

FEAD
Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa
Mestrado em Administração
Modalidade: Profissionalizante

**Gestão e Organização de Uma Central de Associações:
Um Estudo do Caso CentralJai.**

Jadilson Ferreira Borges

BELO HORIZONTE
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Jadilson Ferreira Borges

**Gestão e Organização de Uma Central de Associações:
Um Estudo do Caso CentralJai.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante da FEAD/Minas – Núcleo de Pós-Graduação, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia e Competitividade

Orientador: Prof. Henrique Cordeiro Martins, Dr.

**Belo Horizonte
FEAD - MINAS
2007**

FEAD
Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa
Mestrado em Administração
Modalidade: Profissionalizante
Informações Para Defesa Pública de Dissertação

Belo Horizonte, 10 de agosto de 2007.

Aluno : Jadilson Ferreira Borges
Linha de Pesquisa: Estratégia e Competitividade
Orientador : Henrique Cordeiro Martins
Título : Gestão e Organização de Uma Central de Associações: Um Estudo do Caso CentralJai

BANCA EXAMINADORA

Profª Simone Regina Didonet, Drª
Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI/BH

Prof. José Alves de Castro, Dr.
Fead-Minas Centro de Gestão Empreendedora

Prof. Henrique Cordeiro Martins, Dr.
Fead-Minas Centro de Gestão Empreendedora

Data do Exame: 10/08/2007.

Hora: 16 horas

Local: Fead-Minas

“Há homens que lutam um dia e são bons. Há outros que lutam um ano e são melhores. Há os que lutam vários anos e são muito bons. Porém, há os que lutam toda a vida. Esses são os imprescindíveis.”

Bertolt Brecht

“Ao meu Pai, Sr. Albino Borges Pinto, que tanto contribuiu para o alcance de mais esta meta. Apesar de ter sido chamado por Deus durante esta jornada, sempre esteve presente me incentivando e não medindo esforços para que eu chegasse ao final com êxito. Serei eternamente grato pelos ensinamentos e pela renúncia de seus projetos pessoais em prol de seus filhos.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e renovação constante dos meus sonhos, pois sem eles não estaria usufruindo este momento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Henrique Cordeiro Martins, feliz escolha que fiz neste caminhada; pessoa competente, disponível, séria e sempre pronto para compartilhar conhecimentos. Muito obrigado pelo apoio e atenção.

Aos professores e funcionários da FEAD - Minas Centro de Gestão Empreendedora, vocês são brilhantes.

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG), na pessoa do Sr. Cláudio Luiz, por ter me apoiado neste projeto de forma muito sábia.

À Diretoria da CentralJai, que permitiu a realização da pesquisa, sem o que seria impossível a realização do trabalho.

A minha esposa Lílian Lanne, pelo amor a mim dedicado, por ter tido paciência e entender os momentos de ausências.

A minha família, mãe, irmãos, sobrinhos pelo apoio de sempre e pela capacidade de sempre acreditar nos meus sonhos.

Aos grandes amigos conquistados durante esta jornada: Niécio, Paulo Assunção, Gisele Novaes, Elimar Melo.

RESUMO

BORGES, Jadilson Ferreira. **Gestão e Organização de Uma Central de Associações: Um Estudo do Caso CentralJai**. Belo Horizonte, 2007. 138 pp. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional da Faculdade de Estudos Administrativos, FEAD.

O propósito deste trabalho é identificar como se organiza gerencialmente uma Central de Associações, evidenciando-se as dificuldades encontradas no desenvolvimento das funções gerenciais e os procedimentos para sua neutralização, particularmente da CentralJai - *Projeto Jaíba/MG*. Assim, pela natureza do problema, optou-se pela abordagem qualitativa, caracterizada pela tipologia descritiva e combinada com a pesquisa de campo. Em face dos métodos utilizados, buscou-se compreender a natureza dos fenômenos estudados por meio da exploração, requerendo-se o estudo de caso. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista com 15 indivíduos (Diretores e colaboradores da empresa), o que possibilitou verificar que as principais dificuldades identificadas são: baixo grau de escolaridade dos integrantes da administração da empresa; desconhecimento administrativo técnico-teórico; segregação de recursos físicos e humanos sem consonância com as funções administrativas/gerenciais; atuação sem base nos princípios fundamentais da organização formal; inobservância da Diretoria e dos Conselhos em relação aos requisitos determinados pelo Estatuto Social da instituição; falta de disponibilidade de tempo da Diretoria para administrar; ausência de um Gerente com formação superior e conhecimento sobre as teorias e práticas administrativas. Com base na análise dos dados, verificou-se que é importante a presença do administrador na CentralJai com capacidade de domínio das funções gerenciais. A existência de uma administração, de certa forma informalizada, é a realidade administrativa vivenciada pela CentralJai e contrapõe-se às propostas de administração. Concluiu-se, portanto, que a flexibilidade dos princípios administrativos e o ecletismo neoclássico, legitimado pelas funções administrativas e gerenciais da CentralJai, apresentam resultados satisfatórios, podendo fornecer parâmetros semelhantes para outras organizações.

Palavras-chaves: Gerenciamento; Dificuldades; Superações; Funções Administrativas.

ABSTRACT

BORGES, Jadilson Ferreira. **Organization and Management of a Group of Associations: CentralJai Case Study**. Belo Horizonte, 2007. 138 pages. Dissertation (Master Degree in Business Administration) – Professional Master Degree of the Faculdade de Estudos Administrativos, FEAD.

This work aims at collecting data on the managerial organization of a group of associations while identifying the difficulties concerning the development of managerial functions as well as the proceedings for their elimination. The CentralJai Project in Jaíba/MG, will be our main model. Due to the nature of the problem, a qualitative approach characterized by a descriptive typology combined with fieldwork was selected. With the methods utilized, an attempt was made to understand the nature of the phenomena that were studied through exploration and required a case study. The data collection instrument consisted in an interview with 15 individuals – firm directors and collaborators - that permitted to identify the main difficulties: the managerial team's low schooling; their lack of theoretical and technical knowledge; inadequate physical and human resources for administrative/managerial functions; course of action not based on the fundamental principles of formal organization; inobservance of the requisites determined by the firm's Social Statute by both management and advisory boards; management's lack of availability to administrate; absence of a graduated business manager having a good knowledge of administrative theories and practices. After analysis of the data, it was verified that the administrator's physical presence was important in CentralJai, due to his competence in terms of managerial functions. However, the existence of an informal administration was also pointed out as being CentralJai's administrative reality, counterbalancing thus other administrative proposals. It was concluded that the flexibility of administrative principles and the neoclassical eclecticism legitimized by CentralJai's administrative and managerial functions presented satisfactory results that can provide similar parameters for other organizations.

Key-words: Management; Difficulties; The Overcoming of Difficulties; Administrative Functions.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 Aumento da complexidade segundo o aumento da quantidade de recursos ..	31
Figura 2 Estudo de Maximiano sobre o papel dos administradores ou gerentes.....	37
Figura 3 Os dois terminais hierárquicos de comunicação	41
Figura 4 Movimentação das funções administrativas	53
Figura 5 Modelo de análise das funções gerenciais	68
Figura 6 Ocupação dos níveis hierárquicos na CentralJai.....	101
Figura 7 Fluxo produtivo da CentralJai	108

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1	Influenciadores para o surgimento do administrador-pensador	33
Quadro 2	Cronologia das origens do pensamento administrativo	34
Quadro 3	Evolução do pensamento sobre as funções administrativas	34
Quadro 4	Relação entre as funções administrativas, suas ações e significados.....	54
Quadro 5	Fluxos e ciclos das redes sociais.....	60
Quadro 6	Tomada de decisões programadas e não programadas.....	65
Quadro 7	Caracterização dos entrevistados na pesquisa empírica.....	89
Quadro 8	Comparação entre as funções dos colaboradores da CentralJai.....	105
Quadro 9	Dificuldades identificadas nas funções gerenciais da CentralJai	113
Quadro 10	Sugestões de procedimentos para a Centraljai com base nas funções administrativas.....	114

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição do <i>Projeto Jaíba</i>	72
Tabela 2 Distribuição de propriedades do <i>Projeto Jaíba</i> em área da etapa I	72
Tabela 3 Distribuição de área na etapa I	75
Tabela 4 Taxa de crescimento.....	75
Tabela 5 Evolução da ocupação no <i>Projeto Jaíba</i>	76
Tabela 6 Alguns tipos de produções na etapa I do <i>Projeto Jaíba</i>	78
Tabela 7 Resumo das atividades da associação dos produtores de limão do <i>Jaíba</i>	82
Tabela 8 Confronto entre produção e beneficiamento de limão	82
Tabela 9 Cargos existentes na Centraljai	84
Tabela 10 Comparativo de produção no perímetro irrigado	110

LISTA DE ABREVIATURAS

ASLIM	Associação de Limão
BID	Banco de Investimento e Desenvolvimento
CAI	Atividades do Complexo Agroindustrial
CCB	Código Civil Brasileiro
CEASA	Centrais de Abastecimentos
CEASAMINAS	Central de Abastecimento de Minas Gerais
CENTRALJAI	Central de Associações dos Produtores Rurais do Projeto Jaíba
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco
DIJ	Distrito de Irrigação de Jaíba
EaD	Educação a Distância
EMATER-MG	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais
GC	Gestão do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MST	Movimento dos Sem-terra
ONGs	Organizações Não-Governamentais
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
RHs	Recursos Humanos
RURALMINAS	Fundação Rural Mineira – Colonização e Desenvolvimento Agrário
SAG	Sistema Agroalimentar
SEBRAE-MG	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais
SEPLAN	Secretaria de Planejamento
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TGA	Teoria Geral da Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	14
1.2 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O agronegócio	22
2.2 Organizações empresariais e a administração	28
2.2.1 As organizações	28
2.2.2 A administração	31
2.2.3 A função administrativa.....	39
2.3 A administração com base nos princípios e teorias.....	42
2.3.1 Funções gerenciais: princípios e teorias.....	43
2.3.1.1 Função planejamento	44
2.3.1.2 Função organização	47
2.3.1.3 Função direção	50
2.3.1.4 Função controle	52
2.4 Abordagens sobre redes.....	55
2.4.1 Redes empresariais.....	55
2.4.2 Redes sociais	58
2.4.3 O associativismo	61
2.5 Dificuldades administrativas	63
2.5.1 O papel da comunicação organizacional	65
2.5.2 Modelo de análise dos serviços gerenciais	67
3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO JAÍBA	70
3.1 Apresentação do <i>Projeto Jaíba</i>	70
3.1.1 Evolução histórica.....	71
3.1.2 Etapas de implantação	73
3.1.3 Logística e a produção de hortifrutis.....	76
3.2 A CentralJai	78

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
4.1 Tipo de pesquisa	83
4.2 Abordagem metodológica	84
4.3 Unidades de análise e observação	84
4.4 Universo	85
4.5 Coleta dos dados	86
4.6 Análise dos dados	86
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	88
5.1 Caracterização dos entrevistados.....	88
5.2 Resultados da gestão e organização na CentralJai.....	89
5.2.1 Dificuldades verificadas	89
5.2.2 Administração/gestão	92
5.2.3 Conhecimento, objetivo e metas na instituição.....	94
5.2.4 Quadro funcional	98
5.2.5 O conhecimento teórico e metodológico das funções administrativas	102
6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES	115
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	126
APÊNDICE B - DISTRIBUIÇÃO DE OUTRAS ÁREAS DA CENTRALJAI, ALÉM DA ETAPA I	128
ANEXO A - ESTATUTO SOCIAL DA CENTRALJAI	129

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho propôs-se estudar as relações referentes à gestão e à organização de uma Associação, denominada Central de Associações dos Produtores Rurais do *Projeto Jaíba* (CENTRALJAI), no contexto da produção rural e do associativismo.

Para tanto, antecipou-se em considerar que a evolução tem sido enfática para a correlação entre a produção rural atual (influenciada pela evolução tecnológica e globalização) e a do passado (em que o trabalho manual era a essência).

No Brasil, tem-se notado tanto pela literatura em geral quanto pela mídia, que os debates, principalmente na esfera federal, que envolvem as questões produtivas nos segmentos rurais brasileiro, não são um assunto recente. As questões nesse setor iniciam-se com a ampliação e o desenvolvimento urbano, que ao criar expectativas de melhoria da Qualidade de Vida (QV) para o indivíduo nas cidades, produz o êxodo e conseqüentes esvaziamentos em diversos zoneamentos rurais.

Do ponto de vista do homem do campo, porém, o que serviu e tem servido para o deslocamento do meio rural para o meio urbano parece ser efeito não de um motivo padrão de urbanização, mas de diversos fenômenos e ocorrências localizadas, que dificultam ou mesmo impedem a condição de sobrevivência para o homem do campo, como é o caso da falta de chuvas, do tipo de clima, condições de fertilidade da terra, apoio do setor público, entre outros.

Mesmo assim, as razões, embora com motivos diferenciados, de acordo com cada localidade, sempre convergiram para um mesmo ponto: a transposição do homem de uma condição insustentável a uma condição favorável, isto é, de uma condição de *morte* à uma condição de *vida*, que é a busca pela sobrevivência e sustentabilidade (BARBOSA, 1975).

Tais fatos passaram a se manifestar como uma implicação genérica de esvaziamento de diversos zoneamentos rurais, porém, com efeitos contundentes para a zona urbana, dando origem a muitas preocupações para o setor público, em todas as esferas: municipal, estadual e federal.

Isso levou alguns governos, no decurso da história, a estabelecer políticas com planejamentos e estratégias públicas capazes de produzir tanto o repovoamento de áreas rurais esvaziadas quanto a motivação da produtividade

nessas áreas, assim como a sustentabilidade daqueles atores ali inseridos, pois, é grande a extensão de terras devolutas e improdutivas, tanto quanto é grande a necessidade de fazê-las produzir.

Ressalta-se, por conveniência, a percepção de que o Movimento dos Sem-terra (MST), por exemplo, tem sido um foco de observação relevante em relação às necessidades agrárias. Entretanto, a agroindústria, por meio da evolução tecnológica e a verificação da escassez produtiva, tem demonstrado efetiva eficiência para o desenvolvimento do agronegócio, o que demonstra o caráter imprescindível da sua participação no desenvolvimento rural e urbano, fazendo surgir um novo modelo de exploração rural.

Assim, e com uma perspectiva de transformação do espaço rural brasileiro, é que se pressupõe o surgimento de alguns projetos e programas de neutralização dos problemas, com expectativa de implantação de agricultura irrigada e, conseqüentemente, o assentamento de irrigantes, como é o caso do *Projeto Jaíba* no norte do estado de Minas Gerais.

Embora o *Projeto Jaíba* tenha despertado polêmicas desde os primeiros debates em torno de sua concepção, deixa a entender que a missão desse projeto foi buscar, por meio de um planejamento estratégico, a transformação da região do Jaíba em um parque agrário com tecnologia de ponta, capaz de resolver o principal problema da região, que é a falta de chuvas, mas também permitir ao indivíduo condições de sobrevivência a partir da agricultura irrigada (SECRETARIA DE PLANEJAMENTO - SEPLAN, 1990).

Baiardi (1982, p.12) esclarece, em razão das questões agrárias, que a sua reforma é:

[...] um amplo, participativo e democrático processo de redistribuição de renda e de terra que venha a se verificar na agricultura, o qual traga no seu bojo iniciativas superiores de organização dos pequenos produtores e assalariados que propiciem uma participação de suas associações na gestão do que hoje se convencionou denominar sistema complexo agroindustrial.

Nesse sentido, observa-se, entre os objetivos do *Projeto Jaíba*, além do assentamento de pequenos produtores, a inserção de empresas de porte médio e grande, para ali se estabelecerem, no intuito de se desenvolverem e desenvolver a região por meio da agroindústria e do agronegócio (SEPLAN, 1990).

Torna-se, portanto, conveniente ressaltar que a implementação do *Projeto Jaíba* foi realizada em quatro etapas condicionadas e planejadas segundo o grau de prioridades. Assim, a Etapa I, primeira a ser implantada e da qual se iniciou o procedimento de povoamento da área antes esvaziada, iniciou-se com o assentamento de pequenos produtores, que receberam a terra preparada, sementes e mudas de vegetais, para iniciação da produção hortifrutigranjeira, cestas-básicas por seis meses para manutenção familiar até o início da colheita e, ainda, carência de prazo para início do pagamento de energia despendida (DISTRITO DE IRRIGAÇÃO DE JAÍBA - DIJ, 2005).

Não obstante, depois de implantado o projeto e colocado em funcionamento, algumas dificuldades passaram a ser observadas, confirmando-se a necessidade de um novo modelo de produção rural. Essas dificuldades foram manifestadas por questões como: custeio da produção; dificuldade de distribuição dos produtos dentro das exigências do mercado interno e externo; ação de atravessadores, que chega a reduzir em muitas vezes o valor da produção (DIJ, 2005).

Isso leva à pressuposição de que a falta de conhecimento em relação à gestão desses pequenos produtores assentados e individualizados sem mais preparações tornou-se um fator de dificuldade para muitos, provocando desestímulo, desistências e até mesmo abandono de algumas áreas.

Contudo, o que pareceu ser obstáculo para alguns (improdutividade, desestímulos e abandonos de algumas áreas) passou a ser benefício para outros, que perceberam que a individualidade, principalmente para os produtores de pequeno porte, poderia não ser o caminho mais conveniente para o desenvolvimento das suas expectativas, tanto quanto do setor público idealizador do *Projeto Jaíba*.

Nesse aspecto, os pequenos produtores passaram a unir forças num sentido associativo, considerando que essa decisão poderia ser a solução plena das dificuldades. Assim, iniciaram-se na formação de diversas associações dentro do *Projeto Jaíba*, com vistas à melhora produtiva e à distribuição das produções.

Entretanto, a qualidade produtiva necessitava ainda de mais investimentos, para permitir a qualidade ideal, ou seja, necessitava-se de um processamento que padronizasse a produção de forma seletiva, reduzindo custos e elevando qualidades, o que levou ao surgimento da CentralJai dentro do *Projeto Jaíba*. Pois,

mesmo a formação de associações pareceu não ser o bastante para que a maioria dos produtores pudesse atender, com seus produtos, as exigências do mercado.

Com a implantação da CentralJai, objetivou-se a preparação de uma estrutura capaz de oferecer ao associado instrumentos de processamento dos seus produtos, condicionando-os de forma adequada, com local específico para o recebimento, beneficiamento, seleção, armazenamento, inclusive em câmara fria, caso necessário, distribuição e comercialização em determinados casos, dependentes da aprovação do Conselho Fiscal e de Administração (DIJ, 2005).

Diante do exposto, procurou-se problematizar e delimitar o estudo de maneira que se pudesse investigar: “Quais as dificuldades administrativas vivenciadas na CentralJai e como organizar e neutralizá-las?”

1.1 Objetivos

O objetivo geral do estudo é identificar como se organiza gerencialmente uma Central de Associações, evidenciando-se as dificuldades encontradas no desenvolvimento das funções gerenciais e procedimentos para sua neutralização, particularmente na CentralJai - *Projeto Jaíba* do estado de Minas Gerais.

Considerando-se a necessidade de detalhamentos para que o objetivo geral fosse atingido, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar as principais dificuldades vivenciadas na CentralJai em relação à sua administração;
- conhecer e analisar a seqüência de ações planejadas e operacionalizadas ao longo do tempo na CentralJai;
- identificar e avaliar a importância das ações e procedimentos gerenciais na administração das CentralJai.

1.2 Justificativa

O que se tem percebido no cotidiano, principalmente dos pequenos produtores, inclusive pela mídia, é que esses novos produtores depararam-se com algumas dificuldades produtivas primordiais, como: falta de interação e autonomia no processo de venda, pelas poucas quantidades produzidas. Além disso, há falta de logística de processamento dos produtos, que embora de qualidade não conseguem

se alavancar em virtude de problemas, tais como: falta de contato com grandes centros; falta de processamento e classificação dos produtos de modo a conseguir melhor qualidade e preços; ciclo de vida curto do produto (amadurecimento) entre a colheita e a entrega ao consumidor, entre outros.

No intuito de se manterem em um empreendimento rentável, com produções otimizadas e maximização dos recursos, alguns produtores entenderam que organizar-se no sentido associativo poderia *somar forças* e ser benéfico ao grupo. Assim, formaram-se diversas associações no interior do *Projeto Jaíba*, com interesse de defesa e ampliação dos seus objetivos produtivos, instituindo 43 associações.

A partir de então, algumas instituições externas, como Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF), Central de Abastecimento de Minas Gerais (CEASAMINAS) e Fundação Rural Mineira – Colonização e Desenvolvimento Agrário (RURALMINAS), uniram-se na idéia de que a criação de uma central de associações poderia atendê-las e, via de regra, atender aos pequenos produtores associados, fortalecendo suas vocações produtivas.

Desta forma, foi concedida por essas instituições públicas uma área com construção de galpões para processamento de produtos, com câmara refrigeradora, máquinas de processamento, beneficiamento e seleção de produtos, caixas coletoras para captação dos produtos, computadores, entre outros. Tais benefícios concedidos buscaram resolver as implicações geradas pela falta da logística do processo de produção, tendo por adição a agregação de valor aos produtos ali cultivados e colhidos para comercialização (DIJ, 2005).

Não obstante, com o advento da CentralJai, que seria o instrumento de alavancagem produtiva e, portanto, solução para os problemas citados, a instituição se formalizou como em qualquer organização empresarial, mesmo sem fins lucrativos, como uma organização empresarial e, como tal, dotada de todas as necessidades e questões administrativas.

No estudo sobre o processo administrativo da CentralJai, a suposição preliminar foi de que, mesmo funcionando há cinco anos, o que não deixa de ser uma instituição incipiente, a Central não conseguiu alcançar o seu objetivo de forma plena, inclusive pela não adesão de grande parte das associações existentes no *Projeto Jaíba* e pela negação de outros em levar o seu produto para o processamento na instituição.

Diante dos pressupostos, no panorama relacionado à busca de melhoria operacional, tanto por parte dos pequenos produtores quanto de políticas públicas, que buscam auxiliá-los para um desenvolvimento autônomo e eficiente, quase tudo que surge como empecilho ou dificuldade de desenvolvimento passa a ser assunto de interesse científico. E isso principalmente quando instituído em um segmento em que o papel principal é de superação de questões sociais, como assentamentos de sem-terra, geração de emprego e renda, implementação da produção em região antes não produtiva e ainda de uma administração para a instituição.

Na perspectiva das questões abordadas, pressupôs-se também que a realidade administrativa e organizacional se configura latente perante dois pontos interagentes na CentralJai. O primeiro é o que a política de implantação da instituição espera dos seus associados; e o segundo é o que as associações esperam da CentralJai, haja vista que nem todas as associações implantadas no *Projeto Jaíba* aderiram à CentralJai para usufruir os benefícios ali disponibilizados. Ou seja, estas últimas parecem não esperar muito da instituição.

Todavia, a idéia associativa da instituição em estudo permitiu compreender a visão objetiva dos seus idealizadores em relação à expansão da atividade hortifrutigranjeira, consolidando a expectativa da CentralJai quanto às associações e, por conseguinte, o alcance do sucesso da expansão da produção local, pela forma agrupada e mútua dos interesses.

Nesses termos, não se poderia deixar de considerar a importância do desenvolvimento e sustentabilidade da entidade como um todo, até mesmo por entender que a CentralJai possa ser um instrumento efetivo de desenvolvimento e evolução tanto das associações quanto dos seus produtores associados. Isso passa a ser razão suficiente para se estudar e compreender a funcionalidade gerencial da instituição e das questões vivenciadas por ela, pelas associações e, por conseguinte, pelos seus produtores associados.

Em um sentido mais amplo e conceitual do *Projeto Jaíba*, observam-se dois pontos importantes. De um lado, houve a pretensão manifesta de se tomar real o projeto, com expectativas de ser este um pólo de produção agrícola. Objetivou-se, então, o fomento ao crescimento econômico e social, incentivando o desenvolvimento tecnológico e criando uma nova ordem no sistema de produção e comercialização, oportunizado pelo aproveitamento hídrico da região em que está inserido. De outro lado, há o produtor, especialmente o de porte menor, que tem

sido apresentado, pela mídia, com dificuldades para desenvolver com eficiência sua área de produção.

Assim, este estudo justifica-se pela importância das questões administrativas que parecem latentes e relevantes para o desenvolvimento da CentralJai. No âmbito associativo da CentralJai, as dificuldades pressupostas parecem estar relacionadas com uma possível contraposição entre o segmento da atividade associativa de produção rural e a sua operacionalização administrativa, a qualificação de pessoas e mesmo a conscientização dos pequenos produtores do *Projeto Jaíba*, da importância da entidade em análise.

O estudo se justifica na medida em que evidencia a necessidade de se conhecerem as dificuldades *vividas* pela unidade estudada e que certamente não se restringiu apenas a este grupo, propiciando informações importantes para a discussão e as trajetórias a serem tomadas, inclusive para outros grupos semelhantes.

Adicionalmente, espera-se que o trabalho possa trazer também contribuições não só a um segmento, mas a todos os envolvidos, como: produtores e associações filiados à CentralJai, à própria instituição e à comunidade como um todo, que são os clientes, fornecedores e consumidores, formando a rede de constituintes desse sistema mútuo.

Esta foi uma pesquisa cuja viabilidade se garantiu pela diversificação dos fenômenos ali pressupostos tanto quanto dos seus interessados: produtores, CentralJai, a região onde está inserido o *Projeto Jaíba* e, ainda, pelo interesse científico do assunto.

Assim, por justificativa da escolha do tema de estudo, passou-se a considerar que a implantação do *Projeto Jaíba* no norte do estado de Minas Gerais possibilitou para que, na região, fosse assentado um número significativo de sem-terras. Permitiu, também, que a localidade se tornasse uma região de destaque pela sua ideologia transformadora da condição de seca em região irrigada, de produção sazonal em produção continuada, de despovoamento em região habitada e produtiva. Desta forma, o desenvolvimento do projeto congregou o objetivo da geração de emprego e renda na região.

O estudo se torna relevante também pela importância acadêmica do tema proposto, principalmente pela escassez em relação ao tema específico sobre

administração em associações, pelo acesso ao local para coleta de dados e, principalmente, pelo interesse e habilidade do pesquisador em desenvolvê-lo.

Além do primeiro capítulo - introdução, a dissertação contém ainda mais cinco.

