultado (outputs):** As saídas correspondem ao resultado do processamento que será liberado ao ambiente externo. Os sistemas abertos exportam seus produtos e serviços para o ambiente.
- **Retroalimentação (Feedback):** O *feedback* é a entrada ou o retorno de parte das saídas ou resultados que possam influenciar o seu funcionamento. Esse mecanismo de retroação serve basicamente para fazer possíveis correções.

Existem dois tipos de retroalimentação:

- **Retroalimentação Positiva:** Atua no sentido de estimular a entrada de insumos no sistema, produzindo mais resultados.
- **Retroalimentação Negativa:** Se a ação do sistema foi exagerada ou mais do que o suficiente, o *feedback* negativo irá atuar no sentido de inibir a entrada de insumos, reduzindo as operações e diminuindo os resultados.

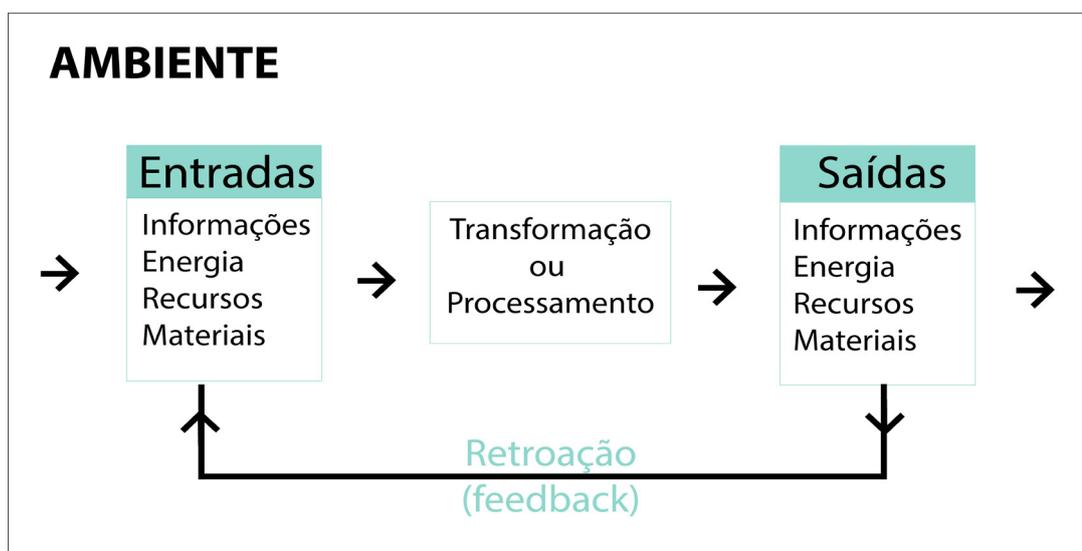


Figura 1: Componentes de um sistema
Adaptado de CHIAVENATO (1997, p.744).

1. TIPOS DE SISTEMAS

Os sistemas podem ser classificados quanto à sua constituição e natureza (CHIAVENATO, 2004).

1.1. Quanto à constituição

Sistemas físicos ou abstratos: São compostos de equipamentos, maquinaria, objetos e coisas reais. São denominados *hardware*. Podem ser descritos como quantitativos de desempenho.

Sistemas abstratos ou conceituais: São compostos de conceitos, filosofias, planos e hipóteses. Os símbolos apresentam atributos e objetos que, muitas vezes, só existem nos pensamentos das pessoas. São denominados *softwares*.

1.2. Quanto à natureza

- **Sistemas fechados:** Não apresentam intercâmbio com o ambiente que os circunda, pois são herméticos a toda influência ambiental. Não recebem influência do ambiente nem o influenciam. Não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que possa ser enviado para fora. A rigor, não existem sistemas fechados na concepção exata do termo. A denominação é dada aos sistemas, cujo comportamento é determinístico e programado. São sistemas mecânicos, como máquinas e equipamentos.

- **Sistemas abertos:** Apresentam relações de intercâmbio com o ambiente por meio de inúmeras entradas e saídas. São adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e auto-organização. Por essa razão, a abordagem sistêmica provocou profundas repercussões na teoria administrativa.

De acordo com CHIAVENATO (2004), a teoria Geral dos Sistemas fundamenta-se em três premissas básicas:

1. Os sistemas existem dentro de outros sistemas: Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior o suprassistema. Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes, e assim por diante.

2. Os sistemas são abertos: é uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio com seu ambiente, para trocar energia e informação.

3. As funções de um sistema dependem de sua estrutura: Cada sistema tem um objetivo que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas no meio ambiente.

2. AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS COMO SISTEMA ABERTO

As organizações cooperativistas são sistemas que mantêm uma constante interação com cooperados, clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais e outros agentes externos, logo influem sobre o meio ambiente e recebem influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia com a finalidade de alcançar seus objetivos.

