

DELANO MESQUITA VIEIRA

REFLEXO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NOS RECURSOS HUMANOS
DAS COOPERATIVAS ESCOLAS DAS ESCOLAS AGROTÉCNICAS FEDERAIS
DO ESTADO DE GOIÁS

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

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
LAVRAS - MINAS GERAIS
1988

APROVADO:

PROF. M.Sc. RICARDO DE CARVALHO PEREZ RIVERA

PROF. Ph.D. EDGARD ALENCAR

PROF: M.Sc. RUBEN DELLY VEIGA

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Processo histórico	1
1.2. O Problema e a sua Importância	5
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo Geral	12
1.3.2. Objetivos Específicos	12
1.4. Hipóteses	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
3. MATERIAL E MÉTODOS	33
3.1. Área de Estudo	33
3.2. Informantes ou Sujeitos	33
3.3. Amostragem	34
3.4. Instrumento de Coleta de dados	34
3.5. Pré-testes	36
3.6. Método de análise	37

3.7. Definição e operacionalização das variáveis ...	37
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
4.1. A estrutura organizacional na ótica dos informan <u>tes</u> tes	39
4.2. Características organizacionais e definição do sistema administrativo das EAFs e respectivas cooperativas-escolas na ótica do corpo discente	40
4.3. Características organizacionais e definição do sistema administrativo das EAFs e respectivas cooperativas-escolas na ótica do corpo docente.	49
4.4. Características organizacional e definição do Sistema administrativo das EAFs e respectivas cooperativas-Escolas na ótica de todos infor- mantes da pesquisa (Corpo docente e corpo dis <u>cente</u>)	57
4.5. Teste de Hipótese	72
5. CONCLUSÕES	76
6. SUGESTÕES	78
7. RESUMO	80
9. BIBLIOGRAFIA	82
9.1. Referências Bibliográficas	82

LISTA DE QUADROS

Quadros	Página
1. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 1 (Natureza do processo de Liderança aplicada), na ótica do corpo discente	42
2. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 2 (Natureza do processo de Motivação), na ótica do corpo discente	44
3. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 3 (Natureza do processo de Comunicação), na ótica do corpo discente	45
4. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 4 (Natureza do processo de Influência e Interação), na ótica do corpo discente	47
5. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 5 (Natureza do processo de Tomada de Decisão), na ótica do corpo discente	48

Índice	Página
6. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 6 (Natureza do processo de Metas e Diretrizes), na ótica do corpo discente	50
7. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 7 (Natureza do processo de Desempenho e Treinamento), na ótica do corpo discente	51
8. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 8 (Natureza do processo de Controle), na ótica do corpo discente	52
9. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 1 (Natureza do processo de Liderança), na ótica do corpo docente	55
10. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 2 (Natureza do processo de Motivação), na ótica do corpo docente	56
11. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 3 (Natureza do processo de Comunicação), na ótica do corpo docente	58
12. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 7 (Natureza do processo de Desempenho e Treinamento), na ótica do corpo docente	59.

13. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 1 (Natureza do processo de Liderança), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)	62
14. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 2 (Natureza do processo de Motivação), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente).....	63
15. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 3 (Natureza do processo de Comunicação), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)	64
16. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 4 (Natureza do processo de Influência e Interação), na ótica do todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)	66
17. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 5 (Natureza do processo de Tomada de decisão), na ótica do todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)	68
18. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 6 (Natureza do processo de Metas e diretrizes), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)	69.

Quadro	Página
19. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 7 (natureza do processo de Desempenho e Treinamento), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)	71
20. Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 8 (Natureza do processo de Controle), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)	73
21. Correlação das variáveis estudadas e teste de hipótese	74

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Sistema escola fazenda	7
2. Estrutura Organizacional das Escolas Agrotécnicas Federais	8
3. Organograma de uma cooperativa escola	11
4. Estrutura sistêmica abstrata	18
5. Clima e moral: determinantes e resultados	21
6. O modelo básico de comportamento	23
7. As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou <u>comp</u> ensação, quando há impossibilidade de satisfação da necessidade	24
8. Nível de realização ou de crescimento pessoal	25
9. Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg	27

Figura	Página
10. As três dimensões básicas da motivação	28
11. Modelo de expectativa aplicado	30
12. Posicionamento dos informantes na estrutura organiza <u>ç</u> ional das EAFS	35
13. Perfil do Sistema Administrativo adotado pelas EAFS, segundo a opinião do Corpo discente	41
14. Perfil do Sistema Administrativo adotado pelas EAFS, segundo a opinião do Corpo docente	54
15. Perfil do Sistema Administrativo adotado pelas EAFS, segundo a opinião dos informantes da pesquisa (Corpo docente e discente)	61

1. INTRODUÇÃO

1.1. Processo histórico

O movimento cooperativista, iniciou-se em meados do século XIX, precisamente em Lancastría na Inglaterra. Aí foi organizada a primeira cooperativa, constituída de 28 (vinte e oito) obreiros-Tecelões de Rochdale.

Paralelamente ou logo após Rochdale, difundiu-se o movimento cooperativista por toda Inglaterra e na França em 1834, na Alemanha em 1850, em Zurique na Suíça em 1851, na Dinamarca em 1866, na Noruega e Finlândia em 1885, na Suécia em 1909 e posteriormente em outros países e continentes, como: Japão, Índia, Israel, Estados Unidos, Canadá e Brasil.

O movimento cooperativista no Brasil teve início em maio de 1888. A revista Financeira do Rio de Janeiro, publicava um artigo no qual se apontava o desenvolvimento das Sociedades Cooperativistas como a mais alta expressão na ordem econômica. As primeiras tentativas de organizar tais sociedades foram na ú

tima década do Século XIX. Entre elas mencionam-se: a Associação Cooperativista dos Empregados da Cia Telefônica de Limeira - SP e a Cooperativa Militar de Consumo em 1891; a Cooperativa do Proletariado Industrial de Camaragibe - PE em 1895. Só em 1902, no Rio Grande do Sul, através do Padre Suiço Teodoro Amstad : se inicia um movimento de caráter mais genuíno com as coisas rurais. Outras cooperativas agrícolas e de consumo apareceram nos primeiros anos do século XX tais como: a cooperativa de Miraf em Cataguases - MG e a cooperativa internacional da Lapa - RJ; a partir daí outras organizações cooperativistas surgiram, entretanto, sob o ponto de vista legislativo, nada se fez até 1932.

O primeiro dispositivo legal referente ao cooperativismo no país, surgiu no governo de Affonso Penna com o Decreto nº 1.637 de 5 de janeiro de 1907, e contava entre seus autores com Carlos Alberto de Menezes, criador da Cooperativa de Camaragibe - PE. Porém não levava em conta os princípios do movimento. Em 1932 como dissemos o Decreto nº 22.239 de 19 de dezembro, passou a ter uma legislação mais completa, apesar de falhas e senões.

Outras legislações sucederam a esta até a vigência do Decreto lei nº 59 de 21 de novembro de 1966, regulamentado pelo Decreto nº 60.597/67, o qual reconheceu em seu artigo 21, a categoria de Cooperativa Escolar.

O objetivo dessa Cooperativa, era promover a associação de alunos e despertá-los para os princípios que norteavam o

cooperativismo. Por volta de 1968, foi implantado nos colégios agrícolas, uma Sistemática Pedagógica denominada Escola-Fazenda, que se fundamentava principalmente no desenvolvimento das habilidades, destrezas e experiências, indispensáveis à fixação dos conhecimentos adquiridos nas aulas teóricas, tornando-se assim o ensino agropecuário dinâmico e educando integralmente - porque - os familiarizavam com atividades semelhantes às que teriam que enfrentar na vida real. Neste contexto a cooperativa escolar, passava a integrar os mecanismos pedagógicos da formação profissional em agropecuária.

Os pressupostos das cooperativas do Sistema Escola-Fazenda diferenciavam de todos os tipos de cooperativas preconizadas na época, pois não poderiam ser comparadas às cooperativas escolares, haja visto que, além de atenderem aos princípios doutrinários do cooperativismo, tinham outras finalidades, dentre elas a de servirem de órgãos catalizadores de todas as práticas educativas e na execução dos projetos agropecuários, bem como promoverem a defesa econômica dos interesses comuns e realizarem a comercialização dos produtos decorrentes do processo ensino-aprendizagem.

Estas diferenças acarretaram limitações já que a cooperativa Escola instituída, só estava de direito habilitada a realizar a venda de material escolar aos associados e por isso não era e nem poderia ser cadastrada na Receita Federal (CGC) , na Receita Estadual (IE) e na Junta Comercial, o que impedia a realização de operações comerciais com terceiros. Estas restri-

ções inviabilizavam o escoamento da produção e conseqüente movimentação do capital de giro, estrangulando o Sistema Pedagógico.

Com a criação da COAGRI em 1975 através do Decreto 76.436, estabeleceu-se como uma das ações prioritárias, a regularização legal dessas cooperativas. A COAGRI, conseguiu no VIII Congresso Brasileiro de Cooperativismo aprovar uma proposição neste sentido. Apesar disso, não aconteceram ações concretas para efetivação das propostas.

Em julho de 1978, no III Encontro de Diretores de Escolas Agrícolas, estudou-se junto a representantes do INCRA e da IGF, as diretrizes gerais para esta regularização e através deste documento, muitas cooperativas foram constituídas. Convém ressaltar que ainda persistiram por parte do INCRA, impedimentos legais, quais sejam: livre ingresso dos alunos de II grau na cooperativa e a possibilidade da mesma em realizar operações comerciais, já que estas atividades entravam em discordância com o disposto na resolução CNC Nº 11/74.

Através de trabalhos efetuados pela COAGRI junto ao INCRA, OCB e Ciset, foi caracterizada a cooperativa que melhor responderia às necessidades do Ensino Agrícola, objetivando o seu reconhecimento por órgãos competentes e conseqüentemente o respectivo respaldo legal. Desses estudos resultou a resolução CNC Nº 23 de 9 de Fevereiro de 1982, reconhecendo ser esta modalidade de cooperativa diferente da Cooperativa Escolar, vinculando o seu processo de registro no artigo 18 da lei Nº 5.764/71,

assegurando-lhe o mesmo tratamento legal dispensado às Cooperativas tradicionais.

Pela resolução CNC Nº 23, ficou ainda estabelecido: o livre ingresso na cooperativa de alunos maiores de 12 anos, de qualquer grau do Ensino Agrícola; a comercialização dos produtos agropecuários; a participação do próprio estabelecimento como as sociado (pessoa jurídica) e a criação da categoria cooperativa - escola.

1.2. O Problema e a sua Importância

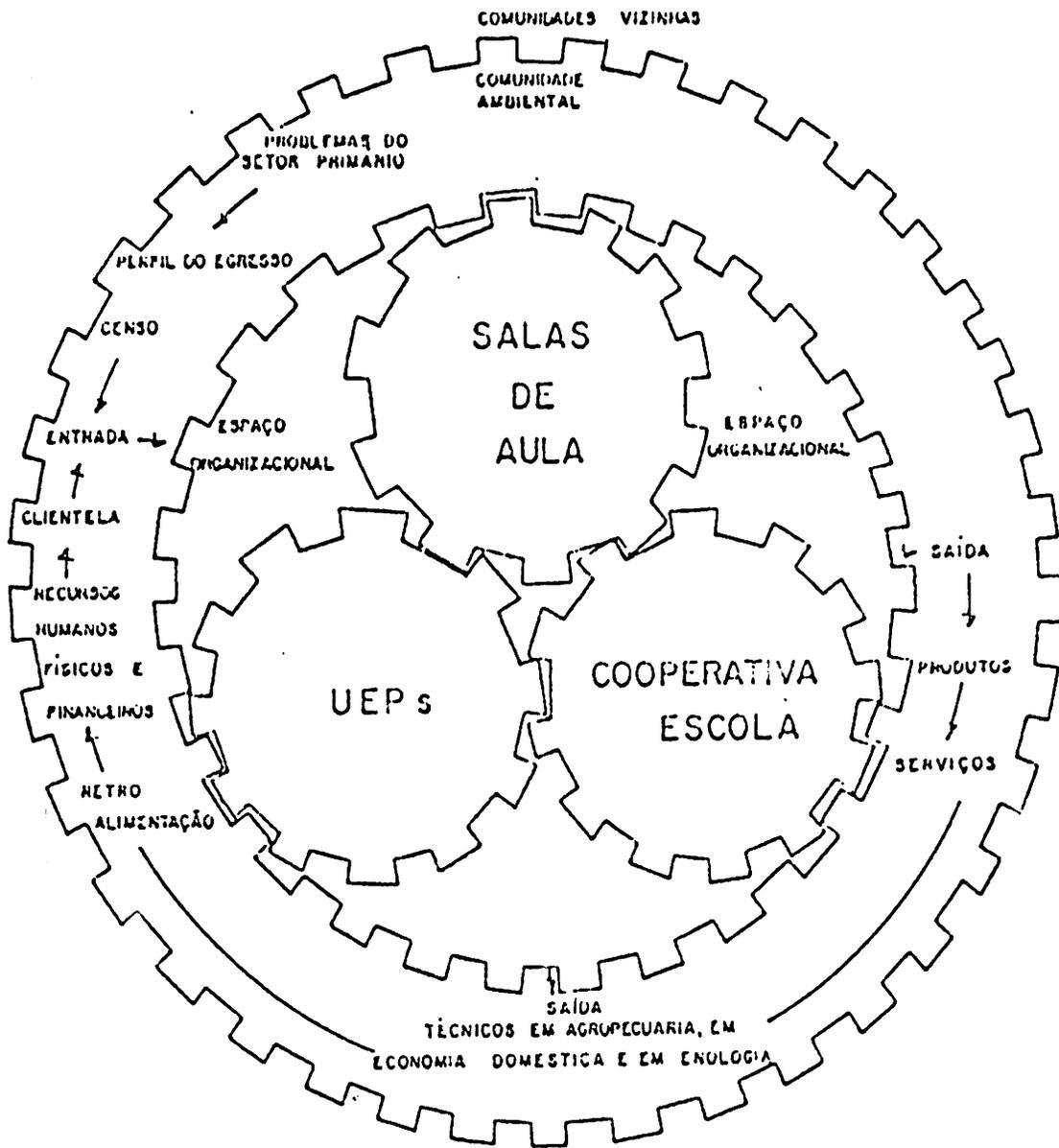
Nos artigos VII e VIII a resolução CNC Nº 23 ressalta va: a incapacidade dos menores, relativa ou absoluta, enquadrando-a na legislação civil e limitando a administração e fiscalização das cooperativas-Escolas aos associados civilmente capazes, podendo contar com um Conselho de Representantes integrado por associados maiores de 16 anos. Essas limitações acarretaram problemas de participação, uma vez que apenas alguns alunos da 3a. série (maiores de 16 anos) dos cursos oferecidos pelas Escolas A grotécnicas Federais tinham acesso à administração e fiscalização das cooperativas.

Sendo a cooperativa um instrumento operacional dos projetos agropecuários destinados a desenvolver habilidades, destrezas e capacidades administrativas aos alunos e ao mesmo tempo manter a alta sustentação do restaurante das escolas e dos projetos agropecuários, estes desenvolvimentos tem como sustentáculo

a motivação dos alunos e a sua participação no processo produtivo e administrativo, sendo fundamental para a auto suficiência da escola bem como para a eficácia da relação ensino-aprendizagem , já que tanto a educação geral, como a formação especial e as atividades a elas pertinentes servem como subsídios teóricos-práticos para sua organização e funcionamento pleno. Portanto é preciso principalmente através da participação, tornar os alunos conscientes dos benefícios que a cooperativa lhes trará, tanto em termos de formação integral (benefícios e educação), como relativo a interesses econômicos-sociais.

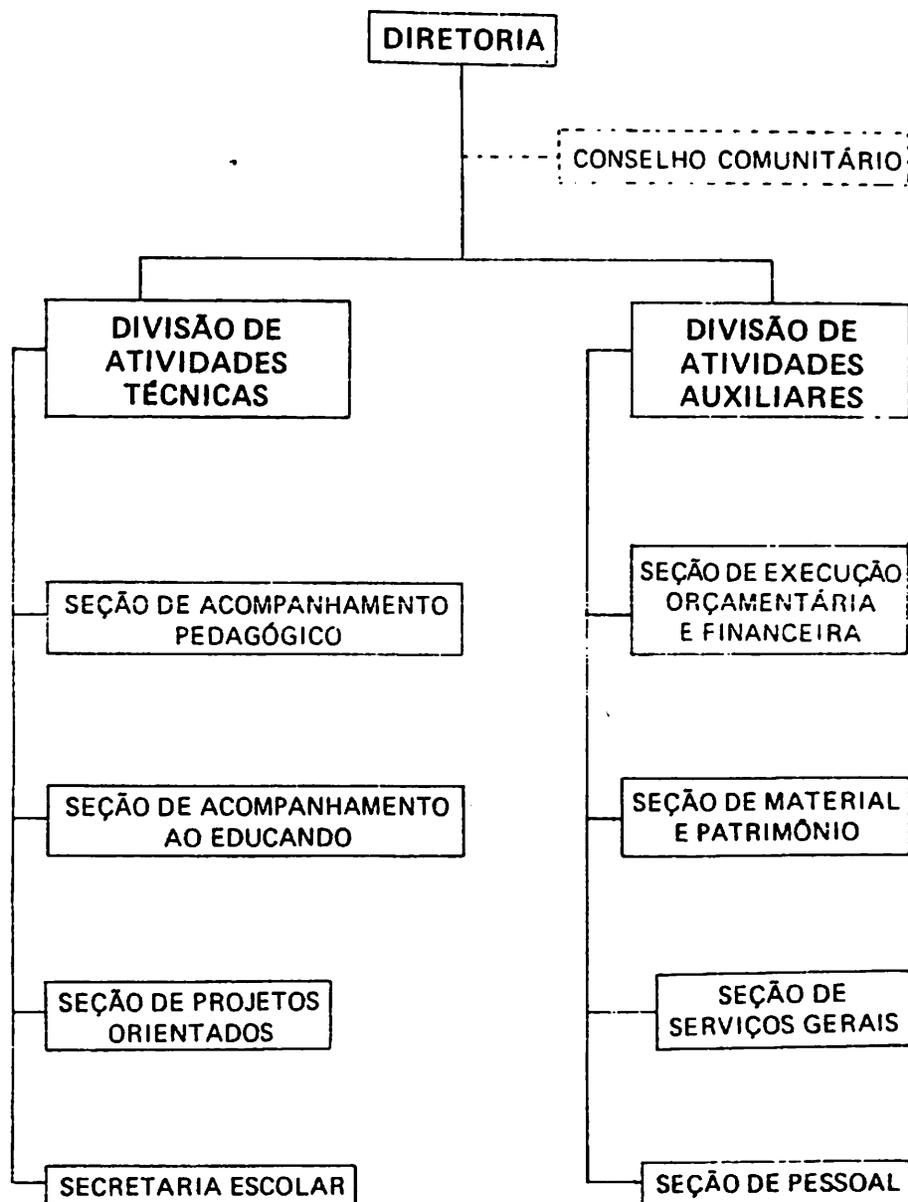
A Cooperativa Escola é um componente de uma sistemática de ensino denominada Escola-Fazenda, regida dentro de preceitos administrativos sistêmicos (Fig. 1), sendo parte essencial de seu funcionamento. A Cooperativa-Escola é considerada como elemento catalizador do sistema, pois além de viabilizar a aprendizagem dos princípios cooperativistas, ela apoia a ação educativa da escola, realiza a comercialização da produção e dá oportunidade ao exercício da cidadania através da participação dos associados na co-gestão do patrimônio e desenvolvimento dos projetos agropecuários, proporcionando assim aos educandos, a possibilidade de tomarem iniciativas, assumirem responsabilidades, conhecerem as leis e se educarem dentro dos princípios associativistas.

