



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
LAVRAS - MINAS GERAIS

HELNON DE OLIVEIRA CRÚZIO

PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS  
DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS E AGROPECUÁ-  
RIAS NO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração, Administração Empresarial, para obtenção do grau de "MESTRE"

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS  
LAVRAS - MINAS GERAIS

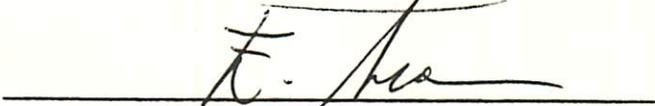
1989

PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS DAS COOPERATIVAS  
AGROINDUSTRIAIS E AGROPECUÁRIAS NO ESTADO DA BAHIA

*Dedico esta dissertação aos  
colegas do Mestrado (MAR) do passado,  
presente e futuro.*

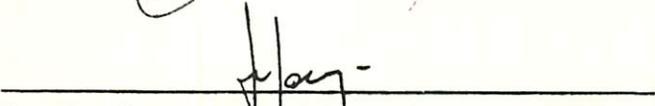
APROVADA:

  
Prof. Dr. GERMAN TORRES SALAZAR  
Orientador

  
Prof. PhD. EDGARD ALENCAR

  
Prof. Dr. JUVENCIO BRAGA DE LIMA

  
Prof. M.S. JOSÉ GERALDO DE ANDRADE

  
Prof. M.S. RICARDO DE SOUZA

PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS DAS COOPERATIVAS  
AGROINDUSTRIAS E AGROPECUARIAS NO ESTADO DA BAHIA

Devido a esta circunstancia, os  
colaboradores da (MFR) de Geracao,  
Guerreiro e Ligeiro.  
Prof. [Signature]

Prof. Dr. GERMAN TORRES SATEZAR  
Orientador

Prof. PhD. EDGARDO ALENCAR

Prof. Dr. JOVENIL BRAGA DE LIMA

Prof. M.S. JOSE GERALDO DE ANDRADE

Prof. M.S. RICARDO DE SOUZA

## DEDICATÓRIA

*A todos aqueles que alcançaram seus objetivos  
em base da razão e da lei.*

*João - semeou*

*Orquidêa - regou (mentora deste estudo)*

*Franklin*

*Menon*

*Helder*

*e*

*Maria - frondam a árvore CRÚZIO*

## AGRADECIMENTOS

À Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL, ao Departamento de Administração e Economia - DAE, e ao seu quadro docente e discente pelo curso organizado.

Ao professor German Torres Salazar, Departamento de Administração e Economia - DAE/ESAL, pela orientação e estímulo durante a elaboração deste trabalho.

Aos professores do Departamento de Administração e Economia - DAE/ESAL, pelos ensinamentos e, em especial, aos professores Edgard Alencar, Juvêncio Braga de Lima, José Geraldo de Andrade e Ricardo de Souza pela co-orientação.

Ao professor Franklin de Oliveira Crúzio, Departamento de Física da FUFPI, pelo encorajamento durante a realização deste trabalho.

Ao Diretor da Escola de Administração de Empresas da Bahia - EAEB, professor Manoel J.F.B. Sobrinho e ao professor Gilson M. Carvalho, pelas informações prestadas sobre minha pessoa para o concurso do Mestrado.

Ao Pe. Ângelo Imperial pelos ensinamentos básicos prestados como educador do Colégio São Francisco de Sales, Teresina-PI.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, pela bolsa de estudos concedida.

Ao Instituto Euvaldo Lodi - IEL /FIEB, ao seu Diretor Regional Fauze Midlej, e a Coordenadora Inez F. Brito pelas sugestões.

À Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão - FAEP, pelo apoio financeiro concedido para a impressão desta dissertação.

À Organização das Cooperativas do Estado da Bahia - OCEB, ao seu Presidente Leopoldo Valverde, e a assessora Iracema Mello pelo acesso às cooperativas pesquisadas.

À Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, ao chefe do Departamento de Administração, professor Rui Feitosa pela liberação das atividades de docente para a conclusão deste trabalho, e aos professores Miguel Nenevê e João S. de Mendonça pelas revisões literárias.

## BIOGRAFIA DO AUTOR

HELNON DE OLIVEIRA CRÚZIO, filho de João da Cruz Oliveira e Orquidêa Rosa de Azevedo Oliveira, nasceu em Teresina - PI, no dia 12 de agosto de 1956.

Concursado, aprovado em 1º lugar e contratado como professor Assistente do Departamento de Administração, da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, no ano de 1989, onde atualmente leciona disciplinas da área.

Concursado e aprovado para o curso de Mestrado em Administração, DAE/ESAL, Lavras - MG, obtendo o título de Mestre em Administração Empresarial, em 1989.

Concursado e aprovado para o curso de Graduação em Administração, EAEB, Salvador - BA, obtendo o título de Bacharel em Administração de Empresas, em 1985.

Concursado e aprovado para o curso de Tecnólogo em Processamento de Dados, ESULTRA, Recife - PE, obtendo o título de Tecnólogo em Processamento de Dados, em 1980.

Concursado e aprovado para o cargo de Assistente Administrativo, Indústria de Calcário Sublime S/A, Salvador - BA, no período de 1986 a 1987, sendo afastado para cursar o Mestrado.

Concursado e aprovado para os estágios: curricular e profissionais, área de Administração, período de 1980 a 1986, nas seguintes instituições:

- CAL SUBLIME - Indústria de Calcários Sublime S/A, Salvador-BA, Departamento Administrativo (cargos e salários e O & M);
- ENGEX - Equipamentos Especializados S/A, Salvador - BA, Departamento de Recursos Humanos (cargos e salários);
- TRANSUR - Empresa de Transportes Urbanos, Salvador - BA, Departamento de Planejamento (cargos e salários, e O & M);
- CEF - Caixa Econômica Federal, Salvador - BA, Departamento Serviços Gerais.

Contratado para o cargo de Auxiliar de Escritório, Empresa Industrial e Comercial Ltda., Teresina - PI, período de 1975 a 1976, sendo afastado para cursar a Universidade.

## SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. O problema e sua importância .....	1
1.2. Objetivos .....	7
1.2.1. Objetivo geral .....	7
1.2.2. Objetivos específicos .....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1. A estrutura organizacional e a Teoria de Sistemas .....	8
2.1.1. Os componentes da estrutura organizacio- nal .....	12
2.1.2. Os condicionantes da estrutura organiza- cional .....	17
2.1.3. Os níveis de influência da estrutura or- ganizacional .....	18
2.2. Os níveis organizacionais e os sistemas de admi- nistração .....	20
2.3. Os sistemas administrativos e a tomada de deci- sões .....	24
2.4. Hipótese .....	34

2.4.1.	Os problemas organizacionais e administrativos das cooperativas e as dimensões estruturais .....	34
3.	MATERIAL E MÉTODOS .....	46
3.1.	Área de estudo .....	46
3.2.	População e amostragem .....	46
3.3.	Modelo analítico das estruturas organizacionais das cooperativas .....	49
3.4.	Definição e operacionalização das variáveis ....	50
3.4.1.	Variáveis dimensões estruturais .....	50
3.4.1.1.	Variável formalização .....	50
3.4.1.2.	Variável especialização .....	52
3.4.1.3.	Variável centralização .....	53
3.4.1.4.	Variável configuração .....	53
3.4.1.5.	Variável padronização .....	54
3.4.2.	Variáveis de contexto .....	55
3.4.2.1.	Variável desempenho .....	55
3.4.2.2.	Variável tecnologia .....	56
3.4.2.3.	Variável interdependência ....	56
3.4.2.4.	Variável tamanho .....	57
3.5.	Coleta dos dados .....	57
3.6.	Análises dos dados .....	58
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	60
4.1.	Análise associativa das variáveis estruturais ..	62
4.2.	Análise associativa das variáveis estruturais e de contexto .....	70

	Página
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....	85
5.1. Conclusões .....	85
5.2. Sugestões .....	87
6. RESUMO .....	88
7. SUMMARY .....	90
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	92
APÊNDICES .....	98
APÊNDICE 1 - Questões aplicadas por níveis organizacio nais (institucionais, organizacionais e técnico) .....	99
APÊNDICE 2 - Tabulação dos dados .....	132
APÊNDICE 3 - Matriz de correlação das variáveis .....	134

## LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	Modelo geral de organização como sistema aberto ...	11
2	Organograma linear em forma piramidal .....	21
3	Níveis organizacionais e os sistemas administrativos na estrutura organizacional arranjado pelo autor	24
4	Expansão vertical e horizontal da estrutura organizacional arranjada pelo autor .....	33
5	Base dos organogramas das cooperativas agroindustriais e agropecuárias .....	37
6	Estruturação organizacional por localidade arranjada pelo autor .....	38
7	Estruturação organizacional por função arranjada pelo autor .....	39
8	Fluxo de comunicações laterais e diagonais na estrutura organizacional arranjado pelo autor .....	42

## Figura

## Página

9	Fluxos das comunicações verticais na estrutura orga nizacional arranjados pelo autor .....	45
10	Cidades abrangidas pelo estudo .....	47
11	Modelo analítico proposto .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro		Página
1	Matriz de correlação (Spearman Correlation Coefficients) - Variáveis dimensões estruturais e variáveis de contexto .....	61
2	Preenchimento das chefias .....	100
3	Preenchimento das funções auxiliares/administrativas	101
4	Preenchimento das funções auxiliares/industriais ..	101
5	Fluxo de informação .....	102
6	Implementação de controles administrativos .....	102
7	Execução dos bancos de informações .....	103
8	Desempenho das funções técnicas/auxiliares .....	104
9	Desempenho funcional e operacional .....	104
10	Clima organizacional .....	105

Quadro		Página
11	Desempenho de cargos e funções .....	105
12	Tomada de decisões colegiados .....	106
13	Implementação das decisões .....	107
14	Execução das decisões .....	108
15	Departamentalização funcional .....	109
16	Formação de setores .....	109
17	Configuração do nível organizacional .....	110
18	Configuração do nível técnico .....	110
19	Atribuições de cargos e funções .....	111
20	Cumprimento das regras .....	111
21	Estabelecimento de objetivos .....	112
22	Implementação das políticas de pessoal .....	112
23	Implementação das políticas de produção e comercialização .....	113
24	Políticas de desenvolvimento de mão-de-obra (treinamento) .....	113
25	Planejamento e controle .....	114
26	Desempenho econômico .....	114

Quadro	Página
27	Atingimento de objetivos ..... 115
28	Desempenho organizacional ..... 115
29	Tecnologia humana ..... 117
30	Problemas com controles da tecnologia ..... 117
31	Obstáculos da produção e comercialização ..... 118
32	Dependência de preços ..... 120
33	Dependência de abastecimento ..... 120
34	Problemas com instituições reguladoras ..... 121
35	Abrangência da produção ..... 121
36	Problemas de controles operacionais ..... 122
37	Implementação de controles ..... 122
38	Execução dos controles ..... 124
39	Supervisão das tarefas operacionais ..... 125
40	Desempenho dos especialistas ..... 125
41	Tecnologia mecânica ..... 126
42	Expansão da produção e comercialização ..... 126
43	Serviços de assessoria ..... 127

Quadro	Página
44	Desempenho operacional ..... 127
45	Direitos e deveres ..... 129
46	Configuração do nível institucional ..... 129
47	Poder de barganha junto ao produtor ..... 130
48	Fatia do mercado consumidor ..... 130
49	Localização ..... 131
50	Política de redução de custos ..... 131
51	Coeficientes de Variância (CV) assumidos pelas variáveis analíticas segundo as respostas de cada questão em seus respectivos níveis organizacionais .... 133
52	Correlações dos Coeficientes de Variância (CV) entre si e entre os níveis organizacionais ..... 135

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. O problema e sua importância

Vários são os estudos sobre a organização e administração das cooperativas brasileiras <sup>1/</sup>, <sup>2/</sup>, <sup>3/</sup>. Dentre os referidos estudos, MAGALHÃES (24) diz que o técnico adequado para elaborar e executar um plano de recuperação de determinada cooperativa, é aquele que tenha uma visão conjunta de cada unidade organizacional. Isto é possível mediante a aquisição de conhecimento nas seguintes faixas que compõem a administração especializada da cooperativa: doutrina cooperativista; legislação específica de cooperativa, fiscal e social; e contabilidade.

Noutro estudo semelhante, MOURA (28) argumenta que as falhas de infraestrutura institucional e operacional das cooperativas brasileiras estão relacionadas à falta de conhecimento dou

---

<sup>1/</sup> MAGALHÃES (24) em "Recuperação das Cooperativas".

<sup>2/</sup> LAMMING (20) em "Eficiência em administração de cooperativas".

<sup>3/</sup> HAMMERSCHMIDT (15) em "Eficiência econômica de comercialização do tipo em cooperativas agrícolas no Estado do Paraná".

trinário, legais e operacionais dos seus líderes; a falta de uma programação para o levantamento de seus recursos e a falta de avaliação de sua viabilidade econômica e do capital. "Tudo isto responde ao cancelamento de registros de cooperativas que nunca funcionaram ou que funcionam mal". Baseando-se nos estudos de MA GALHÃES (24) e MOURA (28), a organização e a administração das cooperativas se resumiria apenas na análise de algumas variáveis técnicas e/ou operacionais da Legislação Cooperativista e da própria Administração. Indaga-se: será que o estudo dessas variáveis, apenas, é suficiente?

Tratando apenas da administração das cooperativas, MAURER JÚNIOR (25) enumera as falhas das cooperativas brasileiras mencionando que o "empirismo administrativo" proporcionou a estas dificuldades para acompanhar o ritmo de desenvolvimento da empresa capitalista. Como exemplo de tais falhas, o referido autor apresenta: a qualidade inferior dos produtos; a política de preços sem previsões; a contabilidade desconhecida e sempre em atraso; e o desconhecimento da legislação aplicável à administração, da contabilidade e da tributação. Mas os problemas organizacionais e administrativos das cooperativas se resumiria apenas no que se denominou de "empirismo administrativo"?

Da mesma forma, GAVA (12) analisou apenas alguns problemas setoriais relacionados à administração de 18 (dezoito) cooperativas do Estado do Espírito Santo. Isto é, análises da estrutura patrimonial, onde confrontou os principais índices econômicos e financeiros. Segundo o autor, "a escassez de capital re

sultante, em grande parte, da má administração, constitui uma barreira fundamental ao processo de desenvolvimento destas cooperativas". Mas associado à "má administração", a barreira para o processo de desenvolvimento das cooperativas não estaria também associado ao processo de desenvolvimento da própria estrutura organizacional?

Numa análise sobre a eficácia econômica das cooperativas do Estado do Paraná, HAMMERSCHMIDT (15) defende que estas não possuem um plano de contas, criando-se títulos diferentes para lançamentos iguais. Assim, sugere "alternativas capazes de contribuir para a solução dos problemas destas cooperativas no tocante ao conhecimento dos custos, margens e eficiência econômica por setores; reorganizar as cooperativas objetivando o aumento do volume operacional, pelo aumento da produção, incorporação de algumas e fortalecimento das outras, com conseqüente diminuição dos custos totais médios". Mas estas soluções setoriais não seriam mascaradas quando associadas a outros problemas que ocorrem na área de pessoal e mercadologia da administração cooperativista?

Abordando apenas o aspecto administrativo das cooperativas, LAMMING (20) defende que "o simples ato de formar uma cooperativa não resolve por si mesmo os problemas daqueles que se reuniram para formar a cooperativa ...". Assim sendo, o referido autor destaca os "fatores essenciais à sobrevivência das cooperativas: integração dos associados a empresa, a provisão financeira na empresa e para ela, o desenvolvimento da empresa". Vale ressaltar que a integração dos associados consiste na própria e-

xistência organizacional cooperativista. E a sobrevivência da cooperativa enquanto sociedade empresarial dependerá também da administração de pessoal, mercadológica e de produção. Portanto, seria apenas a "provisão financeira" suficientemente capaz de promover o "desenvolvimento da empresa" cooperativa?

Argumentando que "o proprietário não cooperativista poderá precisar de um gerente, de um contador, e de outros funcionários, ou poderá combinar todas estas funções em si mesmo", GERBER (13) defende que "em uma cooperativa, nem o consumidor nem o produtor estão preparados para assumir tais funções, devido a falta de preparo ou por causa do tempo que precisam dedicar às atividades com as quais ganham a vida". Desta forma "as cooperativas necessitam de administradores, profissionais com experiência, fato que parece colocá-las em desvantagens com os concorrentes". Mas apenas a falta de administradores profissionais constituiria um fato para colocar as cooperativas em desvantagens com as concorrentes?

Dentre estes estudos, trazendo uma idéia inovadora para a compreensão dos problemas que acercam as cooperativas, a professora PINHO (33) propõe que um estudo de maior importância do que o resultado final da cooperativa (vendas, participação no mercado, etc.) seria o "estudo dos processos organizacionais, da ecologia organizacional, da interpenetração dos sistemas em função do ecossistema". O problema que surge com esta idéia inovadora seria a sua própria operacionalização, ou seja, como se poderia estudar as cooperativas de tal forma que se compreendesse

os processos organizacionais dentro do sistema empresa?

Vale ressaltar que os estudos dos referidos autores proporcionaram suas respectivas contribuições para a compreensão dos problemas setoriais e operacionais da organização e da administração das cooperativas. No entanto, são contribuições por áreas específicas do conhecimento, ou seja, as unidades que formam a estrutura organizacional das cooperativas são analisadas separadas e independentemente do todo organizacional. Esta forma metodológica de estudo das organizações sociais reproduz a Administração Clássica, cuja metodologia enfatiza apenas os aspectos setoriais e operacionais, ou seja, da síntese procura-se explicações para o todo.

Diante do exposto evidencia-se a necessidade de estudos que abordem tanto a organização cooperativista quanto a sua própria administração, de forma sistêmica<sup>1/</sup>. Isto é, focar a organização no que se refere aos procedimentos praticados pelos seus dirigentes, tanto para a diferenciação (divisão) das tarefas quanto para a sua própria integração (coordenação), de acordo com as características homogêneas de cada uma e a correspondente especialização requerida; os procedimentos tomados para a disposição dos diversos órgãos na estrutura organizacional das cooperativas; os procedimentos exercidos para a configuração dos direitos e deveres de cada indivíduo e de cada órgão dentro e fo

---

<sup>1/</sup> Segundo CHURCHMAN (6) o sistema é um todo organizado onde as partes são in dependentes e inter-relacionadas.

ra da organização cooperativista, das suas relações hierárquicas e de assessorias, e das descrições de cargos. Com relação à administração, envolveria estudos acerca dos procedimentos praticados pelos dirigentes das cooperativas, para a centralização e descentralização de autoridade em cada função; dos procedimentos tomados para a fixação de responsabilidades em correspondência à autoridade delegada; dos procedimentos para as comunicações laterais, diagonais e verticais, tanto no mesmo nível quanto nos diferentes níveis organizacionais das cooperativas; do papel de cada administrador nos seus respectivos níveis de decisão, isto é, o papel do administrador presidente no que se refere às funções de decisões das metas empresariais, próprias do nível institucional (estratégico); do papel do administrador diretor no que se refere as atividades de implementação das metas empresariais, próprias do nível organizacional (tático); e do papel do administrador gerente no que se refere às tarefas de execução das metas empresariais, próprias do nível técnico (operacional).

A importância de estudos que envolvam, simultaneamente, a parte estática (estrutura organizacional) e a parte dinâmica (processos administrativos) das cooperativas está na possibilidade de se conhecer, compreender e propor alternativas para as complexas relações que envolvem o trabalho entre os indivíduos, entre os indivíduos e os órgãos e; identificar áreas problemáticas para se organizar e administrar. Enfim, permitem verificar os procedimentos e as operações no tempo da realização do trabalho, envolvendo todas as áreas da organização e da administração: pes

soal, finanças, mercadologia e produção. Buscou-se nesta pesquisa adotar este enfoque.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo geral

Identificar os problemas da estrutura organizacional das cooperativas com relação ao processo decisório e administrativo exercidos nos níveis institucional, organizacional e técnico.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- a) Identificar os procedimentos organizacionais e administrativos das presidências com relação às *funções* decisórias do nível *institucional* (estratégico);
- b) identificar os procedimentos organizacionais e administrativos das diretorias com relação às *atividades* de implementação das decisões no nível *organizacional* (tático);
- c) identificar os procedimentos organizacionais e administrativos das gerências com relação às *tarefas* de execução das decisões no nível *técnico* (operacional).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A estrutura organizacional e a Teoria de Sistemas

Quando se estuda a estrutura organizacional de uma determinada organização social, dois aspectos básicos devem ser levados em conta. O primeiro refere-se à *anatomia da estrutura*. Isto é, o arranjo dos órgãos, estabelecimento das atribuições, carga de trabalho, etc.. O segundo aspecto refere-se à *fisiologia da estrutura*. Este aspecto está relacionado às funções dos órgãos na estrutura, ao processo de relações entre estes órgãos e à interdependência entre estes órgãos.

Segundo SAYLES & STRAUSS (37), a estrutura organizacional "é o padrão de relações humanas, planejadas e não planejadas, que se desenvolveu durante um período de tempo, em resposta aos problemas humanos e técnicos da empresa". De forma mais simplificada, KAST & ROSENZWEIG (18) dizem que "é o padrão estabelecido para as relações entre os membros ou partes da organização". Já OLIVEIRA (29), de forma mais específica, diz que "é o conjunto de responsabilidade, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa". Por sua vez FARIA (8)

diz que é "um conjunto integrado de elementos-suportes que formam as demais partes componentes de um organismo, sendo representada, em organização, pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência e via hierárquica, assim como as vinculações que devem ser representadas pelo organograma". De qualquer forma, pode-se observar que estes conceitos sobre a estrutura organizacional dão a idéia de conjunto, reciprocidade entre unidades e processos. As unidades organizacionais e os processos organizacionais juntos formam a parte estática e dinâmica da estrutura organizacional, mas que não podem ser estudadas em separado, como tem acontecido nos estudos clássicos.