A seguir, é apresentada uma série de características que podem explicar a dinâmica sistêmica das organizações Chiavenato (2004):

1) Comportamento probabilístico e não-determinístico: Como todos os sistemas sociais, as organizações são sistemas abertos afetados por mudanças em seus ambientes, denominadas variáveis externas. O ambiente inclui variáveis desconhecidas e incontroláveis. Por essa razão, as consequências dos sistemas sociais são probabilísticas e não-determinísticas, e seu comportamento não é totalmente previsível

2) As organizações são parte de uma sociedade maior e são constituídas de partes menores: As organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são “complexos de elementos colocados em interação”. Essa focalização incide mais sobre as relações entre os elementos interagentes, cuja interação produz uma totalidade que não pode ser compreendida pela simples análise das várias partes tomadas isoladamente

3) Interdependência das partes: A organização é um sistema social cujas partes são independentes, mas inter-relacionadas. O sistema organizacional compartilha com os sistemas biológicos a propriedade de interdependência de suas partes, de modo que a mudança em uma das partes provoca impacto sobre as outras. A organização não é um sistema mecânico no qual uma das partes pode ser mudada, sem um efeito concomitante sobre as outras partes

4) Homeostase ou “estado firme”: A organização alcança um estado firme - ou seja, um estado de equilíbrio - quando satisfaz dois requisitos: a unidirecionalidade e o progresso. Apesar das mudanças do ambiente ou da organização, os mesmos resultados são atingidos. O sistema continua orientado para o mesmo fim, usando outros meios. Esse fenômeno é chamado de unidirecionalidade. Já o progresso em relação ao fim significa que o sistema mantém um grau de progresso dentro dos limites definidos como toleráveis.

5) Fronteiras ou limites: Fronteira é a linha que demarca e define o que está dentro e o que está fora do sistema ou subsistema. Nem sempre a fronteira existe fisicamente. Os sistemas sociais têm fronteiras que se superpõem. Um indivíduo X pode ser membro de duas organizações, concomitantemente: o sistema A e o B.

6) Morfogênese: Diferentemente dos sistemas mecânicos e mesmo dos biológicos, o sistema organizacional tem a capacidade de modificar a si próprio e sua estrutura básica: é a propriedade morfogênica das organizações, considerada por Buckley²⁰ a característica identificadora das organizações. Uma máquina não pode mudar suas engrenagens, e um animal não pode criar uma cabeça a mais. Porém, a organização pode modificar sua constituição e estrutura por um processo cibernético, por meio do qual os seus membros comparam os resultados desejados com os resultados obtidos e detectam os erros que devem ser corrigidos para modificar a situação.

7) Resiliência: Como sistemas abertos, as organizações têm capacidade de enfrentar e superar perturbações externas provocadas pela sociedade sem que desapareça seu potencial de auto-organização. A resiliência determina o grau de defesa ou de vulnerabilidade do sistema a pressões ambientais externas.

Na administração, todas as metodologias, técnicas e processos das organizações em geral, incluindo as cooperativas, devem estar em interligação perfeita. Além disso, a administração é principalmente baseada nos indivíduos, pois eles representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da cooperativa. Os indivíduos exercitam melhor a administração à proporção que o processo decisório estiver sustentado por metodologias, técnicas e processos, pois a interligação entre as diversas partes e atividades da cooperativa torna-se mais lógica e evidenciada.

4

As funções e habilidades do administrador de organizações cooperativas

1. FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Para que exista uma organização, é necessário que se defina objetivo, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas e os grupos ali formados. Cabe, portanto, ao administrador identificar ou estabelecer os objetivos da sua organização e determinar o meio pelo qual irá se atingir esses objetivos, e quais recursos serão utilizados. Para que isso ocorra, será preciso que o administrador faça o *planejamento* de suas ações. Todavia, não adianta planejar, se não houver o acompanhamento; isso se chama *controle*. Ao dividir o trabalho da organização de forma racional e atribuir as funções a seus colaboradores, o administrador estará se *organizando*. A partir do momento em que as atividades são exercidas por pessoas diferentes, será necessário um esforço para que essas atividades caminhem na mesma direção, no tempo e quantidade certa. Neste momento, o administrador estará *coordenando* (LACOMBE, 2007).

Em sequência, podemos concluir que a administração é um processo contínuo que envolve as funções: planejar, organizar, dirigir e controlar.

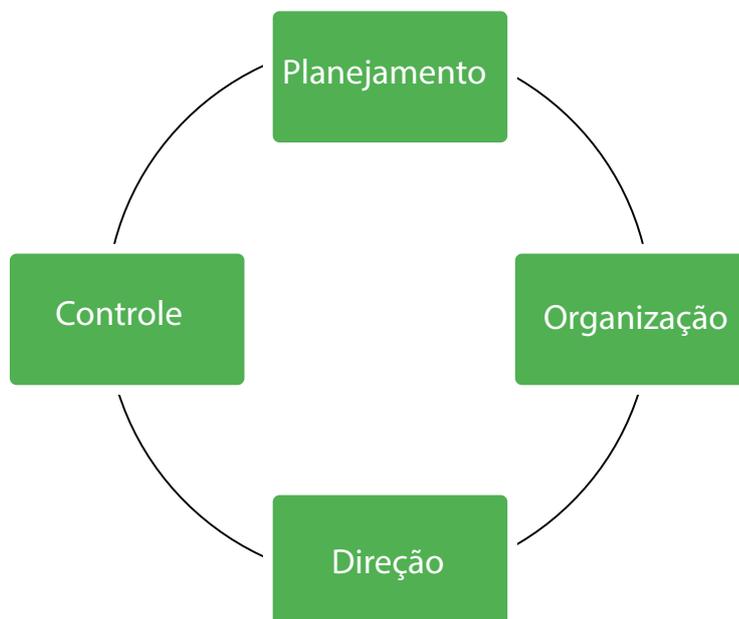


Figura 2: Funções do Processo Administrativo
Adaptado CHIAVENATO, 2004

2. PLANEJAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Segundo Ackoff, planejamento pode ser definido como “o projeto de um estado futuro desejado e os meios efetivos para torná-lo realidade.” Por meio do planejamento, a cooperativa escolherá as metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços de toda a organização, incluindo administradores e colaboradores de todos os níveis organizacionais.