No segundo capítulo, encontra-se a fundamentação teórica, citada a partir de abordagens teóricas de alguns autores. Em linhas gerais, descrevem-se alguns aspectos considerados importantes para o entendimento do agronegócio, organizações empresariais e a administração. Em seguida, descreve-se o modelo administrativo com base nos princípios e teorias, tendo como foco as funções gerenciais: planejamento, organização, direção e controle. Dando continuidade, evidenciam-se alguns aspectos de redes empresariais e associativismo. Por fim, apresentam-se as dificuldades administrativas com ênfase no papel da comunicação organizacional e no modelo de análise dos serviços gerenciais.

O capítulo terceiro evidencia as principais características do *Projeto Jaíba*, objeto de estudo desta pesquisa: localização, origem do projeto, evolução histórica, etapas de implantação, logística e a produção. Contempla-se, ainda, a CentralJai, que é uma instituição associativa.

No quarto capítulo são apresentados os aspectos metodológicos norteadores deste estudo, descrevendo-se o tipo de pesquisa, o método de estudo, o detalhamento da coleta de dados e as variáveis analisadas.

A análise e a interpretação dos dados coletados junto à instituição avaliada estão mostradas no capítulo cinco, os quais são comparados com as informações da pesquisa bibliográfica, no intuito de atender os objetivos do trabalho. Descrevem-se a caracterização dos entrevistados, as dificuldades vivenciadas pela CentralJai sobre a administração e gestão na instituição, ou seja, constitui-se da análise da CentralJai em face da teoria neoclássica. Em seguida, apresentam-se os objetivos e as metas da instituição, a escolaridade da Diretoria, assim como o conhecimento teórico e metodológico das funções administrativas na instituição objeto de análise.

Finalmente, o sexto capítulo compreende as conclusões, destacando-se as limitações da pesquisa e algumas recomendações para avanços de novas investigações sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo, com vistas para o problema, assim como para os objetivos estabelecidos, ressalta a fundamentação teórica com foco na abordagem consistente das organizações empresariais e, conseqüentemente, na condução administrativa das mesmas.

Sob o ponto de vista econômico, para todo empreendimento fazem-se necessários os recursos produtivos (capital, terra e trabalho) e, para sua condução, a administração e o gerenciamento são partes essenciais para qualquer empresa, independentemente do seu porte ou da sua atividade. É essencial também a percepção de que organizações dinâmicas necessitam de administradores ou gerentes capazes e dotados de requisitos bastantes para suprir o conhecimento técnico necessário ao desenvolvimento organizacional.

Com o fim de caracterizar tanto a organização empresarial quanto o administrador ideal, este capítulo condensou-se em argumentações e análises sobre o agronegócio, para então esclarecer a organização empresarial e sua administração, função administrativa, modelo administrativo com base nos princípios e teorias, como instrumento de administração e de diretrizes para solução das questões que as complexidades vão fazendo surgir na empresa.

Uma vez que o cerne organizacional, para o qual a pesquisa pretendeu trabalhar trata de uma Central de Associações, ou seja, uma *Associação de Associações*, em que o empreendimento tem por atividade a produção agrícola, as argumentações tendem a direcionar a visão para o segmento do agronegócio. Esses temas, por conseqüência das caracterizações, desdobraram-se em subtítulos relacionados a cada tópico de maneira clara e inteligível. Para tanto, utilizou-se das teorias, postulados e reflexões de autores estudiosos do assunto, como William H. Newman (1973), Michael James Jucius e William Schlender (1974), Harold Koontz e Cyril O'Donnell (1982), Peter Drucker (2001), entre outros.

2.1 O agronegócio

O desenvolvimento é uma questão da qual sua singularidade histórica fortificou-se após a Revolução Industrial, estendendo-se até o final dos anos 1970,

instigada pela polarização da Guerra Fria e seus opostos modelos societários, particularmente sob o impacto do crescimento econômico da época (NAVARRO, 2001).

Para esse autor, esse desenvolvimento materializou-se em um padrão civilizatório dominante, revolucionando o modo de vida e os comportamentos sociais, criando esperanças e estimulando iniciativas diversas em todas as sociedades. O período foi significativo em relação à importância da economia da agricultura nas contas nacionais.

Com essa relevância, a agricultura evoluiu no período abordado, inovando e se afirmando em todo o mundo, como ocorreu com o café no século passado.

É também relevante indicar que neste mesmo período, após lenta acumulação de inovações anteriores, constituiu-se uma nova e acabada *compreensão de agricultura* que gradualmente se tornou hegemônica em todo o mundo, não apenas no plano científico, mas nos diferentes sistemas agrícolas dos países que a ela aderiram. Alicerçada no que foi genericamente intitulado de "revolução verde", materializou-se de fato sob um padrão tecnológico o qual, onde foi implantado de forma significativa, rompeu radicalmente com o passado por integrar fortemente as famílias rurais a novas formas de racionalidade produtiva, mercantilizando gradualmente a vida social e, em lento processo histórico, quebrando a relativa autonomia setorial que em outros tempos a agricultura teria experimentado (NAVARRO, 2001, p. 4).

A partir de 1990, retomaram-se os debates sobre o desenvolvimento, incluindo-se o desenvolvimento rural que, ao contrário do período anterior, caracterizou-se pela dificuldade de sua efetivação. A crise dos mecanismos tradicionais de política agrícola, a partir dessa década, constituiu um cenário de fundo radicalmente diferente do anterior (NANTES; SCARPELLI, 2001). A partir dessa perspectiva e segundo Navarro (2001, p.6), um complexo conjunto de:

novos processos sociais e econômicos - associados usualmente à expressão *globalização* - veio à *lume*, alterando radicalmente a estruturação societária da maior parte dos países e seus modelos convencionais de interpretação e, por conseguinte, as propostas de ação, governamentais ou aquelas oriundas da sociedade civil. Criou-se, como se sabe, um período de incertezas e riscos, talvez sem precedentes. Neste quadro de mudanças rápidas, profundas e inéditas, o tema desenvolvimento - e desenvolvimento rural - gradualmente reapareceu no teatro dos debates e das disputas sociais, agora em escala global.

Nessa perspectiva, Batalha e Silva (2001) destacam que o foco do desenvolvimento produtivo saía do produto e se concentrava no consumidor, como

instrumento de definição dos padrões de qualidade e, conseqüentemente, renovação dos padrões gerenciais, dos quais se deu relevância para a redução dos custos de produção e maiores faturamentos. A realidade é que a otimização do produto, com agregação de valores qualitativos e a maximização dos recursos de produção, passariam a ser determinantes nesses novos padrões gerenciais.

Observados alguns pareceres literários, reconhece-se que a agricultura, de um modo geral, compreende componentes e processos interligados que propiciam a oferta de produtos aos seus consumidores finais a partir da transformação de insumos e pelos seus componentes. Esse conjunto de processos e instituições ligados por objetivos comuns constitui um sistema que, por sua vez, engloba outros sistemas menores ou subsistemas. Cabe destacar que o sistema maior ou pleno é o chamado negócio agrícola, agronegócio ou *agribusiness* (CASTRO, 2000; BATALHA; SILVA, 2001).

Estudo realizado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (2003, p.9) revela que:

entre as transformações mais recentes, a emergência do conceito de agronegócio deriva da necessidade de ampliar a abrangência do significado histórico da palavra agricultura. Assim, desde sua origem, este novo conceito incorpora a dimensão tecnológica como vetor fundamental da competitividade atual e futura do agronegócio [...].

Para Castro (2000), o agronegócio compõe-se de cadeias produtivas e estas possuem entre seus componentes os sistemas produtivos que operam em diferentes ecossistemas ou sistemas naturais. Assim, existe um conglomerado de instituições de apoio, composto de instituições de crédito, pesquisa, assistência técnica, entre outras, e um aparato legal e normativo exercendo forte influência no desempenho do agronegócio. Conseqüentemente, a política agrícola busca mobilizar conceitos e instrumentos de intervenção nas cadeias produtivas, como o crédito agrícola, a pesquisa agropecuária, as normas de impostos e taxas, serviços de apoio, entre outros, para melhorar o desempenho em relação a algum indicador específico. Essas intervenções, entretanto, só se tornam eficazes quando é possível compreender sistematicamente não só o que ocorre nos limites das propriedades rurais, mas em todo o sistema em que a produção agropecuária se insere.

Segundo a Embrapa (2003, p.9), agronegócio é uma expressão que passou a ser utilizada para “designar o novo modelo de produção agrícola voltado para melhorias da produtividade a partir da utilização de um conjunto homogêneo de práticas tecnológicas baseadas no uso de insumos agrícolas de origem industrial.”

Os conceitos mostram uma contemplação sistêmica no entendimento de agronegócio. Assim, inclui-se uma cadeia produtiva agroindustrial que envolve todos os segmentos abrangidos, além da própria produção rural, outros setores de insumos materiais, de transformação (industrialização), de distribuição e comercialização, bem como os ambientes institucional e organizacional que dão suporte aos ambientes produtivo e de negócios.

Denota-se que, de maneira substancial, a agricultura tem passado por uma macroevolução, com destaque efetivo no cenário econômico que a integra, nos negócios, na natureza de uma mercadologia, principalmente em razão das forças tecnológicas e da globalização.

Essas forças têm impactado tanto a sociedade civil quanto o segmento organizacional, instituindo a preocupação de como será o futuro. Isso se dá em função das aceleradas transformações do mundo, criando complexidades tais que muitas instituições já não percebem que o mercado já não é o mesmo (KOTLER, 2002).

Segundo esse autor, no segmento da agricultura não parece ser diferente. A agricultura não ficou imune a esse processo de modificações que se refletiu nos segmentos técnicos e econômicos, influenciada inclusive pelo desenvolvimento de modernização dos insumos, como: fertilizantes, máquinas e equipamentos agrícolas, entre outros, impelindo o setor para uma transformação de atividade voltada para a auto-suficiência da propriedade, para a agricultura modernizada e necessariamente adaptada às dinâmicas da economia de mercado.

A velocidade com que as informações são disseminadas e as decisões são tomadas, viabilizadas notadamente pelo avanço tecnológico, da informática e de novos materiais, configura um novo ambiente repleto de mudanças cada vez mais velozes. Em algumas argumentações conhecidas na literatura, trata-se de uma nova etapa do desenvolvimento das forças produtivas ligadas à evolução e à aplicação imediata do conhecimento científico e tecnológico.

A relevância do agronegócio para a economia brasileira tem se manifestado a partir da participação deste na formação da renda nacional, na geração de emprego,

na obtenção de *superávits* na balança comercial e na adaptação e desenvolvimento da tecnologia.

A partir da década de 70, o agronegócio passou a ocupar posição de destaque no processo de desenvolvimento brasileiro,

possibilitando o provimento de alimentos para a crescente população urbana, oferecendo matéria-prima para a agroindústria, constituindo-se em fator relevante na geração de divisas, movimentando a indústria de insumos e o setor de prestação de serviços. Pela incorporação de novas áreas ao processo produtivo, aumento da produtividade e adoção de tecnologias modernas, a expansão da agricultura foi determinante para o crescimento (EMBRAPA, 2003, p.14-15).

Segundo Nantes e Scarpelli (2001,p.558), no Brasil convivem empreendimentos rurais:

[...] nos mais diversos estágios de evolução. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio do censo agropecuário de 1995/1996, revelou que, no Brasil existem aproximadamente 4,9 milhões de estabelecimentos rurais. Destes, a grande maioria, cerca de 64%, pertence à agricultura tradicional. Enquadram-se nesse modelo as empresas familiares cujo proprietário administra tanto a produção como a comercialização, existem, também, dentro desse setor, empreendimentos que já possuem algum tipo de abertura para assessoria técnica, mostrando sinais de organização. São as empresas mistas. Nos empreendimentos rurais modernos, o proprietário não é o único a tomar decisões; já existe um claro processo de delegar tarefas e responsabilidades.

Entretanto, no que concerne aos aspectos técnicos, o que se tem observado é que a assistência técnica no Brasil é disponível à grande parte dos produtores rurais. Todavia, tem-se mostrado insuficiente ou incapaz de atender suas necessidades quanto aos aspectos creditícios ou financeiros. O entendimento é de que, em virtude das sazonalidades produtivas, as variações climáticas, tipos de solo e manejo contribuem para que a atividade rural seja mais suscetível ao risco que as outras atividades. Não se pode deixar de considerar que a infra-estrutura mínima, os técnicos e mesmo o sistema de geração de conhecimentos são insuficientes aos produtores rurais (BATALHA; SILVA 2001).

Quanto aos aspectos organizacionais especificamente, que é a centralidade do presente estudo, o que se percebe é que as dificuldades se iniciam com a cultura do produtor, que dá mais importância aos investimentos para produção em detrimento aos aspectos gerenciais. Isso é confirmado por Nantes; Scarpelli (2001,

p.561) ao afirmar que a implantação de um sistema de gestão nas propriedades rurais encontra o “primeiro obstáculo na cultura do produtor que privilegia os investimentos para produção. [...] a baixa prioridade dada aos aspectos gerenciais é constante na agropecuária nacional.”

Uma vez esclarecido que a maioria dos empreendimentos rurais no Brasil é de caráter tradicional, constata-se que a estrutura organizacional é familiar e as decisões são empíricas. Conseqüentemente, os resultados geralmente são incertos e efetivamente dependentes da política agrícola e de condições climáticas, além de submeterem-se a barganhas nos processos de comercialização, principalmente quando há distância dos centros comerciais (NANTES; SCARPELLI, 2001).

Santana (1994) e Furtuoso (1998 *apud* CARVALHO; TEIXEIRA, 2003, p.6) argumentam que:

As Atividades do Complexo Agroindustrial (CAI) apresentam um dos maiores índices de encadeamento para frente e, ou, para trás (está entre os três principais setores: siderurgia, metalurgia e agropecuária). As atividades do CAI apresentam, ainda, os melhores canais para a transmissão dos efeitos dessas ligações, na estrutura da economia brasileira, indicando ser esse conjunto de atividades especialmente importante para receber estímulos que visem ao crescimento sustentado da economia.

Quando os autores advertem o setor como ente importante para os índices de encadeamento (para frente ou para trás), quer referenciar a condição positiva ou negativa de evolução do agronegócio. É importante, portanto salientar que, o que perpetua é, que, a eficiência do desenvolvimento do setor é imprescindível para a evolução da estrutura econômica do país.

Gerlach (2004) diz que no Brasil, de um modo geral, as adequações das questões do progresso, associadas às questões gerenciais, passaram a ser sentidas, principalmente pelos pequenos produtores e, a interpretação é de que, transpareceu-lhes que a individualidade seria o pior caminho de superação das dificuldades. Ao contrário disso, a união e o associativismo foram antevistos como um caminho de solução mais curto.

Nesse aspecto, e buscando melhorar o faturamento, mas, parecendo ter ainda dispersa a importância do fator gerencial, a maioria dos pequenos produtores parece entender que a associatividade pode ser solução para os problemas vivenciados e, conseqüentemente, eficiente tanto para o individual, quanto para o coletivo (GERLACH, 2004).

Como pôde ser observado, tanto a adequação de produção quanto da administração está ligada à evolução e, por sua vez, às complexidades que vão surgindo com o passar do tempo. Isto que dizer que nenhuma empresa nasce com intenção de se estagnar, ao contrário, todas idealizam o crescimento, porém, não são todas a alcançar um desenvolvimento eficaz, justamente por não perceberem que a evolução produz profundas transformações.

2.2 Organizações empresariais e a administração

2.2.1 As organizações

O homem, como ser racional, de acordo com Noda (1998), é também dinâmico, vive em sociedade e é, portanto, sociável. É dotado de possibilidades, mas também de limitações que o induzem a viver em grupo, em sociedade, com o intuito de alcançar os seus objetivos, para os quais é forçado a compartilhar e cooperar entre si, dando origem à organização e, por conseguinte, a alguma forma de produção de bens e/ou serviços.

A produtividade está relacionada à agregação de valor à produção e ao colaborador, ou seja, é a aplicação da qualidade e eficiência ao produto (FERREIRA, 2001). Esse fato não deixa de dar o significado de otimização de recursos ou de investimento eficiente, de modo a ser avaliado a partir da interação das diversas condições organizacional (CAMPOS, 1994; POZZI, 1997; HALLGREN; MESSIAS, 2006).

A produção no sentido globalizado é interpretada pela utilização de todos os meios e processos de adequação de bens e serviços para satisfazer as necessidades de terceiros. Além disso, abrange a transformação de algum produto em algo melhorado e que, implicando um processo espaço-temporal, em virtude do fluxo produtivo, facilita sua comercialização e utilização, o que passou a ser um desafio na competitividade, principalmente por levar um produto ou serviço a ser mais notado que o do concorrente (JOHNSTON; CLARK 2002).

Segundo Koontz e O'Donnell (1982, p.251), são diversificadas as acepções sobre organização, no âmbito administrativo:

[...] alguns teóricos – especialmente aqueles que vêem a organização sob o prisma das ciências comportamentalistas – consideram-na simplesmente como as relações humanas, na atividade grupal, que equivalem à estrutura social. Nesse sentido, a organização abrange todas as relações formais e informais, dentro e fora da empresa que dizem respeito ao comportamento dos empregados. Outros usam organização no sentido de empresa, um empreendimento para atingir objetivos.

Para Katz e Kahn (1973), uma organização é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada, pois as organizações sociais são sistemas abertos e estão basicamente interessadas nos problemas de relações, de estrutura e de interdependência.

Já para Bowditch e Buono (2002), as organizações se tornaram a forma primária de instituição social na sociedade contemporânea. Essas organizações, sejam elas empresas, hospitais, escolas ou universidades, exigem critérios para efetividade e são gerenciadas por administradores profissionais. Embora cada um tenha um senso intuitivo dos como e porquês das organizações, a maioria das pessoas não pensa sistematicamente em como nem por que uma organização foi feita como é.

As organizações em um plano maior se fazem entendidas pela composição de pessoas para desenvolvê-las. E, nessa perspectiva, subentende-se ser uma entidade que não consegue sobreviver quando isolada, pois sofre impactos da mesma forma que impacta o ambiente em que está inserida, devendo ser esse ambiente considerado tanto no aspecto interno quanto externo. “O ambiente é tudo aquilo que influencia a organização nos seus negócios e esta não tem condições para alterá-lo” (FISCHMANN, 1991, p. 25).

No âmbito interno das organizações, um fator de relevância se caracteriza pelos Recursos Humanos (RHs) da empresa, ou seja, de pessoas que movimentam fazendo a empresa se movimentar numa dinâmica contínua. Segundo Pugh e Hichson (2004, p. 20), “o homem faz a organização”, mas, paralelamente, “a organização faz o homem”, devendo-se, então, admitir ambas as alternativas em virtude dos fenômenos que acontecem continuamente, o que faz com que essas organizações se caracterizem pela estrutura organizacional e o seu funcionamento pela composição do grupo e respectiva interação e, ainda, pela personalidade individual e comportamento dos seus integrantes.

As organizações também se diferem em função do seu tamanho. Aliás, esse fator quantitativo, na verdade, é que vai auferir diferença na caracterização das organizações. Isso pode ser confirmado pela declaração de Pugh e Hichson (2004, p.20), quando afirmam em relação à empresa:

Quanto maior ela for, maior a probabilidade de que seus empregados estejam trabalhando em funções muito especializadas, seguindo procedimentos padronizados e documentação formalizada; isto é, ela tende a ter elevado grau de estruturação das atividades, aparentando-se mais burocratizada.

Nesses casos, a pretensão é da otimização dos resultados, principalmente se considerada a padronização que, na organização, busca produção em menos tempo e menor custo.

Em contrapartida, os mesmos autores esclarecem que nas pequenas empresas o pessoal não se apresenta com essas características de grau elevado, portanto, sendo qualificados não burocratizados. Por conseguinte, um modelo especial de empresa burocrática pode ser eficaz e ter alto índice de satisfação de seus colaboradores no trabalho, embora a estruturação da atividade tenda a estar associada à maior formalidade no nível de interação do grupo e a concentração de autoridade tenda a estar associada à menor autonomia dos indivíduos e a mais atenção às regras (PUGH; HICKSON, 2004).

Do texto, subentende-se que a organização no sentido empresarial não é senão uma transposição ou deslocamento de um significado dado ao organismo para a sociedade, para as empresas – como organizações –, em virtude da semelhança. Mesmo porque o termo *organização*, do ponto de vista léxico, é conceituado como o “modo pelo qual as partes que compõem um ser vivo e estão dispostas a cumprir certas funções” (LAROUSSE, 1982, p. 606).

Conforme se pode interpretar, a organização e a administração tendem a ser entidades distintas, mas bastante relacionadas. A primeira é representada pela sua configuração estrutural e funções e a segunda pela condução gerencial e administrativa da própria organização.

De maneira prática, entende-se a administração como uma instituição constituída de um conjunto de princípios e teorias administrativas que passaram a ser elementos de neutralização das complexidades organizacionais, ou seja, instrumentos para alcance da efetividade. A complexidade geralmente está relacionada à aplicação de recursos e de pessoas. Quando aumentada a quantidade de recursos empregados em determinada instituição, mais complexo se torna o processo organizacional (MAXIMIANO, 2005).

Em relação a essa graduação de complexidades aludida, é plenamente perceptível sua evolução quando, a exemplo, se toma por administração uma condição pessoal que depois vai evoluindo a outras condições subseqüentes, como: condição familiar, de pequenos grupos sociais, de organizações, de cidade, de estado e assim por diante.

Maximiano (2005) demonstra essa graduação vinculada às complexidades administrativas, conforme se apresenta na Figura 1.

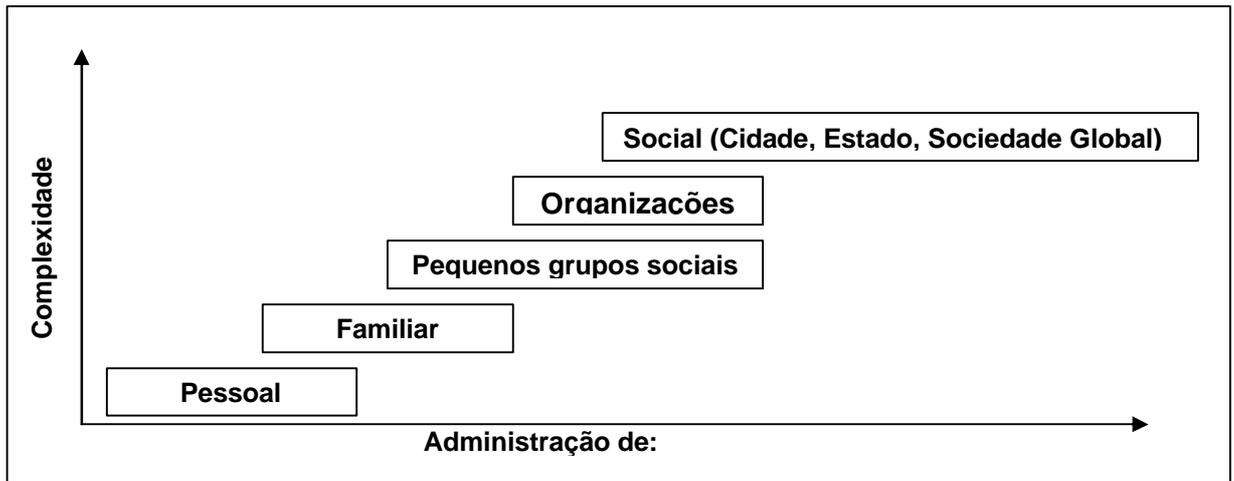


Figura 1 - Aumento da complexidade segundo o aumento da quantidade de recursos.
Fonte: Maximiano (2005, p. 7).

Na Figura 1, os RHs, segundo Maximiano (2005), vão se elevando e, em virtude disso, eleva-se também o grau de complexidade da administração. Dessa forma, a importância social da administração é o impacto que ela pode promover sobre o desempenho das organizações, que assumiram relevância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. Mesmo porque a sociedade moderna é uma sociedade organizacional.

Assim sendo, o termo função administrativa, tão debatida na Teoria Neoclássica, transmite o entendimento de correspondência entre sujeito e objeto, entre causa e efeito. Disso se percebe que na administração de empresas nenhuma das operações funcionais se desenvolve senão por intermédio da participação do homem e de acordo com a situação em que está inserido.

2.2.2 A administração

Segundo os registros históricos em relação à administração, diversos autores indicam a existência de registros que a identificam desde os primórdios até os dias atuais, mas é a partir do século XIX que ela se afirma, passando por paradigmas que vão provocando mudanças na maneira de pensar e agir da administração (LODI, 1981).

Tratando-se do surgimento da administração, deve-se ressaltar o que Micklethwai e Wooldridge (1998) esclareceram:

Embora alguns estudiosos argumentem que Nicolau Maquiavel foi o primeiro pensador da administração e outros afirmem que a honra pertence a um egípcio qualquer que organizou a construção das pirâmides, o primeiro guru da administração reconhecível foi Frederick Taylor, o pai da administração científica baseada no cronômetro.

Entretanto, um dos fatores que mais caracterizam a sociedade moderna é o fato de que o esforço grupal, o trabalho em equipe seja preponderante para a concepção administrativa (JUCIUS; SCHLENDER, 1974). Isto se deu porque a sociedade moderna está se tornando cada vez mais cooperativa, em virtude das complexidades e da necessidade de sobrevivência (KOONTZ; O'DONNELL, 1981).

A eficácia com a qual as pessoas trabalham juntas visando atingir as metas do seu empreendimento – seja uma empresa, o governo, a Igreja, ou instituições filantrópicas – é determinada, em grande parte, pela capacidade e habilidade daqueles que ocupam posições administrativas. Não há nenhum proveito em se ter conhecimento científico, habilidades de engenheiro, capacidade técnica ou enormes recursos materiais, se a qualidade da administração dos grupos organizados não permitir uma coordenação eficaz dos recursos (KOONTZ; O'DONNELL, 1981, p. 8).

No significado dado por Fayol (1978), a administração consubstancia um grupo de operações empresariais nos quais se pontuam: operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativa, que são funções primordiais para qualquer empresa ou atividade. E, diante disso, o pensador, ao prescrever as funções administrativas, dedicou-se em definir a administração como sendo: “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, chegando a afirmar que “[...] a administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do Gerente ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social” (FAYOL, 1978, p.17).

Por conseguinte, Lodi (1981) argumenta que a origem do administrador-pensador se dá no início do século XIX com os economistas clássicos como Adam Smith, John Stuart Mill, Alfred Marshal, entre outros. Outros profissionais da

administração também aparecem na história como ponto de partida para o surgimento do administrador. Daí considerar-se que:

O desenvolvimento da indústria e a crescente separação entre propriedade e administração levaram ao aparecimento do administrador. [...] Esse administrador profissional, do tipo McCallum nas ferrovias ou Barksdale na Du Pont, passou a discutir as suas funções, a visualizar e a teorizar sobre suas responsabilidades, começando a elaborar um pensamento administrativo (LODI, 1981, p. 13).