Para o estudo e esquematização de uma determinada estrutura organizacional, podem-se empregar dois critérios básicos, relacionados tanto com a parte estática quanto à parte dinâmica da estrutura. O primeiro destes critérios refere-se à diferenciação das tarefas, de acordo com a especialidade requerida para o trabalho, nas suas respectivas unidades organizacionais. Esta diferenciação das tarefas pode ocorrer tanto no sentido da especialização vertical, quanto no sentido da especialização horizontal. Quando ocorre no sentido vertical, consiste na própria hierarquização da estrutura. Isto é, mais níveis serão acrescentados no sentido de cima para baixo da estrutura. No sentido horizontal verifica-se a departamentalização, que é o acréscimo de mais unidades no mesmo nível da estrutura organizacional. O segundo critério refere-se à integração das tarefas, supostamente fracionadas pelo processo de diferenciação. O processo de integração reuni-

rã todas as tarefas divididas em especialidades, sob uma única coordenação da unidade organizacional.

Segundo FLIPPO (10), o primeiro critério em destaque, "*diferenciação funcional descendente*", resulta na especialização operativa e níveis adicionais na estrutura. O segundo critério "*diferenciação funcional lateral*" resulta na especialização administrativa e na criação de "*staff*".

LAWRENCE & LORSCH (21) definiram a diferenciação e integração das tarefas com o mesmo sentido dado nos conceitos anteriores, porém de forma sistêmica. Assim, "*a diferenciação é o estado da esquematização do sistema organizacional em subsistemas, cada um dos quais tendendo desenvolver atributos particulares em relação aos requisitos apresentados pelo seu ambiente relevante externo*". "A integração é o processo de alcançar a unificação dos esforços de vários subsistemas na execução da tarefa da organização".

Os conceitos de diferenciação e integração de forma sistêmica, utilizados nos estudos sobre as organizações sociais, surgiram a partir da Teoria Geral dos Sistemas proposta pelo biólogo BERTALANFFY (4). As estruturas orgânicas são abertas e mantêm estreitas relações com o seu meio ambiente. As relações se procedem à medida que as estruturas abertas recebem as *entradas* do ambiente externo, *processam-se* de alguma forma e, em seguida desenvolvem ao próprio meio ambiente na forma de *saídas*. O sistema, *en*

*entradas-processo-saídas*, atinge o estado de equilíbrio quando ocorre a repetição do ciclo através da *retroalimentação*, conforme demonstrado no modelo da Figura 1.

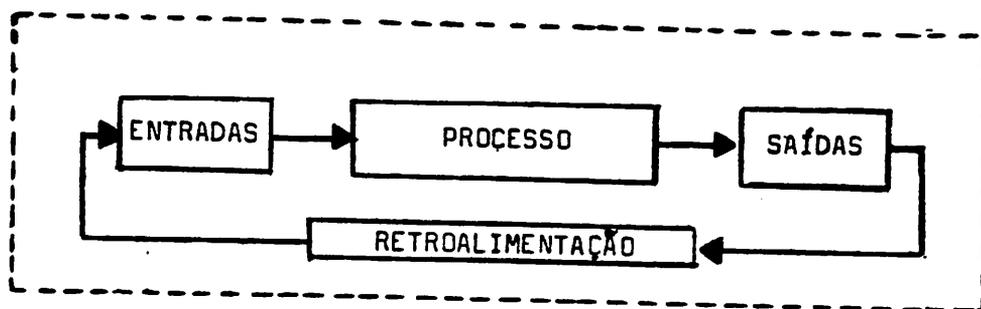


Figura 1. Modelo geral de organização como sistema aberto

Fonte: KAST & ROSENZWEIG (18) adaptado pelo autor.

Assim, considera-se a empresa um sistema aberto, porque esta recebe as *entradas* de fornecedores na forma de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, etc.; *processa* estes recursos e fornece ao mercado na forma de produtos e/ou serviços, constituindo as *saídas* do sistema empresa.

Segundo o precursor da Teoria de Sistemas, BERTALANFFY (4), "o sistema aberto é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas". Assim, pode-se inferir que qualquer mudança no sistema pode alterar os elementos da sua estrutura e, qualquer mudança nestes elementos também pode alterar o próprio sistema.

É por esta razão que no estudo das organizações sociais são consideradas as partes da sua estrutura de subsistemas e as

suas inter-relações dentro de um super-sistema. Também é por esta razão que no estudo das organizações sociais faz-se a análise da sua estrutura, através da separação das partes em seus componentes; e a síntese desta estrutura, através da combinação das partes no seu todo. Os conceitos de análise e síntese estão diretamente relacionados aos respectivos critérios de diferenciação e integração das tarefas na estrutura organizacional. Constituem também as bases da divisão do trabalho<sup>1/</sup>.

Assim sendo, VASCONCELLOS (41), estudando as estruturas organizacionais das organizações sociais, elaborou um modelo sistêmico baseado em três aspectos organizacionais: "*os componentes da estrutura organizacional*", "*os condicionantes da estrutura organizacional*" e "*os níveis de influência da estrutura organizacional*". Em seguida desenvolve-se cada um destes aspectos.

### 2.1.1. "*Os componentes da estrutura organizacional*"

Conforme VASCONCELLOS (41), os componentes da estrutura organizacional compreendem os "*sistemas de responsabilidades*", os "*sistemas de autoridade*", os "*sistemas de comunicação*" e os "*sistemas de decisões*", os quais serão conceituados a seguir:

---

<sup>1/</sup> A divisão do trabalho segundo CHIAVENATO (5): quanto mais um trabalho específico puder ser fragmentado em partes componentes mais simples, tanto mais especializado e, conseqüentemente, mais capaz se tornará o empregado para realizar um trabalho específico.

a) "Sistema de responsabilidade"

Segundo JUCIUS & SCHELENDER (17), o sistema de responsabilidade "refere-se à obrigação que uma pessoa tem que fazer coisas para outrem". Para OLIVEIRA (29), a quantidade de responsabilidade pela qual o subordinado terá de prestar contas é determinada pela quantidade de autoridade delegada. Isto é, a responsabilidade não se delega. O sistema de responsabilidade envolve a alocação das atividades na estrutura organizacional através dos seguintes elementos organizacionais:

- Departamentalização: consiste no agrupamento das tarefas de acordo com um critério específico de homogeneidade com relação aos correspondentes recursos: humanos, financeiros, mercadológicos e produtivos, em unidades organizacionais.
- Linha e assessoria: as unidades organizacionais de linha têm ação de comando, enquanto as de assessoria apenas aconselham as unidades de linha no desempenho das suas atividades.

Com relação à autoridade de linha e assessoria "staff", vale a pena ressaltar as observações de KAST & ROSENZWEIG (18). Na organização não é mais possível se estabelecer esta clara demarcação de limites entre linha e assessoria. O papel do suporte evoluiu em resultado da maior especialização e das maiores complexidades organizacionais. Desta forma, o "staff", em razão de seus conhecimentos e de sua capacidade técnica em determinada área especializada passa a ser, também, uma fonte de autoridade e de

influência funcional na organização.

- Especialização no trabalho: refere-se ao maior conhecimento dos diversos e diferentes aspectos que determinado trabalho exige para ser executado.

SAYLES & STRAUSS (37) fizeram uma distinção da especialização da seguinte forma: a especialização por tarefa exige um indivíduo não necessariamente treinado, para executar uma só função na unidade organizacional. E a especialização por pessoa exige um indivíduo com alto grau de treinamento. No primeiro caso, apesar das vantagens organizacionais, (como por exemplo: a redução dos custos com treinamento e salários, fácil permuta) pode-se gerar a monotonia e insatisfação no trabalho. No segundo caso, os especialistas podem-se identificar com o seu trabalho, gozar de "status" profissional e segurança no trabalho.

#### b) "Sistema de autoridade"

Segundo JUCIUS & SCHELENDER (17), a autoridade refere-se ao direito para fazer alguma coisa. Consiste no direito de tomar decisões, de dar ordens e requerer obediência, ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho para o qual se foi designado.

Segundo KOONTS & O'DONNEL (19), as teorias básicas sobre a origem da autoridade são:

- "Teoria formal da autoridade": a origem da autoridade na empresa deve obedecer a uma hierarquia, assim como a empresa

se baseia nas instituições regulamentadoras para estabelecer suas normas internas.

- "*Teoria da aceitação da autoridade*": a origem da autoridade é a aceitação das ordens, desde que sejam compreendidas e estejam dentro das funções do subordinado.
- "*Teoria da competência*": a autoridade pode provir de qualidades pessoais de competência técnica.

É importante ressaltar que a autoridade na concepção de WEBER (42), que significa a probabilidade de que uma ordem específica seja obedecida. A autoridade representa o poder institucionalizado e oficializado. Poder significa a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. Assim, a autoridade deve ser legal, racional e burocrática, isto é, os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimas e dos quais deriva o comando.

O sistema de autoridade envolve a distribuição do poder na estrutura organizacional através dos seguintes elementos organizacionais:

- Amplitude de controle: refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente e de maneira

efetiva<sup>1/</sup>.

- Níveis hierárquicos: representam o conjunto de cargos na empresa com um mesmo nível de autoridade.
- Delegação: refere-se à transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando a correspondente responsabilidade para execução da tarefa delegada.
- Centralização: refere-se à maior concentração de poder na alta direção da empresa.
- Descentralização: refere-se à menor concentração do poder de decisório na administração de cúpula da empresa, havendo uma distribuição nos diversos níveis hierárquicos.

c) "Sistema de comunicação"

Segundo VASCONCELLOS (41), o sistema de comunicação refere-se ao processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor, através de determinado canal, e entendida por um recep-tor. Este sistema envolve a interação entre os orgãos da empre-sa através dos seguintes elementos organizacionais:

- Esquema de comunicação: refere-se à comunicação formal e in-formal na empresa.

---

<sup>1/</sup> A este respeito merece salientar a observação um tanto sã-tira de PARKIN-SON (32): o número de pessoas empregadas em um dado departamento de uma organização não tem relação com a quantidade de trabalho que deve ser re-alizado. Os administradores, objetivando melhorar a sua posição face aos outros na organização, procuram expandir os seus assessores "staff" sem necessidades.

- Fluxo de comunicação: refere-se à comunicação de forma horizontal (entre unidades organizacionais); diagonal (entre unidades organizacionais e níveis diferentes; e vertical (entre níveis diferentes, mas da mesma área).
- Procedimentos: referem-se às formas pelas quais as atividades são desenvolvidas e suas respectivas inter-relações.
- Custo da comunicação: refere-se ao custo acarretado pelas demoras.

d) "*Sistemas de decisões*"

Referem-se à escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado, OLIVEIRA (29).

2.1.2. "*Os condicionantes da estrutura organizacional*"

Para VASCONCELLOS (41), "*os condicionantes da estrutura organizacional*" compreendem o "*fator humano*", o "*fator ambiente externo*", o "*fator sistema de objetivo e estratégia*" e o "*fator tecnológico*".

a) "*Fator humano*"

Refere-se ao comportamento e aos conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas.

b) "*Fator ambiente externo*"

Refere-se à análise do processo de relacionamento entre a empresa e o seu meio ambiente externo.

c) "*Fator sistema de objetivo e estratégia*"

Está relacionado à sua definição e clareza, pois, são assim pode-se organizar, desde que se sabe o que esperar de cada membro do grupo que compõe a empresa.

d) "*Fator tecnológico*"

Refere-se ao conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa, para que seus objetivos possam ser alcançados.

2.1.3. "*Os níveis de influência da estrutura organizacional*"

Conforme VASCONCELLOS (41), os níveis de influência da estrutura organizacional compreendem o "*nível estratégico*", o "*nível tático*" e o "*nível operacional*". Em seguida, desenvolve-se cada um destes níveis.

a) "*Nível estratégico*"

Refere-se ao processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter otimização na relação da empresa com o seu meio ambiente.

Considera a estrutura organizacional de toda empresa. Como exemplo, cita-se a necessidade de criação de uma nova divisão da empresa para a melhor adequação de um produto ao seu mercado.

b) "*Nível tático*"

Refere-se à otimização de determinada área de resultado e não à empresa como um todo. Considera-se determinado conjunto de aspectos homogêneos da estrutura organizacional da empresa. Como exemplo, cita-se a divisão de uma área industrial em duas áreas — produção e técnica — para se obter melhor administração dos recursos da empresa.

c) "*Nível operacional*"

Refere-se à formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas, visando à realização dos trabalhos diários da empresa. Considera-se uma parte específica da estrutura organizacional da empresa. Como exemplo, cita-se a alteração da estrutura organizacional da área de sistemas com a criação de uma unidade organizacional responsável pelas atividades de organização e métodos.

Portanto, com base na teoria apresentada para a estruturação organizacional de determinada empresa, o primeiro problema básico da administração é encontrar o equilíbrio entre a diferenciação e integração das atividades.

## 2.2. Os níveis organizacionais e os sistemas de administração

Em decorrência da diferenciação vertical das tarefas organizacionais surgem os níveis organizacionais na empresa. Consistem na própria hierarquização da estrutura. A hierarquização é verificada quando um só administrador já não consegue supervisionar um grupo de pessoas que se expandiu, por necessidades funcionais das unidades organizacionais. Com a necessidade de se adicionar mais administradores para supervisionar e coordenar o trabalho dos próprios administradores, outro nível será introduzido na organização.

A característica básica dos níveis organizacionais é a sua forma piramidal. Nas funções de supervisão e coordenação das unidades organizacionais, sempre haverá menos pessoas ocupando posições de cúpula com relação às posições intermediárias e operacionais. É assim que se expande uma hierarquia na forma piramidal, representando, teoricamente, *quem está acima de quem* dentro da organização, e *quem deve obedecer a quem*. Estas configurações posicionais são formalmente estabelecidas através do organograma linear, conforme demonstrado no Figura 2.

Cada nível hierárquico da organização representa um sistema administrativo, que é formado por um conjunto de operações, tarefas, atividades e funções das unidades organizacionais. Assim, KAST & ROSENZWEIG (18), examinando as características dos níveis organizacionais como sistemas, apresentaram um esquema baseado em três sistemas administrativos: sistema técnico, siste

ma organizacional e sistema institucional. Por sua vez, denomina-ram-nos, respectivamente, de nível técnico, nível organizacional e nível institucional. VASCONCELLOS (41), no seu esquema para o delineamento da estrutura organizacional, discorrido no tópico 2.1. deste trabalho, denominou-os, respectivamente, de nível operacional, nível tático e nível estratégico.

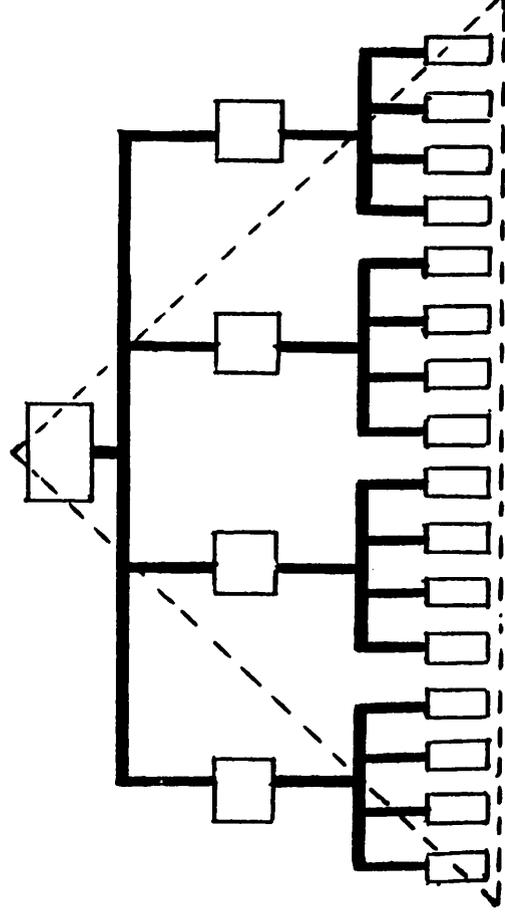


Figura 2. Organograma linear em forma piramidal  
Fonte: SAYLES & STRAUSS (37), adaptada pelo autor.

Desenvolvendo-se cada um dos sistemas administrativos na estrutura organizacional, segundo KAST & ROSENZWEIG (18), a função do nível técnico é basicamente a de execução das tarefas, próprias do sistema técnico, relativas aos planos e programas. O papel dos administradores neste nível é fazer com que as tarefas sejam executadas da melhor forma "*the best way*". As decisões to

madadas são caracterizadas do nível operacional porque estão relacionadas com o curto prazo e utilizam-se de recursos estritamente computacionais. São decisões tomadas com base em variáveis controláveis. Segundo HAMPTON (16), a execução das tarefas neste nível tem como base os planos operacionais, procedimentos, orçamentos e cronogramas.

A função do nível organizacional, segundo CHIAVENATO (5), é a de direção e condução das atividades, próprias do sistema organizacional, relativas aos planos e metas da empresa. O papel dos administradores neste nível é o de motivar e averiguar a execução das atividades operacionais através da liderança e comunicação. As decisões tomadas são caracterizadas do nível tático porque estão relacionadas à redução da incerteza, trazida do ambiente externo pelo nível institucional, e sua colocação em termos de programas e operações são padronizadas no nível técnico. São também decisões tomadas em base do curto prazo. Segundo ACKOFF (1), as tarefas estão relacionadas com a escolha dos meios pelos quais se tentará atingir os objetivos específicos da empresa.

A função do nível institucional, segundo STEINER & MINER (40), é identificar as missões da empresa em termos de produto e mercado, refere-se ao *tamanho* da empresa; as finalidades da empresa em termos sociais, econômicos e técnicos, refere-se à tecnologia empregada na empresa; os objetivos relacionados com as vendas, lucros, margens, retorno sobre o investimento e a participação no mercado, refere-se ao *desempenho* da empresa; as políticas e estratégias de programas com relação as finalidades e mis

sões da empresa; enfim todas as atividades, próprias do sistema institucional, relacionadas com a empresa no seu todo. O papel do administrador é o de representar a empresa junto a outras organizações que formam o seu ambiente operacional, fornecedores, credores, consumidores e os próprios donos da empresa, refere-se à *interdependência* da empresa. As decisões tomadas são caracterizadas do nível estratégico porque estão relacionadas com as próprias incertezas econômicas, políticas e sociais do ambiente dos quais a empresa depende para sua sobrevivência. Também, porque são decisões tomadas com base no longo prazo. Segundo ANSOFF (2), as tarefas consistem em identificar os objetivos da empresa; analisar a adequação de seus mercados, de seus produtos para que os objetivos sejam atingidos; determinar a capacidade da empresa e buscar alternativas de crescimento.

As funções dos níveis técnico, organizacional e institucional; as respectivas decisões operacionais, táticas e estratégicas de seus administradores; e as disposições sistêmicas na estrutura organizacional podem ser visualizadas na Figura 3.

Vale ressaltar que nas empresas, teoricamente, as funções do nível institucional são realizadas, pela presidência; as funções do nível organizacional, pelas diretorias; e as funções do nível técnico, pelas gerências. No entanto, KAST & ROSENZWEIG (18), nos seus estudos realizados em determinados hospitais e universidades demonstraram que esta distinção entre os níveis não é definida com tanta clareza. Nas instituições pesquisadas, geralmente a presidência desempenha tanto as funções do nível ins-

titucional quanto as do nível organizacional.

Portanto, com base na teoria exposta para a determinação dos níveis organizacionais e seus respectivos sistemas administrativos, o segundo problema básico da administração é reduzir as superposições de autoridade e responsabilidade entre os níveis organizacionais.

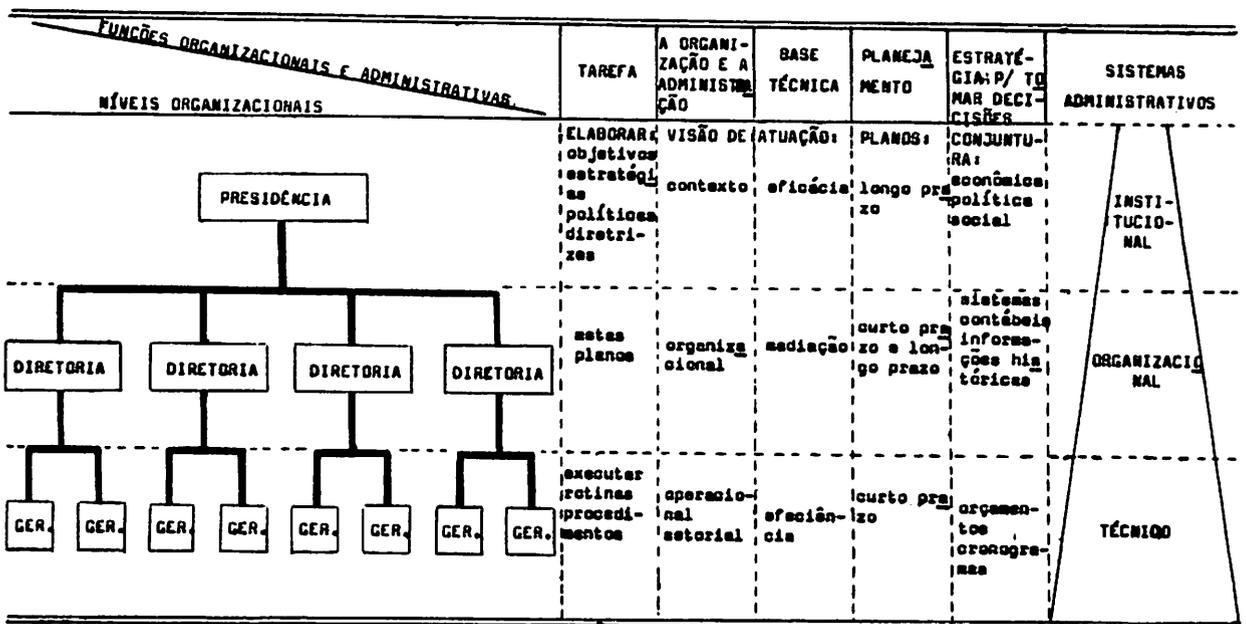


Figura 3. Níveis organizacionais e os sistemas administrativos na estrutura organizacional arranjados pelo autor

### 2.3. Os sistemas administrativos e a tomada de decisões

Em decorrência da expansão dos níveis organizacionais criam-se na empresa vários sistemas administrativos de tarefas, atividades e funções com diferentes pontos de decisões. Estes pon

tos se configuram na estrutura organizacional tanto no sentido vertical quanto no sentido horizontal. No sentido vertical, as decisões são caracterizadas de decisões de linha, hierarquizadas e entre superior e subordinado. Isto é, são decisões tomadas na própria ambiência da unidade, como também entre as unidades organizacionais de níveis diferentes mas de mesma afinidade funcional. No sentido horizontal estas decisões são caracterizadas de decisões de assessoria, de aconselhamento, niveladas entre administradores e administradores. Isto é, são decisões entre unidades especializadas e de mesmo nível organizacional.