Para Chiavenato (2000), o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações utilizam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são chamadas de decisões do planejamento.

Em suma, o processo de planejamento consiste em:

1. Definir objetivos ou resultados a serem alcançados
2. Definir os meios para possibilitar a realização dos resultados
3. Interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo de tempo
4. Tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

O planejamento de qualquer organização deve ser dividido em: planejamento estratégico e tático ou operacional.

Planejamento estratégico: envolve atividades em longo prazo, que abrangem a definição dos objetivos da organização;

Planejamento operacional: é quando essas atividades são detalhadas em nível de tempo mais curto e irão definir os meios (recursos) que serão utilizados para o alcance dos objetivos. Portanto, o planejamento operacional deriva do planejamento estratégico.

O processo de planejamento eleva o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente. A organização que planeja procura antecipar-se às mudanças em seus sistemas internos e externo, como forma de garantir sua eficiência e eficácia.



Por todas as suas características, o planejamento empresarial é indispensável em qualquer negócio, não importa o seu porte, nem sua atividade, tampouco o seu tempo de fundação. Por isso, ele precisa estar sob execução constante em todos os departamentos da empresa. Afinal de contas, seu negócio só consegue sobreviver se cada departamento funcionar de forma integrada com os demais.

No momento de estruturar o planejamento, é necessário pensar nos benefícios que ele irá trazer para a organização, como a solução de problemas, eliminação de retrabalhos, economia de recursos e a integração dos colaboradores na cultura da empresa.

3. PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS

Após o processo de planejamento, segue-se o da organização. Para que os objetivos possam ser alcançados, os planos executados e os colaboradores trabalhem eficientemente, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica e a autoridade distribuída de forma a evitar conflitos. Logo, o processo de organização nada mais é do que estruturar e alocar os recursos, definir os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições e relações entre eles.

Podemos definir o processo de organização em três passos:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

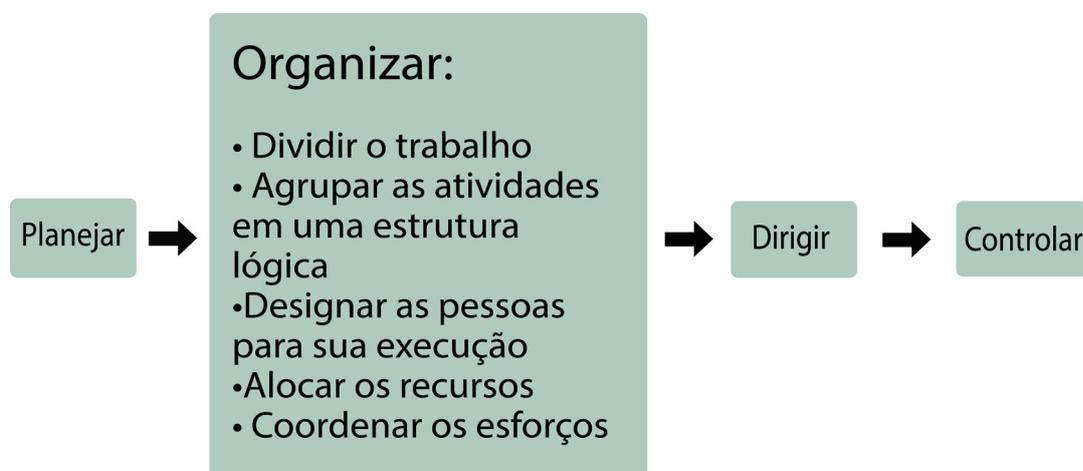


Figura 3: A função de organizar dentro do processo administrativo

3.3. Abrangência da organização

A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes (CHIAVENATO, 2004):

1. Organização no nível global: É a organização que abrange a empresa como uma totalidade. É o chamado desenho organizacional, que pode assumir três tipos: a organização **linear**, a organização **funcional** e a organização do tipo **linha-staff**. Para que os órgãos de linha possam se dedicar exclusivamente às suas atividades especializadas, tornam-se necessários outros órgãos prestadores de serviços especializados estranhos às atividades dos órgãos de linha.

2. Organização no nível departamental: É aquela que abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou simplesmente departamentalização.