Nesse período, alguns economistas influenciaram e contribuíram para o surgimento do administrador pensador, como demonstrado no Quadro 1.

ANO	PENSADOR	CONTRIBUIÇÃO
1776	Adam Smith	Escola Clássica de Economia → princípio da especialização operacional – Controle e remuneração.
1820	John Stuart Mil	Conceito ético fundamentado na fidelidade e zelo.
1835	Alfred Marshal	Autoconfiança e prontidão.
1835	Samuel P. Newman	Combinação de qualidades do indivíduo.

Quadro 1 - Influenciadores para o surgimento do administrador-pensador
Fonte: Lodi (1981, p. 13-14).

Com a evolução e o desenvolvimento, as contribuições para a administração surgiram de segmentos variados e, da mesma forma, contribuíram de maneira eclética para as fundamentações de princípios e teorias. Destes, direcionaram-se para o pensamento administrativo propriamente dito, mas também para as funções administrativas como instrumento de condução do desenvolvimento, como se pode perceber nos Quadros 2 e 3.

Mesmo considerando a evolução do pensamento sobre as funções administrativas, estas vão se consagrar com Taylor, com a administração científica, quando a gerência adquiriu novas atribuições e responsabilidades, com Fayol, marco da escola do processo administrativo, e outros pensadores como Max Weber, idealizador da *Burocracia* como tipo ideal de administração (MAXIMIANO, 2000).

Uma vez que o estudo procurou enfatizar os princípios da administração, é conveniente esclarecer, sobre o pensamento de Drucker (2001), que aqueles que entendem e se orientam pelos princípios administrativos tendem a ser bem-sucedidos.

ANO	PENSADOR	CONTRIBUIÇÃO
1776	Adam Smith	Aplicação do princípio de especialização aos operários: controle e remuneração.
1800	James Watt Mathew Boulton	Padronização de procedimentos operativos. Especificações. Métodos de trabalho, planejamento, incentivos de remuneração. Tempo <i>standant</i> . Festas de numeração. Festas de natal. Seguro de vida em grupo para natal. Seguro de vida em grupo para operários.
1810	Robert Owen	Necessidade de práticas de administração de pessoal. Treinamento de operários. Grupos de casas operárias higienicamente construídas.
1820	James Mill	Análise dos movimentos humanos.
1832	Charles Babbage	Ênfase no método científico. Especialização. Divisão de trabalho. Estudo de tempos e movimentos. Contabilidade de custos. Efeito das diversas cores sobre a fadiga e a eficiência dos operários.
1835	Alfred Marshall Laughlin e outros	Reconhecimento e discussão da importância das funções administrativas.
1850	James Mill e outros	Amplitude de controle. Unidade de comando. Controle da mão-de-obra e dos materiais. Especialização e divisão do trabalho. Incentivos salariais.
1855	Henry Poor	Princípios de organização, comunicação e informação aplicados às ferrovias.
1856	Daniel McCallum	Uso do organograma para mostrar a estrutura administrativa. Administração sistemática da ferrovia.
1871	W.S.Jevons	Estudo de movimentos. Estudo do efeito de diferentes ferramentas usadas pelos operários. Estudo da fadiga.
1881	Josef Wharton	Estabeleceu os primeiros cursos em nível colegial para o estudo da administração.
1886	Henry Metcalfe Henry Towne	A arte e a ciência da administração. Filosofia administrativa. A ciência da administração.
1891	Frederick Halsey	Plano de prêmios no pagamento de salários.
1900	Frederick W. Taylor	Administração científica.

Quadro 2 - Cronologia das origens do pensamento administrativo
Fonte: Lodi (1981, p. 26-27).

Em relação ao pensamento sobre as funções administrativas mencionados, esse se manifestou com mais ênfase e especificidade, com outros pensadores representativos da administração, conforme Quadro 3.

ANO	PENSADOR	CONTRIBUIÇÃO
1770	Turgot	Direção e controle.
1817	Say	Planejamento.
1835	Newman	Planejamento, arranjo e condução.
1886	Bowker	Organização e direção.

Quadro 3 - Evolução do pensamento sobre as funções administrativas
Fonte: Lodi (1981, p. 14).

Fundamentar teoricamente as questões organizacionais em relação ao segmento associativo não é uma tarefa tão fácil, visto a escassez de literatura específica sobre esse segmento institucional. Assim, torna-se importante buscar auxílio no fundamento administrativo principal, que é a Teoria Geral da Administração.

A administração é compreendida e explicada a partir das organizações, de maneira plena e ampla, o que faz da Teoria Neoclássica um processo de encaminhamento e de apropriação dos princípios e funções, para o alcance de objetivos e de resultados (KOONTZ; O'DONNELL, 1978).

O sentido processual, de princípios e funções, permite aos autores da literatura administrativa generalizá-los em virtude da aplicabilidade em qualquer que seja a empresa, atividade ou porte. Koontz e O'Donnell (1982, p.6), por exemplo, salientam que:

A administração é essencial em toda a atividade de cooperação organizada, bem como em todos os níveis de organização numa empresa. É a função não apenas do presidente da firma e do general de exército, mas também do chefe da oficina e do comandante da companhia [...].

Nessa afirmação, observa-se que a administração é um instrumento útil a toda organização: pública, privada, religiosa, militar, não-governamental, entre outras, que apresentam problemas administrativos relativamente comuns, inclusive nas organizações associativas. Aplicar os princípios e teorias administrativas em uma empresa, independentemente do seu porte, é uma questão bastante individualizada, cabendo a customização dos princípios para que os seus efeitos sejam realmente eficientes.

Como se vê, a administração é útil e eclética, mas não quer dizer que a mesma forma, o mesmo método utilizado nas grandes empresas tenha que ser o aplicado nas pequenas e micros.

Por isso mesmo, e com o intuito de formalizar o embasamento com certo direcionamento ou especificidade, dirigindo-se às associações civis, foram abordados diversos autores com trabalhos construídos a partir de situações, atividades e organizações diversas, comprovando-se o ecletismo da administração.

Cabe ressaltar que o movimento de autores modernos converge para um estudo com foco na administração por objetivos e resultados. Por princípios gerais, preocupam-se em direcionar os administradores no desenvolvimento das suas

funções, procurando definir a maneira de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de subordinados, sem perder de vista os conceitos teóricos presentes na Teoria Neoclássica e, conseqüentemente, a valorização da teoria praticável.

Na verdade, essa teoria tem por característica o realce dos aspectos práticos da administração em busca de resultados concretos e do estabelecimento de normas de comportamento administrativo (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). A administração moderna baseia-se na ação de orientar, dirigir e controlar os esforços grupais e de indivíduos em direção a um objetivo comum (NEWMAN, 1973).

Então, a essa necessidade de direcionamento objetivo deve-se reconhecer premente o papel do administrador, muito embora, conforme assevera Koontz e O'Donnell (1982, p. 6):

Nem todos os grupos acham que precisam de administração. Na verdade, certos críticos da administração moderna acham que as pessoas trabalhariam em conjunto melhor e com mais satisfação pessoal se não existissem administradores. Preferem se referir à operação do grupo ideal como um esforço "de equipe". Evidentemente não compreendem que na forma mais rudimentar de atividade de equipe, os indivíduos que participam do jogo têm objetivos de grupo distintos, bem como objetivos pessoais [...].

Essa observação permite compreender que toda empresa tem objetivos e, portanto, é transversal o pensamento do trabalho individual dentro de um grupo que trabalha em um mesmo sentido. Talvez até incoerente não perceber que trabalho em conjunto necessita de direcionamento e de uma liderança que o indique.

Fazendo-se alusão à administração e ao administrador, procurou-se estabelecer uma cronologia de entendimento desde Henry Fayol até Andrew Grow, em que se demonstram os papéis administrativos ou gerenciais, conforme Figura 2.

Conforme se pode perceber, Maximiano (2002) reportou-se ao entendimento de alguns autores durante a trajetória histórica da administração, trazendo de forma sintetizada os conceitos centrais de administração em relação aos papéis gerenciais dos executivos, que vão desde a escola científica até as questões pertinentes à competitividade dentro de uma economia globalizada.

Observa-se que nos papéis administrativos houve uma evolução segundo cada período abordado, tomando-a por fundamentação em relação à importância e à missão do administrador diante da administração organizacional. Newman (1973), por exemplo, reconhece a essencialidade de administradores capazes em qualquer

empresa dinâmica e bem-sucedida, ainda que sejam necessários concomitantemente com outros requisitos do tipo capital e conhecimentos técnicos.

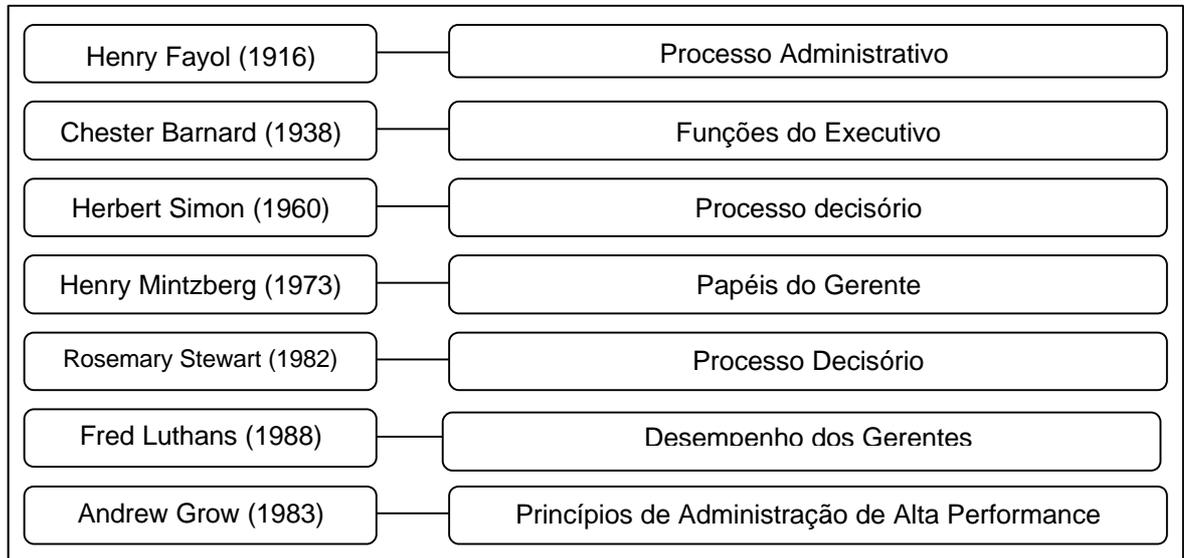


Figura 2 - Estudo de Maximiano sobre o papel dos administradores ou gerentes
Fonte: Maximiano (2002, p.71).

Nesse mesmo sentido, Koontz e O'Donnell (1978, p. 3) entendem que o “administrador eficiente é um investimento empresarial de valor incalculável. Pode fazer mesmo estruturas medíocres operarem eficientemente; sua visão dos objetivos a atingir serve muitas vezes de substituto ao planejamento e controle mais formais.”

Mediante as considerações neoclássicas e ao fato de que a administração não é senão o ato de administrar, que diz respeito a um determinado ramo de atividade que se realiza a partir do comando de outro e de pessoas, considera-se que a administração seja um instrumento-meio. Trata-se de um instrumento essencial em toda e qualquer cooperação organizada, em todos os níveis da organização, dirigindo os negócios e gerindo bens com pretensões de se alcançarem os objetivos organizacionais (JUCIUS; SCHLENDER, 1974; KOONTZ; O'DONNELL, 1978).

Reportando-se à administração como ciência, área onde se circunscrevem as funções administrativas, tem-se que esse *fenômeno administração*, segundo Drucker (1972), é considerado a máxima, a principal chave para a solução dos problemas que afligem o mundo moderno. Numa outra exposição de mesmo sentido, Koontz e O'Donnell (1978, p. 4) afirmam que é por intermédio do administrador “que se

determina a diferença entre uma firma bem sucedida e uma empresa destinada a fracassar”.

Considerando-se então os aspectos gerais da administração, pode-se concluir, segundo o ponto de vista de Marinho (2005, p.3), que:

A Administração de Empresas é uma disciplina claramente pragmática, voltada para resultados, uma eterna busca ao nirvana da eficiência e eficácia. Aos administradores competentes, espera-se proficiência na gestão dos processos comerciais, financeiros, de recursos humanos e assim por diante. Em resumo: a Administração é a arte do know-how, e quanto melhor solucionador de problemas for um administrador, mais competente ele será.

Desta forma, considera-se que a Administração de Empresas consta como “disciplina pragmática, direcionada para resultados e, por conseguinte, entendê-la como uma eterna busca de objetivos com eficácia e eficiência, aplicando o conhecimento à ação” (MARINHO, 2005, p.3).

É por intermédio da administração que se caracteriza a organização eficaz e eficiente ou o seu inverso, dependendo do desempenho do administrador. No entanto, de todo e por finalidade, a administração tem o escopo de assegurar a eficiência e a eficácia organizacional.

É muito difícil que as funções administrativas e gerenciais possam ser conduzidas de forma eficaz se as funções operacionais não funcionam bem (CAMPOS, 1994). No gerenciamento da rotina do trabalho, por exemplo, o objetivo é gerenciar um processo para servir a todas as pessoas e, conseqüentemente, servir ao mercado, o que fortifica a inter-relação interna e externa de qualquer organização.

No que concerne à meta administrativa ou meta dos administradores, uma visão um tanto quanto míope ou de pouca perspicácia sempre é observada com direcionamento para o lucro, quando na verdade o lucro “é somente uma medida do excesso de receita da empresa sobre seus lucros” (KOONTZ; O’DONNELL, 1981, p. 10).

Para os autores, há um falacioso pressuposto simultâneo: infinidade de recursos. Alcançando-o, estará alcançando de forma concomitante um cenário em que a equipe de colaboradores de uma empresa, independentemente da atividade ou das funções, estará contribuindo para a consecução dos objetivos do grupo pelo menor custo possível.

Segundo Campos (1994, p.157), a demanda do mercado tem se manifestado, para todas as atividades organizacionais, como sendo o objeto de estudo de maior relevância para quem quer produzir e ter emprego para sua produção, tanto de produtos quanto de serviços. Desta forma, deve-se entender que a meta tem origem no mercado, ou seja, as metas vêm das pessoas e na administração “quem não tem meta é tudo, menos um Gerente.”

Essa consideração talvez tenha sido o ponto-chave para se reconhecer a importância do papel do administrador no desenvolvimento de uma empresa. Conforme destaca Newman (1973, p.28), a boa administração começa com o “estabelecimento ou, pelo menos, com uma compreensão nítida das metas a serem alcançadas. Cada administrador, desde o presidente até o supervisor de primeira linha, deveria conhecer os objetivos de seu setor de atividade.”

A afirmação do autor conduz à interpretação de que toda atividade empresarial, tanto quanto os setores de empresas competitivas, prezam pelo seu desenvolvimento. Subentende-se, porém, que esse desenvolvimento só é atingido se os resultados esperados também o forem. Contudo, deve-se reconhecer que resultado esperado não é senão o alcance de um objetivo, de uma meta ou de uma missão. Isso leva a entender que nenhuma meta pode parecer consistente se não houver determinação do que se quer alcançar, ou seja, a distinção do objetivo e da missão a ser atingida pela empresa.

2.2.3 A função administrativa

Falando sobre estudos desenvolvidos a partir da administração, a literatura de um modo geral tem apresentado algumas abordagens, principalmente em relação aos modelos de análise administrativa, das quais se pode pontuar as do tipo: empírica, operacional, do comportamento humano, da teoria das decisões, da comunicação, entre outras. Entretanto, e procurando-se dar fundamento aos objetivos propostos neste estudo, optou-se por desvendar por exclusividade a abordagem operacional.

Essa opção operacional, no entanto, não se dá pela simples preferência do pesquisador, mas por ser uma abordagem que, segundo Koontz e O' Donnell (1981, p. 22), procura “relacionar o contexto do conhecimento da função administrativa com a natureza da tarefa administrativa”. E é justamente nesse segmento que reside a

grande relevância das funções administrativas - o que leva a administração ser designada e analisada a partir de um processo.

Pode-se dizer que essa relevância dada à função administrativa já era uma preocupação de Fayol (1978, p. 17), que a apresentou com o “encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de construir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos”. Mas que, entre essas funções, incluiu o comando, que é parte imprescindível para reconhecer-se a importância do papel do administrador ou gestor de qualquer atividade organizacional e para a qual puderam-se enumerar as seguintes definições:

- a) Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.
- c) Comandar é dirigir o pessoal.
- d) Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.
- e) Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1978, p.17).

Segundo os estudiosos da administração e administradores de empresas que conseguiram alcançar e manter o sucesso, as funções tidas como princípios, no sentido individual, mas como teoria no sentido pleno, passaram a ser delineadas pelas atividades de planejamento, organização, direção e controle (NEWMAN, 1973; JUCIUS; SCHLENDER, 1974).

Todo empreendimento, mesmo os de características informais, não se desenvolvem sem idealizações, sem uma reflexão daquilo que se quer alcançar e, ao final de determinado tempo, do resultado a que se chegou. Portanto, é sabido que entre os planos de *aonde se quer chegar* e o *resultado a que se chegou*, há todo um processo influenciável de forma positiva ou negativamente para o resultado. E é nesse segmento operacional que o administrador e a utilização das funções administrativas farão a diferença, principalmente pela aplicação dos princípios e teorias relacionadas à administração (KOONTZ; O'DONNELL, 1981)

Quanto aos princípios gerais de administração, tem-se que adquiriram uma missão na administração semelhante à das leis nas ciências físicas, em virtude de se demonstrar a relação causa e efeito. Ressalta-se, no entanto, que enquanto as leis têm caráter de aspectos coercitivos e invariáveis sob determinadas condições, um princípio é uma proposição geral, aplicável a determinados fenômenos, “não devendo ser rígido e absoluto, mas relativo e flexível”(CHIAVENATO, 2001, p. 193).

Isso quer dizer que nenhuma empresa se obriga à aplicação dos princípios administrativos, mas, se aplicados, certamente o seu desenvolvimento estará constituído de um resultado já previsto, por ordem da experiência prévia de administradores e de estudiosos em relação às teorias.

Na administração moderna, as funções do administrador têm simetria entre a suas ações peculiares e o objetivo da organização. Na abordagem empresarial, essas funções passaram a ser o centro de um processo administrativo, caracterizado pelo ecletismo, aplicabilidade e utilidade da Teoria Neoclássica, e são instituídas pelas funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle (MAXIMIANO, 2002).

Para melhor explicitação das funções administrativas e sua conseqüente compreensão, é interessante que a empresa seja vista de forma a permitir a divisão em níveis funcionais, em virtude do processo administrativo e de seus terminais de comunicações, que delimitam em que ponto se delega a autoridade ou que se estabelece a devida responsabilidade.

Na Figura 3 percebe-se que a verticalização demonstrada significa a escala hierárquica e que, quanto mais alta for a posição do indivíduo, mais avolumado estará o seu grau de autoridade e de responsabilidade.

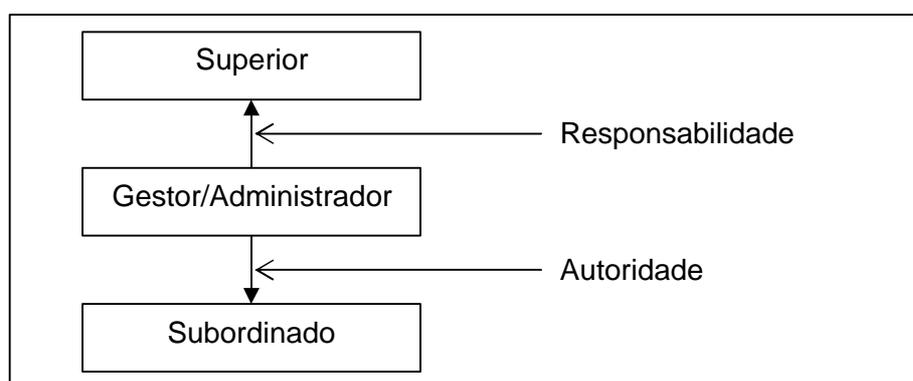


Figura 3 - Os dois terminais hierárquicos de comunicação.
Fonte: Chiavenato (2001, p. 200).

Contudo, deve ser percebido, que a autoridade não está alocada no indivíduo, mas no cargo que ocupa, na posição da organização em que ele se encontra. Assim, a responsabilidade passa a ser o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi designada.

Por sua própria natureza, a organização administrativa cria relações entre chefes e subordinados, bem como uma série de departamentos e divisões que, em geral, estão intimamente relacionados entre si. Para se ter uma administração adequada é essencial que essas relações sejam cuidadosamente definidas e claramente compreendidas (NEWMAN, 1973, p. 170).

Pode-se dizer que o termo *autoridade* transmite uma idéia desagradável, por estabelecer à primeira vista um estado de discriminação, de segregação, principalmente do lado hierarquicamente inferior, que pode absorver o entendimento além da submissão de *obediência, de sujeição absoluta ou servidão*. Mas, na administração, a concepção está ligada à capacidade de agir em nome da empresa. Portanto, em relação às questões organizacionais em empresas privadas, a autoridade vincula-se à delegação de poderes que, por sua vez, “deve ser feita em termos da viabilidade administrativa; e as autorizações legais porventura necessárias devem conformar-se, mas não se restringir à ação administrativa aprovada” (NEWMAN, 1973, p. 172).

Nesse sentido, pode-se constatar delegação de autoridades e de responsabilidades, ou seja, de poderes, nas menores empresas e nas menores organizações administrativas. Delega-se poder ao encanador, ao fazendeiro, ao corretor, a tantos quantos forem os representantes de quantas forem as atividades (NEWMAN, 1973).

Assim, no caso do administrador, cabe-lhe, por atribuição do cargo, desempenhar as funções administrativas que lhes são peculiares, para as quais tem o papel da responsabilidade e da autoridade delegada, que são as funções de: planejar, organizar, dirigir e controlar.

2.3 A administração com base nos princípios e teorias

A administração tem-se caracterizado como atividade-meio para o alcance dos objetivos empresariais. Diante disto, as maneiras de desenvolvê-la, por conseguinte, é desenvolver as organizações de forma eficaz e eficiente.

Assim, supõe-se que, com a aplicabilidade da administração como ciência e com o passar do tempo, dos paradigmas surgidos originaram-se os métodos que de forma cumulativa foram caracterizando-se por presunções adstritas ao: começo,

detalhamentos, opiniões predominantes, doutrinas, entre outros, que, estudados e testados, culminaram em princípios e teorias que a presente seção se propõe a argumentar.

Nesse sentido, o modelo administrativo assenta-se na utilização otimizada dos princípios e teorias, no sentido de que a empresa para a qual os processos administrativos estejam sendo utilizados encontre por resultado a eficiência e o sucesso.

2.3.1 Funções gerenciais: princípios e teorias

Princípio, no seu sentido literal, transmite a compreensão de: início, base, momento original de alguma coisa. Na administração, o *princípio* é tido como fundamentos, como verdades ou aquilo que se acredita ser verdade em dado momento, que abarca variáveis dependentes e independentes (KOONTZ; O'DONNELL, 1981).

Nessa perspectiva, considera-se que um princípio deva ser uma afirmação esclarecida e descrita com observância à sua causa e efeito. A essa percepção, Koontz e O' Donnell (1981, p. 12) sinalizam que os princípios são “[...] freqüentemente considerados *descritivos*, *prescritivos* ou *normativos* [...].”

Segundo esses autores, por esclarecimento dos termos, tem-se que, em razão do efeito descritivo, sua capacidade de descrever, de expor com detalhes em face de um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado sobre determinado âmbito, objetivando a caracterização ou estabelecimento das relações entre variáveis. O efeito prescritivo ou normativo, por sua vez, refere-se ao fato de uma determinação antecipada e expressa ou a termo do que se deve fazer ou desenvolver com qualidade ou força de norma.

Já as teorias têm sentido mais abrangentes, pois representam também, segundo Koontz e O' Donnell (1981, p. 12), “o agrupamento sistemático de princípios inter-relacionados. Sua função é unificar a partir da formação de um arcabouço para o conhecimento relevante.”

Nesse caso, retomando-se o esclarecimento já citado por Koontz e O'Donnell (1981) de que o lucro é apenas uma medida do excesso e que este último deve ser meta do administrador, a observância em relação às funções administrativas de

planejar, organizar, dirigir e controlar passa a ser relevante para que o alcance do resultado esperado seja certamente de caráter positivo.

2.3.1.1 Função planejamento

Na origem dos elementos ou funções da administração, o planejamento estabelecido na modernidade foi denominado por Fayol (1978) de “previsão” que, segundo ele, significa ao mesmo tempo *calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir*. Portanto, representa ocasionalmente a preparação eficaz de um programa de ação.

Em tempo atual, o conceito do planejamento segundo elucidação dada por Newman (1973) significa tomar decisão oportunamente ou de forma antecipada sobre o que deve ser feito. Que pode ser interpretado como uma maneira sistemática de se pensar o futuro no presente e encaminhá-lo de forma processual.

Em virtude da característica fundamental do planejamento, outros autores tendem, da mesma forma, a esclarecer o planejamento nessa mesma direção. Koontz e O'Donnell (1981, p. 85), por exemplo, admitem que:

A mais fundamental das funções de administração é o planejamento, a seleção entre alternativas de cursos de ação futuras para a empresa em seu conjunto e para cada departamento dentro dela. Todo administrador planeja e suas outras funções dependem de seu planejamento. Os planos acarretam seleção de objetivos da empresa e de metas e programas departamentais, e determinações da maneira de alcançá-los. Os planos suprem, portanto uma abordagem racional a objetivos pré-escolhidos.

Não se poderia, pois, compreender o planejamento sem a presença intrínseca dos objetivos e metas pretendidos, o que requer também posicionamentos em relação ao que fazer, como, quando, quem deve fazer, consubstanciando outras funções inter-relacionadas com a função planejamento.

Assim sendo, pensar a organização já é, por si só, uma veiculação de norteamento. Nesse pensamento, a antecipação, isto é, estabelecer de forma prévia a finalidade da organização, escolher objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los é *planejar*. É nesse ponto que se define a missão, com análise dos aspectos interno e externo, e que se avaliam as oportunidades e

ameaças, os pontos fortes e fracos, estabelecendo objetivos e definindo estratégias de superação das implicações previstas (MAXIMIANO, 2002).