Por outro lado, independente do Sistema Escola-Fazenda, as Escolas Agrotécnicas Federais, têm uma estrutura organizacional normalizada pela COAGRI (Fig. 2) e absolutamente presas às preconizações do decreto lei nº 200 e sistemas burocráticos



Fonte: Rivera adaptado pela COAGRI (3). 1985.

FIGURA 1 - Sistema escola fazenda



Fonte: COAGRI (3) . 1985.

FIGURA 2 - Estrutura Organizacional das Escolas Agrotécnicas Federais

delas derivados.

A implantação do Sistema Escola-Fazenda no qual a cooperativa-escola está embutida, encontrou obstáculos que limitaram seu pleno funcionamento, uma vez que a comercialização dos produtos agropecuários e a manipulação dos recursos financeiros e patrimoniais foram inviabilizados através da cooperativa como foi visto, e através da escola em função dos preceitos da legislação vigente.

O primeiro passo para contornar estas dificuldades foi transformar os antigos Colégios Agrícolas, em autarquia, administrada indiretamente pelo governo e com maior flexibilidade de manipulação de recursos, o que foi feito com a criação da COAGRI, através do decreto nº 76.436 de 14 de outubro de 1976, oito anos depois da implantação do sistema escola-fazenda.

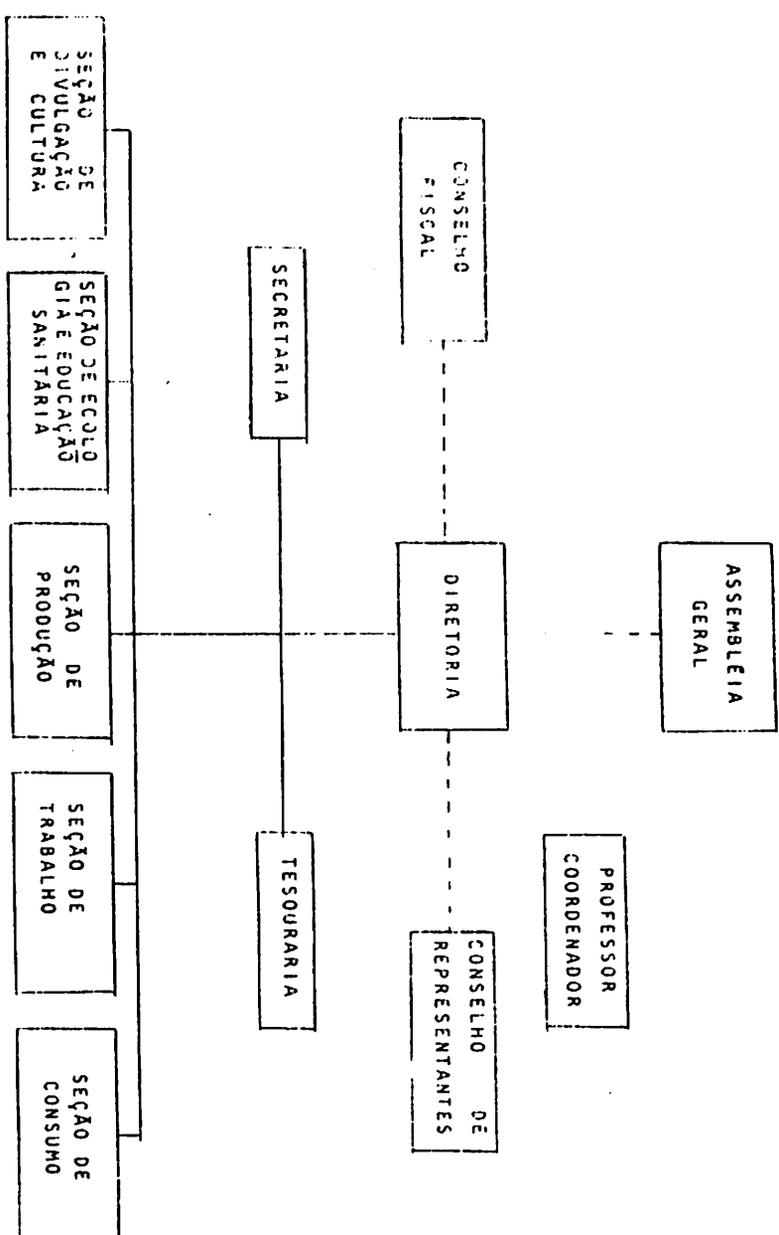
O segundo passo foi a legalização das Cooperativas, o que só foi feito 14 anos depois, através da resolução CNC nº 23 de 9 de fevereiro de 1982.

Pode-se pressupor que ao longo desse tempo as Escolas Agrotécnicas Federais, enfrentaram problemas de toda a ordem na dinâmica do processo, principalmente no que tange à parte administrativa, pois, legalmente, não podiam vender seus produtos. Os bens patrimoniais (móveis, imóveis, semoventes e espécies) tinham um aparato burocrático altamente centralizador, determinando a total impossibilidade de se implantarem projetos.

De acordo com as disposições estatutárias da Cooperativa Escola, a escola deverá ser uma associação e o diretor do estabelecimento será o representante desta junto à cooperativa. Entretanto, e de acordo com o estatuto, ele nomeia um professor coordenador (Fig. 3) com atribuições de orientar as atividades pedagógicas da sociedade.

Acontece que esse professor tem poder controlador da sociedade conforme reza o estatuto. Por outro lado, sua independência está limitada por sua vinculação salarial com a Escola, derivando daí deveres, responsabilidade, obediência e fidelidade ao diretor da escola e sua estrutura organizacional.

Como para se efetivar os atos administrativos da cooperativa carecem de visto e aprovação do professor coordenador, comete-se em função deste pressuposto, atos administrativos que demandam recursos financeiros objetivando atender especificamente as necessidades da escola, deixando de lado os interesses da cooperativa e por conseguinte dos seus associados. Acarretam assim, segundo HERZBERG (9) a ausência de satisfação e consequentemente, a desmotivação dos Cooperados para consecução dos objetivos da cooperativa. Por outro lado, observa-se que o professor coordenador tem-se colocado entre os interesses da cooperativa e dos professores responsáveis pelos projetos das UEPs (Unidade Educativa de Produção). Assim é obrigado a retirar a mão de obra do aluno, necessária e distribuída a setores, para a realização das tarefas administrativas da cooperativa. Acarreta-se desta forma, incompreensões dos setores e quando esta atitude



Fonte: COAGRI (2) . 1985 .

FIGURA 3 - Organograma de uma cooperativa escola

não é tomada, a cooperativa fica acéfala provocando insatisfação dos associados.

Finalmente se faz mister solucionar estes problemas para que as cooperativas tenham a performance desejada e que contribua efetivamente para eficácia do funcionamento do sistema Escola-Fazenda que, como já foi dito, depende basicamente da função catalizadora deste órgão.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar o relacionamento interativo dos Recursos Humanos docentes e discentes das Escolas Agrotécnicas Federais do Estado de Goiás e os problemas que afetam a motivação dos alunos para o bom desempenho administrativo da organização cooperativista do Sistema Escola-Fazenda.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar o relacionamento organizacional entre as estruturas das EAFs de Goiás e das Cooperativas Escolas dos respectivos colégios;
- determinar o nível atual de interação entre o processo burocrático das EAFs e a organização cooperativista do Sistema Escola-Fazenda;
- determinar segundo LIKERT (14) o sistema administrativo atual

das EAFs do Estado de Goiás e sua influência no processo administrativo das Cooperativas-Escolas.

1.4. Hipóteses

Os Recursos Humanos associados às cooperativas Escolas das Escolas Agrotécnicas Federais, estão desmotivados para consecução eficaz dos objetivos preconizados pelo Sistema Escola-Fazenda, em razão da aplicação de sistemas administrativos inadequados ao modelo pedagógico sistêmico das EAFs do Estado de Goiás.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo CHIAVENATO (05), as pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro das organizações, sejam quais forem seus objetivos: econômicos, educacionais, filantrópicos, lucrativos, políticos, religiosos, sociais, etc. Por outro lado as organizações são constituídas de pessoas e estas pessoas tem perspectivas a alcançarem com o mínimo de conflito, de custo, de esforço e de tempo, utilizando estas organizações como meio, já que não poderiam alcançá-las individualmente.

A administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu para adequar o provisionamento, a aplicação, a manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

O Sistema Escola-Fazenda é um componente pedagógico de uma estrutura organizacional e por ser assim, é difícil separar as pessoas das organizações e vice-versa. O estudo deste relacionamento tem que ser encarado como classe de sistema aberto (organização, grupo e indivíduo), porque o mesmo permite uma maneira mais abrangente de abordar a complexidade das organizações

e da administração dos seus recursos. Este conceito permite visualizar não só os fatores ambientais (geral e de tarefa), como também, um todo integrado dos subsistemas que o compõem.

A teoria sistêmica tem sua origem na Biologia, comparando-a com o comportamento dos seres vivos, sua dependência e adaptabilidade com o meio ambiente.

Para KARTZ & KAHN (10), um sistema aberto pressupõem alguns princípios:

- 1- Importação de Energia (Input) - a organização necessita de su primentos renovados de energias do ambiente através de outras ins tituições ou de pessoas, pois nenhuma estrutura social é auto su ficiente.
- 2- Processamento (Throughput) - os sistemas abertos transformam e reorganizam os Inputs, objetivando sua sobrevivência.
- 3- Produto (Output) - os sistemas abertos depois de reorganiza- dos e transformados os insumos, exportam para o meio ambiente os produtos resultantes.
- 4- Os sistemas como ciclo de eventos - os produtos exportados pa- ra o ambiente supre as fontes de energia de modo que dinamicamen- te estas fontes se ligando com o meta sistema geram novos inputs, gerando um processo energético cíclico.
- 5- Negentropia - a entropia é um processo pelo qual todas as for- mas organizadas tendem a exaustão, a desorganização, a desinte - gração e por fim a morte. A negentropia é um processo reativo de

obtenção de reserva de energia para que os sistemas abertos detenham o processo entrópico.

6- Estado firme e homeostase dinâmica - é um estado de equilíbrio entre a organização e o ambiente possibilitando-a reagir às mudanças ambientais ou mesmo agindo antecipadamente a estas mudanças, evitando cotidianamente o processo entrópico.

7- Diferenciação - é uma tendência para a elaboração de estrutura - Todo sistema aberto tende à multiplicação e à elaboração de funções, o que lhe traz também multiplicação de papéis e diferenciação interna.

8- Equifinalidade - é um sistema que segundo este princípio, pode alcançar o mesmo objetivo, partindo de diferentes condições iniciais e segundo uma variedade de caminhos. Em resumo: um sistema tem mais de um modo para produzir um determinado resultado.

9- Limites ou fronteiras - definem a esfera de ação do sistema bem como seu grau de abertura em relação ao ambiente (receptividade de insumos e transações diversas).

10- Retroalimentação (Feedback) - as partes do sistema enviam de volta informações sobre os efeitos desta operação no ambiente, e algum mecanismo central ou subsistema processam este tipo de energia, corrigem o rumo do sistema e o mantêm na direção correta.

Em resumo um sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que desenvolve uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre insumos, colhidos no ambiente (super sistema) em dada referência de tempo para fornecer produtos

ou resultados (Fig. 4).

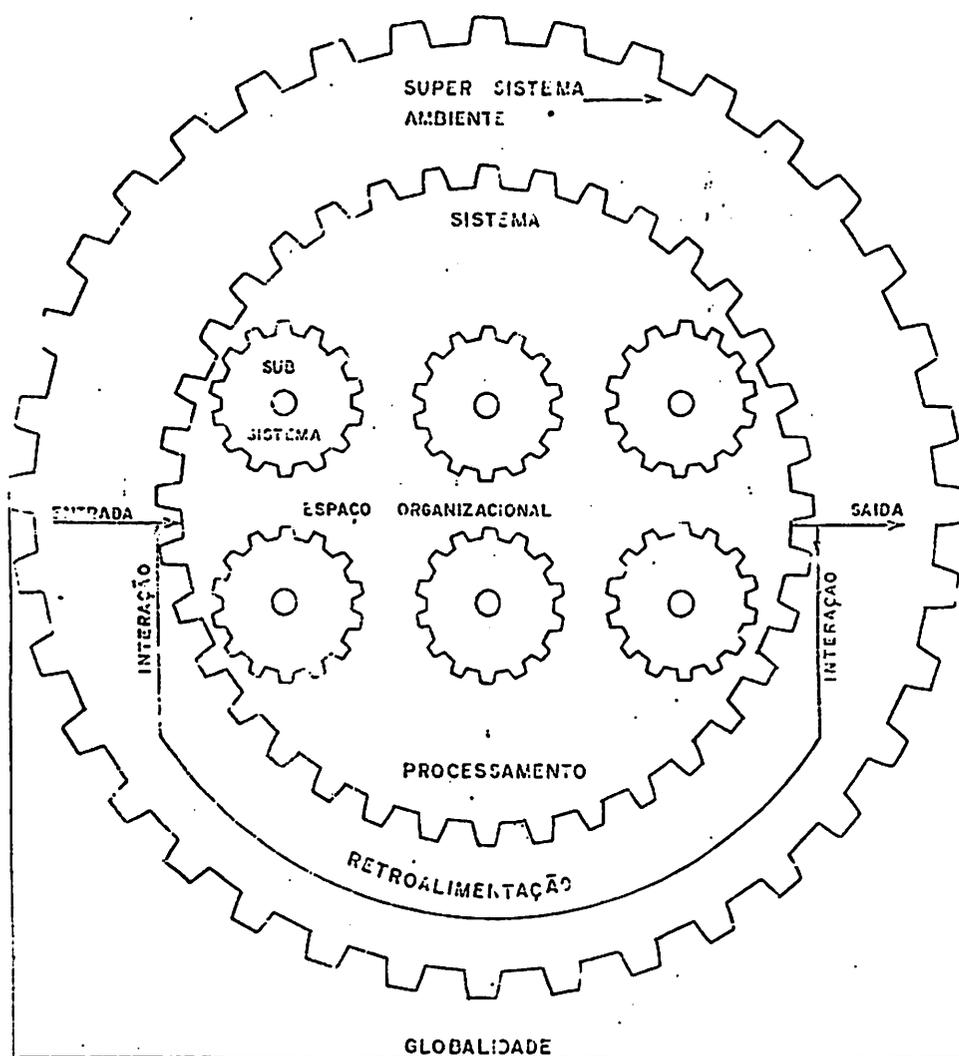
O sistema Escola-Fazenda como o próprio nome indica deve ser abordado dentro desse contexto, pois tem objetivos próprios, é motivado economicamente e monetariamente, recebe insumos da sociedade em forma de dinheiro, pessoas, materiais e informações e transforma-os em produtos, serviços e recompensas à comunidade e aos membros da organização.

Fundamentados neste pressuposto, os micro-sistemas humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros para alcançarem seus objetivos. As organizações somente existem quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão motivadas a construir com ação a fim de atingir objetivos comuns.

O modelo sociotécnico citado por TRIST et alii (21), conhecido como Modelo de Tavistock, afirma que toda organização consiste em uma combinação administrativa de um sistema social e da tecnologia, interadas com o meio ambiente; em outras palavras, a tecnologia envolvida, os papéis requeridos, o fluxo de trabalho, têm que estar relacionados primariamente através de procedimentos, regras e normas com a cultura organizacional, com os valores e com a satisfação das necessidades pessoais de forma negociada, provendo a interação:

- do homem ao trabalho;
- do trabalho ao homem;
- do homem ao homem;
- das organizações à outras organizações.

Os Recursos Humanos são aqueles em que as pessoas (e-



Fonte: LUDWIG von BERTALANFI in CHIAVENATO - adaptado por RIVERA(11).
1983

FIGURA 4 - Estrutura sistêmica abstrata

lementos básicos da organização) aparecem como elementos de trabalhos oferecendo à organização habilidades, destrezas de desempenhar tarefas e atividades, meios de influenciar ou alterar o comportamento dos outros, utilizar conceitos, abstrair idéias e generalizações como ferramentas de trabalho. O grau em que todos os membros de uma organização empregam suas influências, habilidades e destrezas na utilização eficaz dos recursos dependem de quão bem os administradores compreendam os seus cargos.

As organizações existem porque seus recursos humanos (gerentes, empregados, fornecedores, usuários, governo e sociedade em geral) têm objetivos que somente podem ser atingidos mediante atividades organizadas.

Este trabalho levará em consideração a organização formal e informal e o seu continuum, haja visto a impossibilidade de se encontrar uma estrutura formal ou informal definida e bem caracterizada, e, procurará, na medida do possível, verificar o nível ótimo de cooperação quanto ao objetivo de autoridade, liderança e participação nas decisões dentro da continuum formalização → informalização. Deverá estabelecer os desenhos organizacionais dentro das perspectivas das EAFs e dos cooperados bem como do corpo docente.