Na organização, ao mesmo tempo em que se faz a divisão do trabalho, distribuindo as tarefas pelas diversas unidades organizacionais, também faz-se necessário reagrupá-las. Portanto, o propósito de qualquer organização é completar o trabalho na forma de bens e serviços. Para tanto, as tarefas realizadas por cada indivíduo na organização deve ser reeintegrada em torno do objetivo geral da empresa. Segundo SCOLLAR (38), "*a ação de administrar é basicamente a tarefa de coordenar esforços de um grupo em função de determinada finalidade*".

O conceito acima está relacionado ao critério de *integração de atividades*, da estrutura organizacional, discutido no tópico 2.1.

Na empresa, a coordenação das atividades normalmente é uma tarefa dos principais cargos de linha, como a presidência, as diretorias e as gerências. Estes cargos correspondem, respectiva

mente, ao nível de administração institucional, organizacional e técnico. Resumidamente, a função do presidente é fixar os objetivos da empresa, determinar as metas, estabelecer as estratégias, políticas e diretrizes para alcance destes objetivos. Implícito nos objetivos pode constar o desejo de elevar a taxa de lucros, o crescimento, a produtividade, o mercado, etc.. Como administrador, o presidente da empresa também se preocupa com a solução de problemas decorrentes da implantação destes objetivos alcançados. Desta forma, o processo administrativo para a tomada de decisão numa empresa poderá ter duas características básicas:

- a) Processo de fixação de objetivos;
- b) processo de solução de problemas.

Assim, um objetivo pode ser definido como uma descrição de um produto resultante de um processo. Um objetivo pode ser formulado da seguinte forma:

- a) Que objetivos e metas se deseja alcançar?
- b) Como serão implementados esses objetivos e metas?
- c) Quem executará essas metas?

Os objetivos são mudanças a longo prazo, enquanto as metas são mudanças a curto prazo.

O problema da Administração surge em decorrência das atividades de implementação e execução das metas. Isto é, o problema gera uma lacuna entre as atividades decisórias do administrador do nível institucional (presidência) e do administrador do

nível organizacional (direção) com relação à implementação das metas. Também gera uma lacuna entre as atividades decisórias do administrador do nível organizacional (direção) e do administrador do nível técnico (gerência), com relação à execução destas metas. Quando estas lacunas são fechadas, pode-se dizer que parte do problema foi solucionado. Parte do problema porque ainda existem as *lacunas laterais*. Isto é, as lacunas entre as unidades organizacionais do mesmo nível. Estas lacunas são decorrentes dos fluxos de trabalho, fluxos de serviços e fluxos de auditoria entre as unidades especializadas. Portanto, para a administração, fechar as *lacunas laterais* é tão importante quanto fechar as *lacunas verticais* da estrutura organizacional. Isto é, fazer com que as decisões sobre determinada tarefa, tomadas pelo administrador da unidade A, se ajustem com a maneira que os administradores das unidades B e C decidiram fazer as suas.

Segundo KAST & ROSENZWEIG (18), os vazios que transparecem nas estruturas organizacionais se evidenciam com relação à comunicação formal, canais e veículos. Isto é, em decorrência dos meios de comunicação e controle que fluem entre as diversas partes da organização.

Assim, SAYLES & STRAUSS (37), pesquisando as relações humanas nas organizações dizem que, além dos contatos para cima e para baixo, também deve-se dar atenção aos contatos laterais. Estes contatos são vistos pelos clássicos como a organização informal, cuja função não exige uma administração planejada. Isto é, são os contatos sociais considerados primários da organização.

A fonte de ordem também não é única e exclusiva de administradores e chefes de linha, como teorizam os clássicos. Outras fontes derivadas de órgão de aconselhamento exercem pressão e, mesmo, dão ordens. Exemplificando: a solicitação de plantas pelo departamento de engenharia ao departamento de desenhos equivale a uma ordem, embora estejam situadas no mesmo nível e com "*status*" equilibrados.

SAYLES & STRAUSS (37), também constataram em suas pesquisas, que os subordinados produzem com mais eficiência quando estes mantêm contatos diretos e laterais, em relação aos contatos feitos com níveis diferentes. Os contatos entre níveis diferentes são fundamentados no alcance de controle defendido pelos clássicos. Isto é, criam-se mais níveis na organização para que as chefias tenham menos subordinados sob o seu comando. Com frequência as estruturas mais achatadas envolvendo um alcance de controle mais amplo são mais desejáveis do que pirâmides altas e de base pequena.

As decisões que afetam a empresa, também já não são únicas e exclusivas dos administradores de cúpula, conforme defendem os clássicos. As empresas modernas, por empregarem pessoas qualificadas nos níveis de administração organizacional e técnico, na concepção destes pesquisadores, devem abdicar de certas decisões importantes. Isto porque os empregados especializados são frequentemente melhores informados em assuntos técnicos do que os superiores.

Ainda com base nas pesquisas, os contatos na organiza-

ção não devem restringir-se apenas ao que está previsto no organograma, conforme defendem os autores clássicos. As comunicações oportunas frequentemente exigem que alguns níveis sejam "pulados" na cadeia hierárquica. Isto é, são os canais de apelação, mecanismo pelo qual os subordinados podem passar por cima da chefia, quando se julgam vítimas de algum problema organizacional e/ou administrativo.

As pesquisas de SAYLES & STRAUSS (37) levaram a concluir que os meios mais efetivos de comunicações são os controles estatísticos. Assim, em cada ponto de decisão da estrutura organizacional, os controles estatísticos podem funcionar como mecanismos de coordenação fixando responsabilidades e, ao mesmo tempo, exigindo fluxos constantes de dados sobre o desempenho das tarefas. Isto é, dados estatísticos que os administradores de seus respectivos níveis, institucional, organizacional e técnico, poderão fazer uso deles para acompanhar o que realmente está se passando em suas unidades e, mesmo, em seus respectivos níveis de decisão. O controle estatístico facilita a ação administrativa nos seguintes aspectos:

- a) Coordenação e supervisão pelos resultados, eliminando a necessidade da própria coordenação e supervisão pessoal e próxima, ao local de trabalho;
- b) execução das tarefas com base nos padrões predeterminados e institucionalizados;
- c) avaliação do pessoal através de medidas de desempenho indivi-

dual, por unidade, etc., possibilitando as recompensas e as punições devidas.

Portanto, os administradores do nível institucional, nível organizacional e nível técnico, respectivamente, além de fixarem objetivos, implementarem metas e executá-las, terão de resolver os problemas decorrentes destas atividades. A comunicação pode fornecer a coesão destes níveis em torno de um objetivo e o controle regular as atividades destes níveis.

Segundo SIMON (39), "*o processo decisório começa com o indivíduo que permite-lhe solucionar problemas ou defrontar-se com situações*". Portanto, supõe-se os problemas de comunicações e controles, os administradores dos principais cargos de linha da empresa, nos seus respectivos níveis organizacionais, terão que tomar decisões que avaliem uma escolha entre várias alternativas. A alternativa escolhida levaria à solução do problema. Assim, o processo decisório constitui um processo sequencial, com decisões posteriores baseadas em desenvolvimento que se a cumula no decorrer de determinado período.

Desta forma, resolver problema significa prosseguir na execução de determinada decisão. Esta medida pode ser explícita, em termos de levar a efeito uma decisão, ou pode ser uma intenção de apresentar um determinado comportamento, de seguir determinada direção, se algum problema vier a ocorrer algum dia. Assim, SIMON (39) expressou "*tomar decisões como sinônimo de administrar*".

Destacando-se as decisões concernentes à realização de objetivos e metas empresariais, envolvendo todos os níveis da organização, têm-se:

- a) Decisões de objetivos e metas: estas decisões afetam a empresa por inteira responsabilidade de seus administradores de cúpula. Isto é, são tomadas no nível institucional da organização, na tentativa de se conseguirem os objetivos almejados. Visam mais a prevenir do que corrigir o desenvolvimento das operações produtivas.
- b) Decisões de avaliação dos resultados conseguidos: visam à avaliação dos resultados da empresa, em termos de participação no seu ambiente operacional, isto é, com o setor produtivo local. Também são tomadas no nível institucional, e assessoradas pelo nível organizacional da empresa.

Em decorrência destas decisões destacam-se dois outros tipos de decisões para a solução de problemas:

- a) Decisões de prevenção: visam a prevenir possíveis desvios futuros no desenvolvimento das operações da empresa. São tomadas no nível institucional e organizacional, respectivamente.
- b) Decisões de correção: visam a retificar os erros e falhas cometidos no processo de produção. São tomadas no nível técnico da empresa.

Portanto, em base da teoria exposta, para que o processo de tomada de decisões envolva todos os sistemas administrati-

vos, o terceiro problema básico da administração é fechar as lacunas com relação à comunicação e controle entre os sistemas administrativos, tanto no sentido vertical quanto no horizontal.

Os três tipos de problemas básicos da organização e da administração que podem ocorrer na estruturação organizacional (encontrar o equilíbrio entre a diferenciação e integração das atividades, reduzir as superposições de autoridade e responsabilidades entre os níveis organizacionais e fechar as lacunas de comunicação e controle entre os sistemas administrativos) são apresentados num organograma linear, representando suas respectivas projeções configurativas, conforme demonstrado na Figura 4. Segundo WEBER (42) os problemas organizacionais e administrativos são consequências imprevistas da burocracia. A burocracia é uma organização cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização. Porém, quando a burocracia ideal, baseada nas dimensões estruturais (formalização, especialização, centralização, configuração e padronização), dos estudos sobre organizações sociais de PUGH, HINNING & TURNER (35), é operada por homens, em função das atividades de contexto organizacional (desempenho, tecnologia, interdependência e tamanho), sofre transformações, isto é, consequências imprevistas que levam a ineficiência e imperfeição organizacionais, denominadas por MERTON (26) de "disfunções da burocracia"<sup>1/</sup>.

---

<sup>1/</sup> Disfunção da burocracia, denominação dada por MERTON (26), significa anomalias e imperfeições de funcionamento burocrático de uma determinada organização.

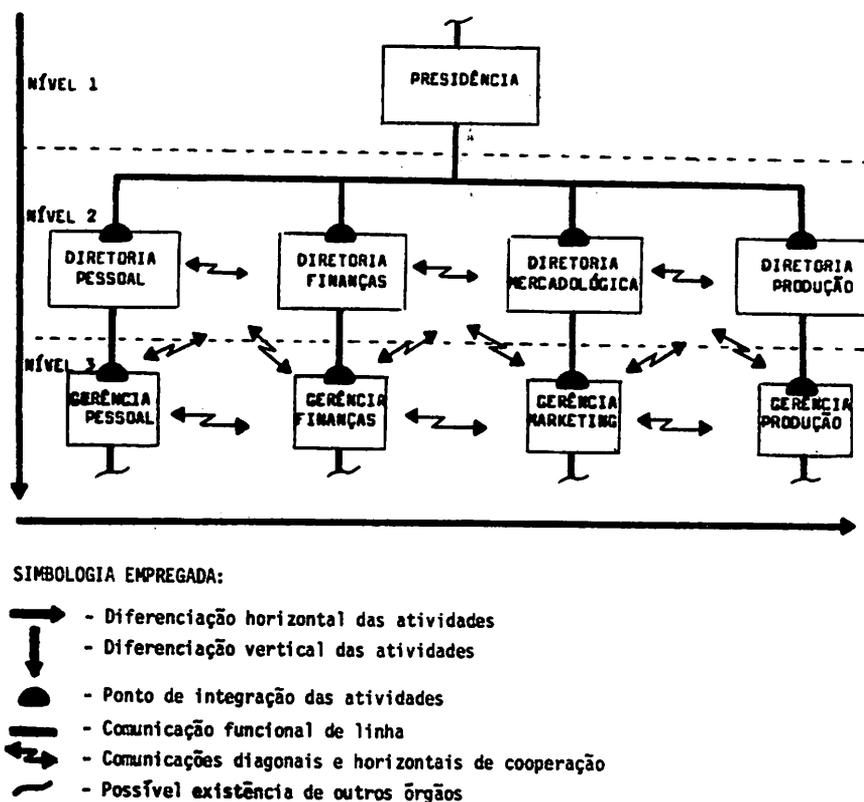


Figura 4. Expansão vertical e horizontal da estrutura organizacional arranjada pelo autor

Portanto, em base dos problemas organizacionais e administrativos, das organizações sociais, formulou-se uma hipótese para demonstrar empiricamente, as associações dos problemas organizacionais e administrativos das cooperativas e as suas dimensões estruturais.

## 2.4. Hipótese

*Os problemas organizacionais e administrativos das cooperativas estão presentes nas dimensões estruturais<sup>1/</sup>.*

### 2.4.1. Os problemas organizacionais e administrativos das cooperativas e as dimensões estruturais

Entende-se por cooperativa um certo número de pessoas, geralmente exercendo atividades similares, que se agrupam para formar uma sociedade, tendo em vistas o alcance de determinados fins. Estes fins são os objetivos individuais dos associados que, transformados administrativamente, resumem-se nos objetivos da cooperativa: proporcionar o bem-estar de seus associados; proteger o trabalho dos associados da exploração intermediária; facilitar aos associados o crédito, a compra de insumos e, enfim, obter a tão procurada economia de escala<sup>2/</sup>.

Como todo grupo de pessoas que procuram estabelecer seus ditames, visando à estabilidade e permanência, a cooperativa também estabelece os seus. Nas cooperativas são expressados na forma de "estatuto social". Este "estatuto social", com base convencionalizada na "legislação cooperativista", em linhas gerais delinea os objetivos sociais da cooperativa, os direitos e deveres

---

<sup>1/</sup> Segundo GOODE & HATT (14) este tipo de hipótese testa a existência de uniformidades empíricas, ou seja, busca a comprovação empírica.

<sup>2/</sup> Segundo os economistas FERGUSON (9) e SALVATORE (36) a economia de escala reflete a redução dos custos, mediante o aumento da escala de produção.

dos associados, a formação do capital e as assembléias gerais.

Detendo-se às assembléias gerais, estas visam à formação inicial da estrutura organizacional das cooperativas. Isto é, a formação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. A estruturação do Conselho de Administração, objeto do presente estudo, começa com a indicação, pelas assembléias, de 1 (hum) presidente, 3 (três) diretores e 3 (três) membros vogais. O presidente e os 3 (três) diretores, juntos, constituirão a Diretoria Executiva. Segundo o "*estatuto social*", todos os membros eleitos para a formação do Conselho de Administração deverão ser sôcios da Cooperativa.

A cooperativa enquanto pequena sociedade de pessoas, onde o contato entre elas ocorre face a face, pouca preocupação se dispensa para definir suas relações organizacionais e administrativas. No entanto, à medida que o volume de negócios realizados pela própria cooperativa aumenta em decorrência de um maior número de associados e, em consequência, um maior volume de produção agroindustrial e agropecuária, mais se necessitarã de pessoas, capital, máquinas e equipamentos para dar conta de um maior volume de atividades, gerando assim as complexas relações de trabalho.

Conforme prevê o "*estatuto social*", a Diretoria Executiva poderã contratar gerentes e/ou especialistas para coordenação e/ou supervisão de atividades administrativas em áreas especializadas. E assim têm feito as Diretorias Executivas, visando

a facilitar as complexas relações geradas pelo volume de trabalho ou por outros motivos. De modo geral, nas cooperativas agroindustriais e agropecuárias, estes órgãos estão configurados na estrutura organizacional, como mostra o organograma da Figura 5.

Mas o primeiro problema da administração geral das cooperativas começa com a própria expansão da estrutura organizacional. Isto é, ao mesmo tempo em que se tenta distribuir as tarefas pelas diferentes áreas da Administração (pessoal, finanças, mercadologia e produção, também tenta-se reagrupá-las através de pontos de coordenação, contratando especialistas e/ou técnicos para as Gerências Operacionais, CURY (7). Por exemplo: em uma possível atividade de planejamento da produção de mariscos, elaborada pela Diretoria Executiva, supõe-se implícito o objetivo de aumentar em 40% as compras de camarão durante determinado período do exercício x, com apenas um acréscimo de 20% dos custos operacionais, e que na meta para o alcance do objetivo, constassem a implantação de 4 (quatro) entrepostos para a recepção, classificação e conservação do camarão, de tal modo que cobrisse toda a região de abrangência da cooperativa. Portanto, para cada entreposto a Diretoria Executiva designaria uma Gerência Operacional subordinada à Diretoria Industrial, para coordenar e controlar as atividades de recepção, classificação e manutenção. Por sua vez, redistribuiria as atividades por setores, considerando as características homogêneas de cada tarefa. Assim, a Diretoria Executiva estaria estruturando as Gerências Operacionais Industriais por localização, conforme demonstrado no organograma da Figu

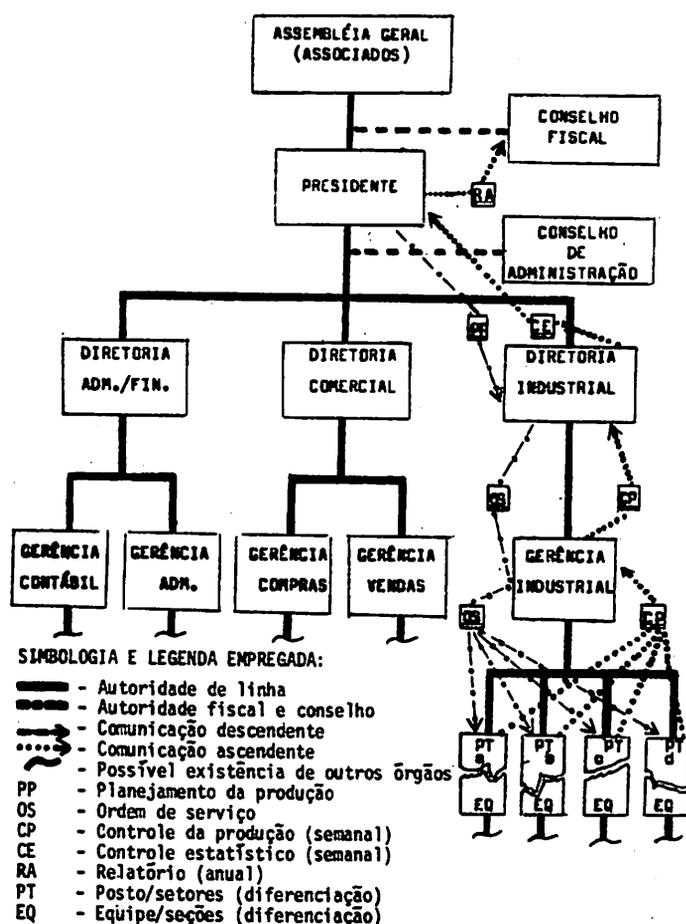


Figura 7. Estruturação organizacional por função arranjada pelo autor

Diante do exposto o segundo problema da administração geral das cooperativas, na estruturação organizacional, é encontrar um equilíbrio entre o paradoxo centralização e descentralização das atividades. Tomando o mesmo exemplo, no qual verificar-se-ia total centralização das decisões operacionais que afetariam as metas na Diretoria Industrial, a Diretoria Executiva te

ria facilidades para que as decisões de ajustes das metas fossem realizadas em tempo hábil, porém poderia tornar-se lenta com relação às mudanças operacionais. Por outro lado, descentralizando totalmente as decisões operacionais que afetam as metas pelas Gerências Operacionais, permitir-se-ia que as decisões de correções das operações fossem realizadas em pontos locais de execução, porém correndo o risco de os trabalhos serem realizados independentemente e, até mesmo, contraditórios às metas preestabelecidas. Diante do impasse entre centralizar e descentralizar, a Diretoria Executiva poderia solucionar o problema graduando as decisões entre os diversos pontos de coordenação — autoridade de linha — de tal maneira que as decisões de correções das operações fossem tomadas de acordo com as decisões de ajustes das metas. Mas, para tanto, seriam necessários meios que comprovassem a realização das tarefas conforme o estabelecido.

Assim, surgiria um *terceiro problema da administração geral das cooperativas* na estruturação organizacional, isto é: *fixar responsabilidades e descobrir se estão sendo cumpridas*. Este problema poderia ser solucionado através do aprimoramento do fluxo de comunicação, tanto no sentido de cima para baixo quanto no sentido de baixo para cima da estrutura organizacional, LUPORINI & PINTO (23). Para tanto, dever-se-iam introduzir instrumentos de comunicação devidamente formalizados e padronizados visando à transmissão de procedimentos, tanto para a execução das tarefas quanto para o próprio controle dos resultados, ARAUJO (3). Considerando o exemplo, a Diretoria Industrial poderia determi-

nar a quantidade, qualidade, custos e prazos para a compra, recepção, classificação e conservação de camarão, emitindo ordens de produção e/ou serviços às Gerências Operacionais Industriais. O cumprimento destas ordens de produção e/ou serviço poderia ser monitorado pela Diretoria Industrial, fixando prazos para os ajustes de contas pelas Gerências Operacionais Industriais através de controles numéricos e/ou estatísticos diários, semanais, quinzenais ou mensais das tarefas de recepção, classificação e conservação do camarão comprado, conforme demonstrado no organograma da Figura 7. Além de permitir que a meta seja cumprida conforme o plano e que a execução siga os padrões determinados, permite, também, à Diretoria Executiva a avaliação do desempenho individual por unidades, departamentos e setores. Isto é, meios que possibilitem a seleção, motivação e recompensa dos empregados.

Com a introdução dos controles numéricos e estatísticos resolver-se-iam os problemas das comunicações de linha entre setores, departamentos, unidades e níveis organizacionais. Vale ressaltar que no processo administrativo as comunicações laterais e diagonais são também tão importantes para o alcance de objetivos quanto as de linha.