Na concepção de Koontz e O'Donnell (1981), o planejamento é o ponto de partida dos atributos administrativos relacionados às suas funções, perfazendo um fluxo de ações peculiares em que seu todo representa o processo administrativo. Pode-se dizer que o planejamento contribui de maneira essencial para o estabelecimento das distinções e das diretrizes entre administradores, gerentes, supervisores, mas também para o dimensionamento da ação efetiva a ser exercida pelo segmento operacional.

Em relação a essas diretrizes, também consideradas planos, são representadas como afirmações ou entendimentos aplicados em todos os casos, não no sentido compulsório ou de lei, mas como melhor caminho, melhor direção a ser tomada para o atingimento eficaz e eficiente do resultado. Até porque o foco da administração neoclássica induz o seu desenvolvimento aos objetivos e resultados.

Nesse segmento, conforme Newman (1973), a lógica é de que os princípios e teorias só se legitimam a partir da sua operacionalização. Para isso, os estudiosos sobre o assunto procuraram orientar os administradores estabelecendo a teoria em função das complexidades organizacionais modernas e atuais. O que era tido como leis pelos clássicos é trazido à modernidade como normas ou critérios flexíveis que proporcionem soluções administrativas práticas.

As diretrizes sempre estão vinculadas à área na qual está inserida e, subseqüentemente, às decisões a serem tomadas. Deve ser observada, no entanto, a compatibilidade das decisões em relação aos objetivos, contribuindo para a operacionalização das outras funções. As diretrizes se devem, de forma adequada, a quantos níveis houver na organização, podendo ainda variar entre diretrizes básicas e fundamentais até diretrizes menores ou derivadas, o que vai compor, por via do complexo de diretrizes, o chamado *programa*, conforme assinalam Koontz e O'Donnell (1982).

No que concerne aos procedimentos, o planejamento constitui-se de planos ou diretrizes com o intuito de estabelecer o conjunto de meios dispostos convenientemente para alcançar-se um fim. Isto é, de estabelecer o método a ser desenvolvido, preferencialmente padrão, que se esforce para a realização das atividades futuras, não obstante, transcendendo as linhas departamentais, pois os

resultados de cada um devem conduzir-se a um resultado geral e convergente aos objetivos e metas da empresa (NEWMAN, 1973; KOONTZ; O'DONNEL, 1982).

Todavia, como os resultados empresariais dependem de uma maximização bem planejada, principalmente na atualidade, quando a qualidade dos produtos e serviços são tão exigidos e a competitividade tão acirrada, deve-se considerar que o tempo despendido nos estudos e elaboração do planejamento permita aos administradores avaliar paralelamente os riscos, as oportunidades e a melhor maneira de não se desperdiçarem recursos.

Conforme o conteúdo dado à função planejamento, fica entendido que são diversificadas as variáveis influenciadoras para a formalização de um planejamento eficaz e eficiente. Em virtude principalmente dos objetivos, percebe-se que forças endógenas e exógenas impactam os estudos futuros.

O administrador, como elemento fundamental na organização, legitimará a função do planejamento quando: decidir as metas e objetivos; alocar os recursos de mão-de-obra, equipamento e tempo em que sejam atingidos; formular diretrizes; decidir e determinar quem e quando atuar no desempenho das atividades; determinar com rigor o fluxo dos papéis a serem desenvolvidos pelas pessoas e produtos (KOONTZ; O'DONNELL, 1981).

Oportunamente, os objetivos podem ser de características estratégicas, táticas e operacionais. No planejamento tático, Kotler (2002) sugere que os esforços e atenções se direcionam para o interior da organização, sendo o modelo de planejamento para o qual são explicitados objetivos e estratégias, em função de cada uma das atividades a serem desenvolvidas pela organização.

Para o autor, a afirmação arremete-se ao entendimento de ser constituída por detalhamentos ou, por que não dizer, por objetivos específicos ou secundários, em virtude das diferentes atividades desenvolvidas na organização para o cumprimento da sua missão, na qual se deve concentrar-se no fator tempo-espacial. Temporal por constituir o planejamento de um período pré-determinado; e espacial em virtude de que cada detalhamento estará co-relacionado à sua própria atividade.

Já o planejamento operacional é parte dicotômica do planejamento tático, isto é, uma subdivisão da tática utilizada como planejamento dotado de novos detalhamentos objetivos de cada área da organização de forma desdobrada, no intuito de alcançar os objetivos.

2.3.1.2 Função organização

Reconhece-se que, para executar os planos organizacionais de forma coerente à organização, “é necessário organizar os recursos” e organizar, no sentido abordado, segundo Maximiano (2005, p.85), é:

[...] o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de planos. O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma estrutura. Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério.

Diante da afirmação e dependendo das circunstâncias, a ordem das etapas ou decisões pode variar, segundo Maximiano (2005, p.85), em:

analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados; dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos; definir as responsabilidades pela realização do trabalho; definir os níveis de autoridade; e desempenhar a estrutura organizacional.

Nas circunstâncias relativas à função organização, de acordo com Koontz e O'Donnell (1978), administrar é produzir interação entre os recursos, estabelecendo *o que, como e quem fazer* para alcançarem-se os objetivos empresariais. Analisadas as abordagens, constata-se que a administração é ação do administrador, devendo este se apresentar a partir de padrões que propiciem à organização condições de desenvolvimento e atingimento dos objetivos empresariais, com o devido sucesso e observância dos princípios básicos da organização.

Isso pode ser confirmado pela proposição de Newman (1973) de que o significado de organização pode ser entendido como o processo de dividir e agrupar o trabalho e as pessoas objetivando a realização das tarefas; definir as relações entre líderes e comandados; definir recursos, tecnologia e informação visando à produção de bens e/ou à prestação de serviços. Em síntese, a organização, sob o ponto de vista do autor, também pode ser compreendida como uma das funções gerenciais básicas.

Assim, reconhece-se a utilidade da administração e das funções administrativas, especialmente da função organização, em virtude da sua

flexibilidade essencial tanto às pequenas quanto às grandes empresas (NEWMAN, 1973).

Numa empresa, qualquer que seja sua atividade ou porte, as dificuldades e problemas se manifestam com mais ênfase nos contornos da organização, observando-se que, na maioria das vezes, tais dificuldades não se dão na manutenção da organização, mas na sua elaboração, em função das estruturas.

Newman (1973, p.139) faz algumas observações sobre os principais problemas ao se organizar uma pequena ou grande empresa, assim como um departamento dentro das mesmas e os pontua de forma interrogativa:

1) Como subdividir as atividades, para fins administrativos? Que critério empregar ao definir as atividades de cada departamento? Que divisões de serviço deverão ser criadas?

2) Que relações deverão ser formalmente estabelecidas entre as pessoas? Como delegar autoridade e responsabilidade? Como utilizar a *assessoria* e a *autoridade funcional*? Qual o grau de descentralização desejável?

3) São necessárias medidas especiais a fim de fazer da empresa uma unidade funcional de trabalho? Que papel deve caber às comissões? Que funções deverão ser desempenhadas pela Diretoria?

4) Qual deverá ser a estrutura geral da organização? Estabeleceram-se limites para a amplitude da supervisão? É equilibrada e funcional a estrutura geral?

Percebe-se, no âmbito da organização que se estabelece e caracteriza dentro da estrutura empresarial, o desempenho de cada indivíduo em relação à empresa e às demais pessoas ali existentes. É nessa fase que se delineiam quais as pessoas e quais os trabalhos e a quem estão subordinados. É, portanto, um arcabouço intangível, mas efetivamente presente na estrutura empresarial e que é arquitetado no sentido de se promover a coordenação dos indivíduos inseridos no grupo empresarial (JUCIUS; SCHLENDER, 1974).

Compreender a capacidade ou a ação de agrupar pessoas e recursos definindo-se as atribuições, responsabilidades e relações entre os indivíduos e grupos de modo a possibilitar o atingimento dos objetivos da empresa é *organizar*. É aí que se institui e estrutura a empresa de forma vertical e horizontal, que departamentaliza, centraliza e/ou descentraliza, segundo a necessidade empresarial, que normatiza e descreve cargos e funções (MAXIMIANO, 2005; JUCIUS; SCHLENDER, 1974; NEWMAN, 1973; KOONTZ; O'DONNELL, 1982).

No que concerne à divisão de trabalho, com base na estruturação empresarial, esta pode ser esclarecida por meio de alguns instrumentos: por contratos, por manuais de procedimentos, por planos de cargos, manuais,

organogramas, entre outros. Não obstante, nas empresas associativas e cooperativas, nas Organizações Não-Governamentais (ONGs), o mais comum dos instrumentos de divisão de trabalho constitui-se no Estatuto.

Nesse aspecto e transportando a função organização para as associações, cabe entender a condução do Estatuto como instrumento formal de adequação das tarefas, já no ato da instituição da empresa, na qual se estabelecem: divisão e subdivisão das atividades para fins administrativos; relações formais entre as pessoas; medidas para fazer da empresa uma unidade funcional de trabalho; e a estruturação geral da organização (NEWMAN, 1973).

Na realidade, ao Estatuto é cabida a expressão em termos claramente identificáveis sobre as competências de cada unidade ou departamento de atividade, com informações cristalinas de quem decide e de quem assessora. Entretanto, estudos sobre o assunto têm demonstrado que nas instituições associativas, cooperativas ou ONGs, sempre é apresentada a divisão de trabalhos dos níveis estabelecidos abaixo da Diretoria.

Retomando-se as abordagens estruturais da empresa e considerando que nesse segmento a utilização ou formalização da estrutura deve estar submetida à eficácia e à eficiência, Jucius e Schlender (1974) relatam que sua aparência deve ser compreendida. Entretanto, os modelos possíveis à estruturação de uma empresa podem ter tipologias variadas, como: estrutura organizacional formal, informal, linear, funcional, entre outras.

Nesses aspectos considerados em relação ao princípio da eficiência, constata-se que uma organização é eficiente quando atinge seus objetivos. Por conseguinte, é eficaz se os imprevistos e conseqüências ou seus custos são os mínimos (KOONTZ; O'DONNELL, 1982).

Tem-se, então, que a eficácia e a eficiência à luz da administração organizacional tendem para a realização do planejado – no sentido de executar e de concluir – fazer bem feito e levar a efeito, de maneira correta, realizar a custo mais baixo. Isso quer dizer que se uma organização, qualquer que seja a sua atividade, atinge o seu fim na perspectiva de sucesso, o desempenho da administração como meio terá alcançado a eficácia e a eficiência. Portanto, entende-se que a eficiência é algo mais agregado à eficácia de um resultado atingido.

Na organização formal, os indivíduos, seu comportamento e sua associação são parte de um sistema bastante abrangente de relações sociais, no qual uma

empresa individual formalmente organizada é um subsistema. A essência dessa formalização depende de um propósito ordinário, comum e consciente, no qual seus integrantes estão habilitados a comunicar-se um com os outros; estão *desejosos* de agir e de participar de um propósito (KOONTZ; O'DONNELL, 1982).

Já do ponto de vista da organização informal, Barnard (1938 *apud* KOONTZ; O'DONNELL, 1982) a considera uma atividade pessoal conjunta sem um propósito conjunto consistente, ainda que possivelmente contribuindo para resultados conjuntos.

Assimilando-se e confrontando o entendimento sobre a organização formal e informal, têm-se por diferenciação a postura e o propósito conjunto dos seus integrantes. Na organização formal, a prudência e a intenção possuem os mesmos princípios entre os seus membros; na organização informal esses fenômenos parecem se individualizar, mesmo que os resultados atingidos satisfaçam a todos.

2.3.1.3 Função direção

Dirigir dá a idéia de direção de encaminhamento. Na abordagem administrativa, não parece ser diferente, devendo-se ressaltar o ordenamento sucessivo ao qual as funções administrativas se destinam. Inicialmente, percebeu-se a relevância do planejamento para a previsão do futuro empresarial. Em seguida, apresentou-se a organização como instituição de agrupamento dos recursos necessários ao desenvolvimento empresarial. Agora é vez de se apresentarem as considerações sobre a função direção imediatamente subsequente à organização.

Mesmo instituídas em uma seqüência lógica, o planejamento associado à organização não é garantia definitiva para que as tarefas e o trabalho se realizem, o que requer, para tanto, a estimulação do corpo funcional da empresa ou do grupo para a realização de cada tarefa.

Na visão de Jucius e Schlender (1974), a direção traduz-se na efetivação de um plano preparado e traçado, tendo em sua extremidade o objetivo. Significa *levar a cabo* segundo um comando. É uma fase ativa em que o administrador emite ordens e instruções aos subordinados que, por sua vez, executa de forma que o curso seja mantido e os imprevistos ou desvios indesejáveis sejam corrigidos.

Maximiano (2005) coloca que o gestor processa a coordenação das atividades e RHs necessários, lidera e decide.

Estudiosos e administradores já perceberam que a motivação associada à satisfação são elementos chaves para que os objetivos empresariais sejam atingidos a contento. Isto é, a contento da empresa e dos indivíduos que exercem as tarefas de desenvolvimento da mesma.

A esse fato, Koontz e O'Donnell (1978, p. 113) propõem que, para dirigir subordinados, “um administrador tem de motivar, comunicar e liderá-los. Uma direção insatisfatória pode modificar todo o trabalho que se teve em organizar uma empresa e preencher seus cargos e pode impossibilitar a consecução dos objetivos reclamados pelos planos.”

Nesses apontamentos, segundo Newman (1973), é razoável perceber que, em uma empresa, as tarefas operacionais sempre são executadas por escalões inferiores na hierarquia administrativa, excetuando-se as atividades e tarefas não delegáveis. No entanto, deve-se levar em conta que o administrador ou dirigente é o farol dos seus subordinados. Isto é, a única justificativa para a existência dos chefes é a influência que exerce no comportamento dos executantes.

Por outro lado, tanto a qualidade quanto a quantidade de desempenho parecem estar vinculadas à qualidade e quantidade de direção das lideranças, mas também às qualidades e quantidades prévias de planejamento e organização desenvolvidos na empresa (JUCIUS; SCHLENDER 1974).

Já na concepção de Koontz e O'Donnell (1978), a motivação é elemento fundamental para a consecução de uma direção eficiente. Para o seu desenvolvimento, devem-se incluir todas as atividades que busquem encorajar os subordinados a trabalhar eficiente e efetivamente em curto e longo prazos, o que não é uma tarefa fácil para o administrador, por lidar com “um complexo de forças sobre as quais pouco sabe e sobre muitas não tem nenhum controle”.

As metas e objetivos são elementos importantes para a função direção, pois as ações desenvolvidas se esforçam para que sejam atingidos. Dessa forma, cabe também à função direção na empresa: colocar no mercado um produto com melhor qualidade e de forma mais econômica que o concorrente; remunerar o associado de forma competitiva com o mercado, operando e garantindo os recursos disponibilizados ao crescimento e geração de novas riquezas; respeitar a sociedade; e não comprometer o ambiente (CAMPOS, 1994).

Diante das considerações literárias, percebe-se que cada autor tem entendimento de forma diferenciada. Há os que consideram a função direção como

levar a cabo o planejamento e a organização, alcançando objetivos; há os que vêm a direção como luz para os subordinados e espelhos do planejamento e da organização; há os que entendem ser a ação de motivar os subalternos ao exercício da eficiência e da efetividade. Percebe-se que todos tendem a um mesmo ponto, à condução de cada tarefa, por subordinado, de forma objetiva, satisfazendo os objetivos da empresa, logo, o alcance de um resultado de sucesso ou insucesso parece ser desencadeado pela capacidade de liderança e de exercício da direção, por parte do administrador.

2.3.1.4 Função controle

A concepção que se tem do termo controle é interpretada como sendo aquilo que é comedido, é a verificação atenciosa de um resultado, da sua regularidade, é a avaliação de um ocorrido.

Para Koontz e O'Donnell (1978, p.225), o controle é:

[...] função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados. É, pois, a função segundo a qual cada administrador, do presidente ao mestre, certifica-se de que aquilo que é feito está de acordo com o que se tencionava fazer.

O significado apresentado leva à interpretação de que controlar é manter algo regulado, em perfeito ajuste dos componentes que produzem o funcionamento de algo. Por isso mesmo, Jucius e Schlender (1974) definem de maneira simplificada ser o controle a função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que as obras e projetos sejam completados como foram planejados, organizados e dirigidos.

Na mesma direção, Newman (1973, p. 376-377) afirma que “o controle depende de outras fases da administração” e acrescenta:

[...] não existe uma forte delimitação entre esta e as demais fases da administração. A fixação de metas, por exemplo, é parte essencial do planejamento; apesar disso, muitas dessas mesmas metas podem servir de padrão no processo de controle. A ação corretiva, também, freqüentemente implica no aperfeiçoamento ou revisão dos planos. Como todas as outras fases da administração, o controle faz parte inseparável de uma matriz muito complexa.

Comparar as ações planejadas com os resultados obtidos de forma avaliativa e a partir das análises possibilitar o início de eventuais correções nos rumos definidos pela empresa é *controlar*, em que se monitoram e mensuram os níveis dos resultados e dos desempenhos, superando possíveis anomalias por meio das ações corretivas estratégicas, táticas e operacionais (JUCIUS; SCHLENDER, 1974; KOONTZ; O'DONNELL, 1982; MAXIMIANO, 2005). Segundo Jucius e Schlender (1974, p. 128), “controle, como se acha subentendido, é desempenhado em relação a alguma coisa.”

Assim sendo, o controle, em função das conceituações, aufere proveito particularmente pela coordenação, que muitas vezes é utilizada como palavra sinônima. No entanto, ao controle implica a delegação de poder, ou seja, a autoridade e a responsabilidade pelo trabalho e tarefas atribuídas a determinadas pessoas. Em tudo e por tudo que se refere à organização, os RHs são presença fundamental, visto que uma organização sem pessoas é uma instituição vazia.

Tomando-se então a administração como processo, percebe-se que a movimentação das funções administrativas (planejamento, organização, controle e direção) é essencialmente circular (FIGURA 4). Ela se repete de forma cíclica e continuamente, passando pelos mesmos pontos, procurando corrigir e ajustar os desvios de forma inter-relacional, operando pessoas e recursos, com vistas em um objetivo pré-definido (JUCIUS; SCHLENDER, 1974; KOONTZ; O'DONNELL, 1982).



Figura 4 - Movimentação das funções administrativas.
Fonte: Chiavenato (2001, p. 220).

Com base no conteúdo e nas explicações de autores abordados, como: Jucius e Schlender (1974), e Koontz e O'Donnell (1982), tem-se que as conceituações em relação às funções administrativas são apresentadas de formas diferenciadas. Entretanto, não é difícil perceber que, mesmo apresentando textos próprios e diferenciados, as abordagens sobre as funções administrativas convergem para entendimentos semelhantes, demonstrando a sua capacidade múltipla de aplicabilidade. Isto é, capazes de serem absorvidas pelas mais diversas organizações ou atividades.

Para confirmação do que ora se afirma, optou-se por pontuar, a partir do Quadro 4, o entendimento consolidado dos autores sobre a representação das funções administrativas. A demonstração permite dizer que para cada função administrativa ou gerencial há uma ação a ser desenvolvida a partir da sua conceituação funcional, permitindo definir para cada relação, função ou ação, o significado que representa o modelo administrativo.

FUNÇÕES	AÇÕES	SIGNIFICADOS
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decidir a ação futura pela ação presente; ▪ Decisão sobre os objetivos; ▪ Definição de planos e como alcançá-los; ▪ Programação das atividades; ▪ Definição de quando e quem desenvolverá as atividades. 	Ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado.
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos e atividades para atingir os objetivos: pessoas, órgãos e cargos; ▪ Atribuição de autoridade e responsabilidade. 	Ação de agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidade e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos.
DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preenchimento dos cargos; ▪ Comunicação, liderança e motivação do pessoal; ▪ Direção para os objetivos. 	Ação de conduzir e motivar pessoas a exercer suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais.
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição de padrões para medir desempenho; ▪ Garantir que o planejamento seja realizado; ▪ Corrigir desvios ou discrepância. 	A ação de comparar os objetivos estabelecidos, os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

Quadro 4 - Relação entre as funções administrativas suas ações e significados
Fonte: Jucius e Schlender (1974); Koontz e O'Donnell (1982).

Diante do exposto, verifica-se que as abordagens, de forma genérica, restringiram-se a tecer uma análise da administração ideal, por vias dos princípios e teorias neoclássicas, porém, observando-se essencialmente o panorama interno da empresa. Entretanto, cabe ressaltar que a movimentação empresarial não se dá apenas em seus contornos internos.

Assim, remetendo-se aos objetivos estabelecidos e considerando que a centralidade do presente estudo dirige-se a uma Central de Associações e que tanto dentro quanto fora do ambiente organizacional as pessoas são focalizadas como recursos efetivamente relevantes, passa-se à interpretação do cenário externo.

Dessa maneira, tratando-se de pessoas, é importante considerar todo o *stakeholders* empresarial no qual se inserem, além dos colaboradores (clientes internos), os externos (fornecedores, outras organizações, entre outros). Por isso mesmo, reconhece-se que em virtude da inter-relação da empresa com outros segmentos é que se originam as redes empresariais e o associativismo, abordados a seguir.

2.4 Abordagens sobre redes

2.4.1 Redes empresariais

As redes empresariais são entendidas como uma sucessão ou série de procedimentos entendidos como rede, cadeia ou mesmo elos interdependentes (BUENO, 1996). A concepção conceitual das redes na direção em que o presente trabalho se encaminha descortina-se para um entendimento associativo no âmbito do agronegócio.

Neste tópico, a atenção converge para o desenvolvimento sustentável dos produtores rurais e, nesse direcionamento, mesmo ciente do seu aspecto tradicional, passa-se a instituí-los (os produtores rurais) na condição de empresa. A idéia é produzir melhor esclarecimento e entendimento sobre o segmento gerencial que lhes compete, evidentemente com base nas teorias de Gestão do Conhecimento (GC) em redes, por intermédio da compreensão do fenômeno do empreendedorismo social na geração de inovações, sob o ponto de vista do processo de administração.

Cabe destacar que a intenção associativa, como um meio de solução às questões individuais, é reportar-se ao pensamento de Loschpe (1997, p.1) quando assinala que:

Sob o impacto de um Estado que vem diminuindo sua ação social e de uma sociedade com necessidades cada vez maiores, cresce a consciência nas pessoas – tanto físicas quanto jurídicas – de que é necessário posicionar-se proativamente no espaço público, se o que se deseja é um desenvolvimento social sustentado.

Transportando esse parecer para o segmento empresarial, tem-se uma visão incentivada pelas ameaças e oportunidades resultantes do atual estado de desequilíbrio socioeconômico mundial. Alguns setores da sociedade mobilizam-se na busca de respostas a problemas crônicos de proporções globais. Iniciativas de *empreendedorismo social (social entrepreneurship)* têm se tornado alvo de discussão nos meios empresariais e acadêmicos (DEES, 1998 *apud* SCHLEMM, 2004).

Segundo Schumpeter (2000), empreendedorismo é um processo dinâmico e descontínuo de novas combinações de recursos. Por sua vez, o conceito de inovação, sob este ponto de vista e conforme esclarece Kanter (2000), não se distancia do conceito conhecido e envolve combinações de recursos para geração de novos produtos, novos meios de produção, novos mercados, novas matérias-primas e novas formas organizacionais, ficando, portanto, reforçado o conceito ao se reconhecer que *criatividade* consiste em reorganizar elementos já existentes com o objetivo de criar novas possibilidades (SCHUMPETER, 2000; KANTER 2000 *apud* SCHLEMM, 2004).

Combinações de recursos sob a forma de inovações em suas diversas configurações são necessárias e importantes para o alcance de metas de desenvolvimento sustentável. O papel da administração, neste caso, cresce em importância e destaque, em face das múltiplas competências a serem mobilizadas na concretização de projetos econômicos e sociais de amplo alcance.

Dessa maneira, há o surgimento de organizações no interior da sociedade civil, caracterizadas pela promoção de ações de natureza privada com fins públicos, das quais se pode deparar com diferentes denominações, tais como: organizações voluntárias, ONGs, organizações sem fins lucrativos, setor independente, terceiro setor.

Nesse tópico, é relevante considerar as redes como objeto e objetivo, enfatizando as redes produtivas no Sistema Agroalimentar (SAG), onde se verificam as relações de cooperação e de competição, das quais se assinalaram as transformações, incluindo-se os aspectos endógenos e exógenos da rede de relações. Nesse aspecto, consta que a rede de relações não pode ser entendida como linear, mas composta de vários agentes que mantêm contatos entre si, sendo que o aperfeiçoamento dessas relações poderá tornar a arquitetura do SAG em mais ou menos eficiência (PEDROZO; ESTIVALETE; BEGNIS, 2004).

Para ampliar-se o entendimento, ressaltam-se as distinções entre redes e SAG, devendo-se considerar este último como um conceito mais amplo, que envolve o ambiente institucional e as organizações de suporte. Sob esta ótica, é percebido como um conjunto de relações contratuais entre empresas, cujo objetivo é a disputa do consumidor de determinado produto. Nesse sentido, o SAG pode ser visto como um fluxo amparado pelo ambiente institucional, que são as regras da sociedade representadas pelas leis, tradições e costumes e pelo ambiente organizacional, que são estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs (ZYLBERSZTAIN, 2000).

As redes de empresas, no entanto, surgem como alternativas para as pequenas empresas, que detêm alto índice de solvência ainda nos primeiros anos de existência e que vêm na atuação conjunta uma estratégia que pode gerar vantagem competitiva na disputa com grandes empresas, garantindo não só a sua sobrevivência, mas também o crescimento.

Segundo Wittmann, Negrini e Venturini (2006), as redes de empresas apresentam-se como fenômeno que vem tomando proporções cada vez maiores. As redes de cooperação têm sido objeto de profunda análise e se constituem em projeto no âmbito de uma política pública como forma de fomento ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

De acordo com Batalha e Silva (2001, p.28), a análise de redes de produção “é uma das ferramentas privilegiadas da escola francesa de economia industrial. Apesar dos esforços de conceituação empreendidos pelos economistas industriais franceses, a noção de cadeia de produção continua vaga em seu enunciado.”