THOMPSON & MCEWEN (20) fazem distinção entre a competição e os três subtipos de estratégias cooperativistas (ajuste, coopção e coalização, e emulação). Segundo esses dois autores a interação - organização e ambiente - dependem do conhecimento a-

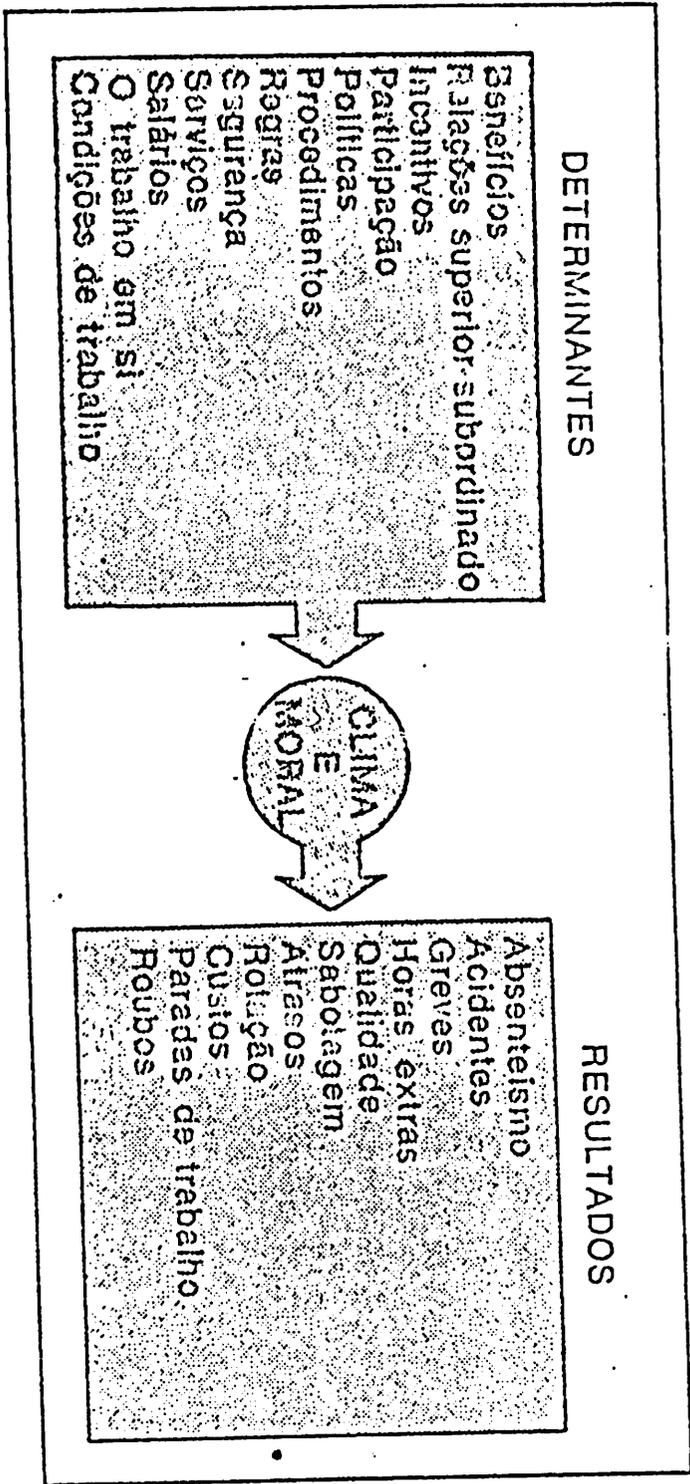
curado das fontes de mudanças internas e externas. Sua sobrevivência só é possível enquanto forem capazes de manter a negentropia, aumentando suas fontes de energia (recursos financeiros, materiais, humanos e informações) e promovendo a eficácia organizacional através da produtividade, comprometimento, motivação, satisfação, inovação, flexibilidade, desenvolvimento pessoal e imagem ou moral elevado.

As variáveis determinantes da eficiência dos recursos humanos segundo, SIKULA (17), devem ser buscados na medida em que se buscam um comportamento em direção à eficácia organizacional, pois, quando ausentes são fatores de clima e moral organizacional baixos, determinando resultados incoerentes com os objetivos e padrões delimitados no planejamento (Fig. 5).

A cooperativa como uma organização tem duas alternativas para estudar as pessoas ou seus componentes:

- As pessoas como pessoas (ou seja, dotados de características próprias tais como: necessidades, aspirações, valores, atitudes e personalidade) - e as pessoas como recursos (ou seja, com habilidade, destreza, capacidade e conhecimentos que se faz mister para consecução dos objetivos).

O homem é um ser sócio-organizacional e seu comportamento deve ser estudado e compreendido. As organizações determinam os padrões comportamentais necessários à consecução dos seus objetivos. As ações e reações dos Recursos Humanos no cenário organizacional, desde que fora dos padrões ou do que se deseja,



Fonte: SIKULA (12) . 1976

FIGURA 5 - Clima e moral: determinantes e resultados

estão fundamentadas num conjunto de fatos coexistentes e inter-relacionados dinamicamente em um campo psicológico que consiste no espaço de vida da pessoa e seu ambiente. LEWIN (13), explica o modelo do comportamento humano através da equação:

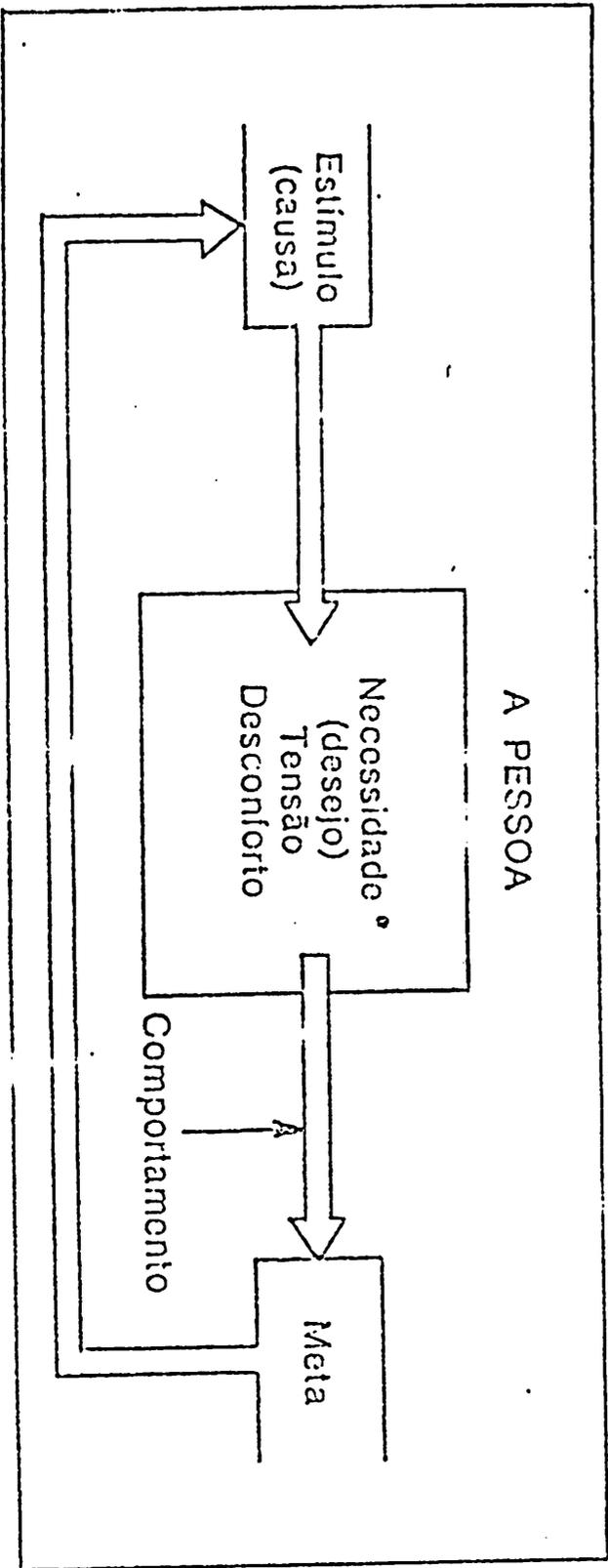
$C = f(P,M)$, onde o comportamento (C) é função (f) da interação entre pessoa (P) e seu meio ambiente (M).

THOMPSON (19), propõem três enfoques para o conhecimento do homem: - enfoque transacional, onde reagem os insumos recebidos do ambiente e adota uma posição proativa; - o homem motivado para objetivos ou aspirações;- e o homem como modelo de sistema aberto, recebendo e produzindo insumos, em constantes transações com o ambiente a medida que persegue seus objetivos.

O comportamento organizacional segue os princípios do comportamento humano, uma vez que as pessoas podem ser visualizadas como micro-sistemas organizacionais inter-relacionados entre si e o ambiente.

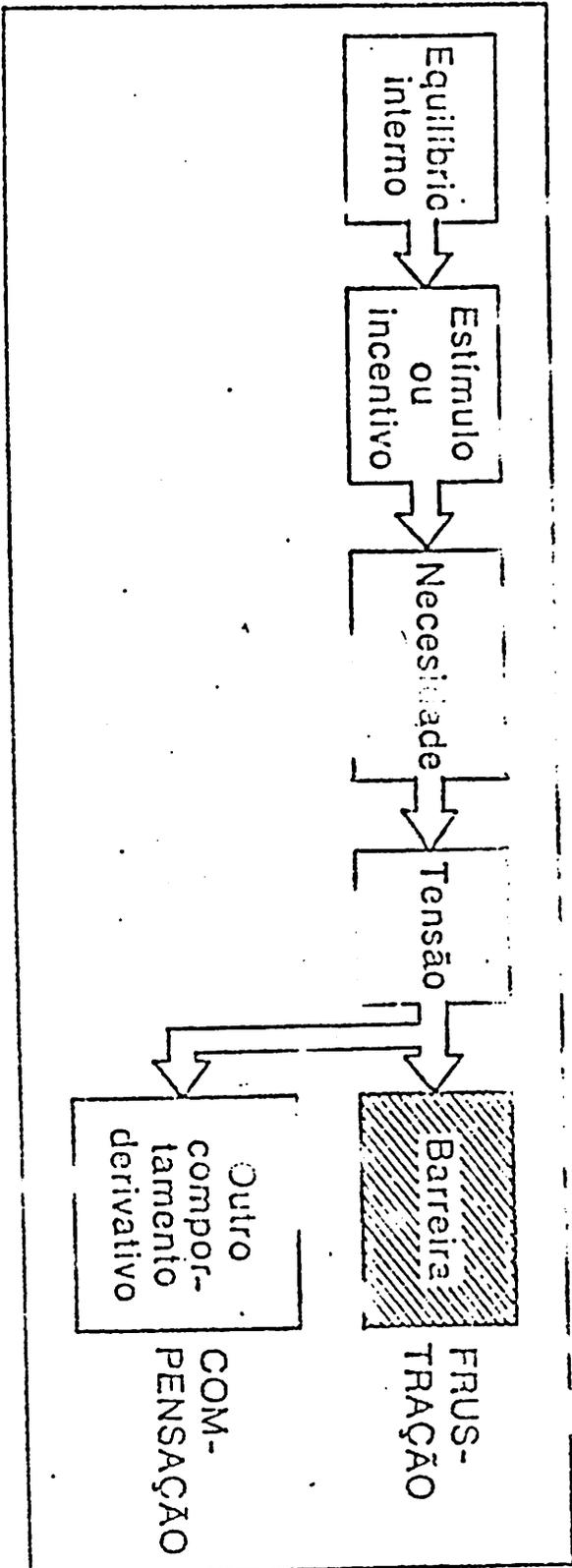
Este trabalho acredita que é possível compreender a ineficácia organizacional das cooperativas Escolas, partindo-se do conhecimento e da compreensão da motivação e do comportamento dos seus cooperados (Figs. 6 e 7).

MASLOW (15), formulou seu conceito de hierarquia de necessidade que influencia o comportamento humano (Fig. 8). Acredita-se que um homem expande suas necessidades no decorrer de sua vida, à medida que satisfaz suas necessidades básicas. Procurou assim desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmen



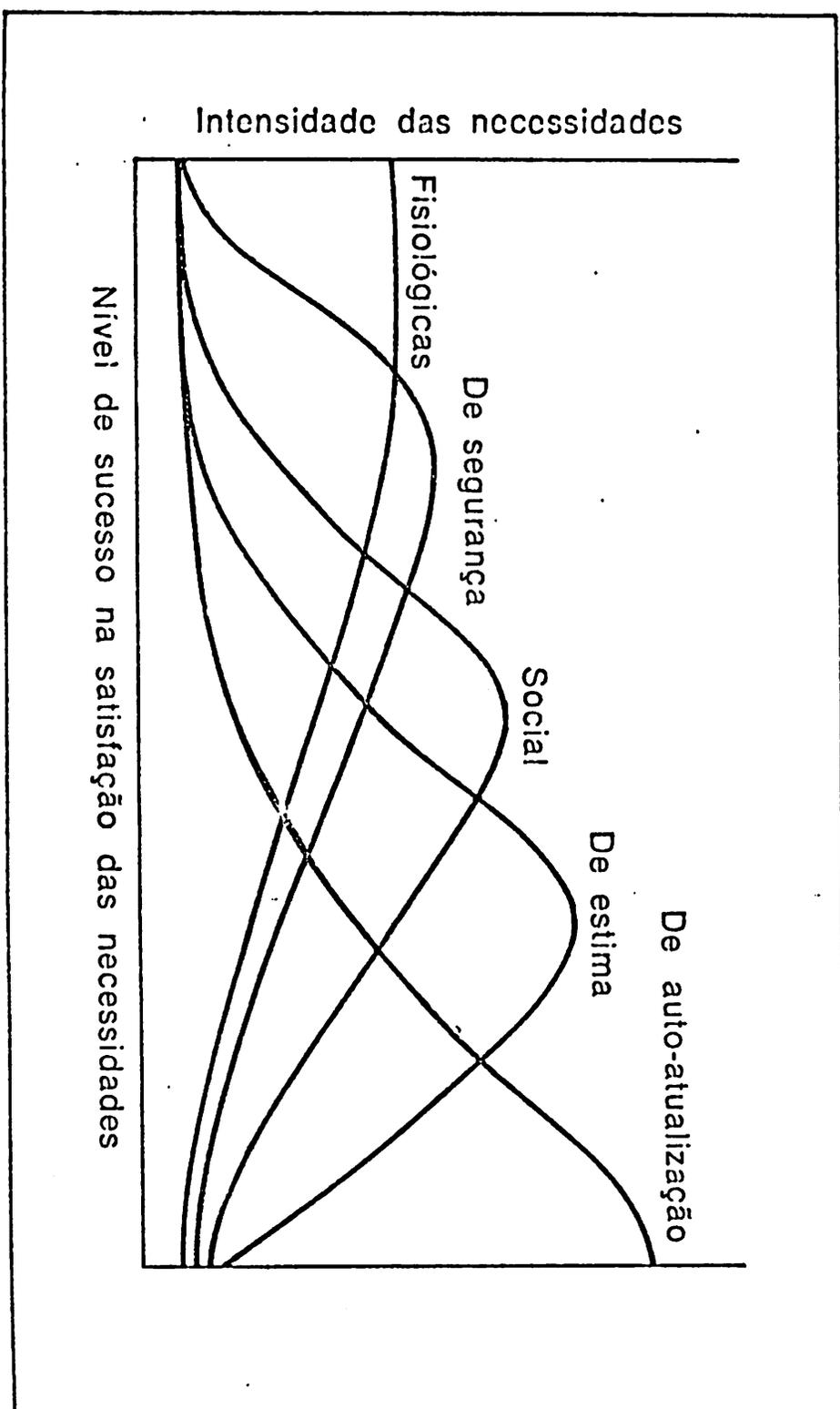
Fonte: LEAVITT (11) 1964

FIGURA 6 - O modelo básico de comportamento



Fonte: LEVITT (11) 1964

FIGURA 7 - As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou compensação, quando há impossibilidade de satisfação da necessidade



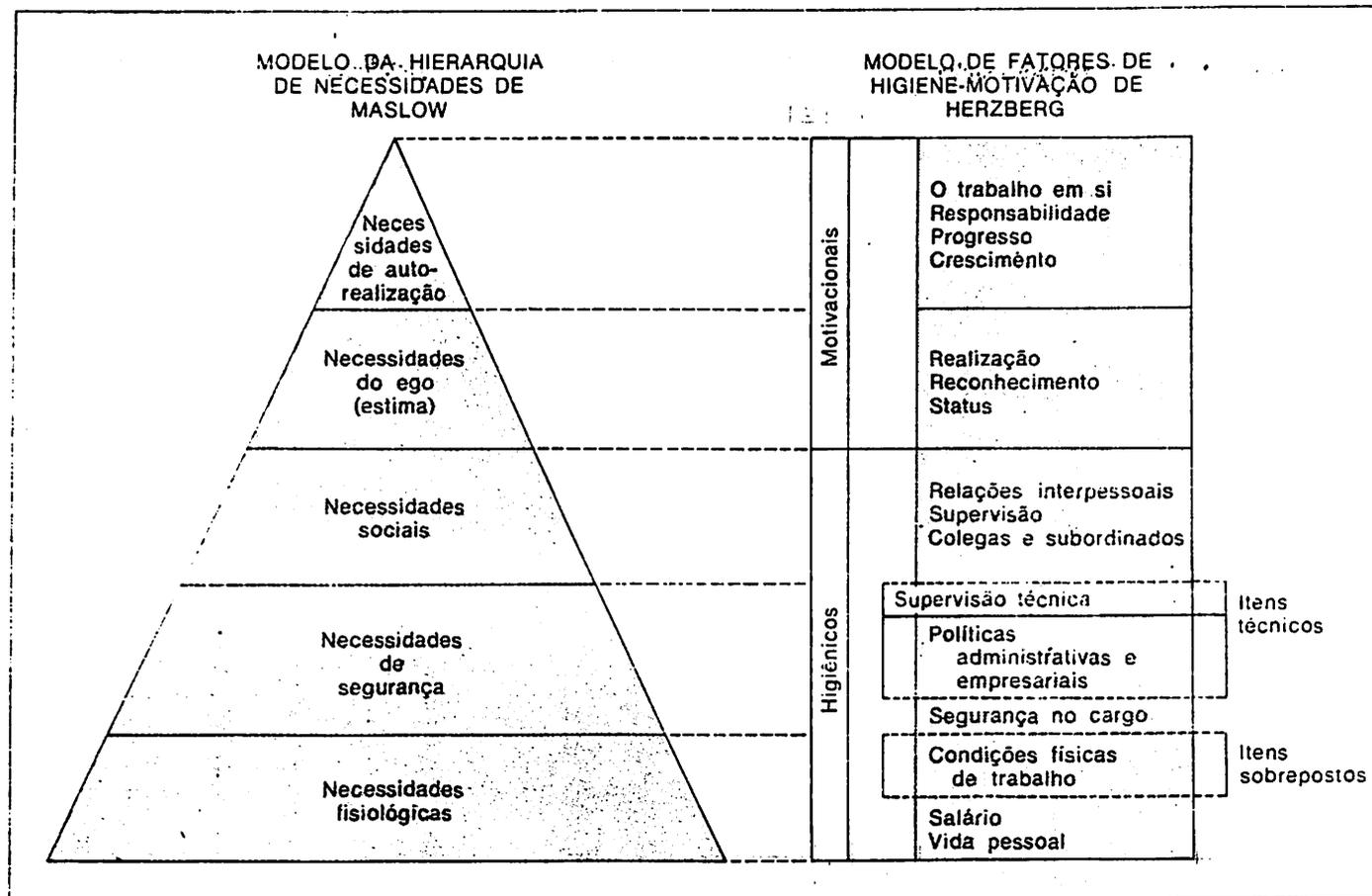
Fonte: KREKH et alii (11) 1962

FIGURA 8 - Nível de realização ou de crescimento pessoal

te determinado nível de necessidade para que a necessidade de nível superior possa tornar-se potente.