3. Organização no nível das tarefas e operações: É a que focaliza cada tarefa, atividade ou operação especificamente. É o chamado desenho dos cargos ou tarefas. É feita por meio da descrição e análise dos cargos

3.4. Organização funcional, linear e staff

Na organização funcional, existem:

- **Organização/ autoridade funcional ou dividida:** relativa e baseada na especialização. É uma autoridade do conhecimento. Nada tem de linear, hierárquica ou de comando. Cada subordinado reporta-se a muitos superiores, simultaneamente, porém reporta-se a cada um deles somente nos assuntos da especialidade de cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente da sua especialidade. Quanto à comunicação entre os órgãos ou cargos na organização, é efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação. E as decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que tenham conhecimento necessário para melhor implementá-las.
- **Organização linear:** é um tipo de estrutura organizacional que apresenta uma forma piramidal. Nela ocorre a supervisão linear (ou autoridade linear), baseada na unidade de comando e que é o oposto da supervisão funcional proposta pela administração científica. Na organização linear, os órgãos de linha (os órgãos que compõem a organização) seguem rigidamente o princípio escalar (autoridade de comando).
- **Organização staff:** para que os órgãos de linha possam se dedicar exclusivamente a suas atividades especializadas, tornam-se necessários outros órgãos prestadores de serviços especializados estranhos às atividades deles. Esses órgãos prestadores de serviços são denominados órgãos de *staff* ou de assessoria. Eles fornecem aos órgãos de linha serviços (conselhos, recomendações, assessoria e consultoria), que esses órgãos não têm condições de prover por si próprios. Autoridade de *staff* é a forma de autoridade atribuída aos especialistas de *staff* em suas áreas de atuação e de prestação de serviços. A ele inclui o direito de aconselhar, recomendar e orientar. Nesse caso, é uma relação de comunicação na qual os especialistas de *staff* aconselham os gerentes em suas áreas de especialidade.

Figura 4: Estruturas Organizacionais
FONTE: Adaptado, CHIAVENATO (2006)

4. DIREÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A direção constitui a terceira função administrativa e vem logo depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Esse é o papel da direção: acionar e dinamizar a organização. A direção está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. As pessoas precisam ser aplicadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam.

Podemos definir o processo de organização em quatro passos:

1. Dirigir os esforços para um propósito comum;
2. Comunicar;
3. Liderar;
4. Motivar.

A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. Assim, a direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e os seus respectivos colaboradores.



O administrador como dirigente de pessoas: Para dirigir os colaboradores, o administrador (em qualquer nível da organização em que esteja situado) precisa comunicar, liderar e motivar. Como não existem empresas e cooperativas sem pessoas, a direção constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim, todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2004)

Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação. Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores e os supervisores dirigem os funcionários ou operários.

5. CONTROLE DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Dentre as funções do administrador, a de controle tem um papel fundamental: garantir que tudo ocorra dentro dos parâmetros e dos princípios que foram definidos. O objetivo do controle é justamente identificar desvios do direcionamento, já pensando em planos para mudar esse cenário quando for necessário.



O controle de desempenho costumava ser expresso em termos monetários, como receita, custos ou lucros. Mas, hoje, ele também pode ser declarado em outros termos, como o nível de atendimento ao cliente e satisfação do consumidor, por exemplo. Para isso, uma série de indicadores de desempenho precisam ser criados.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem, tanto quanto possível, aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guie a atividade exercida para um fim previamente determinado. Como o processo, o controle apresenta fases que merecem uma explicação.

5.1. Fases do controle

1. Estabelecimento de padrões ou critérios: Os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam as normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se estabelecer o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou por meio de índices. A administração científica preocupou-se em desenvolver técnicas capazes de proporcionar bons padrões, como o tempo-padrão no estudo dos tempos e movimentos. O custo-padrão, os padrões de qualidade, os padrões de volume de produção são exemplos de padrões ou critérios.

2. Observação do desempenho: Para controlar um desempenho, deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele. O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.

3. Comparação do desempenho com o padrão estabelecido: Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. É importante determinar os limites dentro dos quais essa variação poderá ser aceita como normal ou desejável. O controle separa o que é excepcional para que a correção se concentre unicamente nas exceções ou desvios. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido geralmente é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas, etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do controle para que tenha maior informação sobre aquilo que deve ser controlado ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja exatamente de acordo com o que se pretendia fazer

Enquanto o planejamento abre o processo administrativo, o controle serve de fechamento. Da mesma forma como ocorre com o planejamento, a abrangência do controle também pode ser feita nos níveis global, departamental e operacional, respectivamente dentro dos planos estratégico, tático e operacional.

6. HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

Segundo Katz, o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer, e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza. Uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Para Katz, existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

- **Habilidades técnicas:** envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. É o caso de habilidades em contabilidade, em programação de computador, engenharia, etc.

- **Habilidades humanas:** estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. As habilidades humanas estão relacionadas à interação com as pessoas.

- **Habilidades conceituais:** envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, sobre como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela.