Subsidiando o esclarecimento, Morvan (1988 *apud* BATALHA; SILVA, 2001, p.17) sintetiza suas idéias sob a perspectiva de três séries de elementos que se ligam por uma visão em termos de cadeia de produção, tais como:

- 1)A cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- 2)A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- 3)A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Conforme ficou estabelecido pela justificativa em relação ao objetivo do presente estudo, a inter-relação entre o entendimento da sua operacionalidade e as idéias de Morvan (1988) apontadas por Batalha e Silva (2001) são bastante pertinentes para compreensão do presente trabalho, valendo apropriar-se da rede de produção como ferramenta de descrição técnico-econômica.

A rede de produção como conjunto de operações técnicas é a definição mais elaborada em relação ao seu conceito. Daí se constitui o instrumento estratégico tanto do ponto de vista analítico quanto metodológico, que consiste em descrever e formatar as operações de produção, responsáveis pela transformação da matéria-prima ou produto bruto em produto acabado ou semi-acabado, com apresentação de uma sucessão linear de operações técnicas e gerenciais de produção (BATALHA; SILVA, 2001).

No composto processual estabelecido por associações, esse conjunto se manifesta pelo objetivo da instituição que geralmente se constitui pela ideologia de fortalecer o setor por meio do fortalecimento do coletivo. Isto é, concentrar os objetivos individuais nas associações de forma associativa, caminhando em direção ao mesmo objetivo.

2.4.2 Redes sociais

Rede social é uma das formas de representação dos relacionamentos afetivos ou profissionais dos seres humanos entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos.

Para Capra (2002), as redes sociais emergiram nos últimos anos como um padrão capaz de expressar, em seu arranjo de relações, as idéias políticas e econômicas inovadoras, nascidas dos desejos mais atuais. São a manifestação cultural e uma nova maneira de fazer política. Inspiradas no pensamento sistêmico,

as redes dão surgimento a novos valores, novos pensamentos, novas atitudes: um novo balanço nas relações entre a tendência auto-afirmativa e competitiva predominante e a integrativa e colaborativa que muitos vêem como a tônica das sociedades do futuro.

Complementando, Inojosa (2000, p.6) enfatiza que uma rede social deve possuir também objetivos e propósitos comuns que justifiquem a sua existência. Em uma “rede de compromisso social, as relações nascem e se nutrem de uma visão comum sobre a sociedade ou sobre determinada questão social e da necessidade de uma ação coletiva.”

Para Barnes (1972), uma rede social compreende essencialmente os vínculos entre todos os membros da sociedade, ou parte deles, unidos por propósitos comuns.

No pensamento de Garton, Haythornthwaite e Wellman (1997), uma rede social refere-se a um conjunto de pessoas (organizações, associações ou outras entidades sociais). Marques (1999) conceitua rede social como um campo presente em um dado momento, estruturado por vínculos entre os indivíduos, grupos, associações e organizações construídas ao longo do tempo.

O autor destaca que o social é estruturado por inúmeras dessas redes de relacionamento pessoal e organizacional. A estrutura geral e as posições dos atores nessas redes moldam as suas ações e estratégias, ajudam a construir as preferências, os projetos e as visões de mundo e dão acesso diferenciado a recursos de poder dos mais variados tipos, que em inúmeros casos são veiculados pelas redes. As redes são, portanto, a estrutura do campo, no interior do qual estão imersos os atores sociais e políticos relevantes em cada situação concreta.

Uma rede social, segundo Tomael (2005, p.97), é uma representação formal de pessoas e suas relações. Delinear a “estrutura social por meio de uma rede possibilita a sua análise mediante uma imagem. No diagrama da rede social, pessoas são representadas por outras pessoas e suas relações por traços que as demonstram.”

As redes sociais, segundo Marteleto (2004, p.72), representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.” Nela, cada indivíduo tem sua função e identidade cultural e sua relação com outros indivíduos vai formando um todo coeso que representa a rede.

Nesse sentido, Amaral (2004, p.2) diz que a rede social que contempla encontros presenciais periódicos:

aprofunda suas discussões, enriquece a diversidade de assunto, visões e perspectivas, e alavanca possibilidades de formação de sub-redes. Para a autora, o encontro presencial favorece a apropriação pelo participante tanto da esfera pública, como do espaço da própria rede. É o presencial que dá densidade à rede.

As redes sociais representam também um grau de complexidade política de uma determinada comunidade ou grupo e não deveriam ser criadas artificialmente, uma vez que emergem de processos culturais e políticos (AMARAL, 2004). Manifestam um desejo coletivo de inovar na forma de organização política, numa desorganização consciente e intencional de estruturas que não mais correspondem às demandas e aspirações do grupo. E revela a existência de problemas que não conseguem ser resolvidos com as antigas estruturas e forma de gestão.

Dessa forma, cabe falar dos fluxos e ciclos das redes sociais que estão permeados e são canais de circulação de informação, conhecimento e valores (sistema simbólico). Amaral (2004) descreve o sistema simbólico tendo com eixo comum a sustentabilidade (QUADRO 5).

SUSTENTABILIDADE
REDES SOCIAIS
Foco nas relações, capacidade de realizar conexões, compartilhamento, foco nos processos, tensão entre estruturas verticais e processos horizontais.
Dependência mútua, ações articuladas, objetivos e estratégias de ação compartilhadas, acordos de convivência e relações internas.
Sistema simbólico, fluxo permanente de informação, comunicação presencial e virtual.
Diversas configurações, expansão permanente, potencialidades diferenciadas de fazer conexões, reprodução permanente do padrão de organização, convivência de opostos complementares, harmonia conflitual, tensão entre competição e cooperação.
Diferentes articulados em relações de compartilhamento, cooperação e competição.

Quadro 5 - Fluxos e ciclos das redes sociais

Fonte: Adaptado de Amaral (2004).

Desta forma, como descreve Amaral (2004, p.3), as redes sociais em suas diferentes configurações locais “indicam uma nova forma de organizar e vivenciar espaços de poder, em que a horizontalidade das relações resulta de alguns princípios que devem estar expressos na gestão e nas relações: descentralização;

insubordinação; conectividade; multiliderança; autonomia; transparência; cooperação; interdependência, entre outros.”

2.4.3 O associativismo

O termo associativismo, por si só, já deixa a interpretação de ser uma combinação entre sociedade e associação, de *grupo social*, de pluralidade. Então, para a produção de um entendimento mais apropriado, reporta-se à conceituação do termo *grupo social* antes de se aprofundar diretamente no associativismo contemporâneo.

Segundo Alencar (1997, p. 10), grupo social pode ser entendido como: “[...] uma coletividade de indivíduos ligados entre si por uma rede ou sistema de relações sociais. Os membros de um grupo interagem uns com os outros de forma mais ou menos padronizadas, isto é, de acordo com normas e padrões de comportamento aceitos ou impostos pelo grupo.”

Uma vez entendidas as relações como normas e padrões, cumpre depreender daí o conseqüente estabelecimento de direitos e obrigações destinados ao inter-relacionamento dos membros do grupo, em função da harmonia social. Todavia, as relações grupais não se restringem a um só modelo. Ao contrário, distinguem-se segundo seu objetivo ou característica relacional. Assim, os grupos podem ser entendidos como primário e secundário; formal e informal; de localidade ou de interesse (ALENCAR, 1997).

Considerando que o presente estudo aborda como objeto uma associação de associações, que não é senão uma organização associativa e outras organizações, passa-se a focalizar o *grupo formal* como de maior relevância, deixando de lado mais observações sobre os outros grupos. Nesse sentido e sob a visão de Alencar (1997), o esclarecimento conceitual é de ser o grupo formal caracterizado pela sistemática do desempenho de determinadas funções, que se operam de acordo com as regras de procedimento preestabelecidas e que comumente são compreendidas pelo Regimento, Estatuto, entre outros instrumentos normativos.

Entretanto, percebe-se que os grupos podem, também, combinar entre si, em função das formas. Por exemplo, um grupo formal pode também ser *de localidade* em virtude das relações dependerem da situação geográfica em que estão inseridos; também podem combinar com o grupo de interesse em função do objetivo comum

ou mesmo de outros grupos, conforme afirma Bertrand (1973 *apud* ALENCAR, 1997).

Com essas abordagens, inicia-se a compreensão a respeito do associativismo que, nesse caso, passa a ser percebido de forma além do agrupamento de pessoas, podendo ser o agrupamento de empresas com objetivos comuns, mas que, de uma forma ou de outra, sempre voltados para a superação de dificuldades e geração de proveito ou benefício comum.

Para o mesmo caso e reportando-se ao parecer do Sebrae-SP (1998), assinalado por Gerlach (2004, p, 44), afirma-se que o associativismo se manifesta:

Através da criação de entidades de representação empresarial, associações específicas ou associações de interesse econômico. Numa definição mais ampla, o associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o principal objetivo de superar as dificuldades e gerar benefícios em níveis econômico, social ou político.

Depreende-se, portanto, que o parecer do Sebrae-SP (1998), apontado por Gerlach (2004), vem ratificar a interpretação anterior da possibilidade de combinação entre os grupos sociais apontados por Alencar (1997). Entretanto, a noção de um associativismo efetivo nos contornos brasileiros não parece ter trajetória histórica muito longa. Pode-se dizer que é um segmento de manifestação tardia, conforme declara Linhares (2006). Mesmo assim, há de se admitir que o associativismo tem demonstrado força para a superação de questões sociais, políticas e econômicas.

As formas associativas de organização do trabalho já eram segmentos identificados no Brasil desde o período colonial, percebidas nas ajudas mútuas, nas permutas de serviços, entre outras.

Na contemporaneidade, tem-se notado crescimento e conquista organizacional que tem conseguido destaque, como é o caso das associações de pequenos produtores, que se unem objetivando um método mais adequado de produção seletiva e competitiva (MUENCHEN, 1996 *apud* GERLACH, 2004).

O novo associativismo no Brasil aparece de forma a potencializar a luta em diversos segmentos, mas converge para o acesso às cidades e à cidadania, impelindo o país a decidir pelos preceitos democráticos e participativos. Aparece como instrumento de superação em torno de necessidades básicas da vida nas cidades, por via da ação coletiva (BAIERLE, 2000 *apud* LINHARES, 2006).

Quando se dizem preceitos participativos, quer-se fazer *alusão* a uma participação manifestada não só entre os indivíduos inseridos em um modelo associativo, mas a uma participação em que se integrem sociedade civil, privada e pública, no sentido de superações de questões econômicas, sociais e políticas. Embora se teorize que o associativismo seja a solução, principalmente para pequenos empreendimentos, há fenômenos situacionais que interrompem a possibilidade de solução, principalmente quando os entraves erigem de dificuldades na gestão administrativa.

Talvez o pressuposto da não criação de uma associação possa se dar pela presença de choque entre a estratégia implantada pelas políticas de desenvolvimento; entre o planejamento ou falta dele e o desacordo com as demais funções gerenciais, muitas vezes pela falta de capacitação dos indivíduos envolvidos ou pela contraposição entre a estratégia e inércia em relação à produção e à produtividade empresarial.

2.5 Dificuldades administrativas

Normalmente, as dificuldades na maioria das empresas em relação aos problemas são vivenciadas pela falta de conhecimento dos problemas, que pode ocorrer pela ausência de conhecimento dos itens de controle definidos, ausência do conhecimento atual da situação da empresa ou das metas estabelecidas (CAMPOS, 1994).

Por neutralização dessas dificuldades, recomenda-se [...] fazer um *shake-down* (ato de por em funcionamento) de problemas, que é um levantamento sumário dos problemas de sua gerência, seus *staff* e seus colaboradores imediatos (CAMPOS, 1994, p. 112). Assim, gerenciar é justamente resolver os problemas.

A abordagem de procedimentos neutralizadores de uma ou de mais dificuldades administrativas implica um fator singular e preponderante, que é reconhecer a dificuldade e detectá-la por meio do monitoramento. Isso porque quem não monitora seus resultados não gerencia e, conforme destaca Campos (1994, p. 87), “seu processo está à deriva.”

A implementação de um sistema de produção eficaz e eficiente em qualquer entidade empresarial, segundo Maximiano (2005), não é uma tarefa fácil, entretanto, vai se tornando mais complexa conforme os recursos humanos vão se ampliando,

elevando a complexidade da entidade. Por conseguinte, o impacto promovido sobre o desempenho da empresa passa a ser a importância representativa da administração, podendo, inclusive, gerar dificuldades.

A neutralização das dificuldades ou soluções de problemas assume relevância no processo produtivo, principalmente na operacionalização das atividades efetivas da empresa, quando aplicado de forma correta e sistêmica, reduzindo a oferta de anomalias. Isto implica redução dos custos empresariais de produção, que é a utilização conjunta dos processos para a adequação de bens e serviços, no intuito de satisfazer as necessidades do cliente, pelo objetivo da organização pelo resultado (NEWMAN, 1973; JUCIUS; SCHLENDER, 1974).

Normalmente, as dificuldades e problemas só são percebidos quando avaliados os resultados dos processos. Na atual visão administrativa, a qualidade, de uma maneira mais ampla, isto é, qualidade da gestão, qualidade dos serviços, qualidade do produto, assim como a qualidade dos recursos humanos, são pontos fundamentais para atingir-se um resultado positivo com controle e harmonização dos interesses de todos os envolvidos (MAXIMIANO, 2005; CAMPOS, 1994).

Tratando-se, então, de resultados e de problemas, deve-se ater a uma configuração em que a condução administrativa possa desempenhar resultados antagônicos, ou seja, resultados positivos e esperados ou resultados insatisfatórios. Para ambos, fica destacado que o desempenho administrativo também é antagônico segundo ao que se chega. Diante disso, considera-se que a decisão na escolha é o melhor caminho a ser tomado para o alcance de aonde se pretende chegar.

Maximiano (2005) esclarece que a decisão está relacionada às funções administrativas e ao papel do administrador (planejamento, organização, direção e controle), que só funciona se consolidada a um complexo no qual se incluem os objetivos (resultados esperados) e os recursos (pessoas, informações e conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações).

Segundo pensamento de Maximiano (2005), duas são as formas de tomada de decisões na condução administrativa de uma organização. São elas as decisões programadas e as não-programadas, conforme demonstra o Quadro 6.

PROGRAMADAS	NÃO PROGRAMADAS
Rotina	Decisões de momento
Ações repetitivas	Requerem novas saídas
Baseadas em dados adequados	Baseadas em dados inadequados
Baseados em dados repetitivos	Baseados em dados únicos e novos
Tomadas em condições estáticas e imutáveis	Tomadas em condições de imprevisibilidade
Baseadas na certeza	Baseadas na incerteza
Podem ser computacionais	Devem ser tomadas sob julgamento pessoal
Sob condições de previsibilidade	

Quadro 6 - Tomada de decisões programadas e não programadas
Fonte: Maximiano (2005).

2.5.1 O papel da comunicação organizacional

A comunicação, principalmente a partir da evolução tecnológica, passou a ser imprescindível na organização. É a ação, efeito ou meio de levar e de buscar a informação, de se comunicar. Isto é, fazer-se saber, participar, pôr em contato ou ligação, transmitir a informação (FERREIRA 2001).

Segundo Bueno (2003, p.51), "a comunicação, portanto, potencializada pelas novas tecnologias, tem o condão de desencadear um processo, não controlável, que, ao instaurar desconfiança ou euforia, altera o ritmo das coisas, sintonizada que está com a volatilidade da nova economia".

Maximiano (2000, p. 278) diz que a "comunicação é o processo de transferir e receber informações e informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões." Nesse sentido, a comunicação na organização não deixa de ser uma das vias imprescindíveis para se ter acesso ao outro, constituindo-se em um meio de integrar ou de inter-relacionar as partes da organização, proporcionando coordenação entre as atividades de modo a convergirem para um mesmo fim.

Conforme Fleury (1996), os modelos mais modernos de gestão da força de trabalho pressupõem a introdução de novos canais de comunicação entre empresa e funcionários. Esses novos canais de comunicação, segundo a autora, constituem tentativas de melhorar os sistemas de comunicação nas duas mãos, levando mais informações aos funcionários e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou, em certos casos, procurando modificar padrões culturais.

Então, a comunicação, segundo os estudos na modernidade social, condiz com um elemento de ruptura do paradigma do tradicional modelo hegemônico da verticalização organizacional, tendente a uma mudança desse tipo de estrutura para o formato horizontalizado que, segundo Lima (2003, p.3):

É mister pontuar a necessidade dos sujeitos que integram a organização a aprenderem a lidar com conflitos através da negociação, da transparência e da tomada de decisões por consenso, sempre que for possível. Com isto, sim, é viável diminuir *os ruídos de comunicação* e garantir que as redes de informação circulem com maior facilidade e eficácia.

Nem sempre é fácil estabelecer uma comunicação completa e eficaz devido às variáveis que interferem no processo de compreensão e transmissão de informações. Por exemplo, a inter-relação entre um administrador e a contabilidade é importante, por ter nas informações contábeis elementos reais para tomadas de decisão. Por isso mesmo, Minicucci (1985, p.275) afirma que “o papel do administrador é determinar e desenvolver os sistemas de comunicação (sistemas de informação e decisão) que melhor preenchem os objetivos organizacionais.” Isso quer dizer que ao administrador cabe esclarecer o que quer ter por informação, determinar os meios pelos quais quer ser informado e, a partir das informações obtidas pela comunicação, tomar decisões.

Com base nisso, verifica-se que o desempenho da comunicação é fundamental para que administradores e funcionários se comprometam com o sucesso da empresa e para isso precisam estar constantemente informados sobre os objetivos e metas da sua organização e ainda terem autonomia para exercitar escolhas e opções.

Nesse novo cenário, a comunicação passou a ter como função não apenas estabelecer o diálogo entre a empresa, administradores e funcionários, mas, sobretudo dar mais importância à sobrevivência e ao desempenho de uma organização melhor compreendida quando percebida por pontos de vistas diferentes.

2.5.2 Modelo de análise dos serviços gerenciais

Do ponto de vista léxico, analisar é a ação de decompor um todo em partes, é examinar minuciosamente e esquadrihar algo por meio da análise (FERREIRA,

2001). É nesse aspecto que, diante do conteúdo apresentado, se busca, a partir da análise do que se fundamentou, a elaboração de um modelo próprio de análise sobre a administração na perspectiva neoclássica moderna.

Assim, não parece ser pretensão tomar por base o raciocínio indutivo, que vai do particular para o geral. Esse raciocínio é, no entanto, um processo mental que Popper (1993) esclarece, a partir de dados constatados, no caso em pauta as teorias, de dados particulares para a inferência de uma verdade geral e, de forma organizada, construir um modelo a partir da análise.

Cabe destacar que todo o ambiente até aqui produzido constitui-se de abordagens e premissas que, justificadas pelos estudiosos da administração, transportaram-se para a condição de princípios e teorias, porém, flexíveis ao ponto de se poder analisar e customizá-las segundo a necessidade, para que a sua aplicação seja o mais perto possível da verdade.

Assim, a fundamentação conceitual abordada no presente estudo, sob a ótica dos diversos autores e estudiosos sobre a Teoria Geral da Administração (TGA), enfatiza as funções administrativas e gerenciais como elementos principais para a evolução da organização. Embora cada autor sugira textos próprios e diferenciados, a exploração e análise das literaturas estudadas vão ao encontro de um mesmo ponto, o da movimentação cíclica das funções de planejamento, organização, direção e controle das ações na organização, independentemente do porte, da atividade ou da complexidade empresarial.

Fica esclarecido, dessa forma, que a estruturação dessas funções, que são periféricas do processo administrativo, conduz a administração organizacional, instituída por um modelo integrado e orientador do administrador ou gestor, para a movimentação das suas funções e desenvolvimento aplicável a qualquer organização.

Por meio desse modelo integrador, flexível e útil, foi possível elaborar um modelo de análise em que se associou em uma mesma estrutura o processo administrativo a partir das funções administrativas e gerenciais, a interseção que estas mantêm aos pares e ao todo, podendo ainda adicionar a área de ação de delegação da responsabilidade e da autoridade, bem como a relação entre comando e comandados.

O modelo ora elaborado surgiu de uma compreensão oportunizada pelos discursos de outros autores e estudiosos da administração. A integração dos

pareceres dos diversos autores já citados permitiu a elaboração de um modelo analítico pelo próprio pesquisador deste trabalho, apresentado pela Figura 5, como elemento orientador da discussão teórica, considerando-se as funções gerenciais como a máxima da Teoria Neoclássica da Administração.

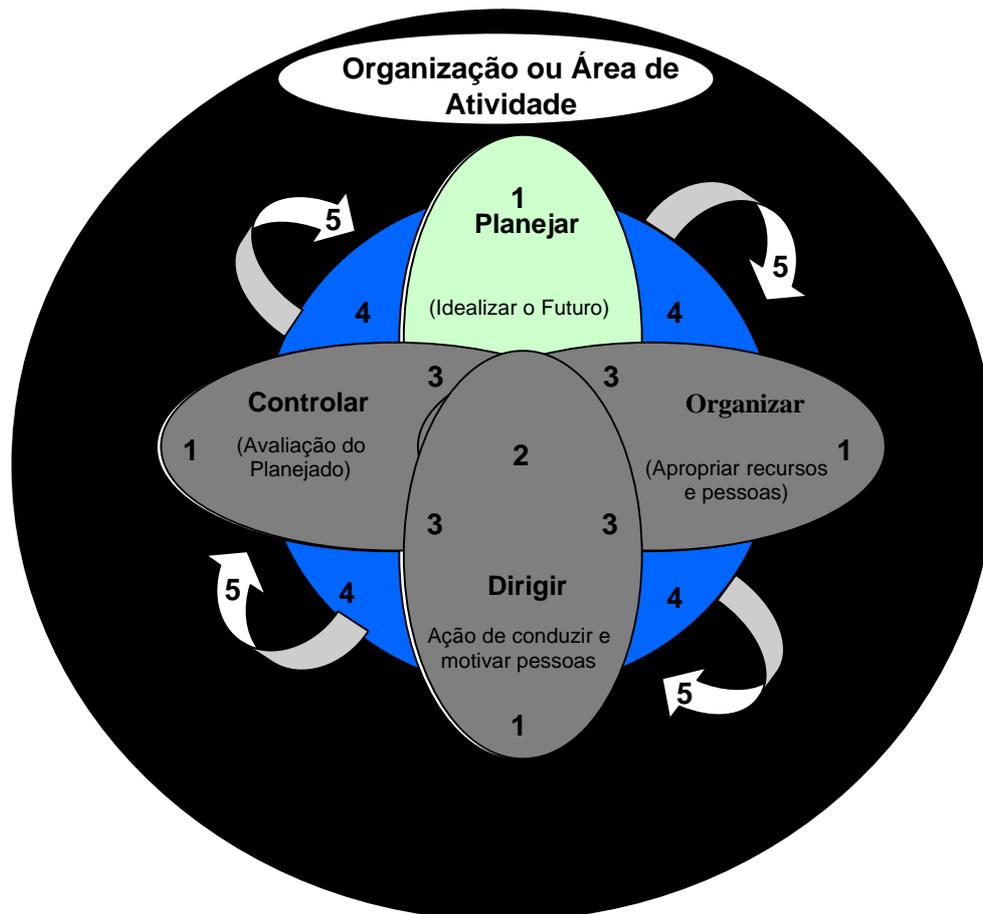


Figura 5 - Modelo de análise das funções gerenciais
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2007).

Para o entendimento da Figura 5, passa-se a esclarecer cada ponto circunscrito, com base nos discursos de autores como: Newman (1973), Jucius e Schlender (1974), Koontz e O'Donnell (1978, 1981, 1982), Maximiano (2005), entre outros, a partir da condição cíclica da movimentação das funções administrativas. A esse aspecto, esclarece-se que:

- a) O círculo maior de cor acinzentada refere-se ao ambiente onde se implementa o processo administrativo, que pode ser uma organização ou área de atividade.

- b) Os quatro círculos ovais enumerados com o nº “1” representam cada função administrativa ou gerencial constituídas pela ação de planejar, organizar, dirigir e controlar. Representam, portanto, as áreas específicas atribuídas a cada função do administrador.
- c) O círculo central da figura, enumerado com o nº “2” (as cores se mesclam em virtude da interseção de todas as funções), é o ponto de interseção de todas as funções administrativas; é onde se concentra a inter-relação entre todas elas, conduzindo-as ao processo administrativo e, por conseguinte, à atribuição cabida ao administrador, tendente aos padrões da eficácia e da eficiência. As funções agem com convergência, fazendo com que as funções administrativas sejam todas inter-relacionadas.
- d) Os quatro cones enumerados com o nº “3” (as cores se mesclam em virtude da interseção dos pares funcionais) também são instituídos como ponto de interseção, só que, dessa vez, estão inter-relacionados aos pares. É onde se considera que as funções agem umas sobre as outras, fazendo com que a função administrativa não seja uma entidade separada e sim integrada aos pares (anterior e posterior), estabelecendo uma movimentação contínua.
- e) As quatro áreas enumeradas com o nº “4” representam áreas de ação, de comunicação vertical e horizontal, nas quais se inscrevem a departamentalização, os cargos e tarefas. São os locais onde se alocam os recursos e, conseqüentemente, o princípio da hierarquia no qual se instituem autoridades e responsabilidades.
- f) As setas arredondadas enumeradas com o nº “5” mostram a movimentação cíclica de uma função em relação à outra, que se repete continuamente.

Conforme descrito anteriormente, todos os elementos figurativos consolidam-se no processo administrativo, para o qual as funções administrativas se tornam aplicáveis nas organizações formais, quaisquer que sejam elas e, especialmente, na atividade abordada pelo presente estudo, que são as associações e centrais de associação.

A partir deste ponto, faz-se necessário apresentar no próximo capítulo as características do *Projeto Jaíba* estudado, bem como a CentralJai e suas atividades.

3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO JAÍBA

Este capítulo evidencia as principais características do *Projeto Jaíba*, objeto de estudo desta pesquisa: localização, origem do projeto, evolução histórica, etapas de implantação, logística e a produção. Contempla-se, ainda, a CentralJai, que é uma instituição associativa.

3.1 Apresentação do *Projeto Jaíba*

O *Projeto Jaíba* está localizado na região Sudeste do Brasil. Essa região corresponde a uma divisão geográfica do estado de Minas Gerais, que se distribui entre a Zona do Alto Médio São Francisco, mesorregião norte de Minas, microrregião de Januária, em terras do município de Jaíba e do município de Matias Cardoso, à margem direita do rio São Francisco, especificamente no extremo norte do estado de Minas Gerais (DIJ, 2006).