Portanto, o quarto problema da administração geral das cooperativas, na estruturação organizacional, seria definir e estabelecer, formalmente, o grau de autoridade entre as comunicações funcionais e de assessorias, tanto no sentido lateral quanto no sentido diagonal. Em base do exemplo anterior, em que na função

da Diretoria Comercial fosse imprescindível o recebimento de dados em prazos determinados, sobre a quantidade e qualidade de ca marão recebidos pelos 4 (quatro) entrepostos, a Diretoria Comercial teria autoridade funcional, na função comercial, sobre os postos A, B, C e D, para cobrar os dados nas datas previstas, con forme demonstrado no organograma da Figura 8. O exemplo refere-se à autoridade para a comunicação diagonal entre unidades de li nha e de níveis diferentes.

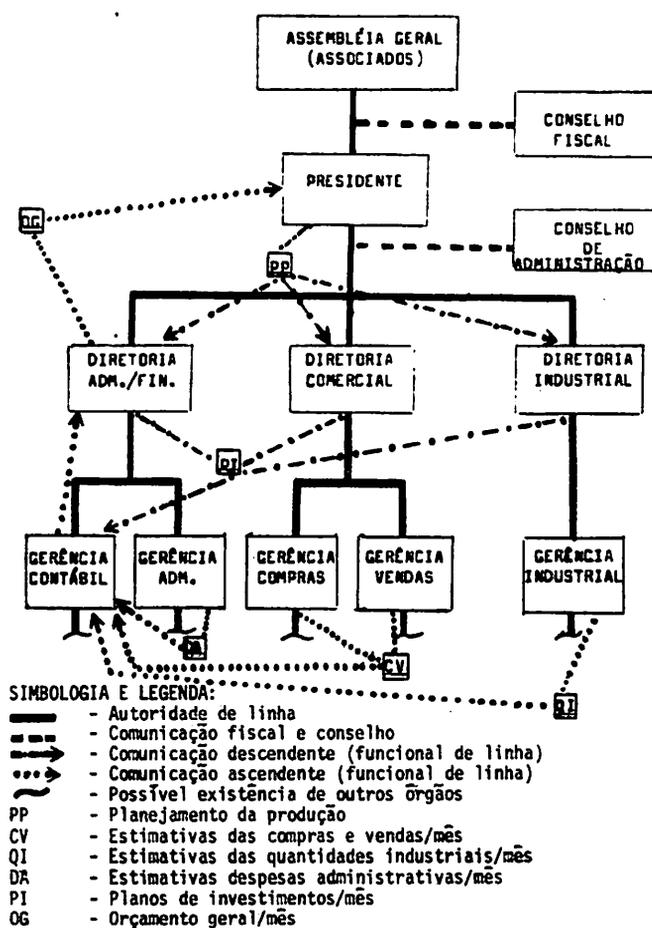


Figura 8. Fluxo de comunicações laterais e diagonais na estrutura organizacional arranjado pelo autor

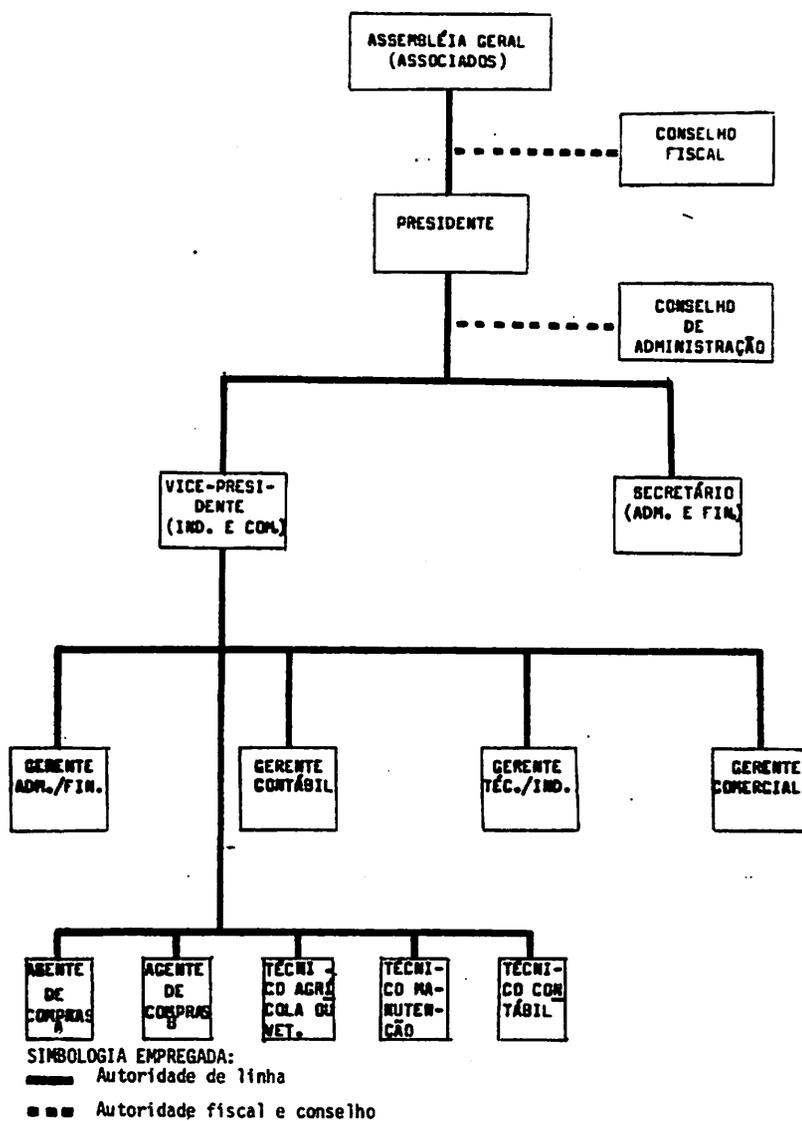


Figura 5. Base dos organogramas das cooperativas agroindustriais e agropecuárias

Fonte: ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (30) adaptado pelo autor.

ra 6. Considerando o mesmo exemplo, a Diretoria Executiva poderia designar apenas uma Gerência Operacional na própria matriz para coordenar as atividades de recepção, classificação e manutenção, ficando o controle das tarefas sob a responsabilidade de 4 (quatro) supervisores alocados em cada entreposto. Neste caso, a Gerência Operacional Industrial seria estruturada por função, conforme demonstrado no organograma da Figura 7.

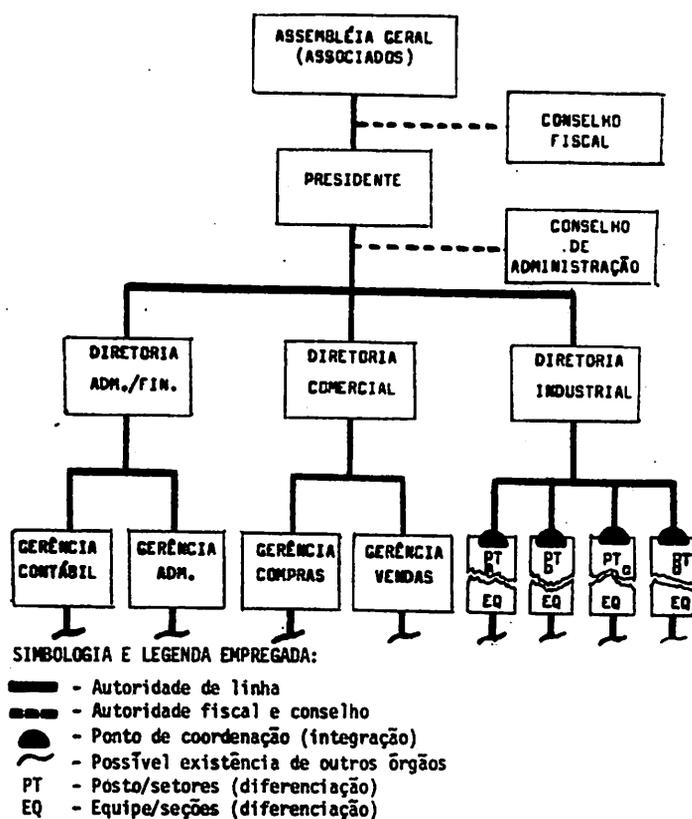


Figura 6. Estruturação organizacional por localidade arranjada pelo autor

No mesmo exemplo, se a Gerência Operacional Administrativa dentro de sua função exercesse única e exclusivamente atividade meio, isto é: apenas prestação de serviços especializados para outras unidades da organização, mas sem autoridade de mando, ou seja, autoridade de linha. Por sua vez, a Gerência Operacional Industrial, com autoridade de linha, solicitasse a essa Gerência Operacional Administrativa selecionar um especialista para a tarefa de controle de qualidade, do camarão recebido por determinado entreposto. Neste caso, a atividade de recrutamento e seleção não constituiria uma atividade-fim. Isto é, a decisão de contratar ou não o candidato seria do requisitante, no caso a Gerência Operacional Industrial. O fluxo de comunicação lateral apresentado, segundo LENER (22), é caracterizado de assessoria e/ou cooperação entre linha e "staff", conforme demonstrado no organograma da Figura 8.

Mas, além de se determinar a autoridade e responsabilidade nas comunicações, também é necessário estabelecer as atribuições de todos os segmentos envolvidos no processo organizacional e administrativo, para evitar as superposições no trabalho. Isto é, o empregado errado no lugar errado.

Portanto, o quinto e último problema da administração geral das cooperativas, na estruturação organizacional, seria configurar as operações em organogramas, manuais administrativos e organizacionais. Isto é: quem entra em contato com quem, no curso da realização do trabalho; de quem é a iniciativa, com que frequência e por quanto tempo, OSWALDO & ROCHA (31).

Aqui recorre-se ao exemplo anterior sobre o planejamento da produção de mariscos, e em que a Gerência Operacional Contábil fosse responsável pelas atividades de receber e reunir as estimativas orçamentárias das diversas unidades especializadas da cooperativa e, por sua vez, submeter à apreciação da Diretoria Financeira, sob a forma de relatório mensal e/ou anual, visando ao próprio controle e ajustes entre os custos reais e previstos.

Neste caso, a Gerência Operacional Contábil executaria esta responsabilidade conforme o ciclo do planejamento e controle orçamentário preestabelecido, MILLER (27). Acompanhando o fluxo de comunicação, Figura 9, as Gerências Operacionais de Compras e Vendas enviariam, antecipadamente, as estimativas das compras e vendas de camarão para o mês x. Também da Gerência Operacional Industrial receberia as estimativas das quantidades de camarão a receptionar, classificar, conservar, e, também as estimativas da mão-de-obra, materiais e equipamentos necessários para o referido mês x. Da Gerência Administrativa Operacional receberia as estimativas com relação às despesas de salários, contratos, material para uso das diversas unidades da cooperativa, também, referindo-se ao mês x. E, finalmente, das Diretorias Administrativa/Financeira, Comercial e Industrial receberia os planos de investimento de capital, fixados em reuniões do Conselho de Administração, no qual a Presidência constituiria a autoridade executiva máxima. Assim, todas estas informações orçamentárias reunidas, com relação ao plano quinzenal ou anual, seriam enviadas à Presidência para a tomada de decisões estratégicas e os devidos

ajustes, PRINCE (34). Por exemplo: uma redução nos preços de mariscos, tendo em vistas um aumento das vendas em x%.

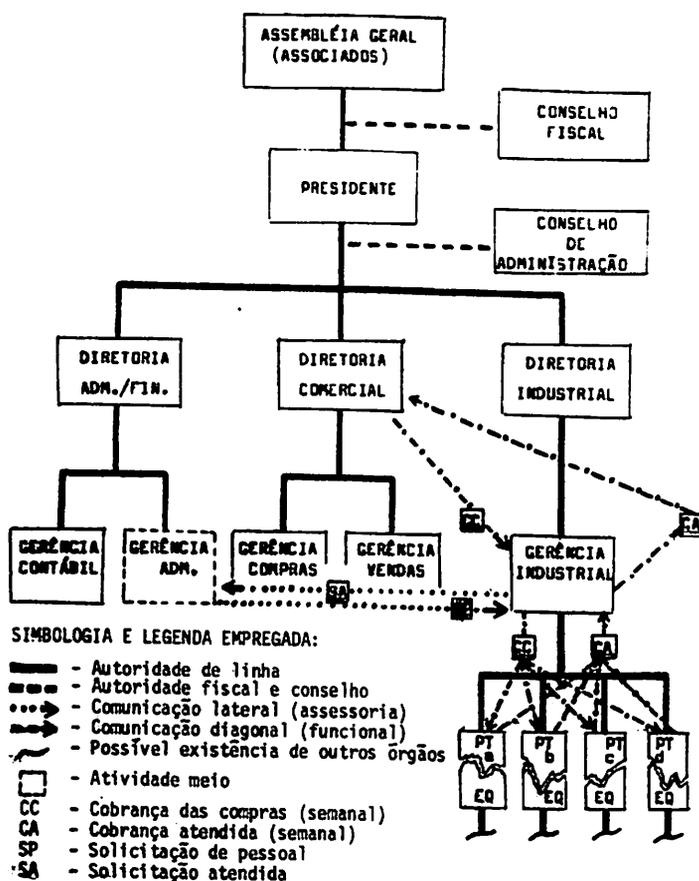


Figura 9. Fluxos das comunicações verticais na estrutura organizacional arranjados pelo autor

As associações dos cinco tipos de problemas organizacionais e administrativos das cooperativas, aqui abordados, em correspondência as suas respectivas dimensões estruturais são analisados no capítulo 4 deste trabalho.

### 3. MATERIAL E MÉTODOS

#### 3.1. Área de estudo

O trabalho de pesquisa foi realizado no Estado da Bahia, compreendendo as cooperativas agroindustriais e agropecuárias, abrangendo oito cidades daquele Estado, conforme demonstrado na Figura 10. Essas cooperativas têm como atividades o beneficiamento de produtos vegetais (cacau, borracha, arroz, milho, feijão e café) e produtos animais (carne bovina, leite tipo "C" e seus derivados e pescado)<sup>1/</sup>. Também comercializam produtos agroindustriais e agropecuários, prestam serviços aos associados e terceiros, tais como: vendas de insumos, assistência técnica; concessão de crédito financeiro.

#### 3.2. População e amostragem

Segundo as estatísticas publicadas pela Organização das

---

<sup>1/</sup> Segundo classificação da Organização das Cooperativas do Brasil (30) considera-se agroindustriais e agropecuárias cooperativas que têm "produção animal" e "produção vegetal".



Cooperativas do Brasil (30), as cooperativas agroindustriais e a gropecuárias existentes no Estado da Bahia, no ano de 1985, eram em número de 11 (onze). Da população foram selecionadas 8 (oito) cooperativas para a pesquisa. Tal escolha deveu-se às informações atualizadas da Secretaria Estadual de Cooperativismo, Salvador - BA, sobre as cooperativas em atividade no ano de 1988, período em que foi realizada a coleta de dados para o estudo. Outro motivo que levou à seleção dessas 8 (oito) cooperativas está na semelhança operacional de faturamento, capital, número de empregados e de associados. Tais cooperativas e suas respectivas cidades sedes são as seguintes:

- 1) Cooperativa Central de Laticínios da Bahia Responsabilidade Ltda. - CCLB - Feira de Santana (laticínios).
- 2) Cooperativa Mista Agropecuarista Conquistense Ltda. - COOPMAC - Vitória da Conquista (café).
- 3) Cooperativa Grapiuna de Agropecuarista Ltda. - COOGRAP - Itabuna (laticínios).
- 4) Cooperativa Mista de Pescadores do Extremo Sul da Bahia Responsabilidade Ltda. - COOPESBA - Caravelas (pesca).
- 5) Cooperativa Agrícola Mista de Una Responsabilidade Ltda. - Una (grãos).
- 6) Cooperativa Agrícola de Ilhéus Responsabilidade Ltda. - COOPERCACAU - Ilhéus (cacau).
- 7) Cooperativa Mista de Pescadores de Valença Responsabilidade Ltda. - COOPESVA - Valença (mariscos).

- 8) Cooperativa Agropecuária Mista Regional de Irecê Responsabilidade Ltda. - COOPIRECE - Irecê (feijão).

### 3.3. Modelo analítico das estruturas organizacionais das cooperativas

O modelo escolhido para o estudo das estruturas organizacionais das cooperativas agroindustriais e agropecuárias pesquisadas têm como base as dimensões da própria estrutura organizacional de cada cooperativa e as suas atividades de contexto<sup>1/</sup>. As dimensões estruturais se resumem na formalização, especialização, centralização, descentralização, configuração e padronização dos procedimentos organizacionais e administrativos. As atividades de contexto se restringem ao desempenho, tecnologia, interdependência e tamanho das cooperativas. Na Figura 11, pode-se observar a disposição das dimensões estruturais, em correspondência aos níveis organizacionais, conforme o organograma empresarial e, também, a disposição das atividades de contexto em correspondência aos níveis de administração, conforme mostra a pirâmide empresarial na mesma Figura 11.

Deste modelo extraíram-se as variáveis operacionais, conforme definidas em seguida.

---

<sup>1/</sup> Baseado no estudo "Dimensões of organizational of structures, administrative Science Quarterly" de PUGH, HINNING & TURNER (35).

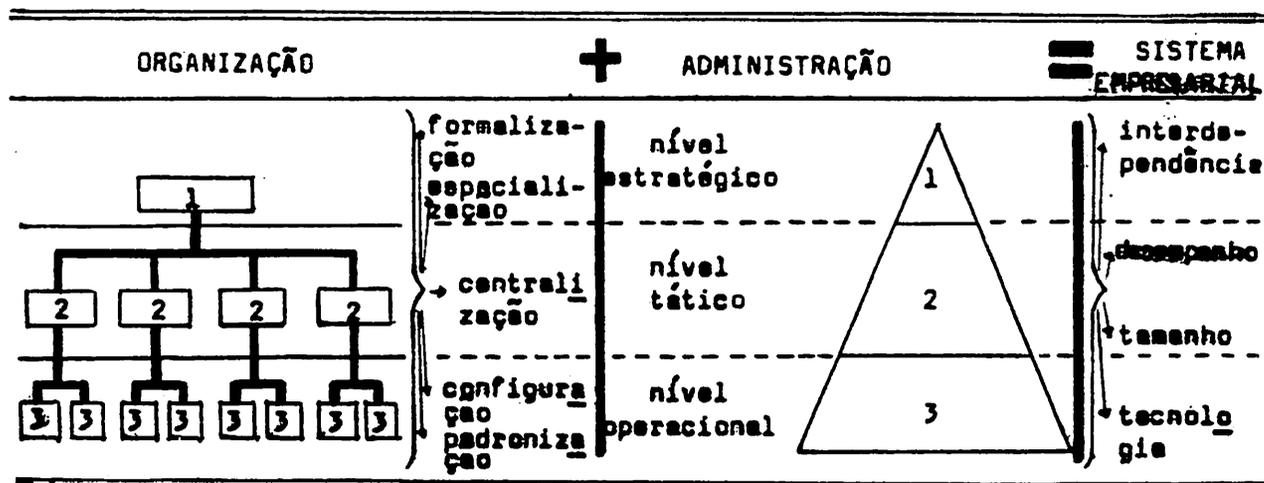


Figura 11. Modelo analítico proposto

### 3.4. Definição e operacionalização das variáveis

As variáveis de estudo foram divididas em dois grupos: no primeiro foram definidas as variáveis relacionadas às dimensões estruturais que mostram os procedimentos burocráticos para a estruturação organizacional. No segundo grupo, foram definidas as variáveis relacionadas às atividades de contexto ligadas às próprias atividades organizacionais e administrativas das cooperativas. As referidas variáveis são listadas no item 3.4.1.

#### 3.4.1. Variáveis dimensões estruturais

##### 3.4.1.1. Variável formalização

Refere-se à maneira como são formalizados e institucionalizados os procedimentos de papéis, o fluxo de informação,

as regras, os bancos de dados e os papéis (funções) que formam a estrutura organizacional das cooperativas. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 5, 7, 10, 20 e 24, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Regras — referem-se à maneira como são estabelecidos, institucionalizados e cumpridos os princípios, os métodos e as normas utilizadas pelas cooperativas, isto é, os instrumentos que servem de guia à decisão e execução das tarefas organizacionais.
- b) Fluxo de informação — refere-se à maneira como é monitorada a comunicação formal nas cooperativas, isto é, a comunicação horizontal entre unidades diferentes, mas do mesmo nível hierárquico; a comunicação diagonal ou transversal entre unidades diferentes e níveis diferentes; a comunicação vertical entre unidades e níveis diferentes, mas da mesma área.
- c) Papéis funcionais — referem-se à maneira como são definidas e formalizadas as qualificações profissionais e pessoais para cada cargo da estrutura organizacional das cooperativas, isto é, os meios utilizados para promover os empregados a cargos mais elevados na hierarquia organizacional, bem como a recompensa pelo desempenho de cada papel.
- d) Banco de informação — refere-se à maneira como são armazenadas as informações e os registros das tarefas e atividades, isto é, a criação de pastas, arquivos e fichários.

e) Procedimentos de papelórios — refere-se à maneira como são formalizados os formulários, documentos e registros para a transmissão de dados, isto é, documentação que assegura a aprovação e desaprovação de determinada ação.

#### 3.4.1.2. Variável especialização

Refere-se à maneira como se divide o trabalho, através da especialização e atribuição das unidades para a formação da estrutura organizacional das cooperativas. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 2, 3, 4, 29, 40 e 43, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Especialistas — referem-se à maneira como se adequam os especialistas para as tarefas/atividades especializadas das cooperativas, isto é, especialistas que executam uma só tarefa/atividade especializada de pessoal, finanças, mercadologia, produção, e que não esteja na linha direta de comando.
- b) Divisão do trabalho — refere-se à maneira como são divididas, consolidadas e cumpridas as responsabilidades das diversas unidades organizacionais das cooperativas, isto é, determinação de responsabilidades para evitar mal-entendidos e fazer com que as tarefas/atividades sejam executadas com rapidez, precisão e com o máximo de economia.

### 3.4.1.3. Variável centralização

Refere-se à forma como a autoridade é concentrada e distribuída pelos principais cargos de linha da estrutura organizacional das cooperativas. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 12, 13 e 14, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Delegação — refere-se ao grau de autoridade distribuída para se fazer alguma coisa nos diversos cargos das cooperativas, e a correspondente responsabilidade pela execução das tarefas/atividades para a qual se foi designado.
- b) Autoridade — refere-se ao direito para se fazer alguma coisa no âmbito da função desempenhada, isto é, para a implementação e execução das decisões.
- c) Responsabilidade — refere-se ao grau de autoridade correspondente, isto é, a obrigação para prestar contas daquilo para o qual se foi designado.