Porém, em um mundo em constante mudança e transformação, a aquisição de uma nova competência necessária, significa, quase sempre, o abandono de outra que se tornou velha e ultrapassada. O segredo está em adquirir competências duráveis: **Conhecimento, perspectiva e atitude.**

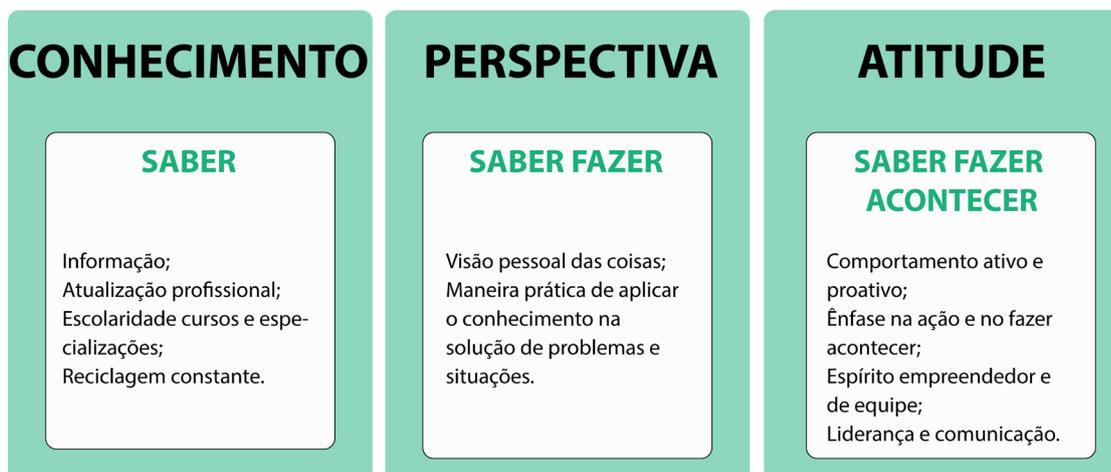


Figura 5: Competências do Administrador
Fonte: Adaptado, CHIAVENATO (2004)

Exercícios e Estudos de Caso

1. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Exercícios para fixar o conteúdo

1) (IBADE - 2019) Aplique lógica aos elementos funcionais para reduzir o nível de desperdícios de tempo, energia, material, mão de obra e oportunidades. O estudo de tempo e movimento desenvolvido por Taylor demonstrou que o melhor caminho para a utilização eficaz dos recursos é:

- a) Compra de materiais mais baratos.
- b) Mais funcionários e menos máquinas.
- c) Radicalização do trabalho.
- d) Ampliação do horário de trabalho.
- e) Racionalização do trabalho.

2) Observe a charge:



THAVES. Jornal do Brasil, 19 fev. 1997 (adaptado).

(ENEM 2016) A forma de organização interna da indústria citada nesta charge gera a seguinte consequência para a mão de obra nela inserida:

- a) Ampliação da jornada diária.
- b) Melhoria da qualidade do trabalho.
- c) Instabilidade nos cargos ocupados.
- d) Eficiência na prevenção de acidentes.
- e) Alienação dos trabalhadores.

3) (IBADE - 2019) "A Escola da Administração Científica deu ênfase, entre outros aspectos, à análise do trabalho e aos estudos de tempos e movimentos como forma de racionalizar a execução das tarefas pelos operários; além disso, contemplou algumas ações típicas de administração de recursos humanos, como o desenho de cargos, os incentivos salariais e os prêmios por produção". A afirmação é correta? Justifique.

4) De acordo com seus conhecimentos sobre os princípios centrais da administração científica propostos por Frederick Taylor, marque a alternativa **CORRETA**:

a) O chamado sistema de produção proposto por Taylor proporcionou aos trabalhadores maior tempo livre nos processos de execução das tarefas produtivas.

b) O taylorismo implicou maior autonomia decisória aos trabalhadores responsáveis pela execução das tarefas produtivas

c) Taylor defendia os altos ganhos de produtividade, vinculada a estratégias flexíveis de divisão do trabalho na linha de montagem.

d) O taylorismo consistiu em um conjunto de princípios críticos e contrários ao estudo científico do processo de produção econômica.

e) Os princípios tayloristas estabelecem uma separação clara entre, de um lado, as fases de planejamento, concepção e direção do processo produtivo e, de outro, as tarefas de execução.

5) Observe a imagem. Ela retrata uma cena do filme *Tempos Modernos*, do diretor Charles Chaplin. Qual sistema de trabalho é caracterizado e criticado no filme? Explique



<[Http://cinemascope.com.br/especiais/tempos-modernos/](http://cinemascope.com.br/especiais/tempos-modernos/)> Acesso em 23/09/2019

6) Entre os princípios fundamentais da administração científica se encontra o princípio de preparo dos trabalhadores, cujo objetivo era dar treinamentos para que os operários pudessem desenvolver novas habilidades, podendo, assim, desempenhar diversas funções dentro da organização. Julgue a afirmativa e justifique sua resposta.

7) (CS-UFG - 2016) Um estudo clássico realizado na administração, desenvolvido por Elton Mayo, verificou ao final o efeito das interações sociais nos grupos de trabalhadores. Esse foi o estudo:

- a) de Hawthorne.
- b) dos conflitos construtivos.
- c) das cadeias de comando.
- d) da autoridade e responsabilidade.

8) (IF Sul Rio-Grandense – 2019) Elton Mayo ficou conhecido pela experiência de Hawthorne, associada à Teoria das Relações Humanas. A respeito dos estudos de Hawthorne é **INCORRETO** afirmar que:

- a) Os grupos informais internos à organização exercem fortes controles sociais sobre os hábitos de trabalho e atitudes dos trabalhadores.
- b) A necessidade de reconhecimento, segurança e senso de pertencimento é mais importante na determinação da moral do trabalhador e de sua produtividade do que as condições físicas que lhe são oferecidas.
- c) A colaboração nos grupos não ocorre acidentalmente; ela precisa ser planejada e desenvolvida.
- d) A especialização funcional cria, necessariamente, a organização mais eficiente.