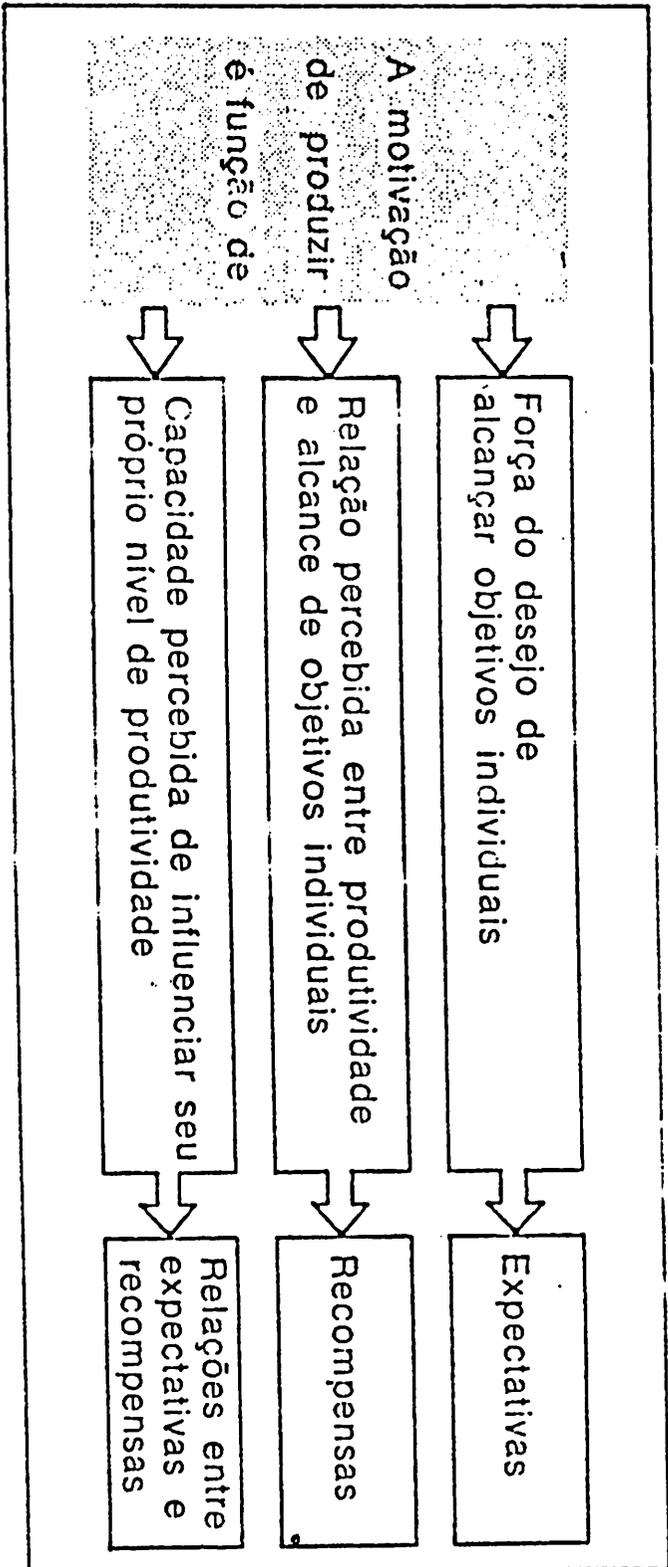
Enquanto MASLOW (15) fundamenta sua teoria da motivação com abordagem intra orientada, HERZBERG (9) alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada), fundamentado na consideração de dois Fatores distintos: insatisfacientes (higiênicos) - e satisfacientes (crescimento). Diz ele que esses fatores geralmente fazem parte integral do desempenho de cargo e estão relacionados com as necessidades descritas por MASLOW (15). Vale ressaltar que os fatores insatisfacientes removem a insatisfação, contudo, não promovem a satisfação, por outro lado, os fatores satisfacientes promovem a satisfação, mas não determinam a insatisfação, provocando aparentes melhorias no desempenho das tarefas. Esses fatores estão perfeitamente relacionados com a teoria das necessidades de MASLOW (15), (Fig. 9).

Para VROOM (22), o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo (Fig. 10), é o que se chama modelo de expectativa de motivação, baseado na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. A teoria de VROOM (22) é denominada Modelo Contingencial de Motivação ou Teoria da Expectância, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e suas tarefas, daí o nível de motivação ser contingente, pois as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las são forças que



Fonte: DAVIS (5)

FIGURA 9 - Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg



Fonte: CHIAVENATO (5) 1979

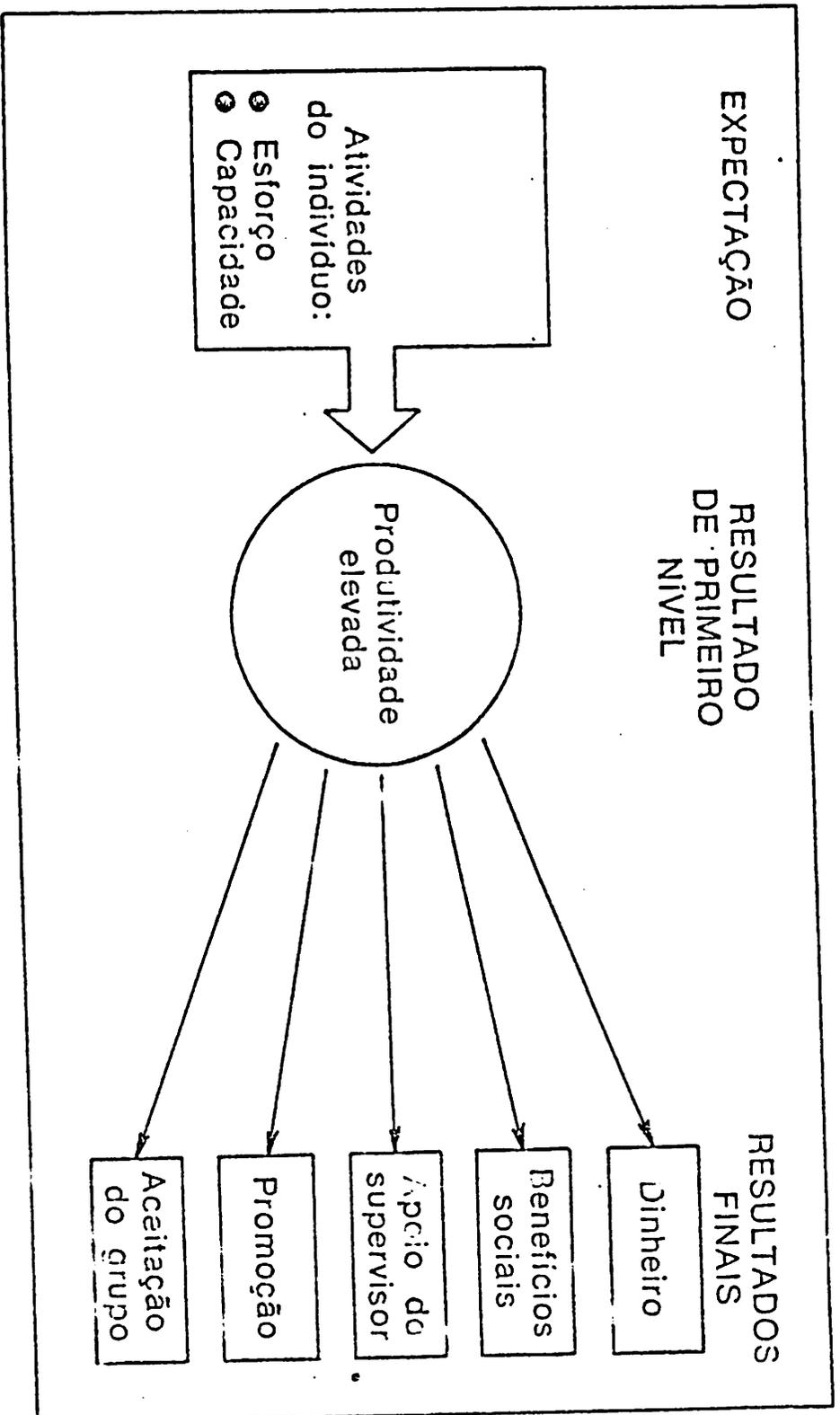
FIGURA 10 - As três dimensões básicas da motivação

atuam em uma situação de trabalho.

A produtividade elevada de acordo com VROOM (22) não tem valência em si, mas ganha-a quando estiver relacionada com o desejo do indivíduo de atingir determinados resultados finais. Essa relação causal entre produtividade e desejo é denominada Instrumentalidade que varia de +1,0 a -1,0, dependendo de estar ligada ao alcance dos objetivos pessoais ou não. Se não houver relação entre a produtividade e incentivos a instrumentalidade será zero, ou, em outros termos, de nada adianta para este indivíduo a produtividade elevada para alcançar qualquer incentivo, (Fig. 11).

Fundamentando nestes pressupostos, esse trabalho procurará buscar um clima organizacional que determine resultados positivos nas Cooperativas Escolas das Escolas Agrotécnicas Federais. O Modelo de ATKINSON (1), tem como base as seguintes premissas:

- 1- Todos os indivíduos tem certos motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- 2- A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebidos pelo indivíduo.
- 3- As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.



Fonte: HEILRIGEL & SIOCCUM JR. (8) 1974

FIGURA 11 - Modelo de expectativa aplicado

4- Mudanças no ambiente resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

5- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma diferente espécie de necessidade. O padrão da motivação provoca a determina o comportamento, e, uma mudança nesse padrão, resultará em uma mudança de comportamento.

LIKERT (14), examina a natureza da administração científica estudando lados mais precisos na edificação de uma política global de decisões. Fundamentado neste pressuposto e em pesquisa elaborada junto a centenas de administradores, o autor citado, caracterizou os processos organizacionais de tomada de decisão em quatro sistemas administrativos: - dois sistemas autoritários (rígido e Paternalista)- e dois participativos (deliberativo e grupal).

LIKERT (14), cita ainda que qualquer mudança rumo ao sistema 4, tráz consigo a melhoria do desempenho humano na empresa e que qualquer mudança rumo ao sistema 1, visando a redução de custo, além de originar a desmotivação dos Recursos Humanos produzirá também um efeito contrário no que se refere a custo, mais claramente, fará os custos operacionais aumentarem, e conclui é necessário um eficaz sistema de interação e influência para obtenção de elevada qualidade de desempenho.

Acredita-se que fundamentado neste referencial teórico e nas variáveis operacionalizadas, este trabalho possa sugerir posições a serem tomadas pelas Escolas Agrotécnicas Federais

e membros da Diretoria das Cooperativas Escolas de forma que, promovam a máxima produtividade dos cooperados e a consequente eficiência do sistema Escola-Fazenda.

3. MATERIAL E MÉTODOS

3.1. Área de Estudo

Este trabalho foi realizado nas Cooperativas-Escolas e nos subsistemas didáticos e administrativos das duas (02) EAFs distribuídas no Estado de Goiás, como se segue:

1. Escola Agrotécnica Federal de Urutaí
Urutaí - GO
2. Escola Agrotécnica Federal de Rio Verde
Rio Verde - GO

3.2. Informantes ou Sujeitos

O formulário foi aplicado aos dois segmentos (docentes e discentes) existentes nas EAFs e que diretamente influenciam no processo decisório das Cooperativas, quais sejam:

- Segmentos docentes: chefe do DAT, chefe do SPO, professor coordenador da cooperativa e os professores responsáveis pe-

los setores das UEPS (Fig. 12).

- Segmentos discentes: associados da cooperativa (alunos) através da assembléia geral e corpo administrativo da Cooperativa -Escola.

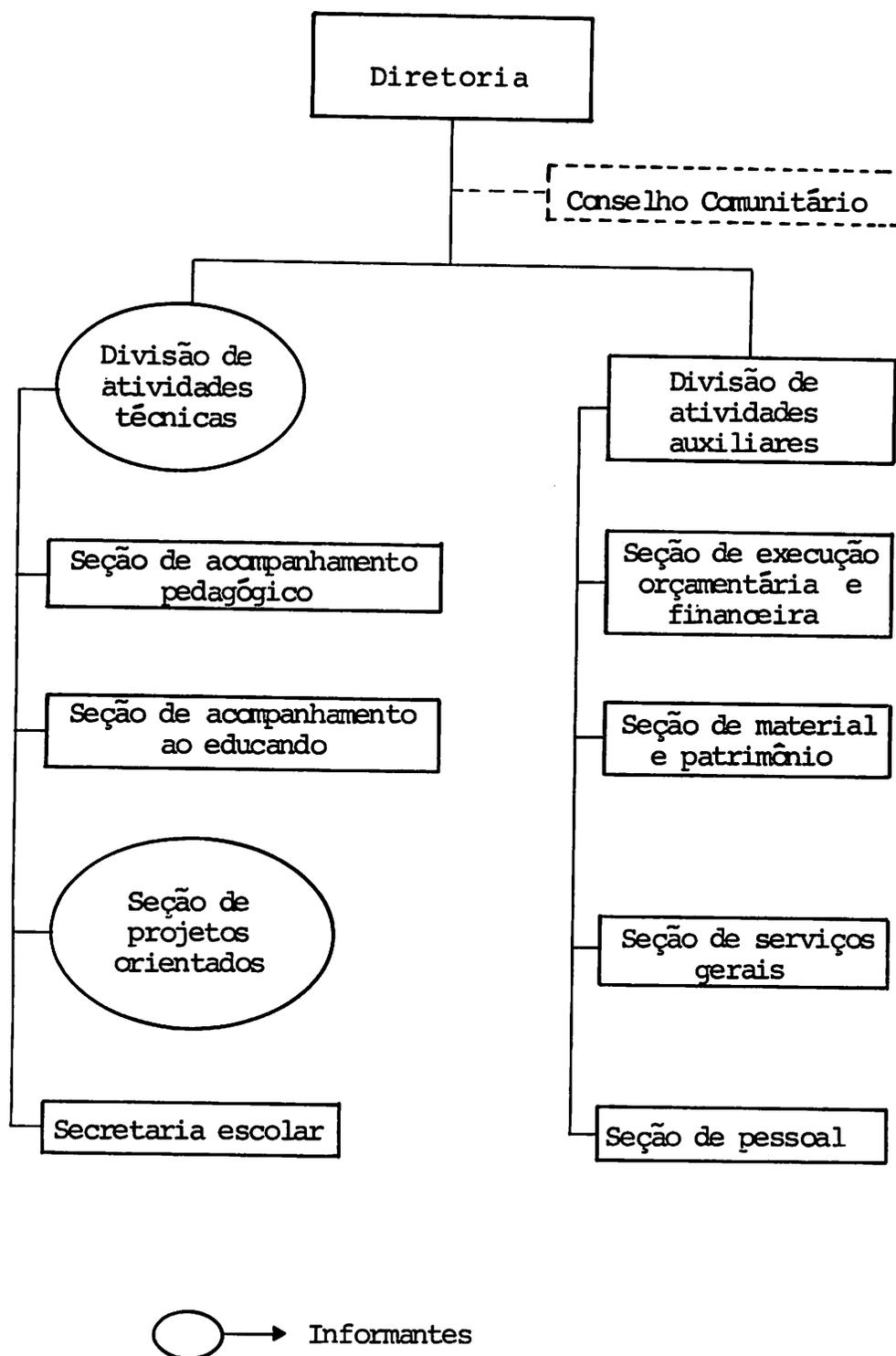
3.3. Amostragem

Este trabalho operou com o universo dos informantes, exceto os alunos componentes da assembléia geral, que por ter um universo de 480 alunos em cada Escola, onerava o processo de coleta além do recurso destinado à pesquisa.

Para a realização do presente trabalho foi sorteada uma amostra aleatória simples, de aproximadamente, 13% da população, perfazendo um total de 64 alunos (cooperados), sendo o erro de amostragem de 12%, com um grau de confiança de 95%, seguindo o método descrito em COCHRAN (06).

3.4. Instrumento de Coleta de dados

Os dados foram coletados através de um formulário composto de dois levantamentos. A priori o instrumento procura dados que possa identificar a estrutura organizacional informal bem como a perspectiva dos informantes em termos de organização, principalmente no que se refere ao relacionamento da estrutura da escola com a estrutura organizacional da cooperativa.



Fonte: COAGRI ()

FIGURA 12 - Posicionamento dos informantes na estrutura organizacional das EAFS.

A segunda parte do formulário forneceu dados que identificaram o posicionamento do sistema administrativo adotado pelas EAFs e que dizem respeito ao seu relacionamento com a cooperativa, mais propriamente o sistema interativo entre o modelo burocrático da administração das EAFs e a Organização Cooperativista do Sistema Escola-Fazenda.

Este relacionamento foi detectado através de formulários em oito variáveis organizacionais; - Liderança, Motivação, Comunicação, Influência e Interação, tomada de decisão, Metas e diretrizes, desempenho e treinamento e controle, operacionalizadas no formulário em 4 sistemas administrativos e com 12 opções de respostas, 3 para cada sistema (anexo 1).

3.5. Pré-testes

Após elaborado, o instrumento de pesquisa foi analisado por professores do Departamento de Administração e Economia Rural da ESAL e pré-testado na EAF de Machado-MG, em um ambiente semelhante ao que seria encontrado no universo da pesquisa.

Ainda na primeira parte do formulário se fez mister eliminar a questão A4 por se tornar desnecessária em função da resolução CNC Nº 23 que impede a participação de alunos menores de 16 anos no quadro diretivo da cooperativa-escola.

Na segunda parte do formulário a questão 4d apresen-

tou dificuldades de interpretação e por ser intelegível foi eliminada do contexto.

As demais questões foram muito bem interpretada por todos os informantes e as pequenas dúvidas e dificuldades surgidas foram dirimidas e contornadas com facilidade.

3.6. Método de análise

Os dados levantados foram tabulados e partindo-se dessa tabulação calculou-se os percentuais de respostas em cada sistema e a média de cada questão das respectivas variáveis. Fundamentado nestes pressupostos determinou-se o sistema administrativo predominante nas EAFs na ótica de informantes em geral e das classes discentes e docentes em separado.

Para testar a hipótese, calculou-se a média das 8 variáveis estudadas por formulário, obtendo-se daí 167 médias de cada variável que serviram para comprovar pela correlação de PEARSON a validade da hipótese em questão.

3.7. Definição e operacionalização das variáveis

Neste estudo, pressupõe-se que a variável Motivação esta relacionada com as variáveis Liderança, Comunicação, Interação, Tomada de decisão, Metas e Diretrizes, Desempenho e Treinamento e Controle. Para consecução dos objetivos preconizados,

este trabalho fundamentou-se em LIKERT (14) no qual ele idealiza quatro sistemas administrativos em que cada variável pode estar situada. Entrevistando administradores de empresas bem e mal sucedidas ele padroniza respostas pré enquadrada nos 4 sistemas.