### 3.4.1.4. Variável configuração

Refere-se à forma das relações verticais e horizontais entre posições e cargos, à distribuição do trabalho e à determinação dos níveis hierárquicos da estrutura organizacional das cooperativas. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 15, 16, 17, 18, 19, 45 e 46, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Níveis hierárquicos — referem-se à forma de definição e estabelecimento dos diversos cargos na estrutura organizacional das cooperativas, isto é, a delimitação dos direitos, deveres e suas interdependências implícitas na descrição das tarefas de cada cargo.
- b) Distribuição das unidades — refere-se à forma de definição e agrupamento das tarefas que constituem as diversas unidades da estrutura organizacional das cooperativas, isto é, distribuição das tarefas de pessoal, finanças, mercadológicas, produtivas e seus correspondentes recursos, de acordo com a natureza, similaridade e complementariedade.
- c) Amplitude de controle vertical, horizontal, lateral — refere-se à forma das interações entre os cargos de linha, linha e "staff", tanto do mesmo nível quanto de níveis diferentes.

#### 3.4.1.5. Variável padronização

Refere-se à maneira como são definidos e estabelecidos os planos, os métodos, os padrões de qualidade, quantidade e prazos para execução das tarefas exercidas nas cooperativas. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 6, 22, 25, 37, 44, 47 e 50, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Planejamento — refere-se às bases para a definição dos planos de produção e comercialização das cooperativas, isto é, a determinação da quantidade, qualidade, prazos, custos das com

pras, produção e vendas de acordo com a estrutura de pessoal, finanças, mercadológica e produtiva das cooperativas.

- b) Controle — refere-se à maneira como são definidos e estabelecidos os métodos para o controle da produção e comercialização das cooperativas, isto é, controle numérico ou estatístico para a implementação e execução das metas das cooperativas.
- c) Orçamentos — referem-se à maneira como são registrados e reunidos os dados das compras, produção, vendas e gastos gerais com materiais e equipamentos das cooperativas, isto é, os instrumentos empregados para o registro das despesas e obrigações orçamentárias.

### 3.4.2. Variáveis de contexto

#### 3.4.2.1. Variável desempenho

Refere-se ao alcance dos objetivos das cooperativas expressos nos planos da produção e comercialização; na implementação e execução destes planos. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 8, 9, 11, 21, 23, 26, 27, 28 e 38, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Objetivos — referem-se ao cumprimento das finalidades traçadas, tanto no sentido econômico da produção/comercialização, quanto no sentido administrativo/operacional pelos administradores do nível institucional.

- b) Implementação — refere-se ao cumprimento dos planos, traduzidos em metas específicas de produção e comercialização, isto é, implementação das decisões pelos administradores do nível organizacional.
- c) Execução — refere-se ao cumprimento das metas na forma de quantidade, qualidade, prazos e custos, isto é, operacionalização das decisões pelos administradores do nível técnico.

#### 3.4.2.2. Variável tecnologia

Refere-se à qualidade técnica dos maquinários e equipamentos utilizados diretamente nas atividades produtivas e comerciais das cooperativas. Também refere-se à localização da fábrica, armazéns, postos de recepção e distribuição de produtos. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 30, 36 e 41, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Localização — refere-se à fixação da cooperativa, com relação ao acesso para os postos de recepção, distribuição, armazéns; e obtenção de mão-de-obra.
- b) Máquinas e equipamentos — referem-se à qualidade da mecanização empregada com relação aos benefícios/custos para a produção e comercialização por quantidade e qualidade.

#### 3.4.2.3. Variável interdependência

Refere-se ao grau de relacionamento entre as cooperatiu

vas e instituições ligadas às suas atividades produtivas e comerciais. Isto é, os produtores associados e terceiros, sindicatos, instituições reguladoras e de apoio técnico financeiro. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 31, 32, 33 e 34, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Instituições reguladoras e de apoio — referem-se ao grau de dependência das cooperativas, com relação à obtenção de crédito financeiro e fiscalização da produção e comercialização.
- b) Mercado — refere-se à expansão da capacidade de produção e comercialização, isto é, novos mercados para os produtos agroindustriais e agropecuários.

#### 3.4.2.4. Variável tamanho

Refere-se às dimensões das cooperativas, com relação aos municípios fornecedores e consumidores. A sua operacionalização foi realizada conforme demonstrado nos Quadros 35, 42, 48 e 49, Apêndice 1, em base dos seguintes componentes:

- a) Abrangência — refere-se ao número de municípios em que a cooperativa mantém suas atividades de compras e vendas da produção.

#### 3.5. Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas

pelo método de questionários, com perguntas abertas. Na formulação destes questionários tomaram-se como base as definições dadas às variáveis dimensões estruturais e às variáveis de contexto, demonstradas no ítem anterior, ou seja, cada grupo de questões que forma um questionário, representa uma determinada variável. Por sua vez, o mesmo tipo de questão foi aplicado nos diferentes níveis organizacionais das cooperativas, mediante a adaptação da pergunta. Assim, o questionário aplicado no nível institucional (presidências) refere-se às funções decisórias próprias deste nível. O questionário aplicado no nível organizacional (diretorias) refere-se às atividades de implementação das decisões próprias deste nível. O questionário aplicado no nível técnico (gerências operacionais) refere-se às tarefas de execução das decisões próprias deste nível. Estas questões podem ser apreciadas no Apêndice 1.

A aplicação dos questionários foi executada pelo próprio autor.

### 3.6. Análise dos dados

Nos questionários aplicados foram medidas as variações entre as diferentes respostas que atendem a uma só questão e entre as diferentes questões que atendem a cada nível organizacional: institucional (presidências), organizacional (diretorias) e técnico (gerências), conforme o método tabular adotado, Apêndice 2. Para medir estas variações empregou-se a Análise de Variân -

cia, recurso estatístico paramétrico, cuja base estatística está fundamentada na equação  $CV = 100 \cdot \frac{S}{\bar{X}}$ . Portanto, os Coeficientes de Variância (CV'S) obtidos, conforme demonstrados no Apêndice 2, possibilitaram a própria operacionalização das variáveis dimensões estruturais e variáveis de contexto relacionadas ao modelo analítico proposto.

A análise das variáveis deu-se mediante a aplicação de um modelo estatístico para verificar as associações entre os referidos Coeficientes de Variância (CV'S) obtidos. Este modelo está baseado no Coeficiente de Correlação de Spearman ( $r$ ), conforme demonstrado no "Sistema para Análises Estatísticas - Matriz de Correlação", Apêndice 3. Trata-se de um teste estatístico, não paramétrico, que assume valores correspondidos no intervalo (-1, +1). Ao nível de significância estabelecido, quando  $r = +1$  há concordância completa entre as classificações, quando  $r = -1$  há completa discordância entre as classificações e para  $r = 0$ , não existe associação alguma entre as classificações, FONSECA (11). O nível de significância estabelecido para o referido estudo foi de 1%.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são analisadas as associações das variáveis estruturais e das variáveis de contexto, visando-se a identificar os problemas organizacionais e administrativos das cooperativas, suas causas, consequências setoriais (nas unidades organizacionais) e sistêmica<sup>1/</sup> (nas unidades e no todo organizacional).

Os coeficientes de correlação das associações podem ser observados no Quadro 1, (Matriz de Correlação de Spearman). Em sua apresentação e análise adotou-se a sequência da esquerda para a direita e de cima para baixo. Assim, primeiro analisou-se um grupo de dez associações das variáveis estruturais. Em seguida, analisou-se um grupo de vinte associações de variáveis estruturais com variáveis de contexto. Desta forma, começando as análises por grupos de variáveis, os dados da pesquisa, Apêndice 1, revelam as seguintes situações:

---

<sup>1/</sup> Segundo CHURCHMAN (6) o sistema é um todo organizado onde as partes são independentes e inter-relacionadas.

Quadro 1. Matriz de correlação (Spearman Correlation Coefficients) - Variáveis dimensões estruturais e variáveis de contexto

Variáveis		Estruturais				Contexto				
Variáveis	Formali- zação	Especia- lização	Centra- lização	Configu- ração	Padroni- zação	Desem- penho	Tecno- logia	Interde- pendência	Tamanho	
Estruturais	Formalização	-	-0,50 (0,240)	0,50 (0,240)	-0,87 (0,110)	-0,50 (0,240)	-0,50 (0,240)	0,50 (0,240)	1,00 (0,079)	-1,00 (0,079)
	Especialização			-1,00 (0,079)	0,87 (0,110)	1,00 (0,079)	1,00 (0,079)	-1,00 (0,079)	-0,50 (0,240)	0,50 (0,240)
	Centralização				-0,87 (0,110)	-1,00 (0,079)	-1,00 (0,079)	1,00 (0,079)	0,50 (0,240)	-0,50 (0,240)
	Configuração					0,87 (0,110)	0,87 (0,110)	-0,87 (0,110)	-0,87 (0,110)	0,87 (0,110)
	Padronização						1,00 (0,079)	-1,00 (0,079)	-0,50 (0,240)	0,50 (0,240)
Contexto	Desempenho						-1,00 (0,079)	-0,50 (0,240)	0,50 (0,240)	
	Tecnologia							0,50 (0,240)	-0,50 (0,240)	
	Interdependência								-1,00 (0,079)	
	Tamanho									-

- 0 número entre parênteses indica o nível de significância.

#### 4.1. Análise associativa das variáveis estruturais

- a) *A variável formalização apresentou correlação significativa (0,240) com a variável especialização*

A associação inversa (-0,50) destas variáveis indica que, para alto grau de formalização durante a execução das tarefas, atividades e funções, constatou-se baixo grau de especialização de seus executores nos seus respectivos níveis das gerências, diretorias e presidências. Nos Quadros 5, 6 e 7, Apêndice 1, observa-se que em sete cooperativas da amostra o fluxo de informação, a implementação de controles e a formação de arquivos são realizados em base de critérios pessoais. Por outro lado, nos Quadros 2, 3 e 4, Apêndice 1, observa-se que em seis cooperativas da amostra as chefias e as funções auxiliares administrativas e operacionais, que exigem um mínimo de especialização são preenchidas por práticos. O que caracteriza o problema operacional e administrativo, segundo a colocação de MILLER (27), é a ausência da formalização do processo administrativo, do fluxo das comunicações que deve ser programado em base de registros e documentos.

- b) *A variável formalização apresentou correlação significativa (0,240) com a variável centralização*

A associação direta (0,50) destas variáveis indica que, para alto grau de informalização durante a execução das tarefas, atividades e funções, constatou-se alto grau de centralização, su

superpondo as atividades de implementação das decisões e as tarefas de execução das decisões nos seus respectivos níveis organizacionais. No Quadro 7, Apêndice 1, observa-se que em quatro cooperativas da amostra a formação de arquivos, gastos operacionais e prestação de contas não seguem critérios formalizados, ficando apenas por conta daqueles que assumem tais responsabilidades. Por outro lado, nos Quadros 12, 13 e 14, Apêndice 1, observa-se uma excessiva centralização, superpondo as atividades de implementação e execução das decisões próprias dos seus respectivos níveis organizacionais das diretorias e gerências. O que caracteriza o problema organizacional e administrativo, segundo a colocação de LAWRENCE & LORSCH (21), quanto mais centralizadas as decisões tanto mais facilidade se terá para alterá-los. Por outro lado mais lenta será sua correção operacional no local de execução.

c) *A variável formalização apresentou correlação significativa (0,110) com a variável configuração*

A associação inversa (-0,87) destas variáveis indica que, para alto grau de informalização, durante a execução das tarefas, atividades e funções, constatou-se baixo grau de configurações das relações hierárquicas e de assessorias, dos direitos e deveres de cada indivíduo e de cada órgão, e das descrições de cargos nos seus respectivos níveis das presidências, diretorias e gerências. Nos Quadros 5, 6 e 7, Apêndice 1, observa-se que em sete cooperativas da amostra o fluxo de informação, a implementação de controles e execução dos bancos de informações são efetivados informalmente por conversas, em rabiscos, etc.. Por outro la

do no Quadro 17, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra as configurações das relações hierárquicas e de assessorias, dos direitos e deveres, e das descrições das tarefas, estão configuradas apenas de forma literal para o nível das presidências e diretorias. Nos Quadros 18 e 19, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra não há configurações para as operações dos níveis gerências. O que caracteriza o problema organizacional e administrativo, segundo a colocação de FARIA (8), a ausência das configurações das relações hierárquicas, da autoridade e responsabilidade, e das descrições das tarefas, em manuais administrativos e organizacionais, dificulta o fluxo das operações de maneira racional e lógica.

d) *A variável formalização apresentou correlação significativa (0,240) e negativa com a variável padronização*

A associação inversa (-0,50) destas variáveis indica que, para alto grau de informalização, durante a execução das tarefas, atividades e funções, constatou-se baixo grau de padronização durante a execução das atividades de implementação e execução das decisões nos seus respectivos níveis das diretorias e gerências operacionais. Nos Quadros 5, 6 e 7, Apêndice 1, observa-se que em sete cooperativas da amostra o fluxo de informação, a implementação de controles e execução dos bancos de informações são efetivados informalmente. Por outro lado, no Quadro 6, Apêndice 1, observa-se que em seis cooperativas da amostra não se utilizam controles orçamentários para as atividades de implementação das decisões. No Quadro 7, Apêndice 1, observa-se que em qu

tro cooperativas da amostra a formação de arquivos é em base de critérios pessoais, e a prestação de contas só é feita quando solicitada e de forma verbal. O problema organizacional e administrativo se caracteriza, segundo a colocação de MILLER (27), pela ausência de registros entre as unidades organizacionais através de meios de controles estatísticos e/ou numéricos formalizados e institucionalizados.

e) A variável especialização apresentou correlação significativa (0,079) e negativa com a variável centralização

A associação inversa (-1,00) destas variáveis indica que, para baixo grau de especialistas na implementação e execução das decisões, nos seus respectivos níveis das diretorias e gerências, constatou-se alto grau de centralização exercido nas cooperativas. Nos Quadros 2, 3 e 4, Apêndice 1, observa-se que em seis cooperativas da amostra empregam-se apenas pessoas com habilidades práticas para os cargos especializados. Por outro lado, nos Quadros 15 e 16, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra os trabalhos estão divididos por áreas especializadas. Ademais, nos Quadros 13 e 14, Apêndice 1, verifica-se que em seis cooperativas da amostra os cargos especializados que são ocupados por práticos exercem um alto grau de centralização, superpondo as atividades e tarefas próprias dos níveis das diretorias e gerências respectivamente. O problema organizacional e administrativo se caracteriza, segundo a colocação de CURY (7), pela ausência de habilidades especializadas em igual proporção a divisão do trabalho por áreas especializadas.

f) A variável especialização apresentou correlação significativa (0,110) e positiva com a variável configuração

A associação direta (0,87) destas variáveis indica que, para baixo grau de especialistas, na implementação e execução das decisões, nos níveis das diretorias e gerências respectivamente, constatou-se baixo grau das configurações das relações de cada indivíduo e de cada órgão, e das descrições de cargos em cada unidade. Nos Quadros 15 e 16, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra o trabalho é dividido por departamentos e setores contábeis, produção, compra, conservação e comercialização. Por outro lado, no Quadro 17, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra há configuração apenas de forma literal para os níveis das presidências e diretorias. Nos Quadros 18 e 19, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra não há configurações das operações, próprias dos níveis gerenciais. O problema organizacional e administrativo se caracteriza, segundo a colocação de OSWALDO & ROCHA (31), pela ausência de manuais organizacionais e administrativos, evidenciando as operações, isto é, quem entra em contato com quem, de quem é a iniciativa, com que frequência e por quanto tempo.

g) A variável especialização apresentou correlação significativa (0,079) e positiva com a variável padronização

A associação direta (1,00) destas variáveis indica que, para baixo grau de especialistas na implementação e execução das

decisões, nos seus respectivos níveis das diretorias e gerências constatou-se baixo grau de padronização dos controles operacionais e funcionais. Nos Quadros 2, 3 e 4, Apêndice 1, observa-se que em seis cooperativas da amostra empregam-se apenas pessoas com habilidades práticas funcionais para os cargos especializados. Por outro lado, no Quadro 37, Apêndice 1, observa-se que em sete cooperativas da amostra, nos níveis das diretorias não se implementam controles financeiros estatísticos e/ou numéricos de tipo orçamentários. No Quadro 38, Apêndice 1, seis cooperativas da amostra, nos níveis gerenciais, executam seus controles em rascunhos ou se não de forma verbal. O problema organizacional e administrativo se caracteriza, segundo a colocação de ARAUJO (3), porque os procedimentos operacionais não são fixados em base de padrões institucionalizados previamente estabelecidos.

h) *A variável centralização apresentou correlação significativa (0,110) e negativa com a variável configuração*

A associação inversa (-0,87) destas variáveis indica que, para alto grau de centralização, nas atividades de implementação das decisões e nas tarefas de execução das decisões, constatou-se baixo grau das configurações dos órgãos, departamentos e setores. Nos Quadros 13 e 14, Apêndice 1, verifica-se que em cinco cooperativas da amostra a autoridade delegada para a implementação e execução das decisões financeiras, industriais, comerciais e de pessoal, próprias dos níveis das diretorias e gerências, respectivamente, são extremamente restritas. Por outro lado, nos Quadros 17, 18 e 49, Apêndice 1, verifica-se que em todas

as cooperativas da amostra hã apenas configurações para os cargos das presidências e diretorias, isto ẽ, configurações na forma literal. Quanto aos cargos que compõem as gerências operacionais, em todas as cooperativas da amostra, observou-se que nã hã configurações operacionais das relaões hierárquicas e de assessorias, dos direitos e deveres de cada indivıduo e de cada unidade, e das descriões de cargos. O problema organizacional e administrativo se caracteriza, segundo a colocação de KAST & ROSENZWEIG (18), pela ausência de definião dos nıveis das presidências, diretorias e gerências de acordo com as prõprias funões, atividades e tarefas respectivamente.

i) *A variãvel centralizaão apresentou correlaão significativa (0,079) e negativa com a variãvel padronizaão*

A associaão inversa (-1,00) destas variãveis indica que, para alto grau de centralizaão na implementaão e execuão das decisões, constatou-se baixo grau de padronizaão dos controles operacionais, funcionais e tẽnicos. Nos Quadros 13 12, Apẽndice 1, observou-se que em cinco cooperativas da amostra a implementaão e execuão das decisões, prõprias dos nıveis organizacionais e gerenciais, são totalmente restritas. Por outro lado, nos Quadros 37 e 38, Apẽndice 1, observou-se que em seis cooperativas da amostra a implementaão e execuão dos controles funcionais e operacionais são efetivados em rabiscos ou se não de forma verbal. O problema organizacional e administrativo se caracteriza, segundo a colocação de ARAÚJO (3), pela ausência de meios padronizados e institucionalizados afim de cobrar as respon-

sabilidades nos diferentes níveis organizacionais.

j) A variável configuração apresentou correlação significativa (0,110) e positiva com a variável padronização

A associação direta (0,87) destas variáveis indica que, para baixo grau de configuração das relações hierárquicas e de assessorias, dos direitos e deveres de cada indivíduo e de cada unidade, e das descrições de cargos, em todos os níveis das gerências, das diretorias e das presidências, constatou-se baixo grau de padronização dos controles operacionais funcionais e técnicos. No Quadro 17, Apêndice 1, verifica-se que em todas as cooperativas da amostra há configurações apenas de forma literal para os cargos das presidências e diretorias. E nos Quadros 18 e 19, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra não há configurações operacionais para os cargos que compõem as gerências operacionais. Por outro lado, no Quadro 37, Apêndice 1, observa-se que em seis cooperativas da amostra não se fazem orçamentos; os controles da produção e comercialização em três cooperativas da amostra são feitas em rabiscos ou, se não, memorizando-se. O problema organizacional e administrativo se caracteriza, segundo a colocação de LENER (22), pela ausência das configurações funcionais e operacionais, evidenciando suas sequências e interligações; e dos parâmetros de desempenho.

#### 4.2. Análise associativa das variáveis estruturais e de con texto

- a) *A variável formalização apresentou correlação significativa (0,240) e negativa com a variável desempenho*

A associação inversa (-0,50) destas variáveis indica que, para alto grau de informalização durante a execução das tarefas, atividades e funções, nos seus respectivos níveis das gerências, diretorias e presidências, constatou-se baixo grau de de desempenho funcional e operacional das cooperativas. Nos Quadros 20, 21 e 25, Apêndice 1, pode-se observar que em quatro cooperativas da amostra não se praticam o planejamento. Os objetivos são estabelecidos apenas com base na prática do dia-a-dia. No Quadro 22, Apêndice 1, em seis cooperativas da amostra, observa-se que a política de pessoal é implementada apenas em base dos serviços prestados pelo INAMPS. Por outro lado, no Quadro 44, Apêndice 1, em todas as cooperativas da amostra, pode-se observar a caracterização de problemas de desempenho funcionais e operacionais com relação a satisfação salarial; custos das tarefas, atividades e funções.