9) Joaquim é o atual presidente de uma cooperativa de insumos agrícolas no interior de São Paulo. A fim de aumentar a produtividade de seus funcionários, Joaquim participou de um *workshop* sobre gestão e decidiu aplicar uma política salarial na cooperativa pela qual todos receberiam um salário base, mais uma comissão, em função da produtividade, pautando-se na ideia de que os *esforços são exclusivamente relacionados aos incentivos financeiros*. Com base nos seus conhecimentos, o *workshop* que Joaquim participou foi baseado na abordagem humanística ou Científica? Justifique sua resposta.

10) (IF-RS – 2018) A tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos científicos recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho (ORT). Dos fundamentos, a seguir, qual **NÃO** se caracteriza como um aspecto da ORT:

- a) Conceito *homo economicus*.
- b) Condições ambientais do trabalho.
- c) Estudo da fadiga humana.
- d) Motivação.
- e) Padronização.

Exercícios para praticar

Compare o modo como é hoje organizada uma grande empresa típica com o de uma organizada em 1940. À medida que as organizações se tornam mais orientadas pela tecnologia, o que você acredita ser mais importante: a administração do elemento humano da organização ou a administração da tecnologia?

Apesar de as teorias administrativas terem surgido no início do século, muitas empresas ainda sofrem influência de suas ideias, métodos e princípios. Selecione e comente três exemplos de empresas que utilizam ideias das teorias científica e humanística.

ESTUDO DE CASO 1

Cooxupé e a indústria mundial do café: estratégias para aumentar a receita do produtor

Autores/Pesquisadores: **Fabio Chaddad, Michael Boland**

Área: Administração, Organizações e Estratégia (AE)

Código de Identificação do Caso: AE-P0004 | AE-P0004-NE

Código de Identificação da Nota de Ensino: AE-E0004 | AE-E0004-TN

Fundada em 1954, por 24 produtores de café, a Cooxupé tornou-se a maior cooperativa no mundo de comercialização e exportação de café de propriedade de fazendeiros. Em 2005, contava com mais de 10.000 membros produtores e tinha vendas de R\$ 1,2 bilhão (cerca de US\$ 500 milhões), que colocaram a empresa no *ranking* das 300 melhores no país. O crescimento recente tem se baseado, em grande parte, nas exportações diretas de café verde a mais de 150 compradores em 30 países. Apesar do sucesso e do crescimento da Cooxupé, muitas mudanças vinham acontecendo no mercado mundial do café: os preços estavam baixos graças ao considerável aumento da oferta, principalmente no Brasil e no Vietnã. Além disso, a moeda brasileira, o real, vinha se fortalecendo significativamente desde 2003. Era preciso ter um bom balancete e um fluxo forte de caixa para assegurar a empresa contra a volatilidade dos mercados mundiais. Ganhos da cooperativa foram retidos para proporcionar novo crescimento, uma vez que, no Brasil, cooperativas não podem emitir garantias financeiras. Os baixos preços do café se aproximavam dos valores do custo de produção em 2006, e isso significava retornos menores.

Joaquim Libânio, protagonista do caso e diretor de exportação da Cooperativa, ponderou os principais desafios que ela enfrentaria no futuro. Considerando as forças competitivas na indústria mundial do café, era imperativo que a Cooxupé continuasse a crescer e se mantivesse como competidora viável. Mas que estratégias de crescimento deveriam adotar? Além do mais, essas estratégias deveriam possibilitar o aumento da receita dos membros, uma vez que a Cooxupé é uma organização controlada e administrada por eles. Outro desafio assustador era identificar mecanismos para fortalecer as relações com o crescente número de membros e suas diferenças, e, finalmente, os líderes da Cooxupé precisariam encontrar novos caminhos para obter capital de risco para financiar seu crescimento.

2. TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

Exercícios para fixar o conteúdo

1) (CESPE, 2001) A visão sistêmica das organizações considera que existe um ciclo de vida organizacional definido para que não haja desvios nas normas sociais de sua estrutura. Julgue a afirmativa como verdadeira ou falsa e justifique sua resposta.

2) (FCC – 2008) Considere a capacidade das organizações, como sistemas abertos, de:

- I. Conservar um estado equilibrado por meio de autorreguladores de motores;
- II. Diferentemente dos sistemas mecânicos e mesmo dos sistemas biológicos, o sistema organizacional tem a capacidade de modificar a si próprio e sua estrutura básica;
- III. A organização é um sistema social cujas partes são independentes, mas inter-relacionadas

Os itens I, II e III referem-se, respectivamente, à seguinte ordem:

- a) Homeostase; equifinalidade; dependência
- b) Estado firme; homeostase adequada; Morfogênese.
- c) Homeostase; Morfogênese; interdependência
- d) Homeostase; interdependência; diferenciação
- e) Equifinalidade; homeostase; estado firme.