Partindo do formulário de LIKERT (14) este trabalho adequou as questões e respostas para cada caso em estudo e deu para cada questão 12 opções de respostas para cada variável e 3 para cada sistema. Assim foi construído um formulário onde cada variável era explorada exaustivamente através de perguntas, onde o informante poderia situar no nível de 1 a 12 o sistema administrativo das EAFs.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. A estrutura organizacional na ótica dos informantes:

À luz dos dados extraídos dos formulários preenchidos pelos informantes caracterizados no universo da pesquisa, pode-se deduzir a priori que as EAFs do Estado de Goiás carecem de reorganização principalmente de caráter estrutural, haja visto que grande parte dos recursos humanos das organizações em estudo (44,32%) não reconhecem a estrutura organizacional formal como sendo a operante nas instituições estudadas.

Por outro lado, a figura do professor Coordenador não está presente no organograma das EAFs, mas no organograma das Cooperativas estudadas estranhamente está presente sem nenhum tipo de relacionamento formal, isto quer dizer que de acordo com o organograma oficial o professor Coordenador nem é Consultor, nem é acessor e nem tem poder de comando, contudo informalmente 52,70% dos informantes reconhecem o professor coordenador como detentor do poder decisório nas Cooperativas-Escolas. Se levarmos em consideração apenas os cooperados (assembléia geral)

como informantes esse percentual eleva-se a 57,81%.

Pode-se notar que o relacionamento informal predomina nas instituições estudadas, deduzindo-se disso o mister que se faz na reorganização e reestruturação dos mecanismos regulamentadores do sistema administrativo imperante nessas instituições.

4.2. Características organizacionais e definição do sistema administrativo das EAFs e respectivas cooperativas-escolas na ótica do corpo discente

O perfil do comportamento humano na organização das EAFs e cooperativas-escolas na ótica do corpo discente, revela a vigência de um sistema administrativo consideravelmente mais próximo àqueles do lado esquerdo do gráfico (Fig. 13) do que próximo ao lado direito, que LIKERT (14) em sua pesquisa junto a administradores proclama ser o mais adequado ou melhor.

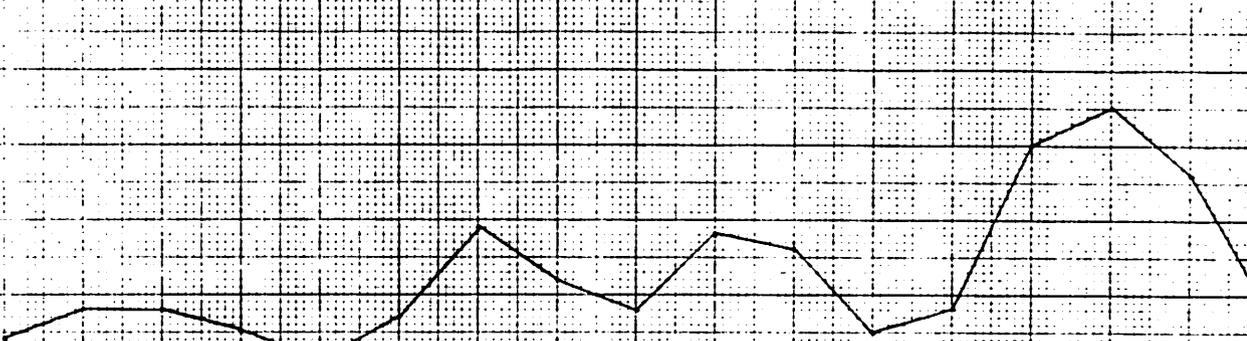
No que diz respeito a variável Liderança, pode-se afirmar à luz dos dados, a presença de uma crise, haja visto que o perfil esteja bem próximo ao sistema autoritário rígido, atingindo médias (M.P.) 2,51 e 3,00 nas questões 1C e 1D respectivamente, conforme pode observar no quadro nº 1, denotando com isso que a participação dos alunos na resolução dos problemas é nula e que raramente os chefes de setores e administração do Colégio escutam ideias, sugestões e opiniões dos alunos.

1
A. R.
2
A. P.
3
P. D.
4
P. G.
41

Liderança

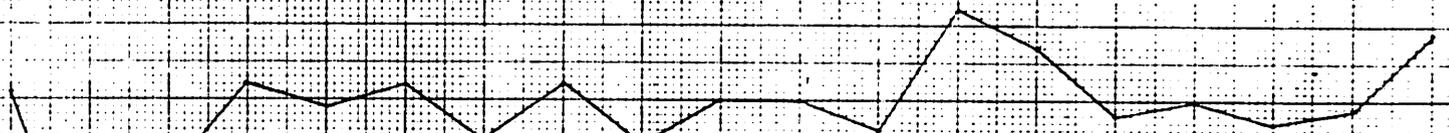
Motivação

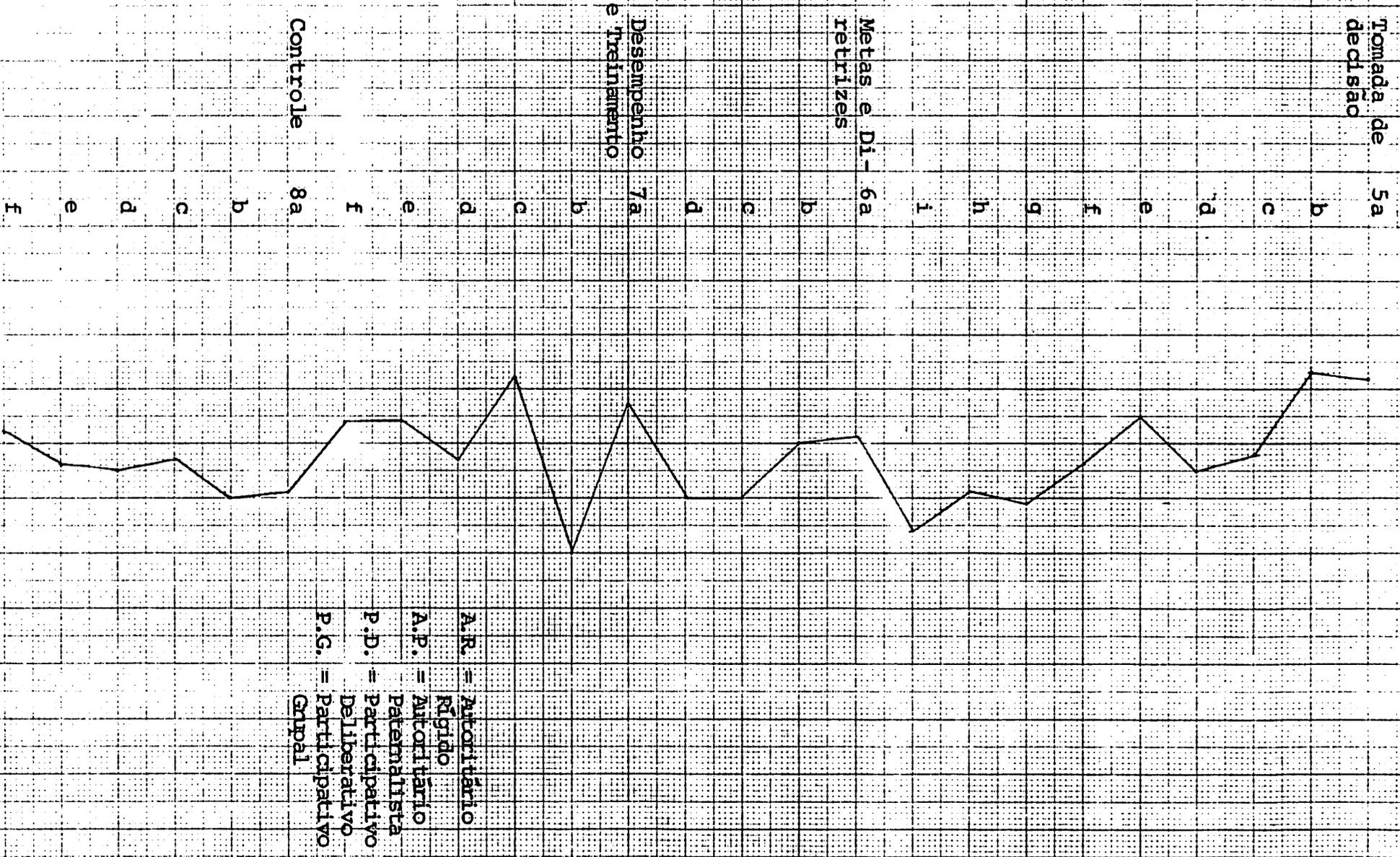
1a b c d e f g h i
2a b c d e f g h i



Comunicação 3a

p
c
d
e
f
g
h
i
j
k
l
m
n
o
4a
Influência
e Interação
c
d





Fonte: Dados da Pesquisa

FIGURA 13 - Perfil do Sistema Administrativo adotado pelas EAFS, segundo a opinião do Corpo Discente.

QUADRO 1 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 1 (Natureza do processo de Liderança aplicada), na ótica do corpo discente.

MP	SISTEMAS								
	Dados Numéricos				Dados Percentuais				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Letra A	5,24	60	12	69	7	40,5	8,11	46,6	4,73
Letra B	3,43	82	38	26	2	55,4	25,7	17,6	1,35
Letra C	2,51	101	40	7	0	68,2	27,0	4,73	-
Letra D	3,00	106	26	7	9	71,6	17,6	4,73	6,08
Letra E	5,18	48	45	41	14	32,4	30,4	27,7	9,46
Letra F	5,55	40	45	51	12	27,0	30,4	34,5	8,11
Letra G	4,41	49	67	31	1	33,1	45,3	20,9	0,68
Letra H	4,20	70	43	22	13	47,3	29,1	14,9	8,78

M.M.P = 4,19

Fonte: Dados da pesquisa

Observamos ainda no quadro citado, que o corpo discente não tem liberdade para discutir fatos importantes que interfiram no desempenho da cooperativa e de que os mesmos não têm nenhum relacionamento de apoio por parte dos superiores para uma administração independente e eficaz. O relacionamento e a confiança são de subserviência ou do tipo escravo-senhor, criando um clima de desconfiança e de incômodo para discussões de problemas relacionados com trabalho.

Com o tipo de liderança citada, pode-se prever que a natureza das forças motivacionais para o concurso de uma administração cooperativista eficaz estão sensivelmente prejudicadas e originando o desestímulo e a insatisfação para o trabalho, realimentado pela falta de incentivos psicos-sociais. Verifica-se no Quadro nº 2 e Figura nº 13, que o perfil está quase que inserido e centralizado no sistema 2, isto é à esquerda do Modelo de LIKERT (14).

Observando-se o Quadro nº 3, verifica-se que na opinião do corpo discente o processo de comunicação não difere em muito das variáveis Liderança e Motivação, era de se esperar, que uma organização em que a natureza de liderança e de motivação não anda bem, indubitavelmente deverá haver falhas no processo de comunicação. Neste caso como mostra o quadro 3 e figura 13, o perfil organizacional varia de média 3,80 a 5,58, isto é, as opiniões discentes enfatizam pouco planejamento, fluxo de informações na maioria das vezes de cima para baixo e poucas ve-

QUADRO 2 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 2 (Natureza do processo de Motivação), na Ótica do corpo discente.

MP	SISTEMAS								
	Dados Numéricos				Dados Percentuais				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Letra A	5,23	37	67	36	8	25	45,3	24,3	5,41
Letra B	4,76	51	45	33	11	34,5	30,4	22,3	7,43
Letra C	4,14	75	43	15	15	50,7	29,1	10,1	10,1
Letra D	5,28	39	65	29	15	26,4	43,9	19,6	10,1
Letra E	5,95	27	66	33	22	18,2	44,6	22,3	14,9
Letra F	5,53	39	51	40	18	26,4	34,5	27,0	12,2
Letra G	5,24	46	53	42	7	31,1	35,8	28,4	4,73
Letra H	5,22	52	48	36	12	35,1	32,4	24,3	8,11
Letra I	5,61	31	66	36	15	20,9	44,6	24,3	10,1

QUADRO 3 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 3 (Natureza do processo de Comunicação), na ótica do corpo discente.

MP	SISTEMAS								
	Dados Numéricos				Dados Percentuais				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Letra A	4,09	54	78	13	3	36,5	52,7	8,78	2,03
Letra B	5,09	52	53	23	20	35,1	35,8	15,5	13,5
Letra C	5,29	35	66	37	10	23,6	44,6	25	6,76
Letra D	5,02	39	60	47	2	26,4	40,5	31,8	1,35
Letra E	5,18	42	62	33	11	28,4	41,9	22,3	7,43
Letra F	4,35	58	59	23	8	39,2	39,9	15,5	5,41
Letra G	3,80	88	33	13	14	59,5	22,3	8,78	9,46
Letra H	5,43	41	53	40	14	27,7	35,8	27,0	9,46
Letra I	5,05	45	59	32	12	30,4	39,9	21,6	8,11
Letra J	4,99	47	56	37	8	31,8	37,8	25	5,41
Letra K	5,58	37	58	39	14	25	39,2	26,4	9,46
Letra L	4,80	57	54	21	16	38,5	36,5	14,2	10,8
Letra M	5,48	40	46	53	9	27,0	31,1	35,8	6,08
Letra N	4,83	54	49	39	6	36,5	33,1	26,4	4,05
Letra O	5,06	36	70	34	8	24,3	47,3	23,0	5,41

aceitas, porque existem forças que distorcem todo tipo de formação.

O processo interativo entre as pessoas nas organizações em estudo, sofre uma moderada influência dos chefes de setores e da administração, mas não substancial, afetando a colaboração no trabalho de equipe, predominando uma produtividade influenciada apenas pela organização informal. Conforme se verifica no Quadro nº 4 e na Figura 13, essa produtividade (7,69) pode ter sido distorcida pelo sistema administrativo predominante (autoritário), contudo mesmo que seja real, a organização informal pouca ou nenhuma influência tem sobre o escore.

Corroborando a assertiva anterior, verificamos no Quadro nº 5 e na Figura 13, que as Tomadas de decisões contribuem pouco ou nada para a motivação dos recursos humanos das organizações em estudo. O conhecimento técnico e a vivência dos alunos não são levadas em consideração e as Tomadas de decisões que diz respeito as EAFs e cooperativas-escolas, emanam do topo da administração, isto é, dos professores coordenadores, dos chefes de setores e da direção, sendo os interessados raramente ouvidos e envolvidos nas decisões relacionadas ao trabalho que executam.

Na ótica dos alunos o planejamento de atividades dos setores e da cooperativa, atualmente não exige a participação dos mesmos no processo. As ordens e os comunicados são simplesmente emitidos e sempre objetivando a consecução das políticas e

QUADRO 4 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 4 (Natureza do processo de Influência e Interação), na ótica do corpo discente.

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	4,84	55	50	36	7	37,2	33,8	24,3	4,73
Letra B	6,01	26	56	51	15	17,6	37,8	34,5	10,1
Letra C	7,69	10	36	57	45	6,76	24,3	38,5	30,4
Letra D	4,93	52	63	19	14	35,1	42,6	12,8	9,46

M.M.P. = 5,87

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 5 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 5 (Natureza de processo de Tomada de Decisão), na Ótica do corpo discente.

MP	SISTEMAS								
	Dados Numéricos				Dados Percentuais				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Letra A	3,82	79	48	15	6	53,4	32,4	10,1	4,05
Letra B	3,75	77	57	9	5	52,0	38,5	6,08	3,38
Letra C	5,22	55	43	30	20	37,2	29,1	20,3	13,5
Letra D	5,49	38	56	42	12	25,7	37,8	28,4	8,11
Letra E	4,49	50	66	24	8	33,8	44,6	16,2	5,41
Letra F	5,43	33	69	34	12	22,3	46,6	23,0	8,11
Letra G	6,06	28	52	53	15	18,9	35,1	35,8	10,1
Letra H	5,91	29	64	37	18	19,6	43,2	25	12,2
Letra I	6,59	27	44	40	37	18,2	29,7	27,0	25

M.M.P. = 5,19

Fonte: Dados da pesquisa

diretrizes de auto suficiência da escola, cobrando a participação de todos no processo, com pouquíssima abertura a comentários e discussões sobre o assunto. Pelo que se observa no Quadro 6 e na Figura 13, o desempenho apurado é exigido pela alta administração, mas em função do exposto há uma parcial resistência à ele por parte dos alunos.

O Quadro nº 7 e a Figura 13, corrobora a análise feita anteriormente, mostrando a pouca participação da cooperativa nos planos e metas de desenvolvimento da relação ensino-aprendizagem (média 4,30), com altíssimas cobranças por parte da administração docente e pouquíssimos treinamentos ministrados (médias 5,29 e 3,84).

Para suprir essas deficiências existe uma preocupação administrativa dos docentes por um controle rígido nas metas de desempenho das pessoas e dos projetos. Esse Controle como não poderia deixar de ser é burlado e distorcido por forças consideráveis dentro da organização em estudo. Em consequência as mensurações e informações são muitas vezes incompletas e imprecisas, devido a resistência da organização informal às metas da organização formal.

4.3. Características organizacionais e definição do sistema administrativo das EAFs e respectivas Cooperativas-escolas na ótica do corpo docente

Como era de se esperar as opiniões do corpo docente

QUADRO 6 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 6 (Natureza do processo de Metas e Diretrizes), na ótica do corpo discente.

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	4,88	62	44	31	11	41,9	29,7	20,9	7,43
Letra B	5,05	51	56	29	12	34,5	37,8	19,6	8,11
Letra C	5,98	28	53	52	15	18,9	35,8	35,1	10,1
Letra D	5,99	27	64	36	21	18,2	43,2	24,3	14,2

M.M.P. = 5,47

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 7 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 7 (Natureza do processo de Desempenho e Treinamento), na ótica do corpo discente.

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	4,30	50	80	16	2	33,8	54,1	10,8	1,35
Letra B	6,98	38	21	40	49	25,7	14,2	27,0	33,1
Letra C	3,84	64	61	20	3	43,2	41,2	13,5	2,03
Letra D	5,29	34	61	45	8	23,0	41,2	30,4	5,41
Letra E	4,60	38	90	16	4	25,7	60,8	10,8	2,70
Letra F	4,61	53	58	31	6	35,8	39,2	20,9	4,05

M.M.P. = 4,94

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 8 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 8 (Natureza do processo de Controle), na ótica do corpo discente.