Trata-se de um dos poucos empreendimentos originados de políticas nacionais e que mais têm captado novos investimentos públicos e privados, em função da importância do empreendimento. Conforme declara Andrade (2005, p.1):

Em implantação desde a década dos anos 70, o *Projeto Jaíba* conta atualmente com 26 mil 790 hectares irrigáveis, de um total de 100 mil hectares programados. Quando totalmente concluído, o Jaíba será um dos maiores perímetros irrigados do mundo e o maior da América Latina.

O projeto, na sua origem, demonstra uma ideologia com características sociais. Além de planejar e conduzir à produtividade, fomenta a sociabilidade dos seus integrantes, orientando que a comunidade do projeto não seja apenas um aglomerado, mas uma sociedade rural.

Nessa perspectiva, a sociabilização passou a ser interpretada como o melhor caminho para a vivência e a convivência, que tem por expectativa finalística a busca de um objetivo em que a realização seja a sua extremidade. Esta é a meta de todo indivíduo e está relacionada à realização de um ideal e até mesmo do que se poderia dizer de uma utopia necessária para a motivação da vida do indivíduo. Essa sociabilização se legitima principalmente pela construção e produção social. Para Benson (1977; 1983 *apud* LOEBEL; PRADO JÚNIOR, 2004, p.5), as pessoas:

produzem o mundo social e são, por sua vez, produzidas por ele. A transformação do mundo social se dá a partir das interações entre as pessoas, construindo-se ou substituindo. Esses arranjos sociais têm origem nas atividades cotidianas e a produção da estrutura social é guiada e restringida pelo seu contexto.

No caso do Jaíba, a transformação se daria inicialmente com a reversão de um quadro em que a região do estudo se apresentava vazia e improdutivo. Todavia, para a recuperação do despovoamento e improdutividade, não bastava a existência de recursos naturais e da capacidade dos meios disponíveis para a consecução de um desenvolvimento sustentável. Isso fez presumir a necessidade de uma política de desenvolvimento, como foi o caso do *Projeto Jaíba* inserido na região, e entorno dos municípios de Jaíba e Matias Cardoso, às margens do Rio São Francisco.

Na verdade, o que se percebeu foi que a ampliação demográfica da área urbana, em detrimento da área rural, levou os mentores e executores das políticas nacionais à reflexão de que a falta de estratégias e políticas para as zonas rurais culminou, cada vez mais, em decadências e atrasos, o que afetou contundentemente a zona urbana, pela falta cada vez maior de produções agrárias e abastecimentos.

Esse entendimento, de maneira apropriada, denota-se pela afirmação de Khoury (1999 *apud* SANTOS, 2003, p. 1) sobre ser o meio rural “[...] lugar onde se constituem modos de viver vinculados à natureza, com uma economia *doméstica* e formas simples de organização social; o lugar da tranquilidade, mas também da ignorância e do atraso.”

3.1.1 Evolução histórica

No que se refere à região do Jaíba, há mais de 100 anos estudos preliminares foram feitos a respeito da área. Em 1902, o vereador local Antônio Velloso já pontuava as riquezas regionais e potencialidades locais para a fundação de colônias, inclusive como fonte de “melhoramento para o próprio estado, pelo maior desenvolvimento da lavoura, pelo invento de novas indústrias, pelo incremento do comércio fluvial do São Francisco e pelo conseqüente aumento das rendas” (VELLOSO, 1902 *apud* RODRIGUES, 1998, p. 79).

A intenção ideológica do vereador Antônio Velloso ficou adormecida até que, em 1965, foram realizados estudos pelo *Bureau of Reclamation*, dos Estados

Unidos, que identificou uma extensa área na região citada, com capacidade potencial para a agricultura irrigada. Esses estudos foram absorvidos pelo governo ditatorial de Humberto de Alencar Castelo Branco (1964-1967), que deu início às ações de planejamento do perímetro de irrigação Jaíba (RODRIGUES, 1998).

A partir de então, iniciou-se uma cronologia de planos e ações que se desencadeariam na realização da colonização por intermédio do *Projeto Jaíba*. Essa colonização intencional passou a compor os estudos de planejamentos estratégicos como instrumento de uma política de transformação. Para Santos (1989 *apud* SANTOS, 2003, p.25), a colonização:

requer a criação de um vazio demográfico que, na maioria das vezes, foi construído com a expulsão das populações nativas. Esse vazio, juntamente com a ausência de convivência entre os colonos, no início, gera o espaço perfeito para um rápido surto de modernização, sem resistência significativa. As agências de colonização podem, então, utilizar todos os componentes modernos no desenvolvimento da agropecuária, ou seja: as cooperativas, os bancos e o trabalho de extensão rural.

Em 1966, o governador de Minas Gerais, Israel Pinheiro da Silva (1966-1971), com financiamento do Banco de Investimento e Desenvolvimento (BID), lançou o Programa *Planoroeste* e a área do Jaíba foi eleita para transformar-se no mais importante pólo agroindustrial da região. As bases para implantação do pólo agroindustrial regional assentavam-se na versão de que, localizando-se no semi-árido, a microrregião sem o concurso da irrigação estaria fadada ao total esvaziamento demográfico e econômico, já que teria o setor primário baseado no extrativismo vegetal e na pecuária extensiva, ambos extensivos no uso do fator terra e poupadores de mão-de-obra permanente (SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE - SUDENE, 2002).

Cabe ressaltar que um processo de planejamento macroeconômico não é uma instituição aleatória, ao contrário, envolve uma projeção lógica, por via do estabelecimento de planos, programas e projetos. E, no caso do Jaíba, o projeto decorreu do II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), que criou o *Programa Polonordeste*, para o desenvolvimento da região Nordeste do país, e o *Planoroeste*, para o desenvolvimento do noroeste e norte de Minas Gerais. O projeto, como extremo ou máxima do processo de planejamento, constitui um investimento motriz

no qual o *Projeto Jaíba* passou a ser um investimento para promover o desenvolvimento do norte de Minas (RODRIGUES, 2001).

Em 1972, já no governo mineiro de Rondon Pacheco (1971-1975), por intermédio da Ruralminas, elaborou-se o primeiro plano de trabalho para o Jaíba, que recomendava, entre outras ações, a implantação do projeto de irrigação de Mocambinho. O projeto de irrigação do Jaíba, que até 1974 se resumia na implantação da área de Mocambinho, a partir de 1975 passou a ter a cooperação técnica e financeira do governo federal, em que a Codevasf, como órgão executor, integrou-se ao governo estadual, por meio da Ruralminas, numa ação conjunta para implantação do projeto de irrigação, como meta prevista de 100.000 hectares (SUDENE, 2002).

O Distrito Agroindustrial do Jaíba foi criado ainda em 1974, pelo governo do estado de Minas Gerais, conforme Lei Estadual nº 10.704, fazendo parte da região mineira do Nordeste, que declarou o *Projeto Jaíba* uma iniciativa de colonização em terras públicas, abrangendo uma área de 230.000ha, tendo sido implantado em terras devolutas. Na sua concepção inicial, previa-se a irrigação de uma área de 100.000ha e 130.000ha para o desenvolvimento da pecuária bovina e de culturas adaptadas ao solo seco na sua conclusão (DIJ, 2005).

3.1.2 Etapas de implantação

Em sua concepção original, o projeto foi dividido em quatro etapas de implantação, sendo que a infra-estrutura de uso comum da Etapa I já se acha totalmente concluída, enquanto a Etapa II, sob a responsabilidade do governo estadual de Minas Gerais, acha-se em fase de implantação. As etapas III e IV encontram-se em fase de estudo e planejamento, respectivamente.

Com o início da operação do projeto, em 1988, foi instituído o Distrito de Irrigação do Jaíba (DIJ), responsável pelas atividades de administração, operação, manutenção e conservação de toda a infra-estrutura de uso comum do projeto.

O início efetivo do processo de irrigação do *Projeto Jaíba* deu-se na área de Mocambinho, em março de 1988, com a criação do DIJ. No período de 1989 a 2001, foram incorporadas à atividade agrícola irrigada as áreas "F", "C3", "B" e "A", passando o projeto a ter 6.918 ha irrigáveis, com 1.353 famílias (DIJ, 2006).

Segundo informação do DIJ (2006), dentro das perspectivas estabelecidas para o *Projeto Jaíba*, a extensão bruta da área pertencente ao projeto é exatamente de 107.612,89ha distribuídos em etapas - I, II, III e IV.

A distribuição acompanha as determinações apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição do *Projeto Jaíba*

ETAPAS	ÁREA EM BRUTA (HA)
ETAPA I	41.611,13
ETAPA II	34.772,76
ETAPA III	17.400,00
ETAPA IV	13.829,00
TOTAL	107.612,89

Fonte: Adaptado de DIJ (2005).

A etapa I do *Projeto Jaíba*, considerada a de maior área entre as áreas das outras etapas, foi destinada ao assentamento de famílias de pequenos produtores irrigantes.

Segundo o Consórcio Ecoplan (1988 *apud* RODRIGUES, 1998, p. 141), em estudo feito sobre a viabilidade econômico-financeira do projeto no DIJ, constata-se que a extensão de 41.611,13ha é correspondente à etapa I. Acrescenta-se, ainda, que, desse total, a maior parte, isto é, 25.053ha, pertencem à Ruralminas. O restante pertence a grupos empresariais privados e a diversos particulares, conforme destaca a Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição de propriedades do *Projeto Jaíba* em área da etapa I

GLEBA	PROPRIETÁRIO
A, B, C"2", C "3", D e F	RURALMINAS
C "1" e C "4"	AGRIVALE
E	AGROCERES
4	DIVERSOS

Fonte: Adaptado de Rodrigues (1998).

Em relação à propriedade das áreas distribuídas, a Tabela 2 esclarece as propriedades das áreas referentes à etapa I do *Projeto Jaíba*. Nesse sentido, pode-se afirmar que as glebas: "A", "B", "C 2", "C 3", "D" e "F" são de propriedade do governo. As glebas "C 1" e "C 4" pertencem à empresa *Agrivale* e a gleba "E" é de propriedade da empresa *Agrocere*s e, finalmente, a gleba identificada pelo número

“4” é de proprietários diversos. Essa interpretação é confirmada por Ferreira (1993 *apud* RODRIGUES 1998, p.149), quando esclarece que:

Os habitantes (cerca de 1.500 pessoas) da área dos 32.754 da 1ª etapa do *Projeto Jaíba* concentram-se na gleba D e estão distribuídos em três núcleos distintos implantados pela Ruralminas. Destes, dois são constituídos exclusivamente pelas famílias de colonos assentados. O terceiro é o núcleo residencial de Mocambinho, constituído essencialmente por famílias dos funcionários técnicos, administrativos e de apoio das empresas estatais, entre estas a Codevasf, que dão suporte à implantação do projeto, num total de aproximadamente 100 famílias.

No que se refere ao quantitativo das áreas de distribuição da etapa I, a Tabela 3 permite melhor a visualização dos seus perímetros.

Tabela 3 - Distribuição de área na etapa I

ETAPA I		
ÁREA BRUTA TOTAL = 41.611,13ha		
GLEBAS	ÁREA BRUTA (ha)	ÁREA IRRIGADA (ha)
A, B, C "2", C "3" D, F	23.919,33	17.389,58
E (Particular)	661,50	280,00
C "1" e C "4" (Particular)	3.832,10	3.200,00
4 (Particular)	4.546,40	3.800,00
Reserva Legal	8.651,80	-
TOTAL	41.611,13	24.669,68

Fonte: DIJ (2006).

Com a distribuição das glebas e assentamento das famílias na etapa I do *Projeto Jaíba*, no percurso de 1991 a 2000, já se pôde perceber uma evolução substancial, como mostra a Tabela 4. Enfatiza-se que, além do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), a renda, a educação e a saúde da população de três localidades (Jaíba, Janaúba e Matias Cardoso) tiveram a influência do *Projeto Jaíba*.

Tabela 4 - Taxa de crescimento

LOCALIDADES	IDH (%)	RENDA (%)	EDUCAÇÃO (%)	SAÚDE (%)
Jaíba	2,39	1,85	2,53	2,70
Janaúba	1,24	1,09	1,66	0,92
Matias Cardoso	2,22	0,67	3,35	2,30
Minas Gerais	1,16	0,97	1,39	1,09

Fonte: DIJ (2006).

Nota: Período 1991 a 2000.

Essa taxa de crescimento demonstrada na Tabela 4 esclarece a participação dos efeitos do *Projeto Jaíba* não só nas localidades onde está inserido, mas com mais amplitude, que interfere inclusive na taxa de crescimento do estado de Minas Gerais. Pode-se constatar que a taxa de crescimento de Jaíba, Matias Cardoso e Janaúba se deu em todas as modalidades apresentadas, superiores à taxa de crescimento de Minas Gerais como um todo.

Observa-se, também, que essa taxa em Janaúba é mais baixa que em Jaíba e Matias Cardoso, pelo fato de estar o *Projeto Jaíba* circunscrito aos territórios dessas duas últimas localidades, influenciando a taxa de crescimento do primeiro (Janaúba).

Com a implantação do *Projeto Jaíba* e a conseqüente distribuição de terras, o objetivo de repovoamento já se manifestou com saldo positivo. A Tabela 5 mostra a visualização da projeção evolutiva até o ano de 2008.

Tabela 5 - Evolução da ocupação no *Projeto Jaíba*

ÁREA DISPONÍVEL (HÁ)	2006	2007	2008
ETAPA I	14.530	17.323	17.670
ETAPA II	3.500	10.300	16.276
ETAPA III	-	-	5.000
ETAPA IV	-	-	4.000
TOTAL	18.030	27.623	42.946

Fonte: DIJ (2006).

Diante do exposto, convém ainda ressaltar que o *Projeto Jaíba*, conforme já anunciado anteriormente, é constituído de outras etapas, além da etapa I, que são demonstradas no Anexo A, em razão das suas áreas, para compreensão da amplitude do projeto. Entretanto, as discussões atêm-se à etapa I, por ser essa área a de produção efetiva e de maior interesse e, ainda, por estar aí implantada a CentralJai, objeto do estudo.

3.1.3 Logística e a produção de hortifrutis

O planejamento logístico de um empreendimento deve ter seu foco no gerenciamento futuro, principalmente da relação entre custos e nível de serviços (*trade-off*), que é um dos principais desafios para a logística moderna. A maior

barreira é a contínua evolução de clientes exigindo melhores níveis de produtos e de serviços, ao mesmo tempo em que não estão dispostos a pagar por isso. Até porque o valor está passando a ser um qualificador, enquanto que o nível de serviço um diferenciador perante o mercado (SUDENE, 2002).

Assim, a logística tem a responsabilidade de agregar valor ao produto por meio do serviço por ela oferecido. Dessa forma, o planejamento do *Projeto Jaíba*, bem como a sua efetivação, previu e executou investimentos para que o seu objetivo se tornasse realidade, observando a condição de uma produção próspera, por via da irrigação, redução do prazo de entrega dos produtos, mais disponibilidade de produtos, entre outros (SUDENE, 2002). Para que essa produção objetivada ocorresse, foi criada uma infra-estrutura que propiciasse sustentação ao projeto.

Uma vez que o presente trabalho enfatiza a etapa I como centralidade do estudo, por ser a área em funcionamento atual efetivo e onde está estabelecida a CentralJai, passa-se a descrevê-la segundo a sua infra-estrutura.

A etapa I do *Projeto Jaíba* engloba 533km de estradas vicinais e de serviço, que acessam todas as glebas para circulação e vazão das produções. Em relação ao condicionamento de irrigação de todo o projeto, foi feita uma transposição do Rio São Francisco para a maior parte da área do projeto, condicionando a cada gleba possibilidades de irrigar e produzir. Isto é, água na porta de cada uma.

Para isso, construiu-se um canal de chamada com 1.200m que leva a água do rio São Francisco a um canal principal para, então, ser distribuída. Esse canal principal foi dividido em duas partes: "CP 01" e "CP 02". O primeiro com vazão de 80 m²/s e o segundo com vazão de 65 m³/s (DIJ, 2006).

Desses canais principais, distribuem-se os canais secundários, que alcançam 36,7km no interior do *Projeto Jaíba*. Por conseguinte, desse canal secundário, há novas dicotomizações distributivas das águas do Rio São Francisco. São os canais terciários e quaternários, com 191,53km de percurso para distribuição da água em todo o projeto e 3km de drenos (DIJ, 2006).

Entretanto, para que tudo isso aconteça, que se retire a água do rio e a distribua em toda a área do *Projeto Jaíba*, transformando-a em uma área plenamente irrigada, foram instaladas as adutoras de pressurização na gleba "F", com distanciamento de 56,99km, e 11 estações de bombeamento da água (DIJ, 2006).

Nessas condições, reconhece-se o *Projeto Jaíba* como uma área de efetiva possibilidade produtiva, cabendo, a partir daí, a responsabilidade e a capacidade de produção aos irrigantes, para qual a etapa I foi distribuída (DIJ, 2006).

A propósito da produção efetivada, a Tabela 6 pontua alguns produtos e suas quantidades produzidas no percurso de 2005 e 2006.

Tabela 6 - Alguns tipos de produções na etapa I do *Projeto Jaíba*

PRODUTO	ÁREA (HA)	2005		JAN. a JUN. DE 2006	
		QUANT. (t)	VALOR (R\$)	QUANT. (t)	VALOR (R\$)
Banana	1.294,3	27.689,8	12.166.570,00	11.427,48	4.816.590,00
Manga	708,4	1.430,66	383.420,00	1.273,48	285.490,00
Limão	674,8	5.159,04	1.360.880,00	6.000,00	2.160.000,00
Atemóia	73,3	245,77	345.330,00	184,00	285.200,00

Fonte: DIJ (2006).

Como se pode perceber, a produção de 2005 e de janeiro a junho de 2006, na etapa I do *Projeto Jaíba*, dos produtos apontados pela Tabela 6 são substancialmente relevantes, considerando-se que a maior parte dos produtores é de pequeno porte. Entretanto, outros produtos, também se desenvolveram com impactos importantes para o desenvolvimento do projeto, como, por exemplo: abacaxi, maracujá, goiaba, pinha, mamão, coco, cebola, batata-doce e outros.

3.2 A Centraljai

A Central de Associações dos Produtores Rurais do *Projeto Jaíba* (CENTRALJAI) é uma instituição associativa que disponibiliza aos associados por intermédio das associações filiadas, os meios e instrumentação para o processamento com beneficiamento das produções hortifrutigranjeiras, propiciando-lhes agregação de valor qualitativo e quantitativo aos produtos.

A instituição foi criada em 22 de maio de 2001 e está localizada às margens da Rodovia LMG-633, km 23. Inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) sob o nº 045.850.961/0001-58, a entidade originou-se de uma ideologia produtiva que uniu em parceria as entidades Codevasf, Central de Abastecimento de Minas Gerais (CEASA) e Ruralminas, com o objetivo de realizar atividades

concernentes ao beneficiamento, industrialização, armazenagem, transporte e comercialização da produção agropecuária de seus associados (DIJ, 2005).

Com esse intuito, na CentralJai pode-se observar uma grande estrutura. Segundo informação do DIJ (2005), ela é dotada de uma infra-estrutura física de pretensão arrojada. A empresa foi implantada em uma área total de 27ha e constituída para a sua atividade da seguinte forma:

- a) área construída de 1.200m², composta de três galpões, com guarita de entrada, área para administração e processamento de produtos hortifrutis;
- b) equipamentos de informática para a administração;
- c) uma máquina de selecionar limão;
- d) uma máquina de selecionar cebola;
- e) uma máquina de selecionar mamão;
- f) uma máquina de selecionar manga;
- g) uma máquina de selecionar cenoura, batata-doce e beterraba;
- h) três câmaras frias com capacidade de armazenamento para 70 toneladas.
- i) Um telecentro com 10 computadores completos e conectados em rede e à Internet para promoção de cursos e treinamentos, para os membros da instituição e filhos de irrigantes, visando ao desenvolvimento cultural e profissional;
- j) duas motos;
- k) uma Kombi;
- l) 10.000 coletores plásticos disponibilizados aos associados para coleta de frutos nos locais de produção (glebas).

Como instituição empresarial que é, a CentralJai, na sua fase de implantação, estaria fundamentada no auxílio ao pequeno produtor, à produção familiar e, portanto, a um grupo de pessoas cujas observações permitiram concluir serem indivíduos de baixo poder aquisitivo, sem condição econômico-financeira para investir recursos próprios na estrutura empresarial.

Não obstante, não faltou quem acreditasse nesse *ideal* produtivo que a CentralJai poderia promover e, por conseguinte, ampliar a economia local, tanto para as famílias quanto para a região. As próprias empresas criadoras da empresa empenharam-se em prepará-la até o ponto de funcionamento. Isto fez com que investimentos em qualificação dos produtores e profissionalização da empresa, por

meio da tecnologia de pós-colheita, propiciassem o aumento da qualidade dos produtos e a renda de aproximadamente 1.500 produtores da região de Jaíba, no norte do estado de Minas Gerais (DIJ, 2005).

Foi proporcionada também pela CentralJai a preparação de jovens no âmbito profissional e de mercado de trabalho, promovendo-os por intermédio de um projeto denominado *Projeto Amanhã*.

Segundo a Codevasf (2006, p.2), o *Projeto Amanhã*:

trata-se de um programa social que tem por finalidade fomentar, por intermédio de parcerias, a organização e capacitação dos jovens rurais dos Vales do São Francisco e do Parnaíba, preparando-os para atuar com autonomia e competência em empreendimentos agropecuários e agroindustriais, proporcionando alternativas para a inserção dos jovens rurais no mercado de trabalho, em conformidade com os programas sociais do Governo Federal, uma de suas prioridades.

A credibilidade, mesmo antecipada, no sentido de transformar as ameaças em oportunidades e as fraquezas em forças visando à possibilidade de funcionalidade e operacionalidade da CentralJai, levou diversas entidades públicas e privadas a investir na instituição (CEASAMINAS, 2004).

A CeasaMinas (2004), por exemplo, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, investiu R\$900 mil na compra das câmaras de resfriamento e de máquinas de beneficiamento de frutas e hortaliças para auxiliar os produtores.

Segundo afirmação da CeasaMinas (2004), as câmaras de resfriamento instaladas na CentralJai permitem acondicionar semanalmente 20 toneladas de limão e 40 toneladas de manga destinadas à exportação e ao mercado interno. Em 2004, foram produzidas 1,61 mil toneladas de limão (120 toneladas exportadas) e 242,3 toneladas de mangas do tipo *Hadem* e *Tomy* (132,3 toneladas vendidas à Europa).

Convém ressaltar que, em função dos investimentos da CeasaMinas, foi possibilitada à CentralJai a aquisição de cinco máquinas de processamento e classificação de manga, mamão papaia, cebola, cenoura, beterraba e batata-doce. Para isso, os produtos são transportados das lavouras em caixas plásticas cedidas pela CentralJai aos produtores e trazidos para a empresa, onde é feito o beneficiamento.

Nessa etapa, frutas e hortaliças passam por polimento, enceramento, secagem e embalagem. A CeasaMinas elaborou projeto para a liberação de R\$97mil da Fundação Banco do Brasil para a compra de três mil caixas para colheita, compressor, 200 *pallets* de madeira, duas máquinas seladoras de embalagens e a instalação de um telefone fixo (CEASAMINAS, 2004).

Nessa perspectiva, em que se percebe um investimento considerável, a tendência compreensiva é de que, se trabalhada a empresa de forma organizada e objetiva, os resultados poderão transformar o *Projeto Jaíba* em uma área economicamente sustentável e de desenvolvimento local e regional, com participação efetiva no mercado interno e externo.

Segundo o Estatuto Social elaborado para a CentralJai, o seu funcionamento deveria se dar por um Conselho de Representantes, um Conselho de Administração composto de Presidente, Vice-Presidente, Secretários, Tesoureiros, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal e por uma Gerência Operacional (CENTRALJAI, 2001).

Seu funcionamento, conforme previsto, estaria vinculado à adesão de todas as associações criadas no interior do *Projeto Jaíba*, em número real de 43 associações, abrindo precedentes também a outras associações externas do entorno regional. Entretanto, dessas 43 associações hoje existentes no interior do Projeto, apenas 23, ou seja, 53,5% estão associadas à CentralJai (DIJ, 2005).

Essa falta de adesão, no entanto, pode ser entendida como falta de conscientização por parte de alguns associados e associações, o que, de alguma forma, pode indicar dificuldades de comunicação, de demonstração do objetivo ou mesmo de um desenvolvimento insatisfatório na instituição, que não está motivando e demonstrando a CentralJai, pela sua importância associativa e de auxílio ao desenvolvimento produtivo local.

A produtividade no *Projeto Jaíba*, conforme demonstrado, tem evoluído ano a ano e são vários os produtos hortifrutigranjeiros ali cultivados e comercializados, observando-se que na maioria dos casos são produtos sazonais, dos quais a colheita e a comercialização dependem da safra e, portanto, da sazonalidade.

Os produtos são os mais diversificados em todo o projeto. Há cultivo de frutas, de verduras, legumes e outros, o que, por si só, é fato para a compreensão de que nem todos têm produção contínua durante o ano ou que produzem em períodos concomitantes. A exceção é percebida no limão, que produz durante todo o ano, independentemente de sazonalidade, o que permite a operacionalização de

atividades também contínuas, conforme demonstra a Tabela 7, mas que nem todos o cultivam.

Tabela 7 - Resumo das atividades da associação dos produtores de limão do Jaíba

DESCRIÇÃO	2005	2006
Quantidade limão processada (kg)	3.925,100	6.000.000
Quantidade limão exportada (kg)	635.760	2.200.000
Quantidade comercializada no mercado Interno (kg)	3.289.340	4.800.000
Quantidade de container exportada	37	120
Valor comercializado – Líquido Produtor (R\$)	1.060.019,00	2.160.000,00
Valor Exportado – Líquido Produtor (R\$)	357.734,00	1.440.000,00
Valor Mercado Interno – Líquido Produtor (R\$)	702.285,00	1.440.000,00
Preço médio limão de exportação – Líquido Produtor (Kg)	0,56	0,66
Preço Médio limão de M.I – Liq. Produtor (kg).	0,21	0,30
Margem de ganho produtor. Relação Merc. Interno (%)	164%	120%

Fonte: DIJ (2006).

Considerando que este trabalho objetivou o estudo sobre a CentralJai e, portanto, sobre suas atividades de processo de beneficiamento, torna-se importante o cruzamento dos dados obtidos pelo DIJ para confrontação entre produção e beneficiamento no período de 2005 a 2006.