3) (FCC - 2012) A principal contribuição da abordagem sistêmica ao Comportamento Organizacional é o conceito de organização como um sistema:

- a) aberto, em constante interação com seu ambiente.
- b) fechado, que estabeleceu algumas trocas no ambiente.
- c) semiaberto, já que tem metas definidas no intragrupo.
- d) flexível, porém raramente se modifica como pressões do ambiente.
- e) inflexível, pois preserva as normas internas.

4) O desenvolvimento da Teoria de Sistemas revolucionou o estudo de organizações, pois suas fronteiras foram ultrapassadas e:

- a) Uma noção de subsistema composto por elementos não relacionados que podem ser usados como partes ou órgãos que compõem o sistema permitindo compreender relações intragrupos.
- b) Em vez de estudar uma organização para dentro, passou-se a estudar no seu interior.
- c) Passou-se a olhá-las do elemento menor e condicionado ao elemento maior e condicionador, numa teoria introversa.
- d) O ambiente externo passou a ser considerado o condicionador básico de formato e comportamento organizacional.
- e) Uma empresa, como sistema fechado por limites ou fronteiras, passou a criar sua própria cultura.

ESTUDO DE CASO 2

Coop Cítrus

Maria Amália está muito ligada à revolução que está varrendo o mundo empresarial em busca da competitividade. Ela é a Diretora Executiva da Coop Cítrus, cooperativa dedicada à produção e comercialização de laranja, limão e tangerina no Estado do Espírito Santo. Nos últimos cinco meses, Maria Amália comandou um processo de reorganização da cooperativa, e notou a presença de retrabalho e ineficiência entre os departamentos, além disso, notou-se que no momento da comercialização, as ações dos concorrentes não eram observadas e consideradas antes da tomada de decisão. Maria Amália precisa entender um pouco mais sobre a importância da visão Sistêmica dentro das Organizações. Explique melhor sobre isso, e aponte soluções para que ela possa reorganizar a cooperativa da melhor maneira possível.

ESTUDO DE CASO 3

Global Face

(USP-) Meditando a respeito de sua empresa, a Global Face, Waldomiro Pena começou a pensar em uma nova forma de gestão dos seus negócios. A Global Face tinha passado por várias mudanças de produtos e serviços, novas exigências de clientes, alterações na legislação e nas políticas governamentais, a globalização e, agora, o forte desenvolvimento tecnológico que envelhece rapidamente qualquer produto e o torna obsoleto em questão de momentos. A Global Face passara por tudo isso e continuava firme. Mas perdera terreno para empresas concorrentes. Waldomiro achava que a empresa poderia ser mais sensível ao mercado e mais aberta para o ambiente de negócios. Quais as sugestões que você daria a Waldomiro a respeito da Global Face?

ESTUDO DE CASO 4

Cooperativa de artesanato

Lúcia mora na cidade de Recife (PE) e foi a fundadora de uma cooperativa de artesanato formada por um grupo de mulheres, que, há mais de 10 anos, produz bolsas de palha, tapetes e artigos de decoração de forma totalmente artesanal. Como a produção da cooperativa está cada vez maior, Lúcia pretende ampliar a comercialização dos produtos, que até o momento é feita diretamente na cooperativa. Ela sabe que a cooperativa está inserida em um ambiente completamente dinâmico e que sofre com as alterações externas. Para organizar melhor suas ideias e traçar seus planos, Lúcia decidiu listar os fatores que podem vir a afetar a cooperativa antes da tomada de decisão. Ajude Lúcia nesta tarefa. Lembre-se de que as organizações são sistemas abertos e se inter-relacionam com as questões políticas, mercadológicas, sociais e outras.

3. AS FUNÇÕES E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Exercícios para fixar o conteúdo

1) (CGU, 2006) O processo administrativo compõe-se de quatro funções básicas. Indique a opção CORRETA.

a) A função organização refere-se ao sistema de definição de objetivos, alocação de recursos e os meios para alcançá-los. A de direção ao agrupamento das atividades em órgãos e cargos, definindo níveis de autoridade e responsabilidade.

b) A função planejamento possibilita o monitoramento do desempenho organizacional e a tomada de ações corretivas; a de organização, a divisão do trabalho e designação de processos e atividades.

c) A função controle permite a execução de atividades e alocação de recursos para atingir os objetivos; a de direção, o exercício da liderança e coordenação de esforços.

d) A função planejamento possibilita a definição do objetivo organizacional e a programação de atividades; a de direção, a orientação da mão de obra e a coordenação de esforços.

e) A função controle permite desenhar o trabalho a ser executado e coordenar atividades; a de organização, o exercício da comunicação, liderança e motivação.

2) (CESPE, 2015) Julgue este item sobre o processo organizacional: “Organização é a função administrativa que define objetivos e decide as tarefas e os recursos necessários para alcançá-los adequadamente.”

3) Assinale a opção que indica CORRETAMENTE as principais funções do processo administrativo.

a) Planejamento, organização, direção e controle.

b) Planejamento, verificação, execução e ação.

c) Comunicação, ação, correção e fiscalização.

d) Execução, organização, direção e verificação.

e) Fiscalização, comunicação, correção e controle.