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	5,89	29	57	48	14	19,6	38,5	32,4	9,46
Letra B	5,99	27	55	53	13	18,2	37,2	35,8	8,78
Letra C	5,29	41	59	40	8	27,7	39,9	27,0	5,41
Letra D	5,55	34	59	46	9	23,0	39,9	31,1	6,08
Letra E	5,44	45	52	33	18	30,4	35,1	22,3	12,2
Letra F	4,83	56	56	24	12	37,8	37,8	16,2	8,11

M.M.P. = 5,50

Fonte: Dados da pesquisa

procura valorizar as variáveis organizacionais em função de sua implicação e comprometimento no processo. Contudo, a despeito deste comprometimento e conforme verifica-se nas médias (M.M.P) cinco das oito existentes se encontram ainda no sistema 2, de fato, um pouco mais a direita do que a opinião do corpo docente, mas muito aquém de um sistema participativo, ficando ainda arraigado no sistema autoritário.

Conforme mostra o perfil do comportamento organizacional na ótica do corpo docente (Fig. 14) o sistema administrativo predominante, em termos da natureza do processo de Liderança aplicada, é do tipo condescendente (Pai para filho) com pouca opção dos alunos para resolver os problemas do sistema escola-fazenda adotado pelos Colégios. Na ótica dos docentes estas decisões tomadas pela administração são bem recebidas pelos alunos sem comprometer o processo de motivação, conforme se pode observar no Quadro 9.

Paradoxalmente os mesmos docentes que expuseram sua opinião no parágrafo anterior, observam frustrações, insatisfações dos alunos pelo fato de pertencerem a organização e terem acesso limitado a ela. Por outro lado relata uma certa indiferença ao bom ou mal desempenho dos alunos nas UEPS, pois o objetivo principal é a execução das tarefas inerentes ao setor, conforme se pode observar no Quadro nº 10 e Figura nº 14. Os docentes acusam ainda a presença frequente de conflitos e frustrações dos alunos pelas próprias realizações.

1 A. R. 2 A. P. 3 P. D. 4 P. G.

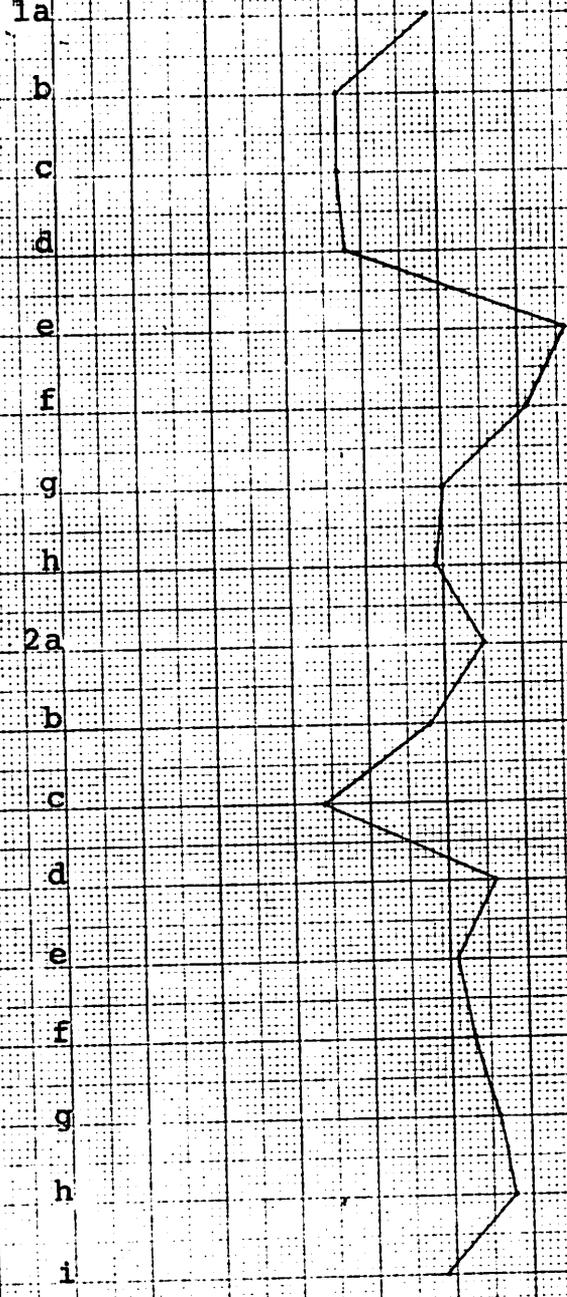
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Liderança

1a
b
c
d
e
f
g
h

Motivação

2a
b
c
d
e
f
g
h
i

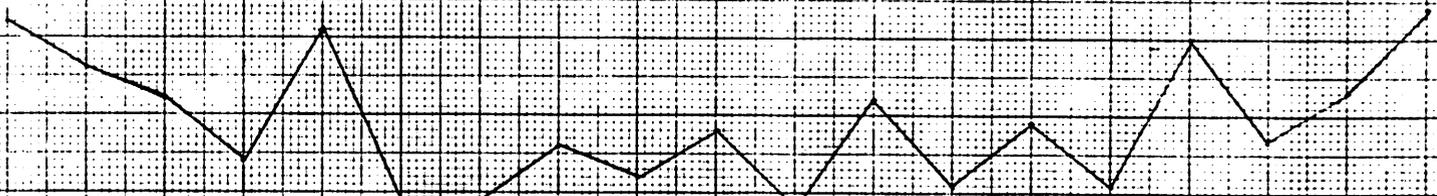


Comunicação

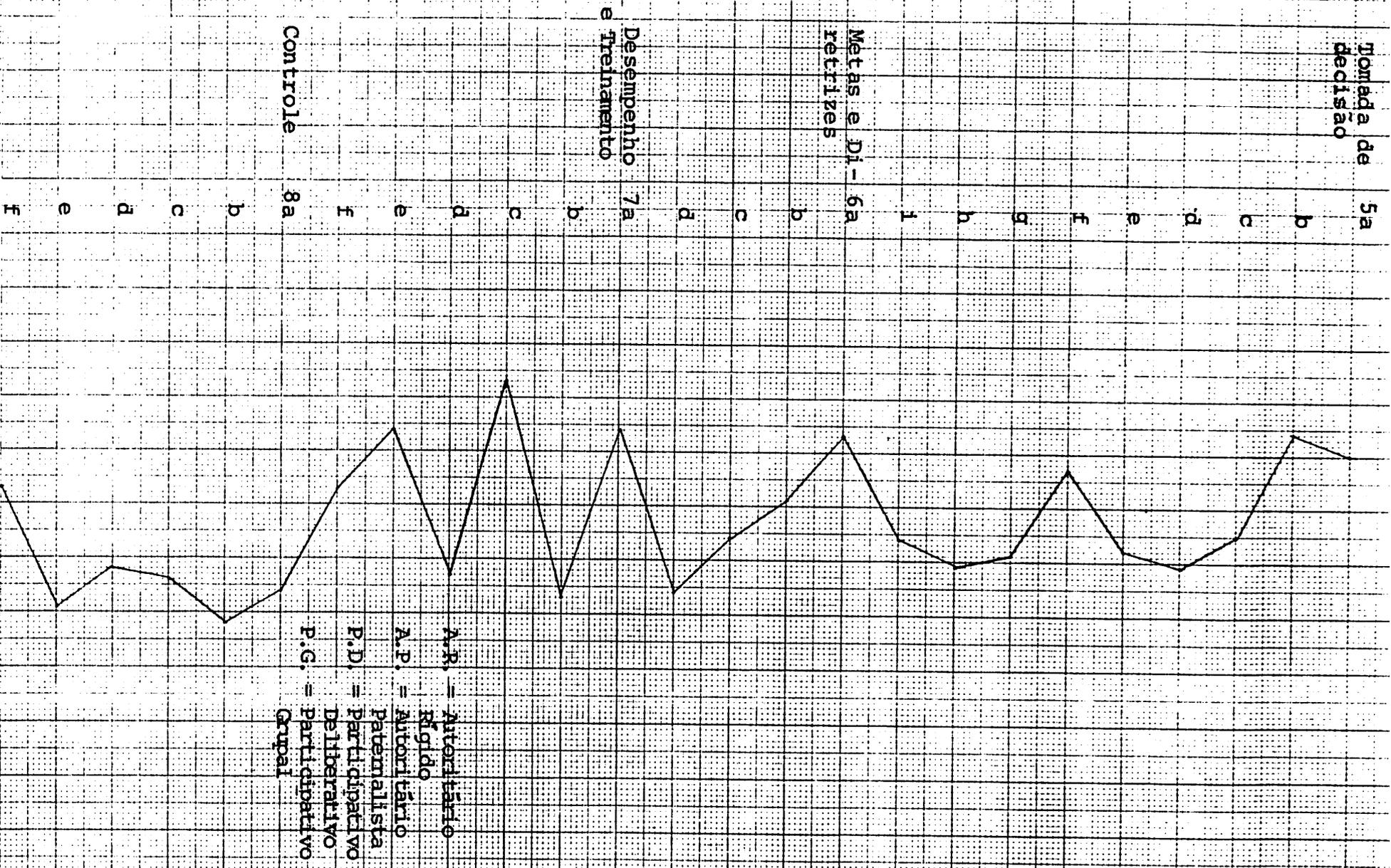
Ba

Influência e Interação

Aa
O
n
m
l
k
j
i
h
g
f
e
d
c
b
a
d



54



Fonte: Dados da Pesquisa

FIGURA 14 - Perfil do Sistema Administrativo adotado pelas EAFS segundo a opinião do corpo docente.

QUADRO 9 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 1 (Natureza do processo de Liderança), na ótica do corpo docente.

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	5,89	6	1	10	1	33,3	5,56	55,6	5,56
Letra B	4,72	6	6	6	0	33,3	33,3	33,3	0
Letra C	4,67	8	5	3	2	44,4	27,8	16,7	11,1
Letra D	4,83	8	3	6	1	44,4	16,7	33,3	5,56
Letra E	7,61	4	1	6	7	22,2	5,56	33,3	38,9
Letra F	7,11	4	3	6	5	22,2	16,7	33,3	27,8
Letra G	6	2	8	8	0	11,1	44,4	44,4	0
Letra H	5,94	6	6	1	5	33,3	33,3	5,56	27,8

M.M.P. = 5,85

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 10 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 2 (Natureza do processo de Motivação), na ótica do corpo docente.

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	6,5	5	0	12	1	27,8	0	66,7	5,56
Letra B	5,77	3	3	6	1	16,7	16,7	33,3	5,56
Letra C	4,44	9	5	3	1	50	27,8	16,7	5,56
Letra D	6,56	1	9	6	2	5,56	50	33,3	11,1
Letra E	6,06	7	1	6	4	38,9	5,56	33,3	22,2
Letra F	6,33	5	3	7	3	27,8	16,7	38,9	16,7
Letra G	6,56	3	6	6	3	16,7	33,3	33,3	16,7
Letra H	6,83	5	2	6	5	27,8	11,1	33,3	27,8
Letra I	5,89	5	5	6	2	27,8	27,8	33,3	11,1

No que diz respeito ao processo de Comunicação, a ótica docente diverge um pouco da discente. Verificando o Quadro nº 11 e a Figura 14, o processo de Comunicação na ótica do corpo docente está inserido dentro do sistema administrativo participativo deliberativo, isto é mais a direita da figura de características organizacionais do sistema de LIKERT (14). Mesmo assim como se observa na Figura 14, o perfil está no sistema 3 mais próximo ao sistema 2 do que propriamente ao sistema 4.

As demais variáveis (Interação, Tomada de decisão , Metas e diretrizes, Desempenho e Treinamento, e Controle) tiveram um comportamento mais ou menos padronizado, com o perfil situado entre o sistema autoritário paternalista e participativo deliberativo, excetuando algumas questões da variável Desempenho e Treinamento, como mostra a Figura 14. O Treinamento administrativo dos alunos para ocupar os cargos para os quais foram eleitos, bem como sua participação nos planos e metas de desenvolvimento das habilidades, destrezas e capacidade administrativa dos alunos, vai de pouco a moderadamente razoável, como mostra o Quadro 12.

4.4. Características organizacionais e definição do Sistema administrativo das EAFs e respectivas Cooperativas-Escolas na ótica de todos informantes da pesquisa (Corpo docente e corpo discente)

À luz dos dados pode-se deduzir que o perfil organi-

QUADRO 11 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 3 (Natureza do processo de Comunicação), na ótica do corpo docente.

MP	SISTEMAS							
	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	5,61	5	8	0	27,8	27,8	44,4	0
Letra B	6,72	4	3	6	22,2	27,8	16,7	33,3
Letra C	7,28	3	6	5	16,7	22,2	33,3	27,8
Letra D	6	6	9	2	33,3	5,56	50	11,1
Letra E	7,94	0	8	4	0	33,3	44,4	22,2
Letra F	7,11	2	5	6	11,1	27,8	27,8	33,3
Letra G	7,89	1	5	8	5,56	22,2	27,8	44,4
Letra H	6,78	3	8	3	16,7	22,2	44,4	16,7
Letra I	8,22	2	5	8	11,1	16,7	27,8	44,4
Letra J	7,17	1	7	4	5,56	33,3	38,9	22,2
Letra K	7,83	2	6	7	11,1	16,7	33,3	38,9
Letra L	7,44	2	10	3	11,1	16,7	55,6	16,7
Letra M	8,06	1	12	4	5,56	5,56	66,7	22,2
Letra N	8,06	1	11	4	5,56	11,1	61,1	22,2
Letra O	5,89	3	8	1	16,7	33,3	44,4	5,56

QUADRO 12 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 7 (Natureza do processo de Desempenho e Treinamento), na ótica do corpo docente.

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	4,56	5	10	3	0	27,8	55,6	16,7	0
Letra B	7,72	4	1	4	9	22,2	5,56	22,2	50
Letra C	3,72	10	5	3	0	55,6	27,8	16,7	0
Letra D	7,28	1	4	8	5	5,56	22,2	44,4	27,8
Letra E	4,56	6	7	5	0	33,3	38,9	27,8	0
Letra F	5,72	5	3	8	2	27,8	16,7	44,4	11,1

M.M.P. = 5,59

Fonte: Dados da pesquisa

zacional das cooperativas-escolas das EAFs de Goiás na ótica dos informantes da pesquisa, mostra que o Sistema organizacional imperante é o autoritário paternalista. Senão, vejamos:

- A variável Liderança aferida através de oito questões de acordo com LIKERT (14), em nenhum momento como mostra o Quadro nº 13 a média tendeu para o sistema 3, muito pelo contrário, as questões 1C e 1D estavam com a média dentro do sistema 1, isto quer dizer, em termos de Liderança poder-se-ia afirmar a presença de algum resquício de rigidez neste sistema autoritário paternalista.

A variável Motivação está perfeitamente inserida no Sistema autoritário paternalista, denotando uma certa indiferença das autoridades ao desempenho bom ou mal dos alunos nos trabalhos inerentes, originando alguma frustração dos componentes da cooperativa pela falta de perspectiva de acesso à administração e a perspectiva de sanções frente a conflitos prováveis conforme se pode observar no Quadro nº 14. Diferentemente da variável Liderança pode-se observar os percentuais maiores centralizados no sistema 2, com o mínimo de 28,9 nas questões 2b e 2c, mostrando uma leve tendência ao sistema 1 que teve o percentual de 32,5 e 51,2 respectivamente.

A natureza do processo de Comunicação das EAFs de Goiás conforme mostra o Quadro nº 15, perpetua a tendência para um sistema tipicamente paternalista, contudo pode-se observar nos dados percentuais que a despeito da superioridade das mé-

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12

A. R. A. B. P. D. P. G.

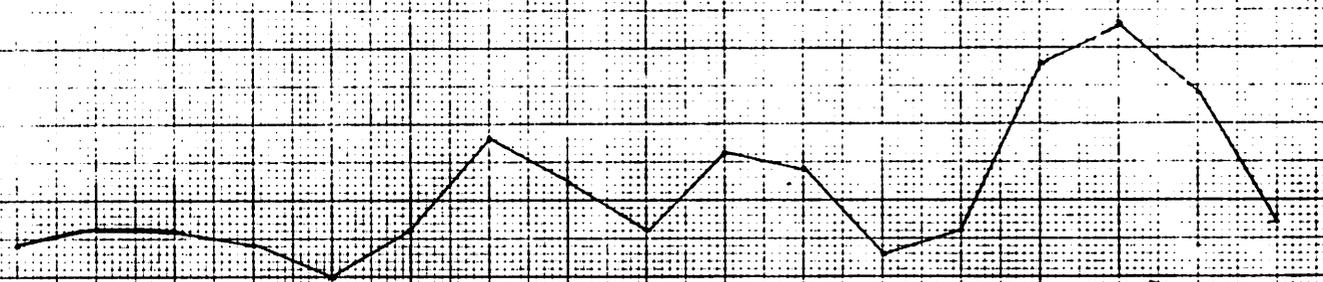
Liderança

1a

Motivação

2a

b
c
d
e
f
g
h
i

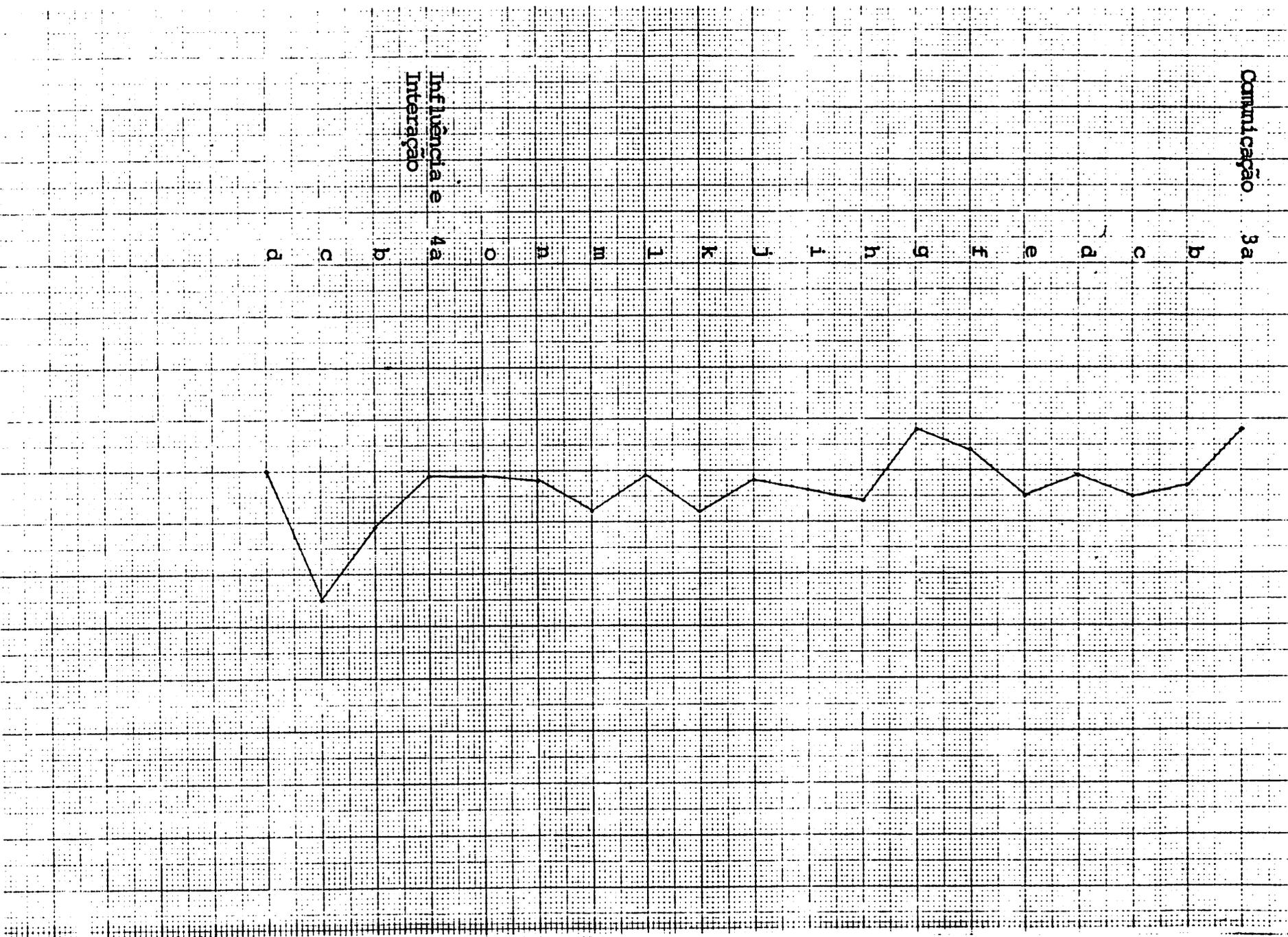


Comunicação

3a

b
c
d
e
f
g
h
i
j
k
l
m
n
o
4a
b
c
d

Influência e
Interação



61

Tomada de
decisão

5a

b

c

d

e

f

g

h

i

Metas e Di-
retrizes 6a

b

c

d

Desempenho
e Treinamento 7a

b

c

d

e

f

Controle 8a

b

c

d

e

f

A.R. = Autoritário
Rígido
A.P. = Autoritário
Paternalista
P.D. = Participativo
Deliberativo
P.G. = Participativo
Grupál

Fonte: Dados da Pesquisa

FIGURA 15 - Perfil do Sistema Administrativo adotado pelas EAFS, segundo a opinião dos informantes da pesquisa (corpo docente e discente).