Tabela 8 - Confronto entre produção e beneficiamento de limão

PRODUTO LIMÃO	PRODUZIDO (Kg)	PROCESSADO (Kg)	VARIAÇÃO (Kg)
2005	5.159,04	3.925,10	<1.229,94
Janeiro a Junho de 2006	6.000,00	6.000,00	-

Fonte: DIJ (2006).

Nota: Período de 2005 a 2006.

Conforme dados apresentados pelo DIJ (2006), a diferença entre produção do limão no *Projeto Jaíba* e seu processamento na CentralJai mostrou variação do ano de 2005 registrada em 1.229,94t a menor, enquanto que de janeiro a junho de 2006 a quantidade produzida e processada foi igual.

Na seqüência, apresenta-se no próximo capítulo a metodologia da pesquisa, em que se reúnem o tipo e a técnica de pesquisa, as unidades de análise e observação, a coleta e análise dos dados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os capítulos anteriores tiveram como objetivo fornecer as referências teóricas nas quais se baseia o desenvolvimento deste trabalho. Este capítulo aborda a metodologia da pesquisa, apresenta o tipo de pesquisa e método de estudo, as unidades de análise e observação, universo e amostra, a coleta de dados e as variáveis analisadas.

4.1 Tipo de pesquisa

Quanto aos seus fins, a pesquisa foi caracterizada como descritiva. Gil (2001) conceitua a pesquisa descritiva como um modelo geralmente realizado por pesquisadores sociais que pretendem estruturar o conhecimento para aplicá-lo no futuro. Assim, e como o próprio termo explicita, a pesquisa se apresentou descrevendo os dados coletados, o fenômeno ou situação mediante o estudo realizado em um contexto espacial e temporal, sobre a realidade da instituição em estudo.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi estudo de caso (YIN, 2001), pois se refere ao estudo das questões relativas ao processo administrativo e gerencial como segmento impactante na CentralJai, bem como na superação de suas dificuldades.

4.2 Abordagem metodológica

A abordagem da pesquisa foi de natureza qualitativa, uma vez que o foco foi delineado pela análise e interpretação de como os sujeitos inseridos nos estudos constroem a realidade social da instituição.

Ressalta-se que esse método de abordagem tem se manifestado freqüente no campo de pesquisa das ciências sociais, propiciando explicar mediante a interpretação os fenômenos detectados, o que estimulou a coerência entre a associação dos tipos de pesquisa descritiva e de campo, com o amparo do raciocínio avaliativo de natureza qualitativa.

4.3 Unidades de análise e observação

A unidade de análise consistiu na CentralJai, que é uma central associativa de outras associações filiadas e está localizada às margens da Rodovia MG – 633, km 23, no norte do estado de Minas Gerais. Foi criada em 22 de abril de 2001 e está regida pelo Código Civil Brasileiro (CCB), qualificada como uma associação civil, sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica de Direito Privado (CENTRALJAI, 2001).

Os elementos de observação foram os indivíduos constituintes da empresa CentralJai, em todos os níveis, desde a Alta Administração até os subordinados, dos quais se procurou identificar a movimentação administrativa.

4.4 Universo

O universo foi selecionado optando-se por todos os componentes da CentralJai em Mocaminho, Jaíba, no estado de Minas Gerais, distribuídos entre: Diretoria, Conselho Fiscal efetivo e suplente e colaboradores, como demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Cargos existentes na Centraljai

SETOR	CARGO	f
CONSELHO ADMINISTRATIVO/ DIRETORIA	Presidente	1
	Vice-Presidente	1
	1º Tesoureiro	1
	2º Tesoureiro	1
	Secretário	1
	2º Secretário	1
	Subtotal	6
CONSELHO FISCAL	Membros efetivos	3
	Membros suplentes	3
	Subtotal	6
COLABORADORES	Auxiliar administrativo	1
	Encarregado do Almoxarifado	1
	Encarregado de manutenção	1
	Subtotal	3
TOTAL GERAL		15

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

O estudo esteve circunscrito às investigações dirigidas à Alta Administração, ao Conselho Administrativo e Fiscal, tendo por meta entender as práticas relativas ao processo administrativo exercido. Quanto aos subordinados, o objetivo foi conhecer os efeitos dessa prática administrativa, o que possibilitaria melhor interpretação entre conhecimentos e competências gerenciais na instituição em estudo.

4.5 Coleta dos dados

A coleta de dados se deu a partir de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa bibliográfica compreendeu a utilização de publicações diversas, como livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações relativas ao tema.

Os documentos internos da empresa – o Estatuto – foram importantes para o entendimento das diretrizes e políticas administrativas, propiciando a compreensão do seu histórico e funcionamento. O acesso aos documentos foi facilitado pelo Presidente da empresa.

Quanto à entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A), pretendeu-se definir algumas questões orientadoras e deixar aos entrevistados a oportunidade de complementarem as observações como melhor lhes conviesse. O roteiro elaborado atendeu às necessidades do estudo descritivo, com vistas à elaboração do estudo de caso.

Visando a assegurar o sigilo das informações e preservar a identidade das pessoas entrevistadas, os nomes próprios que emergiram da pesquisa foram substituídos por siglas, evitando-se, assim, o rompimento do sigilo assegurado.

Procurou-se omitir os nomes próprios para garantir mais liberdade e veracidade às respostas dadas, sem que houvesse influências comportamentais dos pesquisados em relação ao cenário em que estavam inseridos.

Quanto à identificação dos pesquisados, esta passou a ser na forma alfa, quais sejam: Entrevistado (Sigla “E”); Diretoria (Sigla “D”); Conselho Fiscal (Sigla “CF”); Colaboradores (Sigla “C”).

Dessa forma, todos os participantes foram identificados pela sua representação Alfa, seguida de uma representação numérica, em relação aos indivíduos participantes, inseridos em cada grupo. Nessa condição, a identificação

de cada respondente passou a ser: Diretoria: ED-, ED-2, ED-3 ...; Conselho Fiscal: ECF-1, ECF-2, ECF-3 ...; por fim, os colaboradores identificados como: EC-1, EC-2 e EC3.

Além disso, houve a observação participante. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p.194), esta “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.”

A coleta de dados primários foi realizada no mês de janeiro de 2007 pelo pesquisador, para levantar como se organiza gerencialmente uma Central de Associações, particularmente a CentralJai.

4.6 Análise dos dados

Sob prévia autorização da empresa e dos entrevistados, os dados fundamentais produzidos foram gravados para posterior transcrição e análise.

Visando a contemplar de forma mais profunda e ampla a análise dos dados, após a transcrição das fitas foi preparado um relatório das entrevistas a partir das respostas às questões levantadas. As informações colhidas foram analisadas à luz do referencial bibliográfico deste trabalho, em especial sobre a gestão e organização da CentralJai.

A entrevista transcrita constituiu-se de questões idênticas para todos os grupos pesquisados. A mesma foi submetida à análise de conteúdo que, segundo a perspectiva de Bardin (1994), realça o fato de que “a análise de conteúdo leva em consideração aspectos como a fidedignidade e objetividade, buscando, assim, a compreensão da realidade estudada”, segundo os objetivos propostos.

Constituíram etapas da análise de conteúdo das entrevistas: a fase da pré-análise, quando foi transcrita a entrevista, quando o pesquisador realizou a leitura flutuante, com o objetivo de familiarizar-se com o material (BARDIN, 1994). Nessa fase, estabeleceu-se um roteiro de entrevista a ser seguida e analisada.

Na fase de análise do material, as perguntas e respostas foram gravadas, transcritas e arquivadas para as futuras análises e comprovação da sua fidedignidade. Nessa fase, recorreu-se aos objetivos e pressupostos. Pode-se afirmar que os objetivos apontaram para a escolha da entrevista como recurso mais adequado para a coleta de informações verbais e não verbais sobre os sujeitos. Os

dados brutos foram trabalhados e decodificados, ou seja, foram feitos os recortes, agregação e categorização dos conteúdos de forma a facilitar a análise a ser realizada (BARDIN, 1994).

Para a estruturação da categorização do material, tomaram-se como base os objetivos desta pesquisa, acrescentando-se os seguintes critérios: objetividade e fidelidade no processo de classificação, para evitar distorções e variações de juízos; categorias mutuamente exclusivas, evitando-se existência de ambigüidades; homogeneidade de categorias, ou seja, um único princípio de classificação existente; e a produtividade do conjunto de categorias, para fornecer índices de inferências para a análise pretendida e ainda gerar possibilidades de novas análises futuras.

Na seqüência, são apresentadas a análise e a interpretação dos dados coletados junto à empresa objeto de estudo.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados relativos à pesquisa realizada com os 15 profissionais integrantes da CentralJai, no *Projeto Jaíba*.

Para que não resultasse num trabalho muito extenso, foram focados os pontos mais relevantes centrados nos objetivos específicos delineados para o presente trabalho.

5.1 Caracterização dos entrevistados

A caracterização dos entrevistados foi realizada com base nas perguntas 1 a 4 da entrevista (APÊNDICE A) e se refere a sexo, escolaridade, atividade anterior e função atual na CentralJai.

Em relação ao gênero, existe maior predominância do sexo masculino. Levando-se em conta o perfil dos entrevistados, a contratação feminina pela CentralJai está vinculada ao seu grau de escolaridade que, além de ser superior, está direcionado para a função que exerce (curso de Administração). Cabe ressaltar que essa participação feminina resume-se a uma única mulher a trabalhar na instituição, que exerce cargo de responsabilidade, sendo representante da Diretoria.

Quanto à escolaridade, existe predominância do 1º grau (80% dos entrevistados) e, a seguir, do 2º grau (13%) e 7% com curso superior, na modalidade Educação à Distância (EaD).

No que concerne à atividade anterior dos respondentes, constatou-se que a grande maioria sempre atuou no ramo de produtor rural, sendo que apenas dois trabalharam antes de sua contratação em outras atividades, adversas à de produtor rural, que foram auxiliar de escritório e auxiliar de topografia.

Atualmente, todos estão vinculados à CentralJai ou por cargos no Conselho de Administração (também entendido como Diretoria) ou no Conselho Fiscal ou como funcionário efetivo da instituição. Esses resultados podem ser visualizados no Quadro 7.

Nº	SIGLA	SEXO	ESCOLARIDADE	ATIVIDADE ANTERIOR	FUNÇÃO ATUAL
1	ED-1	M	1º grau	Produtor Rural	Diretoria
2	ED-2	M	1º grau	Produtor Rural	Diretoria
3	ED-3	M	1º grau	Produtor Rural	Diretoria
4	ED-4	M	1º grau	Produtor Rural	Diretoria
5	ED-5	M	1º grau	Produtor Rural	Diretoria
6	ED-6	M	1º grau	Produtor Rural	Diretoria
7	ECF-1	M	1º grau	Produtor Rural	Conselho Fiscal
8	ECF-2	M	2º grau	Produtor Rural	Conselho Fiscal
9	ECF-3	M	1º grau	Produtor Rural	Conselho Fiscal
10	ECF-4	M	1º grau	Produtor Rural	Conselho Fiscal
11	ECF-4	M	1º grau	Produtor Rural	Conselho Fiscal
12	ECF-5	M	1º grau	Produtor Rural	Conselho Fiscal
13	EC-1	F	Superior Incompleto	Auxiliar Escritório	Assist. Administrativo
14	EC-2	M	2º grau	Assistente Topografia	Encarreg. Almoxarifado
15	EC-3	M	1º grau	Desempregado	Encarreg. Manutenção

Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados na pesquisa empírica

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

5.2 Resultados da gestão e organização na CentralJai

5.2.1 Dificuldades verificadas

Considerando que o foco do presente estudo contempla a administração e o gerenciamento da instituição, observou-se que o grau de escolaridade pareceu ser um dos fatores de dificuldades, uma vez que o primeiro grau (ensino fundamental) manifestou-se com mais representatividade (80%). Pode-se dizer que esse grau de escolaridade representa um obstáculo para o entendimento tanto das funções administrativas quanto da evolução da mesma, com base nos princípios e teorias administrativas.

Os resultados mostram que, mesmo a entidade tendo uma estrutura com bons níveis de tecnologia, mecanização e de informação, está substancialmente prejudicada pela ausência de conhecimento administrativo, de formação técnica dos seus integrantes e da ausência de um gestor na instituição.

Pode-se observar que essa deficiência tem se manifestado desde a criação do projeto. Ao analisar o método adotado, verificou-se que para a inclusão dos produtores na implantação do *Projeto Jaíba*, as mudanças são feitas em relação aos agricultores (quando assentados). Estes se voltaram para as suas melhores qualidades, ou seja, para o que de melhor sabiam fazer, que é a produção rural.

Nesse caso, o conhecimento prático na produção rural passou a ter ênfase na seleção dos pequenos produtores irrigantes, no *Projeto Jaíba*.

Os dados provenientes da pesquisa permitiram verificar que a implantação da CentralJai no interior do projeto teve como finalidade aproximar a produção local do mercado interno e externo, por intermédio do beneficiamento e seleção dos produtos agregando valor, melhorando tanto a produção quanto as receitas dos produtores. Para isso, foi necessário um ordenamento administrativo para a condução da instituição, que utilizaria, além da elaboração de um Estatuto e formação dos Conselhos e da Diretoria, uma estruturação administrativa com formação de uma equipe, com tarefas segregadas e departamentalizadas de forma corporativa.

Verificou-se, também, que nessa formação, a Diretoria surgiu dos membros associados eleitos, mas em sua totalidade representados por pequenos produtores associados às afiliadas à CentralJai. Constatou-se, todavia, um despreparo substancial da Diretoria para um desenvolvimento eficaz e eficiente da instituição.

Enfatiza-se que nessa avaliação externa o desencontro entre a administração existente e a moderna, na CentralJai, revela a importância da administração apresentada nas organizações de forma generalizada, como elemento principal para a resolução dos problemas que preocupam a sociedade moderna. Pode-se perceber que uma administração só se legitima pela sua operacionalização e, portanto, pela presença do administrador tendente à eficiência.

A partir de dados coletados para esta pesquisa e aqui analisados, percebeu-se a necessidade de uma capacitação mais evoluída de qualificações e treinamentos, no interior da CentralJai, em função do que a administração requer por conhecimento. Observou-se, na coleta de dados, que se a qualificação não for satisfatória, poderá ser uma dificuldade ou mesmo um ponto de ruptura para o desenvolvimento organizacional e o conhecimento. Evidenciam-se, novamente, dificuldades substanciais por meio da escolaridade apresentada entre os integrantes da instituição. Os relatos transcritos permitiram verificar que, considerando-se essas questões, os membros de uma entidade devem ter conhecimentos básicos sobre como planejar, organizar, dirigir e controlar.

Destaca-se, ainda, que neste estudo procurou-se analisar as questões relativas à função gerencial no setor administrativo da CentralJai e seus desafios relacionados tanto ao processo produtivo quanto de gestão. Cabe destacar que a finalidade da implantação da entidade foi a adoção de novas tecnologias

organizacionais, principalmente por estar inserido no âmbito da produção agrícola rural. Um outro ponto importante ressaltado é que, embora pareça ser contraditória a aplicação dessas novas tecnologias, ela é complementar ao bom desenvolvimento da entidade. Sobre tal aspecto, interessante se faz notar que, diante do contexto atual, exige-se muito a modernização do processo produtivo, tanto quanto dos processos gerenciais.

A partir dos dados coletados com os membros da CentralJai, incluídos o Conselho Administrativo (Diretoria), o Conselho Fiscal e colaboradores, identificaram-se alguns pontos importantes relativos às principais dificuldades gerenciais vivenciadas na instituição. Depreendeu-se das respostas, que permeia uma análise própria das práticas funcionais que tenderam, por consequência, a identificar a evolução das funções gerenciais ali existentes ou não.

Para considerar as dificuldades administrativas ou gerenciais vivenciadas na CentralJai, foi necessário observar a presença de dois fatores distintos e inseridos no panorama organizacional da instituição e que não devem ser omitidos ou desconsiderados.

O primeiro é que a CentralJai está constituída estruturalmente, segundo relato de entrevista da própria Presidência, da seguinte forma: Conselho Administrativo ou Diretoria, Conselho Fiscal efetivo e suplentes, bem como dos funcionários colaboradores da instituição. Esses últimos são os recursos humanos existentes e destinados a desenvolver o empreendimento em seu processo operacional e administrativo.

O segundo fator é que esses mesmos indivíduos, principalmente os Diretores e Conselheiros, são todos pequenos produtores irrigantes no *Projeto Jaíba*, tendo que dividir seu tempo entre suas produções hortifrutigranjeiras e a administração da CentralJai. Pode-se dizer que, nessas condições, o tempo dedicado por eles às produções próprias é amplo no decorrer de cada dia, dividido apenas entre os familiares, em virtude das pequenas produções não permitirem a contratação de mão-de-obra complementar.

Por outro lado, isso faz com que seja bastante reduzido o tempo de dedicação dos pequenos produtores Diretores junto à CentralJai para o desenvolvimento dessa instituição. Pode-se constatar que eles ficam à disposição dos colaboradores ali registrados em número de três, integrando o setor administrativo, cumprindo o horário laboral normal na instituição, oito horas diárias. Ressaltou-se, na análise de

resultados das entrevistas apresentadas, que essa ausência de comando integral, por parte dos Diretores, não é a única questão que dificulta o gerenciamento da instituição. É fundamental que se diga que outras variáveis também foram registradas no entorno administrativo da CentralJai, podendo ser consideradas fatores dificultadores da administração eficaz e eficiente, tais como:

- a) ausência de um Gerente contratado, que assuma o papel de gestor administrativo da instituição;
- b) diretoria sem a participação de produtores de porte médio ou grande, na administração da instituição;
- c) ausência de conhecimento do objetivo e metas da instituição;
- d) baixa escolaridade dos integrantes da Diretoria;
- e) ausência de critérios para contratação de pessoal;
- f) ausência de conhecimento teórico e metodológico das funções administrativas;
- g) desconhecimento da capacidade produtiva. Isto é, do que é produzido, da quantidade produzida e do período de colheita de cada produto, de cada produtor ou associação, o que facilitaria as estratégias de desenvolvimento da instituição;
- h) baixa freqüência de relação com uma contabilidade regular, capaz de produzir informações com suficiência para tomadas de decisões.

5.2.2 Administração/gestão

Pode-se dizer que a ausência de uma atuação profissional, de um Gerente Administrativo-Operacional é uma questão que dificulta o desenvolvimento de qualquer instituição organizacional.

Observado o Estatuto da instituição, percebeu-se que ela está aberta à filiação de associações e que entre estas podem estar inseridos os produtores dos diversos portes (pequeno, médio e grande) - (CENTRALJAI, 2001). Por outro lado, viu-se que na realidade da empresa nenhum produtor de porte médio ou grande está inserido no âmbito administrativo da instituição.

Destacou-se que o Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal ficam praticamente à disposição dos pequenos produtores, obrigados a dirigir a instituição.

Tal ocorrência opõe-se aos esclarecimentos de Newman (1973), que é sobre a divisão e a subdivisão das atividades para fins administrativos.

A reflexão desse impasse deixa à mostra uma omissão incoerente por parte dos produtores de maior porte. Muitos são associados e utilizam dos serviços da CentralJai, bem como já perceberam a dificuldade administrativa existente na instituição. Porém, preferem ater-se a participar do seu convívio diretivo, acomodando-se na ação de apenas utilizar o que a instituição tem disponível para agregação de valor dos seus produtos, não dando importância à possibilidade de desenvolver com crescimento a entidade. Segundo o relato de um dos Diretores:

As Diretorias da CentralJai, sempre são eleitas através de chapas, geralmente nós pequenos produtores fazemos nossas chapas, para concorrer à Diretoria. Nunca houve chapa com participação dos médios e grandes, eles parecem que não querem participar dentro da CentralJai. Mas tão certos, é muito serviço para eles tocar. Assim, só participam utilizando os maquinários e as instalações da empresa (ED-1).

Destaca-se, ainda, que fatos como esses têm dificultado inclusive a interpretação do Estatuto da instituição, chegando a ser vago ou omissivo no que tange a alguns órgãos obrigatórios, como: Conselho de Representantes, Conselho Consultivo e Gerência Operacional.

Observou-se, também, que para uma instituição do porte da CentralJai, mesmo que sem fins lucrativos, a ausência de uma gerência já é reconhecida pelos seus integrantes, passando a ser uma dificuldade para o alcance dos objetivos da entidade. O relato de um dos entrevistados em relação às dificuldades encontradas para o desenvolvimento dos serviços e tarefas quanto à produtividade da empresa revela que:

A maior dificuldade é a ausência da Diretoria. Nós não temos tempo de estar monitorando tudo, então você não pode cobrar uma coisa que não está vendo (EC-1).

Nesse mesmo sentido reflexivo relacionado às dificuldades de desenvolvimento da empresa, um dos entrevistados relatou que:

A dificuldade que existe é a falta de um Gerente. As três pessoas que estão lá são muito competentes, mas falta a presença de uma pessoa para gerenciar todos os dias. Às vezes a secretária tem que estar fazendo o

papel do Gerente, então é necessário ter uma pessoa para acompanhar (ECF-1).

No cruzamento dos relatos de entrevistas do EC-1 e do EDF-1, percebeu-se a ausência da direção por parte do primeiro e a necessidade de direção pelo segundo. Os entendimentos, no entanto, convergentes deixam claro que a administração da CentralJai não coaduna com o entendimento de Koontz e O'Donnel (1978) de que uma boa administração necessita de um líder, de um gestor que a conduza com padrão de eficiência, ou seja, que o bom administrador é um investimento útil e necessário em uma empresa.

Os relatos das entrevistas permitiram notar um substancial distanciamento da aplicabilidade dos princípios administrativos entendidos por autores como Koontz e O'Donnel (1978, 1981); Maximiano (2005) e Drucker (2001), os quais estabelecem a administração como instrumento importante para a resolução dos problemas da empresa, bem como o administrador profissional tende à eficácia e à eficiência para a aplicação das suas funções gerenciais.

5.2.3 Conhecimento, objetivo e metas na instituição

Durante a coleta de dados, algumas instituições do setor público, como Codevasf, Centrais de Abastecimentos (CEASA) e Ruralminas, se uniram e criaram a CentralJai, no *Projeto Jaíba*. O objetivo foi principalmente o processamento dos produtos, condicionando-os a uma seleção e melhor qualidade, ampliando melhores condições tanto para conquistar quanto para manter clientes, dando fluxo à produção do *Projeto Jaíba* (DIJ, 2005).

Por outro lado, pôde-se observar que a criação da CentralJai, para agregar valores à produção dos associados, consistiu na implementação de uma nova visão de produção com integração de um processo administrativo que ainda requer ajustes, especialmente por não estar de acordo com o entendimento de estudiosos do assunto, como Campos (1994); Koontz e O'Donnel (1978, 1982); Drucker (1972) e Maximiano (2005), que vêem a administração como importante para o desenvolvimento empresarial.

Verifica-se, portanto, que na política para a implantação da CentralJai, o objetivo central idealizado pelas instituições criadoras foi preparar uma estrutura capaz de oferecer ao associado instrumentos de processamento dos seus produtos,

propiciando-os a uma qualidade de excelência, inclusive com local específico e adequado (DIJ, 2005). Este seria o local de funcionamento da empresa para assistência dos seus associados e, em função da atividade, dependeria da elaboração de um Estatuto e de um regimento interno, bem como de todos os requisitos burocráticos necessários para a abertura e funcionamento da instituição, como em qualquer empresa formal.

Diante dos dados coletados, percebeu-se a ideologia das instituições participativas de prover uma CentralJai de forma definitiva em um desenvolvimento contínuo e de longevidade ilimitada. Isto vai ao encontro do pensamento de Gomes (2005); Castro (2000); Batalha e Silva (2001), os quais sugerem que nos sistemas organizacionais, a continuidade da empresa e a integração entre os diversos setores, a condição gerada pela ação simultânea dos vários fatores ou agentes, produzindo um resultado otimizado, são elementos que requerem conhecimento e que sempre foram o objetivo administrativo.

Com essa perspectiva criou-se a CentralJai e, conseqüentemente, elaborou-se o seu Estatuto Social de funcionamento, no qual foram estabelecidas, de acordo com Newman (1973), Koontz e O'Donnel (1978, 1982), as diretrizes com visões futuras, constituídas de diversas atividades. No seu conteúdo, a CentralJai, por meio do art. 2º, estabelece os seguintes objetivos:

- a) congregar e representar as Associações do *Projeto Jaíba*, bem como defender os direitos e interesses de todos os irrigantes a elas filiados;
- b) no cumprimento de sua finalidade na medida dos recursos disponíveis realizar todas ou qualquer das atividades envolvidas no processo de produção, comercialização, transporte, armazenagem, beneficiamento e industrialização da produção agropecuária de suas associadas podendo, desde que haja disponibilidade a aprovação do Conselho de Representantes estender os benefícios a não associados;
- c) firmar convênios com entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, mantendo sua autonomia e de conformidade com as prioridades estabelecidas pelas Associações;
- d) promover o desenvolvimento tecnológico, a educação associativa e o aprimoramento técnico-profissional dos associados (CENTRALJAI, 2001, p. 1).

Pode-se dizer que tanto a implantação da instituição quanto a elaboração desse Estatuto não se restringiram à distinção do atendimento da CentralJai a uma modalidade exclusiva de associações. Ao contrário, os seus serviços foram disponibilizados a todas as associações filiadas, ou mesmo as não filiadas, nos termos do Estatuto. Assim, poder-se-ia beneficiar os pequenos, os médios e os grandes produtores.

Considerando que a maioria dos produtores no *Projeto Jaíba* é classificada, quanto ao porte, como *pequenos produtores*, deve-se ressaltar que eles não foram preparados para as ações administrativas nem nas suas propriedades, nem na condução de um empreendimento como a CentralJai.

A partir disso, alguns relatos sobre os indivíduos envolvidos na administração e desenvolvimento da CentralJai foram selecionados. Quando se procurou conhecer, por exemplo, o entendimento de cada entrevistado sobre a atividade específica da entidade, tiveram-se nas respostas pontos comuns que podem ser notados nos seguintes relatos:

O beneficiamento dos frutos e tentar ajudar os produtores a comercializar(ED-1).

Processamento, beneficiamento e comercialização das frutas. Mas hoje não está comercializando, o que tem prejudicado muito, principalmente os pequenos produtores, que não pode concorrer com os médios e grandes(ED-5).

Beneficiar e vender os produtos como limão, manga, cebola, dentre outros(ECF-5).