- b) *A variável formalização apresentou correlação significativa (0,240) e positiva com a variável tecnologia*

A associação direta (0,50) destas variáveis indica que, para alto grau de informalização durante a execução das tarefas, atividades e funções, nos respectivos níveis das gerências, das

diretorias e das presidências, constatou-se alto grau de descon-  
troles funcionais e operacionais ligados a tecnologia. No Qua-  
dro 21, Apêndice 1, observa-se que as diretorias executivas de  
seis cooperativas da amostra estabelecem seus objetivos apenas em  
base da experiência e vivência. No Quadro 25, Apêndice 1, veri-  
fica-se que em quatro cooperativas da amostra também não se pra-  
ticam o planejamento, firmando-se apenas nos resultados operacio-  
nais de relatórios anuais para controlar e tomar decisões. Por  
outro lado, nos Quadros 28 e 30, Apêndice 1, em todas as coopera-  
tivas da amostra, pode-se observar a caracterização de problemas  
relacionados aos controles operacionais da tecnologia.

c) *A variável formalização apresentou correlação significativa  
(0,079) e positiva com a variável interdependência*

A associação direta (1,00) destas variáveis indica que,  
para alto grau de informalização durante a execução das tarefas,  
atividades e funções, nos respectivos níveis das gerências, dire-  
torias e presidências, constatou-se alto grau de interdependên-  
cia com as instituições reguladoras e fiscais. No Quadro 22, A-  
pêndice 1, verifica-se que em quatro cooperativas da amostra os  
salários estão abaixo do mercado. Com relação aos serviços médi-  
cos/hospitalar aos empregados observa-se que em seis cooperati-  
vas da amostra apenas se utilizam os serviços do INAMPS. Por ou-  
tro lado, no Quadro 31, Apêndice 1, observa-se os problemas orga-  
nizacionais e administrativos caracterizados pelas reivindica-  
ções por melhores salários e serviços médicos/hospitalar. E no  
Quadro 34, Apêndice 1, verifica-se que em duas cooperativas da a

mostra sempre ocorrem muitas com relação aos controles de higiene e qualidade de produtos.

d) *A variável formalização apresentou correlação significativa (0,079) e negativa com a variável tamanho*

A associação inversa (-1,00) destas variáveis indica que, para baixo grau de formalização durante a execução das tarefas, atividades e funções, nos respectivos níveis das gerências, diretorias e presidências, constatou-se baixo grau de controles funcionais e operacionais entre as diversas unidades das cooperativas. Nos Quadros 5, 6 e 7, Apêndice 1, observou-se que em seis cooperativas da amostra o fluxo de informações ascendentes é realizado em base de conversas informais entre presidências e diretorias. Em seis cooperativas da amostra suas diretorias implementam os controles administrativos em base de instrumentos improvisados e pessoais. Em quatro cooperativas da amostra suas gerências executam os controles operacionais também em base de critérios pessoais. Por outro lado, nos Quadros 8, 9, 30 e 36, Apêndice 1, observa-se os problemas organizacionais e administrativos caracterizados pela ausência de controles operacionais e funcionais, comprometendo o desempenho organizacional.

e) *A variável especialização apresentou correlação significativa (0,079) e positiva com a variável desempenho*

A associação direta (1,00) destas variáveis indica que, para baixo grau de especialistas ocupando cargos especializados, constatou-se baixo grau de desempenho durante a implementação e

execução das decisões nos respectivos níveis das diretorias e gerências operacionais. No Quadro 2, Apêndice 1, observa-se que em três cooperativas da amostra empregam apenas práticos para exercerem atividades especializadas. E em outras cinco cooperativas observa-se que as chefias, ocupadas por especialistas com apenas uma habilidade especializada, exercem várias atividades especializadas. Da mesma forma nos Quadros 3 e 4, Apêndice 1, para as funções auxiliares administrativas e industriais. Por outro lado, nos Quadros 8, 9, 26, 27 e 28, Apêndice 1, observa-se os problemas organizacionais e administrativos caracterizados pelo fraco desempenho das funções e operações.

f) *A variável especialização apresentou correlação significativa (0,079) e negativa com a variável tecnologia*

A associação inversa (-1,00) destas variáveis indica que, para baixo grau de especialistas ocupando cargos especializados, constatou-se alto grau de descontroles operacionais e funcionais relacionados à tecnologia. No Quadro 2, Apêndice 1, observa-se que em três cooperativas da amostra empregam apenas práticos para exercerem atividades especializadas. E em outras cinco cooperativas observa-se que as chefias, ocupadas por especialistas com apenas uma habilidade especializada, exercem várias atividades especializadas. Da mesma forma, nos Quadros 3 e 4, Apêndice 1, para as funções auxiliares administrativas e industriais. Por outro lado, nos Quadros 29 e 30, Apêndice 1, observa-se os problemas organizacionais e administrativos caracterizados pela baixa qualidade da mão-de-obra empregada, bem como os pro -

blemas operacionais relacionados aos controles operacionais da tecnologia.

g) *A variável especialização apresentou correlação significativa (0,240) e negativa com a variável interdependência*

A associação inversa (-0,50) destas variáveis indica que, para baixo grau de especialistas ocupando cargos especializados, constatou-se alto grau de interdependência funcionais e operacionais relativas as instituições reguladoras. Nos Quadros 2, 3 e 4, Apêndice 1, observa-se que em três cooperativas da amostra apenas empregam práticos para exercerem as atividades especializadas. E em outras cinco cooperativas da amostra empregam especialistas, em cargos de linha, para exercerem várias atividades especializadas. Por outro lado, nos Quadros 30, 31, 32, 33, 34 e 43, Apêndice 1, observa-se os problemas organizacionais e administrativos caracterizados pelos obstáculos da produção e comercialização, dependência de preços, dependência de abastecimento, débitos ocasionados por multas junto as instituições reguladoras e dependência de assessoria externa.

h) *A variável especialização apresentou correlação significativa (0,240) e positiva com a variável tamanho*

A associação direta (0,50) destas variáveis indica que, para baixo grau de especialistas ocupando cargos especializados, constatou-se baixo grau de controles funcionais e operacionais entre as diversas unidades que formam a estrutura organizacional das cooperativas. Nos Quadros 2, 3 e 4, Apêndice 1, observa-se

que em três cooperativas da amostra empregam práticos para exercerem atividades especializadas. Em outras cinco cooperativas da amostra empregam especialistas, em cargos de linha, para exercerem várias atividades especializadas. Por outro lado, nos Quadros 36 e 41, Apêndice 1, observa-se os problemas organizacionais e administrativos caracterizados pela ausência de controles funcionais e operacionais entre as diversas unidades organizacionais das cooperativas, conforme demonstrado no Quadro 35, Apêndice 1.

i) *A variável centralização apresentou correlação significativa (0,079) e negativa com a variável desempenho*

A associação inversa (-1,00) destas variáveis indica que, para alto grau de centralização na implementação e execução das decisões, nos respectivos níveis das diretorias e gerências, constatou-se baixo grau de desempenho funcional e operacional. No Quadro 13, Apêndice 1, pode-se observar que em cinco cooperativas da amostra a autoridade delegada para a implementação das decisões industriais, financeiras, comerciais e de pessoal, próprias dos níveis das diretorias são totalmente restritas. Da mesma forma, no Quadro 14, Apêndice 1, para a execução das decisões próprias dos níveis gerenciais. Por outro lado, nos Quadros 21, 22 e 37, Apêndice 1, observa-se que as diretorias são totalmente responsáveis pela implementação das políticas de pessoal, de produção, de comercialização e de desenvolvimento da mão-de-obra. Da mesma forma as gerências operacionais conforme demonstrado no Quadro 39, Apêndice 1. O problema organizacional e administrativo se caracteriza, segundo a colocação de LAWRENCE & LORSCH (22),

pela desproporção entre a responsabilidade e autoridade delegada pelos diversos cargos.

j) *A variável centralização apresentou correlação significativa (0,074) e positiva com a variável tecnologia*

A associação direta (1,00) destas variáveis indica que, para alto grau de centralização na implementação e execução das decisões, próprias dos respectivos níveis das diretorias e gerências operacionais, constatou-se alto grau de descontroles operacionais da tecnologia. Nos Quadros 2, 15 e 16, Apêndice 1, pode-se observar que em cinco cooperativas da amostra as chefias com apenas uma habilidade funcional especializada exercem a coordenação de várias tarefas, atividades e funções especializadas. Da mesma forma, em outras três cooperativas da amostra, as chefias ocupadas por práticos exercem várias tarefas, atividades e funções especializadas. Por outro lado, nos Quadros 30, 36, 41 e 43, Apêndice 1, em todas as cooperativas da amostra os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam pela ausência de controles operacionais da tecnologia.

k) *A variável centralização apresentou correlação significativa (0,240) e positiva com a variável interdependência*

A associação direta (0,50) destas variáveis indica que, para alto grau de centralização na implementação e execução das decisões, próprias dos respectivos níveis das diretorias e gerências, constatou-se alto grau de interdependência funcional e operacional com as instituições externas. Nos Quadros 2, 15 e 16,

Apêndice 1, pode-se observar que em cinco cooperativas da amostra as chefias com apenas uma habilidade funcional especializada exercem a coordenação de várias tarefas, atividades e funções especializadas. Da mesma forma, em outras três cooperativas da amostra, as chefias ocupadas por práticos exercem várias tarefas, atividades e funções especializadas. Por outro lado, nos Quadros 8, 24, 40 e 43, Apêndice 1, os problemas organizacionais e administrativos são caracterizados pela dependência de serviços de assessorias externas.

- 1) A variável centralização apresentou correlação significativa (0,240) e negativa com a variável tamanho

A associação inversa (-0,50) destas variáveis indica que, para alto grau de centralização, na implementação e execução das decisões nos respectivos níveis das diretorias e gerências operacionais, constatou-se baixo grau de controles funcionais e operacionais ligados as unidades organizacionais. No Quadro 13, Apêndice 1, pode-se observar que em cinco cooperativas da amostra a autoridade delegada para a implementação das decisões industriais, financeiras, comerciais e de pessoal, próprias das diretorias são totalmente restritas. Da mesma forma, no Quadro 14, Apêndice 1, para a execução das decisões próprias das gerências operacionais. Por outro lado, nos Quadros 9, 10 e 11, Apêndice 1, os problemas organizacionais e administrativos são caracterizados pelo fraco desempenho das funções administrativas e técnicas.

- m) A variável configuração apresentou correlação significativa (0,110) e positiva com a variável desempenho

A associação direta (0,87) destas variáveis indica que, para baixo grau das configurações hierárquicas e de assessorias, dos direitos e deveres de cada indivíduo e de cada unidade, e das descrições de cargos, constatou-se baixo grau de desempenho funcional e operacional das tarefas, atividades e funções, nos respectivos níveis organizacionais das gerências, diretorias e presidências. Nos Quadros 17, 18, 19 e 49, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra as relações hierárquicas e de assessorias, os direitos e deveres dos órgãos, e as descrições dos cargos são configurados apenas para os cargos das presidências e diretorias, isto é, configurações exclusivamente literais. Para os cargos que formam as gerências operacionais observa-se que em todas as cooperativas da amostra não há configurações operacionais, considerando os aspectos já citados. Por outro lado, nos Quadros 8, 9, 10 e 11, Apêndice 1, os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam, segundo a colocação de SAYLES & STRAUSS (37), pela ausência de configurações da estrutura de órgãos, vinculações de interdependência, evidenciando quem entra em contato com quem, de quem é a iniciativa, com que frequência e por quanto tempo.

- n) A variável configuração apresentou correlação significativa (0,110) e negativa com a variável tecnologia

A associação inversa (-0,87) destas variáveis indica

que, para baixo grau de configuração dos órgãos que formam a estrutura organizacional, com relação as relações hierárquicas e de assessorias, os direitos e deveres de cada indivíduo e de cada unidade, e as descrições das tarefas, constatou-se alto grau de descontroles funcionais e operacionais ligados à tecnologia. Nos Quadros 17, 18, 19 e 49, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra as relações hierárquicas e de assessorias, os direitos e deveres dos órgãos, e as descrições dos cargos são configurados apenas para os cargos das presidências e diretorias, isto é, são configurações exclusivamente literais. Para os cargos que formam as gerências operacionais observa-se que em todas as cooperativas da amostra não há configurações operacionais, considerando os aspectos já citados. Por outro lado, nos Quadros 30, 36 e 41, os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam, segundo a colocação de FARIA (8), pela ausência de configurações das relações de interdependências e via hierárquica das diversas unidades que formam a estrutura organizacional das cooperativas.

o) *A variável configuração apresentou correlação significativa (1,100) e negativa com a variável interdependência*

A associação inversa (-0,87) destas variáveis indica que, para baixo grau de configuração dos órgãos que formam a estrutura organizacional, com relação as relações hierárquicas e de assessorias, os direitos e deveres de cada indivíduo e de cada unidade, e descrições das tarefas, constatou-se alto grau de descontroles funcionais e operacionais relativos as instituições re

guladoras. Nos Quadros 17, 18, 19 e 49, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra as relações hierárquicas e de assessorias, os direitos e deveres dos órgãos, e as descrições dos cargos são configurados apenas para os cargos das presidências e diretorias, isto é, são configurações exclusivamente literais. Para todos os cargos que formam as gerências operacionais observa-se que em todas as cooperativas da amostra não há configurações operacionais, considerando os aspectos já citados. Por outro lado, no Quadro 34, Apêndice 1, os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam pela ausência de controles funcionais e operacionais ligados às atividades com as instituições reguladoras e fiscais das cooperativas.

p) A variável configuração apresentou correlação significativa (1,100) e positiva com a variável tamanho

A associação direta (0,87) destas variáveis indica que, para baixo grau de configuração das relações hierárquicas e de assessorias, dos direitos e deveres de cada indivíduo e de cada unidade, e das descrições dos cargos, constatou-se baixo grau funcional e operacional nas vinculações entre as diversas unidades que formam a estrutura organizacional das cooperativas. Nos Quadros 17, 18, 19 e 49, Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra as relações hierárquicas e de assessorias, os direitos e deveres dos órgãos, e as descrições dos cargos são configurados apenas para os cargos das presidências e diretorias, isto é, são configurações exclusivamente literais. Para os cargos que formam as gerências operacionais observa-se que em todas as

cooperativas da amostra não hã configurações operacionais, considerando os aspectos jã citados. Por outro lado, nos Quadros 36, 41 e 44, Apêndice 1, os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam pela ausência de controles funcionais e operacionais entre as diversas unidades que formam a estrutura organizacional das cooperativas.

g) *A variável padronização apresentou correlação significativa (0,079) e positiva com a variável desempenho*

A associação direta (1,00) destas variáveis indica que, para baixo grau de padronização durante a realização das tarefas, atividades e funções, nos respectivos níveis das gerências, diretorias e presidências, constatou-se baixo grau de desempenho funcionais e operacionais. Nos Quadros 6, 7 e 25; Apêndice 1, observa-se que em todas as cooperativas da amostra, seus presidentes se limitam apenas aos relatórios anuais para a tomada de decisões. Em seis cooperativas da amostra verifica-se que não fazem orçamentos para implementação das decisões. E em quatro cooperativas da amostra não se seguem padrões para a formação de arquivos, catalogação de informações, gastos operacionais e funcionais, e prestação de contas. Por outro lado, nos Quadros 8, 9, 11, 26, 28 e 44, os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam, segundo a colocação de SAYLES & STRAUSS (37), pela ausência de controles das tarefas, atividades e funções em base de padrões estatísticos e/ou numéricos, visando os ajustes das metas e correções das operações.

r) A variável padronização apresentou correlação significativa (0,079) e negativa com a variável tecnologia

A associação inversa (-1,00) destas variáveis indica que, para baixo grau de padronização durante a realização das tarefas, atividades e funções nos respectivos níveis das gerências, diretorias e presidências, constatou-se alto grau de descontroles funcionais e técnicos relacionados as operações da tecnologia. Nos Quadros 6, 7 e 25, Apêndice 1, verifica-se que em todas as cooperativas da amostra, seus presidentes se limitam apenas aos relatórios anuais para a tomada de decisões. Em seis cooperativas da amostra verifica-se que não fazem orçamentos para a implementação das decisões. E em quatro outras cooperativas da amostra não se seguem padrões para a formação de arquivos, catalogação de informações, gastos operacionais e funcionais, e prestação de contas. Por outro lado, nos Quadros 30 e 36, Apêndice 1, os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam pela ausência de controles funcionais e operacionais ligados à tecnologia.

s) A variável padronização apresentou correlação significativa (0,240) e negativa com a variável interdependência

A associação inversa (-0,50) destas variáveis indica que, para baixo grau de padronização durante a realização das tarefas, atividades e funções, nos respectivos níveis das gerências, diretorias e presidências, constatou-se alto grau de descontroles funcionais e operacionais ligados às instituições reguladoras das atividades agroindustriais e agropecuárias das coopera

tivas. Nos Quadros 6, 7 e 25 verifica-se que em todas as cooperativas da amostra, seus presidentes se limitam apenas aos relatórios anuais para a tomada de decisões. Em outras seis cooperativas da amostra verifica-se que não fazem orçamentos para a implementação das decisões. E em quatro cooperativas da amostra não se seguem padrões para a formação de arquivos, catalogação de informações, gastos operacionais e funcionais, e prestação de contas. Por outro lado, no Quadro 34, Apêndice 1, os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam pela ausência de controles funcionais e operacionais com instituições reguladoras.

t) *A variável padronização apresentou correlação significativa (0,240) e positiva com a variável tamanho*

A associação direta (0,50) destas variáveis indica que, para baixo grau de padronização, durante a realização das tarefas, atividades e funções, nos respectivos níveis organizacionais, gerências, diretorias e presidências, constatou-se alto grau de desconroles funcionais e operacionais relativos às vinculações entre as diversas unidades que formam a estrutura organizacional das cooperativas. Nos Quadros 6, 7 e 25, Apêndice 1, verifica-se que em todas as cooperativas da amostra, seus presidentes se limitam apenas aos relatórios anuais para a tomada de decisões. Em outras seis cooperativas da amostra verifica-se que as diretorias não fazem orçamentos para a implementação das decisões. E em quatro cooperativas da amostra as gerências operacionais não seguem padrões para a formação de arquivos, catalogação de informações, gastos operacionais e funcionais, e prestação de contas.

Por outro lado, nos Quadros 9, 10 e 11, Apêndice 1, os problemas organizacionais e administrativos se caracterizam pela ausência de controles funcionais e operacionais entre as diversas unidades que formam as estruturas organizacionais das cooperativas.

## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1. Conclusões

A hipótese levantada nesta dissertação foi: os problemas organizacionais e administrativos das cooperativas estão presentes nas dimensões estruturais. Esta hipótese foi verificada pelo seguinte:

Primeiro — com relação à formalização em cinco cooperativas da amostra, os instrumentos empregados para a implementação e execução das decisões não formam um processo administrativo que envolva simultaneamente, todas as unidades da organização. Os fluxos das comunicações e tramitações de papéis são realizados de forma não programada. A criação de arquivos não segue uma sequência. As regras e normas institucionais ficam apenas por conta do "estatuto social". As funções, qualificações profissionais e pessoais não são definidas em base de um plano de cargos e salários. Em três outras cooperativas da amostra, com relação aos referidos aspectos, excetuando-se a utilização do "estatuto social", apenas ficam por conta da improvisação.

Segundo — com relação à especialização, cinco cooperativas da amostra designam especialistas para a implementação e execução das decisões, apenas para alguns cargos especializados de chefias e fora da linha direta de comando. Da mesma forma, para os cargos técnicos administrativos e operacionais. As outras três cooperativas da amostra, excetuando-se os cargos de contadoria, todos os demais são preenchidos por práticos.

Terceiro — com relação à centralização, verificou-se que em todas as cooperativas da amostra pouco se delega autoridade para a implementação e execução das decisões. Há um excessivo grau de centralização exercido no nível institucional (presidências) e organizacional (diretorias). Nos escalões operacionais (gerências) o alto grau de responsabilidade dos empregados quase sempre não corresponde ao baixo grau de autoridade delegada.

Quarto — com relação à configuração, verificou-se que em todas as cooperativas da amostra não há configurações operacionais, estabelecidas por escrito e ao alcance dos empregados, dos direitos e deveres, das relações hierárquicas e de assessorias, e das descrições de cargos. Os referidos aspectos se configuram apenas de forma literal, "*estatuto social*", para os cargos das presidências e diretorias.

Quinto — com relação à padronização, em cinco cooperativas da amostra, os planos, os controles e os orçamentos para a implementação e execução das decisões não formam um processo administrativo que envolva, simultaneamente, todas as unidades da

organização. O planejamento da produção e comercialização, quase sempre, não corresponde de forma integral à estrutura de pessoal, finanças, mercadologia e produção. Os controles da comercialização e produção não seguem uma padronização sequenciada que envolva toda a organização. Da mesma forma, os instrumentos para as atividades orçamentárias. Em três outras cooperativas da amostra, com relação aos referidos aspectos, excetuando-se o "Balço Patrimonial" de cada exercício, apenas ficam por conta da improvisação.

## 5. 2. Sugestões

Dentre as sugestões para os futuros estudos sobre as organizações cooperativistas recomenda-se:

- estudos que envolvam a estrutura organizacional, levando - se em conta tanto os problemas internos, relacionados às dimensões estruturais, quanto os problemas externos relacionados às dimensões das atividades dos associados, mercado produtor e consumidor, instituições afins ao cooperativismo, instituições de crédito, governo, etc..

## 6. RESUMO

O objetivo geral para o estudo, foi identificar os problemas da estrutura organizacional das cooperativas com relação ao processo decisório e administrativo desempenhado nos níveis institucional, organizacional e técnico.

A área de estudo foi o Estado da Bahia, compreendendo oito cooperativas agroindustriais e agropecuárias.

Para a operacionalização do modelo analítico, foram determinadas as seguintes variáveis: variáveis estruturais (formalização, especialização, centralização, configuração e padronização); e variáveis de contexto (desempenho, tecnologia, interdependência e tamanho).

Nas análises estatísticas aplicou-se a estatística paramétrica, Coeficiente de Variância (CV), e Matriz de Correlação de Spearman ( $r$ ), teste estatístico não paramétrico, para verificar as associações das variáveis e as possíveis origens dos problemas organizacionais e administrativos das cooperativas.

Constatou-se em bases empíricas que, de forma geral, os

problemas organizacionais e administrativos das cooperativas: caráter informal nos fluxos de informações, no estabelecimento de regras e na formação de arquivos; carência de especialistas nas áreas especializadas; excessiva centralização incompatível à implementação e execução das decisões; ausência de configurações das relações de assessorias e hierárquicas, dos direitos e deveres dos indivíduos e das unidades; e a ausência de padrões de controles funcionais e operacionais, analisados em função das atividades de contexto (desempenho, tecnologia, interdependência e tamanho), estão presentes nas dimensões estruturais das cooperativas pesquisadas (formalização, especialização, centralização, configuração e padronização).

## 7. SUMMARY

This paper aims to identify the organizational and administrative problems of cooperatives relating to the deciding and administrative process achieved in the institutional, organizational and technical levels.

The area of the research was the state of Bahia where we took eight cooperatives which belong to the farming and cattle raising as well as farming industries branches.