QUADRO 13 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 1 (Natureza do processo de Liderança), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)

MP	SISTEMAS								
	Dados Numéricos				Dados Percentuais				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Letra A	5,31	67	13	79	8	40,4	7,83	47,6	4,82
Letra B	3,57	88	45	32	2	53,0	27,1	19,3	1,20
Letra C	2,74	110	45	10	2	66,3	27,1	6,02	1,20
Letra D	3,20	114	30	13	10	68,7	18,1	7,83	6,02
Letra E	5,45	52	46	47	22	31,3	27,7	28,3	13,3
Letra F	5,72	45	48	57	17	27,1	28,9	34,3	10,2
Letra G	4,58	52	75	39	1	31,3	45,2	23,5	0,60
Letra H	4,39	76	49	23	19	45,8	29,5	13,9	11,4

M.M.P. = 4,37

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 14 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 2 (Natureza do processo de Motivação), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente)

MP	SISTEMAS								
	Dados Numéricos				Dados Percentuais				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Letra A	5,37	43	67	48	9	25,9	40,4	28,9	5,42
Letra B	4,84	54	48	37	12	32,5	28,9	22,3	7,23
Letra C	4,17	85	48	18	16	51,2	28,9	10,8	9,64
Letra D	5,42	40	74	36	17	24,1	44,6	21,7	10,2
Letra E	5,96	35	67	39	26	21,1	40,4	23,5	15,7
Letra F	5,61	45	54	47	21	27,1	32,5	28,3	12,7
Letra G	5,39	49	59	48	11	29,5	35,5	28,9	6,63
Letra H	5,39	58	50	42	17	34,9	30,1	25,3	10,2
Letra I	5,64	37	71	42	17	22,3	42,8	25,3	10,2

M.M.P. = 5,31

QUADRO 15 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 3 (Natureza do processo de Comunicação), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente).

MP	SISTEMAS								
	Dados Numéricos				Dados Percentuais				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Letra A	4,25	59	83	22	3	35,5	50	13,3	1,81
Letra B	5,27	57	58	26	26	34,3	34,9	15,7	15,7
Letra C	5,51	38	70	44	15	22,9	42,2	26,5	9,04
Letra D	5,13	45	61	57	4	27,1	36,7	34,3	2,41
Letra E	5,48	42	68	42	15	25,3	41,0	25,3	9,04
Letra F	4,65	60	65	28	14	36,1	39,2	16,9	8,43
Letra G	4,25	89	38	18	22	53,6	22,9	10,8	13,3
Letra H	5,57	44	58	48	17	26,5	34,9	28,9	10,2
Letra I	5,39	47	63	37	20	28,3	38,0	22,3	12,0
Letra J	5,22	48	62	45	12	28,9	37,3	27,1	7,23
Letra K	5,83	39	61	46	21	23,5	36,7	27,7	12,7
Letra L	5,08	59	58	31	19	35,5	34,9	18,7	11,4
Letra M	5,76	41	48	65	13	24,7	28,9	39,2	7,83
Letra N	5,18	55	52	50	10	33,1	31,3	30,1	6,02
Letra O	5,15	39	77	42	9	23,5	46,4	25,3	5,42

dias no Sistema 2, se compararmos as médias do Sistema 1 com as do Sistema 3, verificaremos que das 15 questões, o Sistema 1 é superior em termos percentuais em 9 questões, denotando claramente que o processo de Comunicação nas organizações pesquisadas, tende para o Sistema autoritário rígido.

A interação entre os componentes das organizações (Corpo docente e Corpo discente), objeto de estudo, e na ótica da comunidade como um todo, a priori mostra persistência de enquadramento das opiniões no Sistema 2 (autoritário paternalista), conforme mostra o Quadro 16, com uma anormalidade na questão 4C, deslocando o perfil do Sistema 2 para o Sistema 3 (participativo deliberativo). Isso pode ser explicado uma vez que a pergunta era sobre produtividade dos alunos nas tarefas das UEPs e obviamente já se esperava uma percepção otimista neste caso, esta se verifica observando-se a média 6,39. Na ótica do Corpo docente, pessoal envolvido diretamente na produção, a tendência para o Sistema 3 nesta questão deve-se a influência da quantidade de informantes discentes. Na realidade em vista da baixa interação existente nas EAFs principalmente no que se refere aos informantes, a produtividade dos alunos nos trabalhos e práticas nos setores pode ser considerada além das expectativas, pois, a cooperação, é relativamente pouca e a influência dos chefes de setores se faz sobre o exercício de punição ou avaliação.

O processo de Tomada de decisão nas EAFs, geralmente

QUADRO 16 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 4 (Natureza do processo de Influência e Interação), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente).

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	5,13	58	52	46	11	34,9	31,3	27,7	6,63
Letra B	6,10	32	58	61	18	19,3	34,9	36,7	10,8
Letra C	7,55	14	40	66	47	8,43	24,1	39,8	28,3
Letra D	5,03	59	66	35	17	35,5	39,8	21,1	10,2

M.M.P. = 5,95

Fonte: Dados da pesquisa

emanam do topo da administração com informações não muito precisas, não estimulando o trabalho de equipe, originando com isso ausência de satisfação e conseqüentemente desmotivação. Quando raramente uma parca motivação se apresenta deve-se mais a aptidões e interesses próprios do que propriamente a incentivos psicossociais. Pode-se observar no Quadro 17 que em termos de decisão a média tende ao Sistema 1. Deve-se ressaltar que a questão 5i deveria ser inversa pois a média alcançada (6,57), significa que a cooperativa através da figura do professor coordenador a revelia da administração discente, se apropria de recursos financeiros para solucionar problemas exclusivos das EAFs. Verificando o quadro referido nota-se que o Sistema 4 da questão 5i, conseguiu a terceira maior pontuação de todas as variáveis, sem contudo denotar uma tendência para o Sistema 4.

Comparando o resultado do Quadro 18 com as questões no formulário, pode-se deduzir que as metas e diretrizes são emanadas da cúpula, como já relatado na variável anterior e as ordens decorridas dessas metas e diretrizes são emitidas secamente e declaradamente aceitas com pouca oportunidade de discussão e comentários. Em razão disso, sofrem velada resistência pelo menos em grau suficiente para prejudicar o desempenho perseguido pela direção e corpo docente. Sabe-se que de acordo com o sistema escola-fazenda, MANUAL DE ESCOLA FAZENDA (4), o desempenho esperado é:

Letra B 3,81 85 64 12 6 51,2 38,6 7,23 3,61

Letra C 5,36 57 50 38 22 34,3 30,1 22,9 13,3

QUADRO 17 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 5 (Natureza do processo de Tomada de decisão), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente).

SISTEMAS

	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	3,92	86	56	17	8	51,8	33,7	10,2	4,82
Letra B	3,81	85	64	12	6	51,2	38,6	7,23	3,61
Letra C	5,36	57	50	38	22	34,3	30,1	22,9	13,3
Letra D	5,66	41	60	50	16	24,7	36,1	30,1	9,64
Letra E	4,73	53	70	34	10	31,9	42,2	20,5	6,02
Letra F	5,42	38	77	39	13	22,9	46,4	23,5	7,83
Letra G	6,15	32	54	62	19	19,3	32,5	37,3	11,4
Letra H	6,04	31	68	46	22	18,7	41,0	27,7	13,3
Letra I	6,57	31	49	46	41	18,7	29,5	27,7	24,7

M.M.P. = 5,29

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 18 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 6 (Natureza do processo de Metas e diretrizes), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente).

SISTEMAS									
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	4,86	72	47	37	11	43,4	28,3	22,3	6,63
Letra B	5,15	56	60	39	12	33,7	36,1	23,5	7,23
Letra C	6,04	31	60	59	17	18,7	36,1	35,5	10,2
Letra D	6,16	28	69	42	28	16,9	41,6	25,3	16,9

M.M.P. = 5,55

Fonte: Dados da pesquisa

- 1º ano = 70% de hd;
- 2º ano = 80 a 90% de hd;
- 3º ano = 90 a 100% de hd;

e na realidade isto não acontece; e, quando acontece, é de forma inversa em razão da resistência parcial por parte dos alunos mais experientes.

Persiste na variável 7 (Desempenho e Treinamento) a tendência para um diagnóstico da administração das EAFs e cooperativas o enquadramento no Sistema 2 (Autoritário paternalista).

Como se observa, comparando o Quadro nº 19 com as questões inseridas na variável desempenho e treinamento, dá para se afirmar que a despeito de existir uma cooperativa-escola, há pouca preocupação no processo ensino-aprendizagem de cooperativismo, para que o corpo docente possa ter uma performance considerável no desempenho das atividades cooperativistas desenvolvidas nas escolas.

Como se observa na questão 7B, a perspectiva de desempenho é razoável (34,9% no Sistema 4). Entretanto, o treinamento necessário para ocupar cargos nas cooperativas, praticamente não é recebido, haja visto ter um percentual de 45,2% no Sistema 1 e 39,8 no Sistema 2. A ausência do treinamento adequado gera uma participação desmotivada e viesada nos planos e metas da cooperativa. Conseqüentemente as habilidades e destrezas no processo cooperativista deixa a desejar, prejudicando o futuro profissional técnico em agro-pecuária.

QUADRO 19 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 7 (Natureza do processo de Desempenho e Treinamento), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente).

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	4,33	56	90	19	2	33,7	54,2	11,4	1,20
Letra B	7,06	43	22	44	58	25,9	13,3	26,5	34,9
Letra C	3,83	75	66	23	3	45,2	39,8	13,9	1,81
Letra D	5,54	35	65	53	14	21,1	39,2	31,9	8,43
Letra E	4,60	45	97	21	4	27,1	58,4	12,7	2,41
Letra F	4,73	59	61	39	8	35,5	36,7	23,5	4,82

M.M.P. = 5,02

Fonte: Dados da pesquisa

A variável nº 8 (Controle), denota claramente o Sistema administrativo adotado pelas EAFs. Neste caso a tendência para o sistema autoritário-paternalista é bem definido. Observando-se o Quadro nº 20 e a Figura 15, verificaremos que o perfil é quase retilíneo, centralizado no Sistema 2, onde as informações e as mensurações sobre o rendimento e padrões técnicos são na maioria das vezes distorcidos, incompletos e imprecisos, por forças consideráveis e detentoras do poder dentro das EAFs, originando uma organização informal, resistindo às metas e diretrizes da organização formal.

4.5. Teste de Hipótese

A análise feita por si só é suficiente para denotar a inadequação dos Sistemas administrativos aplicados à consecução eficaz dos objetivos organizacionais preconizados pelo sistema escola-fazenda. Os resultados médios (Corpo discente = 5,22; Corpo docente = 6,10 e Geral = 5,31), bem como os resultados dos Quadros de nºs: 2, 10 e 14, apontam o nível de baixa motivação imperante nos cooperados das EAFs.

Para ressaltar a influência do Sistema administrativo adotado no processo de motivação, determinou-se a correlação de Pearson das variáveis independentes, segundo LIKERT (14) determinantes do Sistema administrativo adotado, com a variável dependente na qual se fundamenta a hipótese (motivação).

Verificando-se o Quadro nº 21, pode-se comprovar o

QUADRO 20 - Escores, percentuais e médias ponderadas da variável 8 (Natureza do processo de Controle), na ótica de todos informantes da pesquisa (corpo docente e discente).

	SISTEMAS								
	MP	Dados Numéricos				Dados Percentuais			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Letra A	6,08	30	59	61	17	18,1	35,5	36,7	10,2
Letra B	6,23	28	57	61	21	16,9	34,3	36,7	12,7
Letra C	5,52	43	64	48	12	25,9	38,6	28,9	7,23
Letra D	5,72	39	59	53	16	23,5	35,5	31,9	9,64
Letra E	5,70	47	54	38	28	28,3	32,5	22,9	16,9
Letra F	4,92	65	57	30	15	39,2	34,3	18,1	9,04

M.M.P. = 5,69

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 21 - Correlação das variáveis estudadas e teste de hipótese.

Variáveis	Correlação de P arson	Teste t	Nível de Significância (%)
Liderança e Motivação	0,5010	7,4360	< 0,00001
Comunicação e Motivação	0,5837	9,2330	< 0,00001
Interação e Motivação	0,5016	7,4474	< 0,00001
Decisão e Motivação	0,6416	10,7458	< 0,00001
Metas e Motivação	0,3179	4,3073	0,00141
Treinamento e Motivação	0,5595	8,6705	< 0,00001
Controle e Motivação	0,5105	7,6264	< 0,00001

Fonte: Dados da pesquisa//Graus de Liberdade = 165

considerável relacionamento direto dessas variáveis e a tendên
cia para comprovação da hipótese levantada neste trabalho, dado
os baixos níveis de significâncias encontradas.

5. CONCLUSÕES

LIKERT (14), fundamentado em entrevistas com centenas de administradores, determinou que as organizações mais eficientes tendem para o Sistema 4 e indiscutivelmente as menos eficientes tendem para o Sistema 1. Apesar de um extraordinário consenso nesse sentido existe uma tendência natural para esses administradores adotarem sistemas consideravelmente mais próximos - do lado esquerdo - do que, do lado direito, alegando como defesa, baixa produtividade e necessidade de redução de custo.

Os dados do trabalho mostram que as EAFs do Estado de Goiás não fugiram a regra, preferindo exigir o máximo dos alunos, manter a pressão, adotando um paternalismo no interesse da eficiência e produtividade. Todos os administradores é lógico, buscam alcançar êxito em suas atividades, e, a maioria deles, declara que, quando a alta administração procura reduzir o custo, ela, geralmente tende ao Sistema 1, que segundo LIKERT (14), carrera a organização para uma menor produtividade e cus

tos mais elevados a média e longo prazo.

A despeito das EAFs do Estado de Goiás serem consideradas modelos nas instituições de ensino agrícola do país, à luz do exposto comprova-se a utilização de Sistemas administrativos que entravam o processo de Motivação dos cooperados das cooperativas-escolas, acarretando com isso, baixa produtividade na relação ensino-aprendizagem e conseqüentemente na busca da eficácia na elaboração e consecução dos projetos das UEPs. Por outro lado, a consciência cooperativista é deturpada pelo comportamento administrativo do professor coordenador e pelas relações de dominação no processo produtivo.

Por fim, este trabalho conclui que o sistema administrativo adotado é inadequado ao processo pedagógico (Sistema escola-fazenda), que por ter um enfoque sistêmico, exige um processo de interação, de comunicação, de liderança, de tomada de decisão, de controle administrativo, de política de treinamento e de estabelecimento de objetivos, o mais próximo possível do Sistema 4 (Participativo Grupal).

6. SUGESTÕES

À luz dos dados analisados e das conclusões desse trabalho sugere-se:

- a) Para se aproximar o máximo possível do Sistema 4 de administração é necessário que os EAFs do Estado de Goiás estudadas, abandonem o enfoque burocrático de administração e assumam um processo administrativo sistêmico coadunando-o ao processo pedagógico ora vigente;
- b) A presença do professor coordenador, na estrutura organizacional formal não está definida, contudo informalmente nesse trabalho determinou um relacionamento inadequado ao processo proposto no item a. Por conseguinte a figura do atual professor coordenador deve ser regulamentada a nível de consultoria, dando assim maior poder de decisão à direção da cooperativa.
- c) Para acelerar o processo motivador dos alunos este trabalho supõe que deva ser enfatizado o nivelamento dos alunos calou

ros em cooperativismo especificamente no que se refere à cooperativa-escola;

- d) Este trabalho compreende suas limitações no que se refere a estrapolação de suas conclusões para modificações em todas escolas da rede, daí sugere-se que se façam trabalhos semelhantes a este, agrupando escolas similares em termos sócio-econômicos-culturais.

7. RESUMO

Este trabalho procura levantar os problemas que afetam a motivação dos alunos das EAFs do Estado de Goiás para o bom desempenho cooperativista imbutido no sistema pedagógico adotado (sistema escola-fazenda).

O universo da pesquisa foi as EAFs do Estado de Goiás, precisamente a EAF de Urutaí e a EAF de Rio Verde.

Para atingir os objetivos propostos procedeu-se a entrevista de 166 informantes, dos quais 19 do corpo docente e 148 do corpo discente, na qual foi utilizado um instrumento de coleta (questionário) baseado em LIKERT (14) e adaptado pelo autor para o presente caso. A sua validade foi previamente testada e de posse das informações coletadas e tabuladas foram feitas análises necessárias através de estudos de médias ponderadas e percentuais de respostas.