4) Assinale a opção que descreve CORRETAMENTE a função de planejamento:

a) Quando o gerente pensa no futuro, decidindo no presente objetivos a serem alcançados, fazendo uma previsão da alocação de recursos, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.

b) Quando o gerente pensa no futuro, decidindo no presente qual a melhor estrutura a adotar, determinando funções e níveis de autoridade, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.

c) Quando o gerente pensa qual é a melhor forma de comunicar ao grupo de funcionários o trabalho a ser executado, estimulando o desempenho produtivo, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.

d) Quando o gerente pensa qual é o melhor processo a ser adotado, estabelecendo normas de trabalho, materiais e equipamentos que deverão ser utilizados, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.

e) Quando o gerente analisa relatórios relativos à produção e às vendas e os compara com as metas estabelecidas, tomando medidas corretivas, diz-se que ele está exercendo a função de planejamento.

5) No processo administrativo, motivar as pessoas para que as metas organizacionais sejam atingidas é responsabilidade da função da administração:

- a) Organização.
- b) Controle.
- c) Direção.
- d) Gestão de pessoas.
- e) Liderança.

6) (EMATER-MG, 2018) Na cooperativa Delta, observam-se quatro funcionários distintos que trabalham em áreas e cargos também distintos. Avalie as afirmações em relação às principais funções da administração.

- 1) Sérgio, rotineiramente, assinala o ponto dos funcionários do seu setor.
- 2) Soraia, diariamente, participa de reuniões com seus subordinados.
- 3) Silvia, mensalmente, elabora objetivos e metas para a área comercial.
- 4) Sandra, semanalmente, etiqueta os novos produtos comprados.

Com relação às afirmações, é CORRETO concluir que:

- a) Os funcionários Sérgio e Silvia atuam especificamente com atividades de direção.
- b) Os funcionários Sérgio e Sandra realizam atividades de controle e de direção, respectivamente.
- c) Os integrantes trabalham com controle, direção, planejamento e organização, respectivamente.
- d) As funcionárias Silvia e Soraia efetuam atividades de planejamento e de controle, respectivamente.

7) Isabela é a diretora de uma cooperativa de produtores de tomates orgânicos. Sob sua direção, estão diferentes áreas interdependentes da empresa. Recentemente, ela identificou que alguns setores que deveriam manter contato permanente para a condução de suas atividades têm falhado nesse sentido.

Analisando-se corretamente a situação, conclui-se que Isabela precisa melhorar sua função administrativa de:

- a) Previsão;
- b) Organização;
- c) Comando;
- d) Direção;
- e) Controle

8) (FGV – 2014) Em relação às habilidades do administrador, julgue a afirmativa: “As habilidades técnicas são aquelas que envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações”

9) Há dois anos, Márcia trabalha na Intertech, empresa que sempre oferece oportunidades de desenvolvimento para os seus funcionários. Em uma reunião da diretoria, ela ficou sabendo de sua futura promoção para o cargo de gerente do departamento financeiro da companhia. A primeira preocupação de Márcia foi: estou realmente preparada para assumir o novo cargo? Quais as habilidades que deverei possuir para enfrentar os novos desafios da função? Como deverei ser uma administradora competente?

ESTUDO DE CASO 5: **A organização funcional da CoopBio**

Abraão Alencar é gerente de produção na CoopBio, cooperativa fabricante de produtos para controle agrícola biológico. A estrutura organizacional da cooperativa é funcional, envolvendo vários departamentos subordinados a Abraão, como: produção, almoxarifado, compras e abastecimento, manutenção, tecnologia e expedição. Abraão está insatisfeito com o desempenho do modelo adotado e quer conversar com a diretoria para poder fazer alterações no sentido de modernizá-lo urgentemente. Como Abraão deveria apresentar a sua argumentação à diretoria?

ESTUDO DE CASO 6: **A organização linear da COOMAI**

João de Barros é o presidente da Cooperativa Mista Agropecuária de Ipirá (COOMAI). A organização adota a estrutura linear, da qual pretende se desligar dentro de alguns anos para aposentar-se. Por meio de assembleia, foi eleito o novo presidente, Pedro, que é agricultor, para sucedê-lo. Pedro tem apenas 25 anos e irá ingressar na cooperativa para começar a fazer carreira. Inicialmente, João quer explicar a Pedro as características, vantagens e desvantagens de uma organização linear para ele saber onde está pisando. Como ele deveria fazer? Ilustre e explique esse modelo de organização.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo. 7º ed. Atlas. 2004

OLIVEIRA, Djalma de Pinho: Manual de Gestão Das Cooperativas - Uma Abordagem Prática. 7º ed. 2015

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2011.

QCONCURSOS. Questões de Administração Geral - Administração Científica para Concurso. Acesso em 15 de setembro de 2019. Disponível em : <https://www.qconursos.com/questoes-de-concursos/disciplinas/administracao-administracao-geral/administracao-cientifica/questoes>.

Bibliografia Básica

1 - CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Atlas, 2014.

2- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

3- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

Bibliografia Complementar

4 –ROBBINS, S. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

5 - MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2015

6 - MORAES, Anna Maria Pereira de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

7- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

RESPOSTAS

TRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO		TEORIA GERAL DOS SISTEMAS		FUNÇÕES E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR	
1	E	2	C	1	C
2	E	3	A	3	A
4	E	4	D	4	A
7	A			5	C
8	C			6	C
10	D			7	B

cead_{UFV}