To the achievement of the analitic pattern we took the following variables: structural variables (formalization, specialization, centralization, depicting and standardization) in terms of the contextual variables (performance, technology, interdependency and size).

In the analysis of statistics we applied the parametric statistics, coeficient of variant and the matrix os Spearman correlation, statistical test non-parametric to verify the correlation of variables and the possible origins of organizational and administrative problems of the cooperatives.

The ascertained that the organizational and administrative problems analysed in terms of the activities of the context (performance, technology, interdependency and size) are present in the dimensions of the organizational structures, which are: information flow improvising high degree of centralization and controle, like below degree of depicting.

Devido esta dissensão dos colegas  
do Mestrado (MFR) do passado,  
presente e futuro



The ascertained that the organizational and administrative  
problems analysed in terms of the activities of the context  
(performance, technology, interdependency and size) are present  
in the dimensions of the organizational structures, which are  
information flow involving high degree of centralization and  
controls, like below degree of depicting.

Review the literature with  
be particularly (HRM) changes ab  
control system, changes  
Agency ab  
Agency ab

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKOFF, R.L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos, 1974. 235p.
2. ANSOFF, H.I.; DELLERCK, P.R. & HAYES, R.L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1981. 271p.
3. ARAUJU, L.C.G. de. Manualização: elaboração e uso de manuais. In: Organizações e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1985. p.130-42.
4. BERTALANFFY, L. von. Teoria geral dos sistemas. 2.ed. Petrópolis, Vozes, 1975. 351p.
5. CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. 3.ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987. 60p.
6. CHURCHMAN, C.W. Introdução à teoria de sistemas. 2.ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 1972. 30p.

7. CURY, A. Departamentalização e descentralização. In: \_\_\_\_\_. Organização e métodos: uma perspectiva comportamental, 3. ed. São Paulo, Atlas, 1986. p.111-37.
8. FARIA, A.N. de. Organização de empresas: teoria e prática de organização. 5.ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978. v.1, 334p.
9. FERGUSON, C.E. A teoria do custo. In: \_\_\_\_\_. Microeconomia. 4.ed., rev. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1981. p.230-70.
10. FLIPPO, B. Princípios de administração de pessoal. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1975. 2v. 634p.
11. FONSECA, J.S. da; MARTINS, G. de A.; TOLEDO, G.L. Estatística aplicada. São Paulo, Atlas, 1982. 267p.
12. GAVA, E. Análise da administração das cooperativas agrícolas e sua influência na formação de capital no Estado do Espírito Santo. Viçosa, UFV, 1972. 194p. (Tese MS).
13. GERBER, H.H. Medidas práticas para superar os obstáculos à atuação do cooperativismo nos países em desenvolvimento. São Paulo, Ategráfica, 1973. 354p.
14. GOODE, W.J. & HATT, P.K. Elementos básicos do método científico: hipóteses. In: \_\_\_\_\_. Métodos em pesquisa social. 3.ed. São Paulo, Nacional, 1969. p.76-97.

15. HAMMERSCHMIDT, B. Eficiência econômica de comercialização do tipo em cooperativas agrícolas no Estado do Paraná. Curitiba, OCEPAR, 1980. 84p.
16. HAMPTON, D.R. Administração contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo, McGraw-Hill, 1980. 370p.
17. JUCIUS, M.J. & SCHELENDER, W.E. Introdução à administração: elementos de ação administrativa. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1974. 560p.
18. KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. Organização e administração: um enfoque sistêmico. São Paulo, Pioneira, 1980. 2.v. 702p.
19. KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. Princípios de administração; uma análise das funções administrativas. São Paulo, Pioneira, 1974. 2v.
20. LAMMING, G.N. Eficiência em administração de cooperativas. In: PINHO, D.B. A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico. São Paulo, Artegráfica, 1973. p. 281-310.
21. LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. Desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo, Blücher, 1972. 112 p.
22. LENER, V. Subordinação e modelo de estrutura organizacional. In: \_\_\_\_\_. Organização, sistemas e métodos. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1982. p.40-1.

23. LUPORINI, C.E.M. & PINTO, N.M. Formulários. In: \_\_\_\_\_. Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de OSM. São Paulo, Atlas, 1985. p.182-202.
24. MAGALHÃES, M.H. de. Recuperação de cooperativas. In: PINHO, D.B. A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico. São Paulo, Artegráfica, 1973. p.235-80.
25. MAURER JÚNIOR, T.H. As cooperativas de consumo brasileiras: recuperação e necessidades na conjuntura nacional. São Paulo, Artegráfica, 1973. 328p.
26. MERTON, R.K. Estrutura burocrática e personalidade. In: ATZIONI, A. Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo, Atlas, 1973. p.57-69.
27. MILLER, H. Planejamento e controle como instrumento de administração. In: \_\_\_\_\_. Organizações e métodos. 13.ed., Rio de Janeiro, FGV, 1987. p.41-4.
28. MOURA, V.C. de. Caráter e tendências do movimento cooperativo no Brasil. In: PINHO, D.B. A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico. São Paulo, Artegráfica, 1973. p.73-100.
29. OLIVEIRA, O. de P.R. de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo, Atlas, 1986. 479p.

30. ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. Cooperativismo panorama brasileiro, Brasília, OCB, 1985. 115p.
31. OSWALDO, L. & ROCHA, da L. Manuais. In: \_\_\_\_\_. Organização e métodos. 5.ed. São Paulo, Atlas, 1986. p.231-7.
32. PARKISON, C.N. A lei de Parkinson. São Paulo, Pioneira, 1967. 237p.
33. PINHO, D.B. A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico. São Paulo, Artegráfica, 1973. 359p.
34. PRINCE, T.R. Sistema de informação: planejamento, gerência e controle. São Paulo, USP, 1975. 214p.
35. PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HINNINGS, C.R. & TURNER, C. Dimensions of organizational structures, administrative Science Quarterly, Ithaca, 13:66-105, June 1968.
36. SALVATORE, D. Custos de produção. In: \_\_\_\_\_. Microeconomia. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977. Cap.7, p.185-95.
37. SAYLES, L.R. & STRAUSS, G. Comportamento humano nas organizações. São Paulo, Atlas, 1969. 559p.
38. SCOLLAR, B.B. Toward a definition of management process. Sociologia Ruralis, Assen, 15(4):259-71, 1975.
39. SIMON, H. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1979. 277p.

40. STEINER, G.A. & MINER, J.B. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro, Interciência, 1981. 395p.
41. VASCONCELLOS, E.P.G. Contribuições ao estudo da estrutura administrativa. São Paulo, USP, 1972. (Tese Doutorado).
42. WEBER, M. Os três aspectos de autoridade legítima. In: AT-  
ZIONI, A. Organizações complexas: estudo das organizações  
em face dos problemas sociais. São Paulo, Atlas, 1973.  
p.17-26.

APÉNDICES

APÊNDICE 1 — QUESTÕES APLICADAS POR NÍVEIS ORGANIZACIONAIS  
(INSTITUCIONAL, ORGANIZACIONAL E TÉCNICO)

Para todos os quadros deste Apêndice, deve-se observar que:

- O título refere-se ao resumo da pergunta contida no questionário, e o corpo consiste nas respostas obtidas.

Quadro 2. Preenchimento das chefias

Pelas presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) Especialistas nas chefias para as atividades de compra, inspeção, produção, estocagem e vendas de laticínios	2
b) Especialistas nas chefias para as atividades de compra, classificação, armazenagem e comercialização de café, cacau e feijão	3
c) Práticos nas chefias para as atividades de compra, classificação, armazenagem e comercialização de grãos	1
d) Práticos nas chefias para as atividades de compra, conservação e vendas de pescado	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 3. Preenchimento das funções auxiliares/administrativas

Pelas presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) Técnicos para atividades administrativas de <u>la</u> ticipantes	2
b) Técnicos para atividades administrativas de <u>ca</u> fé, cacau e feijão	3
c) Práticos para atividades administrativas de grãos e de pescados	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 4. Preenchimento das funções auxiliares/industriais

Pelas presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) Técnicos para as atividades de recepção, inspeção e produção de leite e derivados	2
b) Técnicos e práticos para atividades de compra, classificação, armazenagem e comercialização de café, cacau e feijão	3
c) Práticos para atividade de compra, classificação, armazenagem e comercialização de grãos	1
d) Práticos para atividades de compra, inspeção, conservação e comercialização de pescado	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 5. Fluxo de informação

	Para as presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
1. Fluxo ascendente		
a)	Quase sempre através de relatórios emitidos por computador (cacau)	1
b)	Através de boletins diários da produção e comercialização (laticínios)	1
c)	Através de conversas com as diretorias	6
2. Informações para tomada de decisões		
a)	Quase sempre através de relatórios (cacau)	1
b)	Por vivência no ramo da pesca	2
c)	Informações das reuniões com diretorias (grãos e feijão)	2
d)	Da oferta e demanda de produtos (laticínios e café)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 6. Implementação de controles administrativos

	Pela diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a)	Através de controles orçamentários (cacau e laticínio)	2
b)	Através de relatórios e reuniões com as gerências operacionais (café e laticínios)	2
c)	Através de vistorias no próprio local de trabalho (pescado e feijão)	3
d)	Através de informações prestadas pelos próprios usuários dos serviços da cooperativa (grãos)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 7. Execução dos bancos de informações

Pelas gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
<i>1. Formação de arquivos</i>	
a) Através de relatórios emitidos por computador, fichários, pastas e arquivos formalizados (café, cacau e laticínios)	4
b) Através da criação de pastas, fichários e arquivos de acordo com as necessidades (pescado e grãos e feijão)	4
<i>2. Gastos operacionais</i>	
a) Através de planilhas de despesa obedecendo as instruções (cacau, café, laticínios e feijão)	5
b) Através da apresentação de notas fiscais (pescado e grãos)	3
<i>3. Prestação de contas</i>	
a) Através de planilhas com registros da produção e comercialização de laticínios	2
b) Através de planilhas com registros da comercialização café, cacau e feijão	3
c) Através de anotações de acordo com a solicitação ou de forma verbal (pescado e grãos)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 8. Desempenho das funções técnicas/auxiliares

Pelas diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Fiscaliza pessoalmente os trabalhos porque nunca se faz exatamente como se deseja (laticínios)	1
b) A contabilidade atrasa porque fica dependendo dos outros	1
c) Trabalho as vezes acumula porque se tem que dar conta de tudo (café e cacau)	2
d) Normalmente se recorre a CEPLAC, CEAG, SUDEPE e SECRETARIA DO COOPERATIVISMO porque o pessoal não está capacitado para resolver (grãos e pescado)	3
e) As vezes tem que se ficar cobrando as obrigações, senão tudo atrasa (laticínios)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 9. Desempenho funcional e operacional

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Custo maior que receita na super-safra de camarão (mariscos)	1
b) Perda de leite por acidificação e coagulação (laticínios)	1
c) Contabilidade não acompanha o ritmo das operações (laticínios)	1
d) Vendas nos postos de distribuição estão baixas (feijão)	1
e) Contabilidade sempre atrasada (café)	1
f) Custos de manutenção das embarcações estão elevados (pesca)	1
g) Recorre-se aos sistemas de processamento de dados de terceiros para cobrir as falhas e demora dos resultados contábeis	1
h) Elevados encargos sociais (grãos)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 10. Clima organizacional

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Às vezes cria-se mal entendidos pela quebra de hierarquia (laticínicos)	2
b) Os empregados sempre ajudam onde forem solicitados (pescados)	2
c) Às relações não são boas pelo excesso de <u>infor</u> malização (cacau)	1
d) Quase sempre se tem que ficar mandando fazer <u>is</u> to ou aquilo (grãos, feijão e café)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 11. Desempenho de cargos e funções

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Quebra de hierarquia (laticínicos e café)	2
b) perde-se muito tempo nas explicações para a execução das tarefas (laticínicos)	1
c) Empregados são fiscalizados porque não seguem suas obrigações (feijão)	2
d) Normalmente se determina os trabalhos do dia de acordo a necessidade (pescado e grãos)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 12. Tomada de decisões colegiadas

Pelas presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
1. <i>Decisões administrativas</i>	
a) Decisões administrativas em reuniões com as diretorias	6
b) Todas as decisões em conjunto com as diretorias (pesca)	2
2. <i>Decisões industriais</i>	
a) Em conjunto com as diretorias para comprar equipamentos e materiais, contratar serviços técnicos, autorizar reposição de peças, elevar ou diminuir o ritmo das operações	7
b) Exclusiva da presidência comprar equipamentos, materiais e contratar serviços técnicos (grãos)	1
3. <i>Decisões financeiras</i>	
a) Em conjunto com as diretorias movimentar contas bancárias, assinar e endossar cheques, passar recibo, emitir ordem de pagamento e assinar contratos com terceiros	7
b) Exclusiva da presidência movimentar contas bancárias e assinar contratos com terceiros (grãos)	1
4. <i>Decisões comerciais</i>	
a) Exclusiva das presidências para determinar preços, quantidade, qualidade e prazos para produção e comercialização	6
b) Exclusiva das presidências determinação de preços (grãos e laticínios)	2
5. <i>Decisões de recursos humanos</i>	
a) Em conjunto com as diretorias para contratar mão-de-obra fixa e temporária, determinar salários e gratificações, determinar treinamento e afastamento, determinar benefícios e assistência médica e social aos empregados (pescado e feijão)	3
b) Exclusiva das presidências determinar a contratação de mão-de-obra fixa, salários, gratificações, treinamento, benefícios e assistência médica e social para empregados (grãos, laticínios, café e cacau)	5

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 13. Implementação das decisões

	Pelas diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
1. <i>Industriais</i>		
a)	Autoridade restrita para comprar equipamentos, materiais e contratar serviços técnicos	5
b)	Autoridade ampla para autorizar a reposição de peças e elevar ou diminuir o ritmo das operações (laticínios e cacau)	3
2. <i>Financeiras</i>		
a)	Autoridade restrita para movimentar contas bancárias, assinar e endossar cheques	5
b)	Autoridade ampla para passar recibo e emitir ordens de pagamentos (laticínios e cacau)	3
3. <i>Comerciais</i>		
a)	Autoridade restrita para determinar preços, quantidade, qualidade e prazos para a produção e comercialização	5
b)	Autoridade ampla para determinar quantidade, qualidade e prazos para a produção e comercialização (laticínios e cacau)	3
4. <i>Recursos humanos</i>		
a)	Autoridade restrita para contratar mão-de-obra fixa e temporária e autoridade para pagamento de salários, benefícios e assistência médica e social para empregados	5
b)	Autoridade ampla para contratar mão-de-obra temporária e indicar empregados para treinamento (laticínios e cacau)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 14. Execução das decisões

Pelos gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
<b>1. Industriais</b>	
a) Autoridade restrita para comprar equipamentos, materiais, contratar serviços técnicos, autorizar reposição de peças e elevar ou diminuir ritmo das operações	6
b) Autoridade ampla para fazer reposição de peças e elevar ou diminuir o ritmo das operações industriais	2
<b>2. Financeiras</b>	
a) Autoridade restrita para assinar ou endossar cheques, assinar contratos com terceiros, passar recibos e emitir ordens de pagamentos	6
b) Autoridade ampla para passar recibos e emitir ordens de pagamentos (laticínios)	2
<b>3. Comerciais</b>	
a) Autoridade restrita para firmar preços, quantidade, qualidade e prazos para a compra e venda de produtos agroindustriais/agropecuários	6
b) Autoridade ampla para firmar preços, quantidade, qualidade e prazos para a compra e venda de produtos laticinosos dentro de critérios estabelecidos	2
<b>4. Recursos humanos</b>	
a) Autoridade restrita para indicar empregados para treinamento e contratar mão-de-obra temporária	5
b) Autoridade ampla para indicar empregados para treinamento e contratar mão-de-obra temporária dentro de critérios estabelecidos (laticínios)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 15. Departamentalização funcional

Pelas presidências (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Gerência contábil e de produção para as atividades de compra, conservação e comercialização de pescado	2
b) Gerência administrativa/financeira, comercial, contábil e técnica para atividades de compra, classificação, armazenagem, comercialização e assistência técnica café, cacau e feijão	3
c) Gerência administrativa/financeira, comercial, contábil e industrial para as atividades de recepção, inspeção, produção e comercialização de laticínios	2
d) Gerência contábil e de produção para as atividades de compra, classificação, armazenagem e comercialização de grãos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 16. Formação de setores

Pelas gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
a) Setor de contabilidade e técnico para as atividades de compra, conservação e comercialização de pescado	2
b) Setor de contabilidade, computação, compras, inspeção, técnico, empacotamento, transporte e vendas para as atividades de produção e comercialização de laticínios	2
c) Setor de contabilidade, computação, compras, classificação, armazenagem, transportes, técnico e vendas para as atividades de comercialização de café, cacau e feijão	3
d) Setor de contabilidade e técnico para as atividades de compras, classificação, armazenagem e comercialização de grãos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 17. Configuração do nível organizacional

Das diretorias e assessorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
1. <i>Direitos e deveres</i> a) Constituem resoluções específicas com base no estatuto social porém não definidas e nem expressas de forma escrita	8
2. <i>Relações hierárquicas</i> a) Constituem resoluções específicas com base no estatuto social porém não definidas e nem expressas de forma escrita	8
3. <i>Relações de assessorias</i> a) Não são definidas e nem expressas de forma escrita	8
4. <i>Descrição das tarefas</i> a) Constituem resoluções específicas com base no estatuto social porém não definidas e nem expressas de forma escrita	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 18. Configuração do nível técnico

Segundo as gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
1. <i>Direitos e deveres</i> a) Não são definidos e nem expressos na forma escrita	8
2. <i>Relações hierárquicas</i> a) Não são definidos e nem expressos na forma escrita	8
3. <i>Relações de assessorias</i> a) Não são definidos e nem expressos na forma escrita	8
4. <i>Descrição das tarefas</i> a) Não são definidos e nem expressos na forma escrita	8

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 19. Atribuições de cargos e funções

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Definição de responsabilidades por escrito sō para alguns cargos	2
b) Não tem nenhuma definição de responsabilidades por escrito para cargos de chefias e auxiliares	6

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 20. Cumprimento das regras

Pelas presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
1. Para nomeação dos conselheiros	
a) Eleição a cada 2 anos	2
b) Eleição a cada 3 anos	5
c) Eleição a cada 4 anos (feijão)	1
2. Para distribuição de excedentes	
a) Reinvestido com autorização da Assembléia Geral	6
b) Conforme rege o estatuto	

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 21. Estabelecimento de objetivos

Pelas presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) Estabelecidos pelas Diretorias Executivas e Conselho de Administração com base nas vendas, preços e custos em geral	1
b) Estabelecidos pela Diretoria Executiva com base nas vendas, preços e custos de produção	1
c) Estabelecidos pela Diretoria Executiva e propostos ao Conselho de Administração com base na experiência e vivência no ramo de pescado, grãos e feijão. As de café e cacau com base nos preços, vendas e custos de produção	6

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 22. Implementação das políticas de pessoal

Pela diretorias administrativas/financeiras (nível organizacional)	Nº de cooperativas
1. Salários	
a) Salários acima do mercado regional	2
b) Salários na média do mercado regional	2
c) Salários abaixo do mercado regional para cargos auxiliares	4
2. Benefícios	
a) Programas de assistência médica (laticínios)	1
b) Utiliza apenas os serviços do INAMPS	6
c) Programa de assistência médico hospitalar e dentária (laticínios)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 23. Implementação das políticas de produção e comercialização

Pelas diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Novos mercados para derivados do leite	1
b) Mercado mais lucrativo para comercialização do cacau	1
c) Distribuição de sementes fiscalizadas de feijão	1
d) Novos mercados para laticínios esterilizados	1
e) Expandir a produção abrangendo maior número de municípios para compra de café, grãos e pescado	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 24. Políticas de desenvolvimento de mão-de-obra (treinamento)

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) São quando solicitado pelas diretorias (leite)	1
b) De acordo com as necessidades de cada cargo (leite)	1
c) Com três anos de casa (cacau)	1
d) Condições financeiras dificulta dar treinamento (feijão e café)	2
e) Quando oferecido pela CEPLAC, CEAG e SECRETARIA DO COOPERATIVISMO (grãos e pescado)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 25. Planejamento e controle

Pelas presidências (nível institucional)		Nº de cooperativas
1. Planejamento		
a)	Variações mensais das vendas, preços, custos de produção e recursos disponíveis (latifícios, café e cacau)	4
b)	Não faz planejamento com base nas vendas, preços, custos de produção e recursos disponíveis (feijão, grãos e pescado)	4
2. Controles		
a)	Relatório anual das compras e vendas de latifícios e derivados	2
b)	Relatório anual das compras e vendas de café, cacau, feijão e grãos	4
c)	Relatório anual das compras e vendas de pescados	2

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 26. Desempenho econômico

Segundo as presidências (nível institucional)		Nº de cooperativas
a)	Garantia de mercado para leite Longa Vida	1
b)	Acumulação de débitos com o SIF (multas de incidência federal), fornecedores, bancos e Previdência Social (pescado)	1
c)	Baixa demanda para derivados do leite	1
d)	Obrigações financeiras (ICM) acumuladas (mariscos)	1
e)	Dificuldades para assistir técnica e financeiramente os produtores de feijão	1
f)	Sobras comprometidas pelos altos juros cobrados pelos empréstimos de terceiros (café e grãos)	2
g)	Insatisfatório tendo em vista o endividamento dos associados (cacau)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 27. Atingimento de objetivos

Segundo as presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) Objetivos de crescimento não atingidos tendo em vista a falta de recursos federais para melhorar frota pesqueira	2
b) Objetivos econômicos não atingidos por falta de recursos financeiros para dar total assistência técnica e financeira aos produtores de grãos e feijão	2
c) Comprometidos tendo em vista os altos custos sociais nas atividades de laticínios	1
d) Objetivos não atingidos tendo em vista o endividamento dos associados produtores de café, cacau e leite e os altos juros de empréstimos	3

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 28. Desempenho organizacional

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
1. Capacidade de pagamento	
a) Atrasada (pescado)	2
b) Acumulada (laticínios, café, grãos, feijão)	4
c) Em dia (cacau e laticínios)	2
2. Tendências das vendas	
a) Baixa demanda para derivados do leite por falta de adequados canais de distribuição (laticínios)	1
b) Tenta obter suficiência na produção de sequeiro através da distribuição de sementes fiscalizadas	1
c) Sempre afeta nos períodos de entre-safra (pescado)	2

./...