A influência dos processos administrativos na motivação dos alunos foi analisada através de uma correlação e teste

T (Student)

Este trabalho procura comprovar a relação direta entre as variáveis (Liderança, Comunicação, Interação, Tomada de decisão, Metas e Diretrizes, Treinamento e Controle), na Motivação dos alunos para consecução eficaz dos objetivos preconizados pelo sistema escola-fazenda.

9. BIBLIOGRAFIA

9.1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ATKINSON, J. W. An introduction to motivation. Princeton ,
Van Nostrama, 1964. p.240-314.
2. BERTALANFFLY, L. von. Teoria geral dos sistemas. 2.ed. Pe-
trópolis, vazes, 1975. 35lp.
3. BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Coordenação Nacio-
nal do Ensino Agropecuário. Manual de instruções para or-
ganização e funcionamento de cooperativas-escolas nos es-
tabelecimentos de ensino agrícola. 3.ed. Brasília, 1982.
138p.
4. _____. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria de
Ensino de 1º e 2º graus. Coordenação Nacional do Ensino
Agropecuário. Diretrizes de funcionamento de uma escola
agrotécnica federal. Brasília, 1985. 104p. (Série Ensi-
no Agrotécnico, 1).

5. CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979. 199p.
6. COCHRAN, W. G. Técnicas de amostragem. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1965. 555p.
7. DAVIS, K. Human behavior at work. New York, Mc Graw-Hill, 1972. p.59.
8. HELLRIEGEL, D. & SLOCUM JR., J. W. Management; a contingence approach. S.l., Advision-wesley, 1974. 321p.
9. HERZBERG, F. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, D. R. Conceitos de comportamentos na administração. São Paulo, EPU, 1973. p.53-62.
10. KARTZ, D. & KAHN, R. L. Psicologia social das organizações. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1978. 551p.
11. KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S. & BALLACHEY, E. L. The individual in society. New York, Mc Graw-Hill, 1962, p.77-268.
12. LEAVITT, H. J. Managerial psychology Chicago, The university of Chicago, 1964. 210p.
13. LEWIN, KURT. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo, Cultrix, 1948. 242p.

14. LIKERT, R. Organização humana. São Paulo, Atlas, 1975.
266p.
15. MASLOW, A. H. A theory of human motivation; psychological review S.l., s.ed., 1943. 370p.
16. RIVERA, R. de C. P. A formação do técnico rural de nível médio no nordeste brasileiro; (um estudo da oferta de técnicos em agropecuária e do processo de demanda profissional) João Pessoa, UFPb, 1983. 168p. (Tese MS).
17. SIKULA, A. F. Personnel administration and human resources Management. New York, John Wiley, 1976. 319p.
18. TAYLOR, F. W. Princípios da administração científica. São Paulo, Atlas, 1970. 375p.
19. THOMPSON, J. D. Dinâmica organizacional. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976. 218p.
20. _____ & MCEWEN, W. J. Objetivos de organização e ambiente; estabelecimento de objetivo como um processo de interação. In: CARTWRICHT, D. & ZANDER, A. Dinâmica de grupo; pesquisa e teoria. São Paulo, Herder, 1972. Cap. 24, p.587-603.
21. TRIST, E. L.; HIGGIN, G. W.; MURRAY, H. & POLLOCK, A. B. Organizational choice. Londres, Touistock Publications, 1963. 516p.

22. VROOM, H. V. Work and motivation. New York, John Wiley,
1964. 43lp.

"MAXIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE DOS RECURSOS HUMANOS
(COOPERADOS) NAS COOPERATIVAS ESCOLAS DAS ESCOLAS
AGROTÉCNICAS FEDERAIS DO ESTADO DE GOIÁS"

"FORMULÁRIO DESTINADO AO LEVANTAMENTO DE DADOS SOBRE
O SISTEMA INTERATIVO ENTRE O PROCESSO BUROCRÁTICO DA
ADMINISTRAÇÃO DAS EAFs E A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVIS-
TA DO SISTEMA ESCOLA - FAZENDA"

OBS: OS DADOS AQUI LEVANTADOS, SÃO DE CARÁTER ESTRI-
TAMENTE CONFIDENCIAL E SERÃO UTILIZADOS EXCLUSIVAMEN-
TE PARA O TRABALHO EM QUESTÃO.

NOME DA ESCOLA: _____
NÚMERO DO FORMULÁRIO: _____
DATA DA APLICAÇÃO: ____/____/____
NOME DO INFORMANTE: _____
CARGO OCUPADO: _____

ORGANOGRAMA

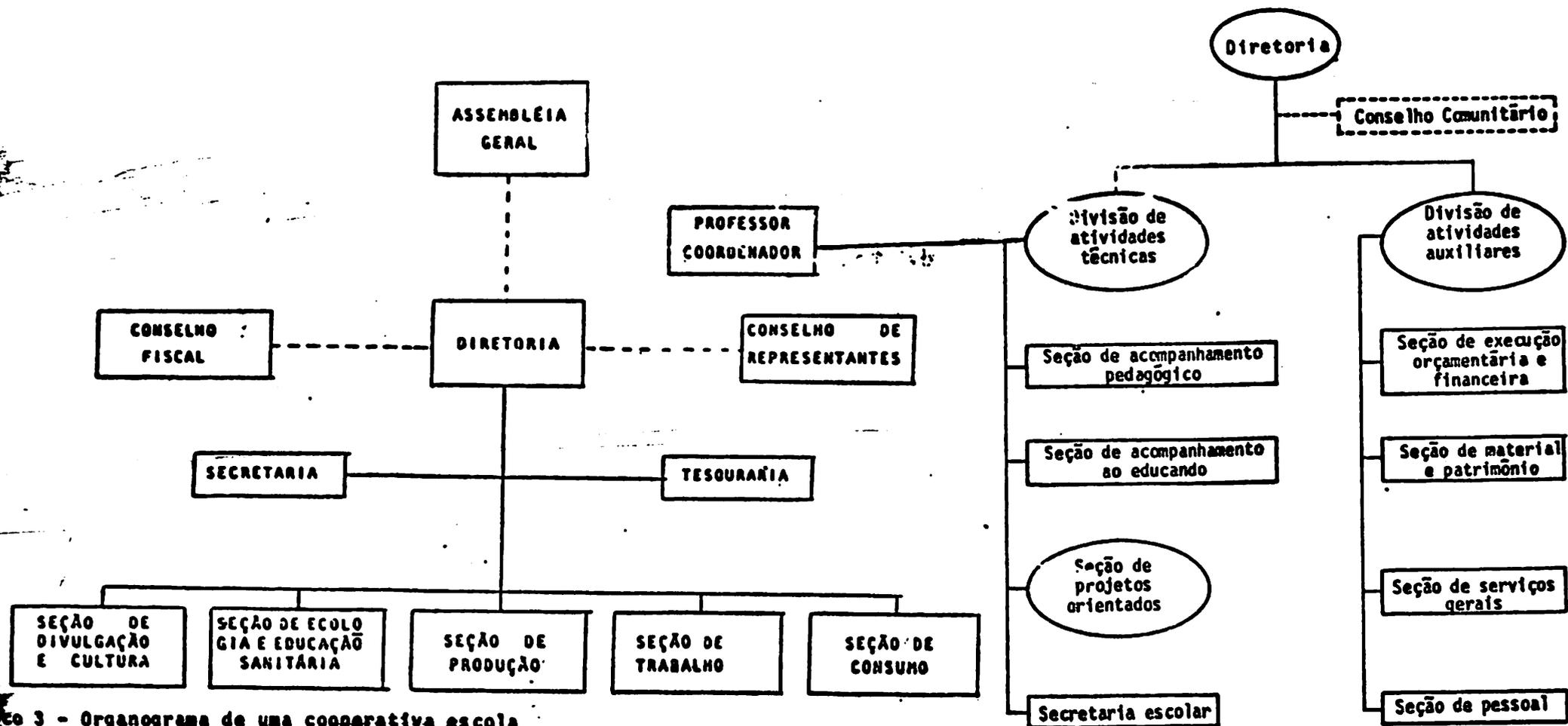


Gráfico 3 - Organograma de uma cooperativa escola
 Fonte: COAGRI (2).

A - Organogramas da Escola e da Cooperativa

a1- Reconhece esta estrutura organizacional como sendo de sua escola?

() Sim () Não

a2- Se não: Qual a estrutura organizacional real de sua escola? (Reformule o designer ou faça outro se necessário).

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

1- Natureza da liderança aplicada:

a) Os superiores da escola tem confiança na capacidade criativa dos alunos?

Não. Há uma espécie de confiança condescendente, o mesmo tipo de pai e filho. Os superiores têm substancial confiança, mas, incompleta, relativa, ainda fazem questão de manter o controle das decisões. Os superiores confiam irrestritamente nos subordinados.

() () () () () () () () () () () ()

b) Os superiores das EAFs deixam os alunos à vontade para discutir coisas importantes sobre o desempenho da cooperativa e fatores que intervêm nesse desempenho?

Não. Deixa discutir coisas pouco importantes na presença do professor orientador, os problemas mais importantes são decididos a nível de diretoria. Os alunos da cooperativa são ouvidos e levados em consideração em qualquer tomada de decisão a respeito da cooperativa e em fatores que intervêm na sua performance. Os diretores confiam irrestritamente nos alunos cooperados e acatam as decisões tomadas pela diretoria da cooperativa e da assembleia geral.

() () () () () () () () () () () ()

c) Os problemas das UEPs são resolvidos entre alunos e superiores imediatos?

Não, só pelos superiores. Apenas em determinadas situações. Sim, geralmente são. Sim, sempre são, em todas as situações.

() () () () () () () () () () () ()

a3- Qual o relacionamento do seu cargo com a cooperativa-escola?

- () relação supervisão
- () relação subordinação
- () relação lateral
- () relação coordenação
- () outras (explícitar abaixo)

a4- Cite o número de participantes da Diretoria da Cooperativa:

- () maiores de 16 anos
 - () menores de 16 anos
-
- () Total

S I S T E M A S

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
c) Para estimular a motivação dos alunos no desempenho das tarefas e atividades executadas nas UEPs, a escola usa que tipos de incentivos?	Incentivos negativos, tais como: castigo, punição e notas baixas, caso o desempenho não seja satisfatório.			Indiferença ao desempenho bom ou mal dos alunos. Aceita-os nas UEPs para cumprir a escola de distribuição e executar as tarefas inerentes ao setor.				O sistema escola fazenda remunera os alunos pelos trabalhos executados e pelo seu desempenho na execução das tarefas.				O sub-sistema UEPs além de incentivos monetários utiliza fatores satisfactores (Herzberg) tais como: status, reconhecimento, realização, crescimento, progresso, responsabilidade e o trabalho em si.	
	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	
d) Como são expostos e explicados os incentivos e as razões das atividades a serem executadas?	Através de informações unilaterais com utilização do terror e de ocasionais recompensas.			Através de informações da autoridade hierarquicamente superior, promovendo recompensas pela boa performance e punições em potencial.				Informações de recompensas e punições ocasionais com bastante envolvimento e de acordo dos alunos.				Através de um sistema de remuneração (monetária e psicológica) desenvolvido pela comunidade acadêmica e pela participação no grupo, no estabelecimento de metas, no aprimoramento de métodos e avaliação dos progressos alcançados.	

l) Há necessidade de um sistema suplementar de comunicação de baixo para cima?

1 2 3
Há necessidade de complementar a informação de baixo para cima através de um sistema de "espionagem" e de artifícios semelhantes.
() () ()

4 5 6 7
A comunicação de baixo para cima é frequentemente suplementada por um sistema de alusões e artifícios semelhantes.
() () () ()

8 9
Há pouca necessidade de um sistema suplementar, o sistema de alusões só é utilizado as vezes.
() ()

10 11 12
Não há necessidade de alguma de sistema suplementar.
() () ()

m) Como se processa a comunicação lateral (aluno/aluno), (professor/professor), (coordenador/coordenador), sua adequação e precisão?

Geralmente pobre, por causa da competição existente entre os colegas, daí advindo natural hostilidade mútua.
() () ()

Sofrível, pois há alguma hostilidade entre os colegas de mesmo nível.
() () () ()

De razoável para boa.
() ()

De boa para excelente.
() () ()

n) Os superiores compreendem os problemas enfrentados pelos alunos?

O superior não tem a menor noção dos problemas que afligem os alunos.
() () ()

O superior tem apenas uma noção dos problemas que afligem os alunos.
() () () ()

Conhece-os e compreende-os razoavelmente bem.
() ()

Sim, conhece-os e compreende-os muito bem.
() () ()

o) Os alunos compreendem os problemas enfrentados pelos professores e superiores hierárquicos?

Eles não têm a menor noção dos problemas que afligem os superiores.
() () ()

Eles têm apenas uma noção dos problemas que afligem os superiores.
() () () ()

Conhece-os e compreende-os razoavelmente bem.
() ()

Sim, conhece-os e compreende-os muito bem.
() () ()

d) do ponto de vista dos alunos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
não, exceto através da organização informal ou do sindicato.			Parcialmente, exceto através da organização informal ou do sindicato.				As vezes, tanto diretamente como através do sindicato.			Sim, mas indiretamente, por exemplo com o superior erigindo um eficaz sistema de interação e influência.	
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

e) Qual a influência real que os chefes de setores tem sobre a produtividade dos trabalhos dos alunos no dia a dia dos setores?

Pensa-se que é substancial mas na realidade, é apenas moderado, a não ser que seja colocado em prática um severo exercício de punições.			Moderado, e até mesmo considerável, especialmente para os mais elevados níveis da organização.				De moderada substancial, especialmente para os mais elevados níveis da organização.			Substancial, mas amiúde efetivado indiretamente, por exemplo, com o superior erigindo um eficaz sistema de interação e influência.	
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

5- Natureza do Processo de Tomada de Decisão:

a) Em que nível hierárquico das organizações (colégio e cooperativa) são formalmente tomadas as decisões?

A maioria das decisões é tomada ao nível da alta administração.			As diretrizes principais emanam do topo da administração, mas muitas decisões são tomadas na estrutura dos níveis inferiores.				As diretrizes gerais e as decisões principais vêm do topo da administração; as decisões mais específicas são tomadas em escalões inferiores.			O processo decisório difunde-se por toda a empresa, através de vínculos bem estabelecidos pelos grupos existentes.	
---	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

() () () () () () () () () () () ()

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

6- Natureza do Sistema de Meta e Diretrizes:

a) Qual a participação da cooperativa nos planos e metas de auto-suficiência da escola?

Apenas na consecução dos objetivos terminais e no fornecimento de mão-de-obra, desconhecendo por completo o planejamento estratégico e tático.

A escola através do coordenador do DAT e do professor orientador reúne os cooperados e informa as políticas e diretrizes de auto-suficiência da escola cobrando a participação de todos no processo.

As políticas e diretrizes são fixadas e as ordens emitidas após discussão com subordinados, antes de se traçar o planejamento estratégico.

Exceto nos casos de emergência as políticas são traçadas após ampla participação dos alunos, professores e todos interessados.

() () () () () () () () () () () ()

b) As diretrizes e metas são geralmente estabelecidas

As ordens e os comunicados são simplesmente emitidos, sem maiores comentários.

As ordens e os comunicados são simplesmente emitidos, mas às vezes há oportunidade de comentários e discuti-los.

As metas são fixadas e as ordens emitidas após discussão com os subordinados, sendo então traçado o rumo a seguir.

Exceto nos casos de emergência, as metas são geralmente estabelecidas através de ampla participação grupal.

() () () () () () () () () () () ()

c) Como são aceitas, rejeitadas ou criticadas as diretrizes e metas fixadas pela escola?

As metas são declaradamente aceitas, mas sofrem velada e forte resistência.

As metas são declaradamente aceitas, mas sofrem velada resistência, pelo menos em grau moderado.

As metas são declaradamente aceitas, mas às vezes com velada resistência.

As metas são fracas e lealmente aceitas, sem resistência de qualquer espécie, já que tem o bafejo de consenso grupal.

() () () () () () () () () () () ()

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
e) Como são os recursos didáticos-pedagógicos fornecidos aos professores para maximização da produtividade dos alunos?	Apenas sofríveis.			Bons.			Muito bons.			Excelentes.		
	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
f) As UEPs recebem recursos a tempo e suficientes para o bom rendimento do setor e da aprendizagem?	Nem a tempo, nem suficiente.			Suficiente mas inadequados em termos de tempo.			Razoavelmente suficientes e moderadamente adequados em termos de tempo.			Suficientes e a tempo.		
	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
8- Natureza dos Processos de Controle:												
a) O interesse e a preocupação pelo processo de controle, desempenho das pessoas e dos projetos é encontrado?	Apenas no nível hierárquico mais elevado			Principalmente no nível mais alto.			Principalmente no nível mais elevado, mas também com a responsabilidade partilhada pelo nível médio e, em menor escala, pelos níveis inferiores.			O interesse e a preocupação pelo controle estão difundidos por todos os níveis hierárquicos da organização, indistintamente.		
	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
b) Os dados, as medidas, os rendimentos e os padrões técnicos, são informados aos órgãos de controle sem falsificações, e distorções?	Forças muito poderosas dentro da organização distorcem e falsificam a informação; em consequência as mensurações e a informação são em geral incompletas e imprecisas.			Forças consideráveis dentro da organização distorcem e falsificam a informação; em consequência, as mensurações e a informação são muitas vezes incompletas e imprecisas.			Há alguma pressão no sentido de proteção do ego e dos colegas, daí surgindo pressão para distorção; a informação é apenas moderadamente completa, contendo algumas incorreções.			Há fortes pressões para obter completa e precisa informação no sentido de guiar o próprio comportamento e o dos grupos de trabalho na firma; em consequência, as mensurações e a informação são		

e) Os dados de controle (contabilidade, níveis de produtividade, custos, etc) emitidos através de relatórios são usados

São usados pelos superiores de uma forma punitiva e fiscalizadora.

São usados de maneira fiscalizada e punitiva, mas também podem ser instrumentos de recompensas; são utilizados de certa forma para orientação, mas obedecendo as ordens vindas de cima.

São usados de maneira fiscalizada, com ênfase nas recompensas que propiciam, mas também carregam punições, são usados para orientação, de acordo com as ordens vindas de cima; mas também servem para auto-orientação.

São usados para auto-orientação e para a resolução coordenada de problemas, não são empregados punitivamente.

() () () () () () () () () () () ()

f) As sobras líquidas da cooperativa são administradas por quem? E são distribuídas entre os funcionários?

Pelo diretor, através do professor orientador e são utilizados para aquisição de insumos de interesse da escola.

Pelo professor orientador para aquisição de produtos para as CEPS.

Ouvida a assembleia geral, o professor orientador junto ao presidente da cooperativa tomam decisões a respeito das sobras líquidas.

Os alunos através da assembleia geral e sua administração toma decisão a respeito das sobras líquidas sob orientação do professor orientador.

() () () () () () () () () () () ()