../.

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
d) Crescimento para leite longa vida	1
e) Baixas por falta de capital de giro para <u>fi</u> nanciar produção de café, cacau e grãos	3
3. <i>Tendências dos preços</i>	
a) instáveis para compra de leite e estáveis para vendas (tabelados)	1
b) Instáveis para compra de mercadorias, m <u>áqui</u> nas e equipamentos, insumos, materiais de <u>u</u> so e encargos sociais (café, cacau, feijão e grãos)	4
c) Baixar nos períodos de super-safra de cama- rão na região	1
d) Aumentar tendo em vista os altos custos com manutenção e reparo de barcos	1
e) Estável para compra (dá garantia ao produ- tor) e estável para vendas (tabelados)	1
4. <i>Desempenho no recesso da produção</i>	
a) Receita baixa (grãos)	1
b) Resultados financeiros negativos na entre- safra de pescado	1
c) Endividamento dos associados afeta capacida- de de pagamento (cacau)	1
d) Redução dos prazos pelos produtores para pa- gamento do fornecimento do leite	2
e) Débitos acumulados nos períodos de suspen- são da captura de camarão	1
f) Empréstimos a juros altos para garantir a pro- dução de feijão	1
g) Elevados encargos sociais (café)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 29. Tecnologia humana

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Capacitação razoável da mão-de-obra administrativa/auxiliar (técnica e boa para mão-de-obra técnica de laticínios)	2
b) Capacitação baixa de mão-de-obra administrativa/auxiliar (técnica) razoável para mão-de-obra técnica de café e cacau	2
c) Capacitação baixa da mão-de-obra administrativa/auxiliar e boa para a mão-de-obra técnica de desca	2
d) Capacitação baixa da mão-de-obra administrativa/auxiliar e razoável para a mão-de-obra técnica de grãos	1
e) Capacitação baixa da mão-de-obra administrativa/auxiliar e razoável para a mão-de-obra técnica de feijão (irrigação)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 30. Problemas com controles da tecnologia

Segundo as gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
a) Na entrega do leite em caixa e pacote sempre o corre falta	1
b) Tudo fica parado nos períodos reservados à defesa para a captura do camarão (bares, frigorífico funciona abaixo da capacidade, etc.)	1

./..

.../.

Segundo as gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
c) Às vezes o leite chega para o resfriamento deteriorado devido ao longo período exposto nos carros "tanques"	1
d) Há grande demora para se solucionar os problemas gerados pela quebra de máquina, falta de equipamentos, prejudicando o ritmo das operações (grãos)	1
e) Às vezes as informações sobre a quantidade e qualidade dos produtos chegam atrasadas (café e cacau)	2
f) Quase sempre se recebe feijão do produtor com muita impureza, de baixa qualidade acarretando prejuízo na comercialização	1
g) Pela falta de pescado às vezes utiliza o frígido muito abaixo da capacidade proporcionando altos custos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 31. Obstáculos da produção e comercialização

Segundo os presidentes (nível institucional)	Nº de cooperativas
1. Instituições reguladoras em geral	
a) Excesso de legislação federal no controle da captura de camarão	1
b) Concorrência de instituições governamentais nas atividades de perfuração de poços e via bilização técnica de áreas produtivas de feijão	1
c) Demora para liberação de empréstimos bancários para investimento em novos postos de resfriamento	1
d) Demanda do leite assegurada com os programas do Governo incentivando o consumo nas populações mais pobres	1

.../.

../.

Segundo os presidentes (nível institucional)	Nº de cooperativas
e) Excesso de legislação federal no controle da pesca	1
f) Excesso de legislação cooperativista dificulta a livre comercialização	3
2. <i>Sindicato</i>	
a) Reivindicações razoáveis e sempre atendidas	5
b) Cooperativas não sindicalizadas	3
3. <i>Sistema estadual de cooperativismo</i>	
a) Tem recebido apoio financeiro do BNCC e CEAG para melhoramento dos equipamentos de pesca e orientação da CEPLAC e SECRETARIA DE COOPERATIVISMO	2
b) Assistência técnica e treinamento de empregados da CEPLAC	3
c) Pouco apoio tem recebido para as atividades laticínios	2
d) Às vezes funciona como concorrente no caso da CEAG e EMATERBA com relação a perfuração de poços e irrigação junto ao produtor	1
4. <i>Cooperativa e associados</i>	
a) Cooperativa tem suprido as necessidades dos associados nos períodos de recessão com gêneros alimentícios (pescado)	1
b) Cooperativa procura dar total apoio aos sócios que sempre vendem sua produção em qualquer período (café e grãos)	2
c) Cooperativa compra a produção do associado, antecipa e abastece com gêneros alimentícios (feijão)	1
d) Cooperativa atua como educadora de seus sócios formando núcleos de sócios produtores de cacau	1
e) Cooperativa dá estímulo à produção na entre-safra, rações financiadas e estímulo a qualidade, visando aumentar a produtividade sem desembolso imediato pelo produtor (laticínios)	1
f) Cooperativa utiliza política moderada de compra de leite através do regime quota excessivo visando não afetar sua capacidade de pagamento	1
g) Cooperativa tem organizado os pequenos produtores através de associações comunitárias para operacionalizar a comercialização e produção de feijão	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 32. Dependência de preços

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Fornecedores reduzem prazos para pagamento da matéria prima (leite)	1
b) Sempre há redução de preços na super-safra para o camarão e o pescado	2
c) Total dependência da bolsa na cotação dos preços do cacau	1
d) Preços para laticínios são tabelados	1
e) Preços estáveis para o café	1
f) Preços instáveis para grãos	2

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 33. Dependência de abastecimento

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Minimiza a escassez de leite através de estímulos à produção	1
b) Fornecimento oscilante do leite afeta a produção	1
c) Fornecimento oscilante do pescado afeta o atendimento da comercialização	2
d) Problemas de fornecimento oscilante tem sido compensado com a maior abrangência de municípios produtores de café e cacau	2
e) Procura-se dar total assistência técnica de irrigação visando aumentar produtividade feijão/ha	1
f) Problemas de fornecimento oscilante tem sido compensados pela variada comercialização de grãos na região	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 34. Problemas com instituições reguladoras

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Multas acumuladas com o SIF tendo em vista os problemas de higiene e qualidade do pescado e marisco	2
b) Rigorosa fiscalização do SIF no beneficiamento do leite beneficiado e comercializado	1
c) Legislação cooperativista inviabiliza a livre comercialização beneficiando os atravessadores	3
d) Legislação cooperativista inviabiliza a livre concorrência na área de assistência técnica	1
e) Rigoroso controle de qualidade imposto pelo SIF para o beneficiamento e comercialização de laticínios e derivados	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 35. Abrangência da produção

Segundo as presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
1. Em municípios	
a) De 1 a 10 municípios (peixe, mariscos, grãos e cacau)	4
b) de 10 a 20 municípios (café e laticínios)	2
c) de 20 a 30 municípios (feijão)	1
d) de 30 a 30 municípios (laticínios)	1
2. Em sócios	
a) Pequenos sócios em torno de 65%	8
b) Médios sócios em torno de 23%	8
c) Grandes sócios em torno de 12%	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 36. Problemas de controles operacionais

Das gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
a. Perde-se leite por acidificação e coagulação tendo em vista a demora na recepção	1
b. Frigorífico às vezes fica funcionando sem o peso devido as distâncias entre os entrepostos e local de atracagem das embarcações	1
c. Difícil apurar mercadorias desaparecidas (leite longa vida) nos depósitos e pontos de distribuição, sempre sendo necessário levar o caso para ser solucionado pela Diretoria Industrial	1
d. Às vezes as embarcações ficam paradas porque não se providenciou combustível com antecedência	1
e. Os controles de entrada e saída de produtos dos postos de recebimento quase sempre chegam atrasados para a contabilização (cacau, feijão, café e grãos)	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 37. Implementação de controles

Pelas diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
<i>Administrativas/financeiras</i>	
a. Posições financeiras diárias (café)	1
b) Balancetes (cacau e feijão)	2
c) Relatórios contábeis emitidos por computador (laticínios)	2
d Vistorias no próprio local de trabalho (pesado e grãos)	3

./...

.../.

Pelos diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
<b>2. Industriais</b>	
a) Especificação de quantidade, qualidade e de terminação de prazos através de planilhas padronizadas (laticínios)	2
b) Especificação de quantidade, qualidade e de terminação de prazos através de "anotações particulares" de cada gerência (café, cacau e feijão)	3
c) Especificação de quantidade, qualidade e de terminação de prazos através de "rabiscos" ou senão "memorizando"	3
<b>3. Produtivas e comerciais</b>	
a) Operações contábeis indicando posições da produção e comercialização de laticínios	2
b) Relatórios emitidos por computador indicando posições da produção e comercialização de café e cacau	2
c) Entradas e saídas de produção e comercialização de feijão	1
d) Anotações em "rabiscos" ou "memorização" da comercialização e produção de pescados e grãos	3
<b>4. Orçamentação</b>	
a) Envolve todas unidades com relação a orçamentação das compras, produção, despesas com pessoal e materiais (laticínios e cacau)	2
b) Orçamentos são feitos de forma individualizada (café e laticínios). Não se faz nenhum tipo de orçamento (feijão, grãos e pescado)	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 38. Execução dos controles

Pelos gerências operacionais (nível técnico)		Nº de cooperativas
1. Operacional		
a) Mediante especificações de quantidade, qualidade e prazos determinados na forma de ordens de produção padronizadas (laticínios)		2
b) Mediante especificações de quantidade, qualidade e prazos determinados em instrumentos não padronizados (café, cacau e feijão)		3
c) Mediante especificações de quantidade, qualidade e prazos determinados em "rabiscos" ou senão de "forma verbal" (grãos e pescados)		3
2. Administrativo		
a) Planilhas de entrada e saída da produção e comercialização (laticínios, café, cacau e feijão)		5
b) Anotações em "rabiscos" ou senão "memorizados"		3
3. Industrial		
a) Qualidade do pescado comprado é examinada a través da vivência e a venda através da inspeção federal		2
b) Qualidade do leite comprado é examinada a través de padrões de qualidade determinados por laboratório próprio e a venda através da inspeção federal		2
c) Qualidade do café, cacau e feijão comprados são classificados através de padrões de qualidade determinados		3
d) Qualidade de grãos comprados são classificados através da vivência		1
4. Produtivo		
a) "Planilhas" de entradas e saídas da produção e comercialização (laticínios)		2
b) Anotações em instrumentos não padronizados e de acordo com a necessidade das gerências (café, cacau e feijão)		3
c) Anotações em "rabiscos" ou senão "memorizados" (grãos e pescado)		3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 39. Supervisão das tarefas operacionais

Pelas gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
a) Por quantidade, qualidade e prazos de entrega de produtos laticínios	2
b) Por quantidade, qualidade, classificação, armazenagem e comercialização de café, cacau e feijão	3
c) Por quantidade, qualidade, conservação e comercialização de pescados	2
d) Por quantidade, qualidade, classificação, armazenagem e comercialização de grãos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 40. Desempenho dos especialistas

Segundo as presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) Investe-se o necessário em treinamento da mão-de-obra para compensar a baixa qualidade tanto da área administrativa quanto de produção (laticínios)	2
b) A região não oferece mão-de-obra desejada comprometendo a qualidade do trabalho (café)	1
c) Tenta-se melhorar a qualidade do trabalho com a contratação de especialistas (feijão)	1
d) Sempre se recorre a CEPLAC, CEAG, BNCC e SECRETARIA DO COOPERATIVISMO para esclarecimentos técnicos (pescado e grãos)	3
e) A região não oferece mão-de-obra de boa qualidade (cacau)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 41. Tecnologia mecânica

	Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a)	Transporte do leite é demorado até os postos de resfriamento	1
b)	Baixo grau de mecanização da frota pesqueira aumenta o custo	2
c)	Grau de mecanização aumenta a comercialização de grãos e reduz custos	2
d)	Grau de mecanização aumenta a viabilização e reduz custos com irrigação	1
e)	Não utiliza tecnologia mecânica para classificação, armazenagem e comercialização de grãos	1
f)	Grau de tecnologia para leite esterilizado abre leque de opções	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 42. Expansão da produção e comercialização

	Pelas presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a)	Expandindo capacidade para produção de laticí- nios com a criação de novos postos de recepção	1
b)	Expandindo capacidade para conservação de pes- cado	2
c)	Expandindo capacidade para produção de feijão, café e cacau	4
d)	Expandindo capacidade de produção de laticí- nios e entrando em novo mercado de cacau	1

Fonte. Dados da pesquisa.

## Quadro 43. Serviços de assessoria

Segundo as presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) Assessoria externa da CEPLAC para a melhoria da qualidade do café	1
b) Assessoria externa para melhoria dos produtos do leite	2
c) Assessoria externa da CEPLAC com relação a melhoria da qualidade do café	1
d) Assessoria externa da CEPLAC, BNCC, CEAG, SECRETARIA DO COOPERATIVISMO para os problemas gerados nas atividades de pesca, grãos e feijão	4

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 44. Desempenho operacional

Pelas gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
1. <i>Desempenho das tarefas</i>	
a) Vistoria do cacau dentro dos padrões é seguida rigorosamente	1
b) O controle de qualidade para a classificação do café é rigorosamente seguido	1
c) Às vezes se perde camarão porque não se segue as recomendações necessárias	1
d) Controle de qualidade é rigoroso tanto para o leite in natura quanto para derivados	1

./..

../. .

Pela gerências operacionais (nível técnico)	Nº de cooperativas
e) Padrões de qualidade são rigorosamente seguidos (laticínios)	1
f) Controle de qualidade é com base na vivência no ramo de grãos	1
g) Às vezes se perde peixe porque já entra no frigorífico com bastante tempo nas embarcações	1
h) Às vezes se recebe sacas de feijão com impurezas	1
2. Custos das tarefas	
a) Custos com manutenção de máquinas e equipamentos da frota pesqueira maior que receita	2
b) Custos altos tendo em vista os altos reajustes salariais para as atividades de laticínios	2
c) Custos com encargos sociais elevados	4
3. Estrutura salarial	
a) Insatisfação salarial, principalmente dos empregados auxiliares (pescado, grãos e feijão)	4
b) Salários abaixo do mercado para cargos auxiliares (café)	1
c) Salários na média do mercado para grande parte dos cargos administrativos e técnicos operacionais (laticínios e cacau)	3

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 45. Direitos e deveres

Dos conselhos de administração e fiscal (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) definidos e expressos no estatuto social para os cargos dos conselhos administrativos e fiscais	8

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 46. Configuração do nível institucional

Das presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
1. <i>Relações hierárquicas</i>	
a) Definidos e expressos no estatuto social tanto para as relações entre Diretorias e Conselho de Administração e Fiscal	8
2. <i>Direitos e deveres</i>	
a) Definidos e expressos no estatuto social	8
3. <i>Descrição das tarefas</i>	
a) Definida e expressas no estatuto social	8

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 47. Poder de barganha junto ao produtor

Pelas diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Sempre compra os excedentes	2
b) Incentivo a produção de laticínios	1
c) Volume de compra	1
d) Na super-safra comercializa o camarão sem margem de lucro	1
e) Venda de gelo mais barato para o pescador associado	1
f) Compra antecipada da programação de grãos	1
g) Subsídios o consumo de leite garantindo a produção	1

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 48. Fatia do mercado consumidor

Segundo as diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) 80% do mercado regional nas vendas de leite tipo C	2
b) 70% do mercado interno e 40% externo nas vendas de cacau	1
c) 90% do mercado regional nas vendas de café	1
d) 40% do mercado regional nas vendas de grãos	2
e) 40% do mercado regional nas vendas de pescados	2

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 49. Localização

Segundo as presidências (nível institucional)	Nº de cooperativas
a) Facilidade para atracagem das embarcações; fácil obtenção de pescado, marisco e mão-de-obra operacional; e capacidade para expansão física dos frigoríficos, galpões, oficina de manutenção e estacionamento	2
b) Facilidade para obtenção de produtos (café, cacau, feijão e grãos); mão-de-obra operacional, fácil meio de transporte para empregados; expansão de armazéns, silos e estacionamento	4
c) Facilidade para obtenção de matéria-prima e mão-de-obra operacional; fácil meio de transporte para empregados; capacidade para expansão da fábrica de laticínios, recepção, resfriamento, armazéns e local para estacionamento	2

Fonte: Dados da pesquisa.

## Quadro 50. Política de redução de custos

Pelas diretorias (nível organizacional)	Nº de cooperativas
a) Não há nenhuma definição conjunta de como, onde e quando	8

Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE 2 — TABULAÇÃO DOS DADOS

Quadro 51. Coeficientes de Variância (CV) assumidos pelas variáveis analíticas segundo as respostas de cada questão em seus respectivos níveis organizacionais

Variáveis níveis organizacionais	Formaliza- ção	Especi- lização	Centra- lização	Configu- ração	Padroni- zação	Desem- penho	Tecno- logia	Integrac- pender.Ta	Tempos
Institucional - Presidências	2	2	6	8	4	1	2	1	4
	5	3	2	8	4	1	4	1	2
	1	1	7	8	2	1	2	1	1
	6	2	1	8	2	1	2	1	1
	2	2	7	8	4	1	2	1	1
	1	3	1	8	2	2	3	3	6
	6	3	6	2	2	1	3	3	6
	1	3	5	1	2	2	2	2	1
	1	1	5	2	2	1	2	2	1
	6	2	2	1	1	1	2	1	1
	1	2	2	1	1	1	1	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	3	3	4	1	1	1	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1	1
	CV*	85,513	40,483	79,876	0	29,463	36,736	43,409	51,054
Organizacional - Diretórias	2	1	5	8	1	2	1	2	2
	4	1	1	8	2	4	2	1	1
	1	1	1	8	2	2	1	1	1
	6	2	3	8	2	2	1	1	2
	3	3	3	8	2	2	1	1	2
	1	3	5	2	2	2	1	1	2
	6	2	5	2	1	3	2	2	1
	2	2	3	1	3	3	2	1	1
	3	1	3	1	6	4	2	1	1
	1	2	3	1	8	1	1	1	1
	1	3	3	1	2	1	1	2	1
	1	3	3	1	3	2	1	1	1
	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	CV*	75,496	58,874	35,355	16,330	41,522	52,173	36,475	43,466
Técnico - Gerências	4	1	6	6	2	1	1	1	1
	4	1	2	8	3	1	1	1	1
	5	2	6	8	3	1	1	1	1
	3	3	2	8	5	1	1	2	1
	2	1	6	2	3	1	2	1	4
	3	1	2	2	2	1	1	1	1
	3	1	2	3	2	1	1	1	1
	3	1	3	1	3	1	1	1	1
	3	1	2	1	1	2	2	4	1
	3	1	2	1	3	4	4	1	3
CV*	23,814	55,906	66,006	16,330	30,615	47,620	33,076	6	52,821

\* CV = Coeficiente de variância.  
 — Significa a delimitação de cada questão.

APÊNDICE 3 — MATRIZ DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS

Quadro 52. Correlações dos Coeficientes de Variância (CV) entre si e entre os níveis organizacionais

ESAL-BJ 14/07/85 \* SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS - ESTADÍSTICAS \* VOLUME 10/1985  
MÁTRIZ DE CORRELAÇÃO

SAEG-RLM-UFV \*\*\*\*

DATA DE ELABORAÇÃO

CORRELAÇÕES ENTRE CV1, CV2, CV3, CV4, CV5, CV6, CV7, CV8, CV9, CV10, CV11, CV12, CV13, CV14, CV15, CV16, CV17, CV18, CV19, CV20, CV21, CV22, CV23, CV24, CV25, CV26, CV27, CV28, CV29, CV30, CV31, CV32, CV33, CV34, CV35, CV36, CV37, CV38, CV39, CV40, CV41, CV42, CV43, CV44, CV45, CV46, CV47, CV48, CV49, CV50, CV51, CV52, CV53, CV54, CV55, CV56, CV57, CV58, CV59, CV60, CV61, CV62, CV63, CV64, CV65, CV66, CV67, CV68, CV69, CV70, CV71, CV72, CV73, CV74, CV75, CV76, CV77, CV78, CV79, CV80, CV81, CV82, CV83, CV84, CV85, CV86, CV87, CV88, CV89, CV90, CV91, CV92, CV93, CV94, CV95, CV96, CV97, CV98, CV99, CV100

CV significa COEFICIENTE DE VARIÂNCIA. A última letra corresponde a inicial de variável.

CORRELAÇÕES DE SPEARMAN

VARIÁVEL	VARIÁVEL	OBSERVAÇÕES	CORRELAÇÃO	Z	SIGNIFICÂNCIA
CV1	CV1	3	1.0000	*****	.0000 *
CV1	CV2	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV3	3	.5000	.7071	.2398
CV1	CV4	3	-.8660	-1.2247	.1103
CV1	CV5	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV6	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV7	3	.5000	.7071	.2398
CV1	CV8	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV9	3	-1.0000	-1.4142	.0787
CV1	CV10	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV11	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV12	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV13	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV14	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV15	3	.5000	.7071	.2398
CV1	CV16	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV17	3	.5000	.7071	.2398
CV1	CV18	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV19	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV20	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV21	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV22	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV23	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV24	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV25	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV26	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV27	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV28	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV29	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV30	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV31	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV32	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV33	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV34	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV35	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV36	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV37	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV38	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV39	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV40	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV41	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV42	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV43	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV44	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV45	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV46	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV47	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV48	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV49	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV50	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV51	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV52	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV53	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV54	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV55	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV56	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV57	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV58	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV59	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV60	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV61	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV62	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV63	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV64	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV65	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV66	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV67	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV68	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV69	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV70	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV71	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV72	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV73	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV74	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV75	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV76	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV77	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV78	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV79	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV80	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV81	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV82	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV83	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV84	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV85	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV86	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV87	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV88	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV89	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV90	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV91	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV92	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV93	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV94	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV95	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV96	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV97	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV98	3	1.0000	1.4142	.0787
CV1	CV99	3	-.5000	-.7071	.2398
CV1	CV100	3	1.0000	1.4142	.0787

\*CORRELAÇÕES REPETIDAS E DESCARTADAS