Trabalhar para o desenvolvimento da comunidade, beneficiando os produtos, comercializando, quando for possível. Assim mesmo, o que eu acho importante, é que a CentralJai, dá condição de nós produtores, comercializar nossos produtos com preços melhor. Hoje, com a CentralJai, a produção tem menos desperdício. Antes, o limão por exemplo, ficava muita coisa pra trás, que não servia para os compradores, hoje, classificados, nós vendemos tudo, todos os tamanhos (ECF-5).

Ela veio facilitar a vida do produtor, agregando valor aos produtos, que no caso é o beneficiamento, a embalagem e também para comercializar os produtos, o que hoje não está comercializando (EC-2).

Hoje a CentralJai trabalha com a comercialização e está ajudando os produtores (EC-3).

Todos os entrevistados percebem o processamento e beneficiamento como atividade importante. A maioria dos pequenos produtores, porém, por meio dos questionamentos associados às observações tem se manifestado mais preocupada com a comercialização dos produtos. Os entrevistados foram unânimes em relatar que entendem que a CentralJai se obriga prioritariamente a negociar e comercializar toda a produção de todos os pequenos produtores associados.

Pode-se dizer que um dos fatores que corroboraram esse entendimento está relacionado às principais dificuldades encontradas para planejar o desenvolvimento

da empresa para o futuro. Identificaram-se semelhanças substanciais nessa questão, entre as quais se destaca o relato de um dos membros da Diretoria:

Não pode ter futuro sem ter comércio. Quando a CentralJai comercializava os produtos para nós, o desenvolvimento era bom pra todos, inclusive para a CentralJai. Hoje, só trabalhamos com o beneficiamento de uns poucos produtos, o resto tá tudo parado. Aliás, só o limão é processado o ano inteiro, os outros produtos é beneficiado só na safra. A CentralJai, está vendo um jeito de voltar a comercializar os nossos produtos (ECF-4).

No tocante aos resultados obtidos na coleta de dados, a intenção objetiva da CentralJai é produzir interação entre os seus membros associados, por meio das associações filiadas, ou seja, fomentar a organização associativa. A partir daí, de forma coletiva, beneficiar e selecionar os seus produtos para que cada proprietário associado tenha agregação de valor na sua produção, independentemente do tamanho da propriedade e da quantidade produzida; facilitar a comercialização, também de forma coletiva, que deve ser a critério de cada associação. Por outro lado, a ausência do conhecimento do objetivo da CentralJai passa a ser uma outra dificuldade, principalmente para o alcance de resultados e até da relação entre a instituição e seus filiados. Assim, torna-se importante observar o que registra o art. 2º, alínea (b) do Estatuto, conforme citação anterior.

Quanto às metas a serem alcançadas pelos colaboradores da empresa, na CentralJai elas não existem. Sobre a existência na empresa da determinação de metas a serem alcançadas, os entrevistados foram unânimes ao dizer que “não”, conforme relatos de entrevistas:

Não existe. Nós estamos tentando agora mudar a direção do trabalho. Nós contratamos as meninas que estão fazendo o curso de administração e elas estão colocando em ordem as coisas que nós pegamos bagunçado. Tinha um projeto de metas, mas não desenvolvemos nada desse projeto. Nós estamos tentando deixar a empresa toda em ordem, para a próxima direção(ED-1).

Nós sabemos que trabalhar com meta é muito importante para a CentralJai. Mas aqui, no momento não foi concretizado nada ainda. Mesmo assim o Conselho Fiscal tem cobrado. Pois outro dia, eu mesmo fui informado, numa reunião com o Distrito de Irrigação do Jaíba e outras entidades como Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), Codevasf, Sebrae e outros, que a meta é muito importante (ECF-1).

Na CentralJai há metas apenas para uma Associação de Limão (ASLIM). Única associação que beneficia os limões dos seus produtores associados (médios produtores), durante todo o ano. Nesse caso a meta é de 20 mil sacos de limão todos os meses. O que nós temos de planejamento é melhorar as metas (EC-2).

Em vista desse último relato, um entrevistado questionou:

[...] e se a Aslim não conseguir beneficiar os 20 mil sacos de limão mensalmente, o que acontece? Para essa possibilidade de ocorrência, a resposta dada por um dos colaboradores foi [...] Aí! Não acontece nada. Ela perde apenas o desconto dado por sacos de limão. Mas isso nunca aconteceu (EC-2).

A partir desses relatos, depreende-se a ausência de metas para os colaboradores. Se não há metas, então não parece haver o que gerenciar. Em contrapartida, a Aslim do *Projeto Jaíba* é uma associação que tem mantido a maior parte do faturamento da CentralJai durante todo o ano e, embora não seja a única fonte de faturamento, é a mais representativa entre as demais, no que concerne à atividade operacional da empresa.

5.2.4 Quadro funcional

A formação do quadro funcional não deixa de ser uma implementação estratégica da instituição e da própria área de gestão. Vê-se, portanto, que o conhecimento e a qualificação desse quadro funcional, já demonstrado nas experiências organizacionais, é um diferencial tanto na visão de Batalha; Silva (2001), quanto de Kotler (2002). Um programa voltado para a direção e lideranças é importante, principalmente na atualidade, quando a competitividade é tão acirrada.

Considerando as organizações empresariais como ambiente das relações de trabalho e, conseqüentemente, de distribuição de tarefas, de produção e distribuição de bens e serviços, não é possível *imaginá-las* destituídas de pessoas, vazias de recursos humanos. Ou não passariam de uma ambiência estática e improdutiva, vez que o seu desenvolvimento só se dá por meio das pessoas como interação entre o objeto e o objetivo empresarial. Verifica-se, desta forma, a importância das pessoas na instituição.

Para o caso da CentralJai, torna-se necessário, na atual circunstância, o esforço para que os colaboradores sintam que a qualidade que produzem seja também reconhecida pela instituição numa condição de reciprocidade e parceria, conforme pensamento de Benson (*apud* LOEBEL; PRADO JÚNIOR, 2004) e Koontz; O'Donnel (1978). Ou seja, que se sintam motivados, o que não parece ser uma realidade global entre eles, haja vista que, quando questionados sobre a sua

motivação no exercício das tarefas e funções na instituição, a dúvida foi geral. Um dos colaboradores respondeu que:

Digamos assim, antes era mais satisfatório, hoje não tem a mesma satisfação (EC-3).

Um outro relato de entrevista ratificou o primeiro e, portanto o entendimento de que os colaboradores não estão motivados foi dada por um entrevistado, ao afirmar que:

Às vezes sim, outras não. Porque às vezes queremos fazer algo para melhorar e não temos como fazer. É óbvio que queremos desempenhar um papel melhor na empresa e outras vezes somos desmotivados porque nem todos os sócios participam (EC-2).

Na CentralJai, as funções, circunstancialmente, restringem-se a três áreas independentes, ficando difícil despertar nos colaboradores o *sentimento* de valor, tanto quanto a expectativa de futuras promoções e de crescimento. Isso leva a recorrer à consideração de Ferreira (2001), para salientar que a produtividade está relacionada à agregação de valor ao produto e ao colaborador que o produz.

Uma outra consideração a ser feita é que o número de colaboradores na CentralJai é bastante reduzido, mas não quer dizer que a instituição já esteja constituída de um número satisfatório ou suficiente de colaboradores. Embora a administração da instituição venha se desenvolvendo com apenas três indivíduos (auxiliar de administração, almoxarife e encarregado de manutenção), outros setores, mesmo não sendo notados pelos Diretores da instituição, estão presentes, tais como: setor de pessoal; recebimento, processamento e conferência dos produtos que entram na CentralJai; armazenagem e controle de resfriamento de produtos; conferência e entrega de produtos processados; transporte e controle de campo que possibilite à CentralJai a informação dos tipos de produtos feitos no *Projeto Jaíba*, suas quantidades, localizações e período de colheita, entre outros.

Ao serem indagados quanto à suficiência do número de funcionários existentes, os entrevistados responderam que os colaboradores em número de três são suficientes:

O serviço aqui na CentralJai não é tanto assim. O que requer trabalho constante é o processamento de limão e nesse caso, nós repassamos os custos para a Associação dos Produtores de Limão e ela põe seus próprios

funcionários para operar as máquinas e processar o limão. Até a cera que é utilizada na impermeabilização do limão é deles. Isso reduz nossos custos e o pagamento vem livre (ED-1).

A necessidade de contenção de despesas e escassez de recursos tem obrigado a Diretoria a tomar determinadas decisões que, mesmo desconhecendo o processo administrativo, consegue operar acertadamente, utilizando-se da terceirização como recurso de contenção de custos e de despesas.

A ação da Diretoria pode ser que a pouca movimentação da produção exercida na CentralJai implica o enxugamento de funcionários para atender o necessário. Este resultado coincide com um dos princípios administrativos, que é a função organização abordada por Newman (1973), Jucius e Schlender (1974), Koontz e O'Donnel (1978) e Maximiano (2005).

De posse dos dados levantados e analisados e subsidiados na bibliografia examinada, acentuou-se a percepção dos entrevistados sobre a ausência de um Gerente Operacional. Os relatos mostraram que esse cargo é de efetiva necessidade para o melhoramento da instituição, principalmente da alocação de pessoas.

Segundo os critérios administrativos atualmente desenvolvidos na CentralJai, a alocação está caracterizada conforme demonstra a Figura 6.

Nessa relação hierárquica apresentada na Figura 6, em que falta o cargo intermediário do Gerente, a comunicação é feita diretamente entre o Conselho Administrativo e o pessoal da administração. Esse procedimento exercido na CentralJai, portanto, está em desacordo com a função organização, tão enfatizada por Jucius e Schlender (1974); Koontz e O'Donnell (1982).

Na CentralJai não há uma pessoa destinada a receber, acompanhar o processo de beneficiamento e conferir de forma padronizada as quantidades processadas. Pode-se dizer que essas funções operacionais são deixadas às próprias associações, que relatam à administração da instituição as quantidades registradas. Isso, no entanto, vai de encontro ao princípio da organização e da direção, pois a função organização implica a divisão de atividades para fins administrativos e emprego de critérios para definir as atividades de cada indivíduo ou setor. Mais uma vez, as ocorrências não se mostram de acordo com os princípios apontados por Jucius e Schlender (1974); Koontz e O'Donnell (1982).

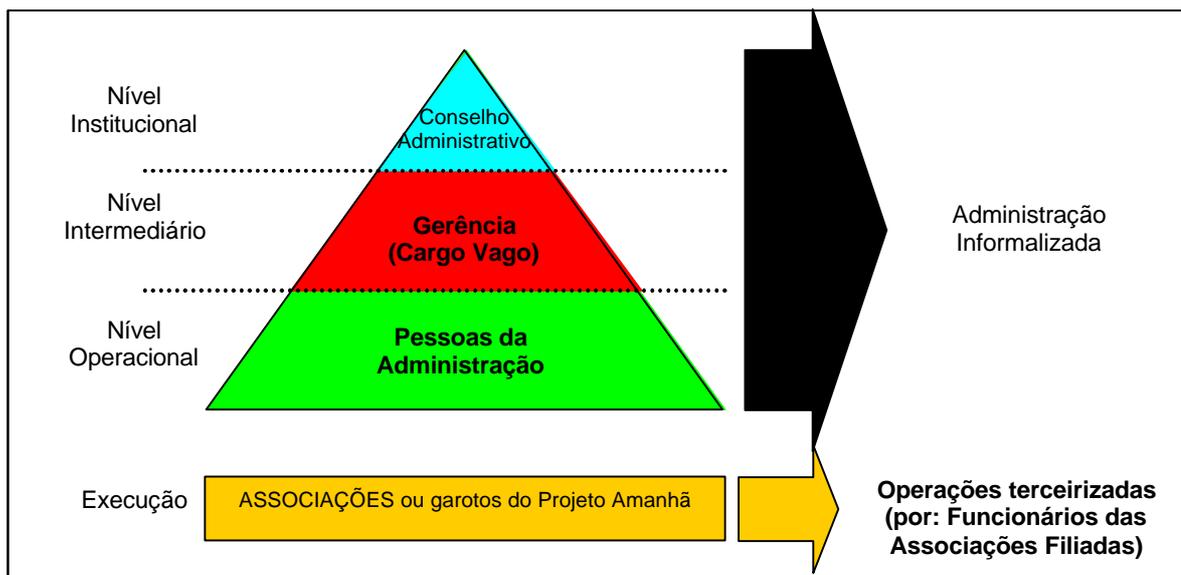


Figura 6 - Ocupação dos níveis hierárquicos na CentralJai.
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

No conjunto de dificuldades apontadas pelos entrevistados, uma outra se refere à manutenção de máquinas e equipamentos, especificamente pela utilização contínua da máquina de processamento de limão. Entendeu-se que o encarregado de manutenção tem dificuldades, na maioria das vezes, de proceder à manutenção, por falta de interrupção programada dos processos de beneficiamento, que atrapalham inclusive o desenvolvimento de uma manutenção preventiva.

Essa consideração é relato feito pelo colaborador da área que, ao ser questionado sobre as principais dificuldades encontradas para planejar e desenvolver suas tarefas na instituição, afirmou que:

Aqui nós temos uma dificuldade para fazer esse tipo de planejamento. É que, com essas máquinas o pessoal das associações precisa de um rendimento e processamento. Os produtos devem estar processados em um determinado tempo. Por exemplo: o limão é necessário todo final de semana ter um fluxo, ou seja, uma quantidade específica beneficiada (20 mil sacos por mês). Essa máquina não pode disponibilizar de muito tempo parada e esse é o tempo que eu preciso para dar manutenção. Então, a minha maior dificuldade esta sendo o tempo de utilização da máquina, que é direto (EC-3).

Em face do cruzamento entre o necessário e o que existe na instituição em estudo, reconhece-se, para os colaboradores, certo desconforto de ação, em função da política de pessoal, ou falta dela, por perceber ruptura do seu interesse em função da instituição para atender certas imposições.

Foi observado também que na CentralJai não há uma política de pessoal definida, nem um critério determinado para a seleção e contratação de trabalhadores. Ao contrário, desenvolve-se na instituição um formato em que os trabalhadores fixos ou temporários (garotos diaristas) são filhos dos Diretores, dos Conselheiros ou associados. Um entrevistado revelou que:

Não tem nenhum critério assim não. Mas tem preferência pelos filhos dos associados. Eu sou funcionário e filho de associado aqui na CentralJai. Meu pai faz parte de uma associação onde eu também sou sócio dessa mesma associação e faço parte também de outra associação de apicultura. Como sou apicultor faço parte dela e ela é afiliada a CentralJai (EC-2).

Surgem diferentes opiniões e percepções sobre os critérios de contratação dos colaboradores na instituição:

Até hoje não teve seleção. Nós pegamos já um quadro mais ou menos fixo e nós contratamos uma funcionária que trabalha no escritório, porque ela está fazendo administração de empresa. Então ela já tinha experiência com escritório e, como nós estávamos precisando de uma pessoa nessa área e a diretoria contratou (ED-2).

Em relação aos citados garotos diaristas, estes formam um grupo que também pode ser considerado como recursos humanos auxiliares. É formado por garotos, que são contratados pela CentralJai, durante as safras de produtos, quando intensificam os trabalhos na instituição. De acordo com a CeasaMinas (2004) são os 60 jovens, filhos de produtores do *Projeto Jaíba*, em atividades pós-colheita de hortifrutis que, por intermédio de um programa social denominado *Projeto Amanhã* (CEASAMINAS, 2004).

5.2.5 O conhecimento teórico e metodológico das funções administrativas

As funções administrativas, conforme especificado pelos diversos autores, estão sempre em interação para as ações do tipo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

O planejamento é o primeiro passo para o desenvolvimento do processo administrativo, porém não é uma tarefa fácil, visto que todos os aspectos internos e externos podem influenciar e interferir na sua elaboração. Desta forma, conhecer os caminhos necessários para o planejamento é um fator de grande importância. Assim, passa-se à elaboração gráfica de um fluxo ideológico empresarial que conduza tanto a missão quanto os objetivos da instituição a uma contribuição maior de ação, que é o planejamento.

Na administração, a base funcional está vinculada às funções administrativas já citadas por Koontz e O'Donnel (1978, 1982); Newman (1973); Jucius e Schlener (1974), o que possibilita a elaboração de objetivo e previsão das ações e recursos necessários para o seu alcance. Todavia, nenhum empreendimento sobrevive só de planejamento. É importante que as ações estejam organizadas, que as pessoas e respectivas atribuições e responsabilidade sejam definidas (MAXIMIANO, 2000; 2005). Na CentralJai, para o desenvolvimento dos planos, as ações devem ser coordenadas e conduzidas sob uma liderança para o alcance dos objetivos, que deverão ser mensurados para controle entre o planejamento e os resultados.

Ao serem indagados sobre a questão da CentralJai ter um planejamento que antecipa os objetivos da instituição, os entrevistados mencionaram que:

Não. As coisas vão acontecendo, conforme a produção das glebas no *Projeto Jaíba*. De vez em quando uma Associação traz, alguns produtos como cebola, batata doce, mamão etc. Mas é muito pouco. Fica difícil de programar alguma coisa, quando se depende dos outros, para produzir (ED-1).

Não é do meu conhecimento (ED-3).

Lá não tem burocracia nenhuma não. Cada um faz seu serviço que foi definido pelo Presidente da CentralJai (ECF-2).

Existe, mas não sei ao certo como é feito não (ECF-4).

Não. Inclusive está alugado a parte frigorífica da empresa para uma Associação e é cobrado uma taxa no beneficiamento dos produtores associados e não associados, porém, os preços para associados é menor (EC-1).

Existe sim. Porém, o pessoal da Diretoria confia em nós e vê que sabemos o procedimento e tem como estarmos auxiliando e atendendo também a parte administrativa. Porque eles não estão aqui diariamente e, como estamos a par da situação e sabemos como funciona a parte da produção, então eles confiam plenamente em nós. No meu caso, eu mesmo planejo meus serviços por conta própria, porque eu que estou presente no dia-a-dia sei como funciona. Mas a respeito deles estarem planejando e falando, por exemplo, hoje tem que dá manutenção em tal máquina. Isso eles não estão fazendo, estão deixando por nossa conta mesmo. Nós que olhamos onde precisa fazer manutenção e onde está tendo algum tipo de dificuldade (EC-2).

Nesses relatos, vê-se tanto o desconhecimento sobre o planejamento quanto o conhecimento conceitual dos integrantes da instituição sobre o assunto, que é tanto enfatizado por Alencar (1997); Jucius e Schlender (1974), Koontz e O'Donnel (1978, 1982), entre outros. Está determinada pelo Estatuto da CentralJai, mais especificamente, nas atribuições do Gerente Operacional (art. 47, inciso V), a elaboração do *Plano Anual de Trabalho*. Todavia, conforme demonstram os relatos

de entrevistas, na instituição o planejamento está ausente na condução da atividade da instituição.

Para melhor entender a organização exercida na CentralJai, a pergunta feita a todos os pesquisados foi: “Como é caracterizada a divisão de trabalho e a alocação de recursos e pessoal na CentralJai?” Essa questão buscou compreender a competência empresarial de agrupar e segregar pessoas e recursos, para atingirem-se os objetivos da instituição. Os depoimentos sobre a questão foram:

A divisão de trabalho na CentralJai é caracterizada por setores, que são: o chefe de escritório, Gerente de Caixa e Gerente de Máquinas. Poderia até ser mais, mas os recursos que temos são muito poucos e a empresa não pode contratar mais gente. Quando há aumento de beneficiamento de limão, nós contratamos garotos, pelo *Projeto Amanhã*. São os filhos de associados, que trabalham três ou quatro dias na semana (ED-1).

Entre dois funcionários fazem a parte de escritório e um gerencia (ECF-6).

Hoje é dividido entre: 1 encarregado de operação e manutenção, 1 encarregado de almoxarifado e 1 encarregado no setor administrativo (EC-1).

Esses resultados mostram que a divisão de trabalho na instituição em estudo é feita entre três colaboradores. Em nenhum momento, porém, a instituição destacou um processo eficaz e eficiente para o desenvolvimento da instituição, nem a consolidação do conjunto de recursos de forma estruturada, para propiciar a realização dos planos e desenvolvimento da instituição. Por conseguinte, essa questão buscou compreender a competência empresarial de agrupar e segregar pessoas e recursos para atingirem-se os objetivos da instituição de acordo com os pareceres de Newman (1973); Koontz e O’Donnel (1978); e Marinho (2005).

Também se questionou a todos os pesquisados como são delegadas as responsabilidades no dia-a-dia e os padrões de desempenho dos colaboradores da instituição em cada setor. Segundo eles:

São delegadas em forma de cobrança e se nós detectarmos alguma coisa, cobramos deles o que aconteceu, para que não aconteça novamente (ED-1).

Não estou muito por dentro dessa questão não. Nós do Conselho Fiscal não interferimos nos trabalhos diários não, só nas decisões mais importante (ECF-1).

Não há uma delegação clara de responsabilidades. Os serviços vão surgindo e nós vamos fazendo. Com relação ao desempenho o padrão às vezes é um pouco fraco. Na verdade estamos fazendo curso de capacitação que começou a pouco tempo (EC-1).

O presidente da CentralJai determina o que quer que cada um tem que fazer. Ele não vem diariamente, mas vem quase toda semana e vê como anda o desempenho de cada um e da empresa (EC-2).

Nós procuramos, por exemplo, atender o melhor possível às associações que estão beneficiando os seus produtos. Mas o que está acontecendo é que não estamos concordando muito é que a Aslim, põe o seu pessoal para fazer todo o serviço e colocar as máquinas para fazer os serviços de beneficiamento. Então teríamos que unir para nós mesmos colocar as máquinas e fazer o trabalho que a Associação está fazendo (EC-3).

Tais observações também se deram a partir das entrevistas feitas com os Diretores da instituição, detectando-se divergências de entendimento entre as funções específicas (funções reais) dos colaboradores e essas mesmas funções na visão da Diretoria. A exemplo, documentos trabalhistas da instituição e dos colaboradores mostraram que as funções existentes na área administrativa da CentralJai são em número de três: auxiliar de administração, encarregado de almoxarifado e encarregado de manutenção. E, quando colocados em comparação com os registros das funções reais dos colaboradores da CentralJai, no entendimento dos Diretores e Conselheiros, tem-se o que demonstra o Quadro 8.

FUNÇÕES REAIS REGISTRADAS	FUNÇÕES ENTENDIDAS PELA DIRETORIA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Chefe de escritório ▪ Administrador
ENCARREGADO DO ALMOXARIFADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Encarregado
ENCARREGADO DA MANUTENÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente ▪ Encarregado de Manutenção

Quadro 8 - Comparação entre as funções dos colaboradores da CentralJai
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

No Quadro 8, a função real registrada para cada colaborador da administração é confundida pela maioria dos membros da Diretoria. Durante a entrevista, uma das questões abordadas referia-se à classificação dos colaboradores em relação aos setores e se existia na instituição um plano de cargos. Um dos membros da Diretoria da CentralJai relatou que:

Aqui não tem nenhum plano de cargos não. Pois não precisa e cada um sabe suas obrigações. Assim as classificações são: Uma é chefe de escritório; outro gerencia a parte do Caixa e um outro que gerencia as máquinas e são três guardas noturnos que se revezam (ED-2).

Nessa definição, o Diretor apontou de forma equivocada o Gerente de Escritório, que é auxiliar de administração; o Gerente do Caixa, que é almoxarife e; o Gerente de Máquinas, que na verdade é encarregado de manutenção.

Essa divergência vem ratificar a falta de padronização dos cargos ou um baixo nível de conhecimento administrativo entre os integrantes da instituição. Todavia, assinala-se que, em virtude da falta de um gerente na instituição estudada, ficam os colaboradores efetivos atuando em todas as atividades desenvolvidas na CentralJai. Pode-se dizer que isto, de certa forma, gere a instituição, mantendo-a em atividade.

Nesse sentido, é razoável reconhecer que há um administrador na instituição, que é representado por um colaborador contratado para o cargo de auxiliar de administração, porém com delegação de responsabilidade e autoridade limitadas às decisões finais da Diretoria.

Nas indagações feitas aos entrevistados, também se questionou se a CentralJai exige desempenho dos seus colaboradores. Para essa questão, as respostas dadas pelos entrevistados foram convergentes ao fato de não necessitar de outros colaboradores e a não exigência do desempenho. Assim, com base nas respostas recortadas, apresenta-se a interpretação da maioria. Um dos entrevistados relatou:

No meu setor eu sou suficiente para dar a manutenção nas máquinas. A única coisa que preciso é de um ajudante. No caso de faltar alguma peça, algum equipamento, quando estiver trabalhando, não ter que deixar o que estou fazendo ou estar segurando sozinho alguma coisa. Mas nós temos pessoas disponíveis, eu mesmo pego um diarista para tá me ajudando nesse tipo de serviço. Agora exigir desempenho a CentralJai não exige não, porque confia no nosso serviço (EC-3).

Nessa premissa de controle administrativo para a CentralJai, buscou-se compreender o desenvolvimento organizacional da instituição. Nesse sentido, questionou-se quanto à percepção dos entrevistados em relação a procedimentos que demonstrassem na instituição a intenção da organização. Entre as respostas dadas, puderam-se registrar alguns procedimentos voltados para a organização e que podem ser notadas no relato a seguir:

[...] Olha, aqui na CentralJai são diversos os procedimentos que já implantamos para organizar a empresa. Mas é bom lembrar que muitas reuniões de produtores com as instituições aqui no projeto, como Emater, Codevasf, DJI, Sebrae e outras, tem servido também para orientar a gente

quanto a organização. Por exemplo, já criamos alguns impressos próprios, para controlar por exemplo, as saídas de combustíveis para as motos e a Kombi; para saídas dos contentores plásticos, para coleta de produtos nas glebas e outros mais (ED-1).

Percebe-se que a administração atual tem se esforçado para conduzir a instituição com organização e controle, podendo ser avaliado positivamente este quesito. Embora os esforços ainda se manifestem com dificuldades, vários pontos administrativos relatados estão acordados com os princípios esclarecidos por Jucius e Schlender (1974); Koontz e O'Donnell (1982).

Os relatos de entrevistas mostraram também que os registros de saídas de combustíveis é um fato, assim como é fato o registro de saídas de caixas coletoras plásticas para coleta de produtos nas propriedades produtoras. Mas, embora haja registros de saídas dos produtos citados, não há um critério de controle de quando sair, de quem autoriza ou de qual a necessidade, para os abastecimentos, por exemplo. São procedimentos que, além de afirmar a necessidade de um comando, não está em acordo com a visão de Jucius e Schlender (1974); Koontz e O'Donnell (1982) sobre os princípios de organização, direção e controle.

O controle de saídas de caixas plásticas coletoras de produtos, que na verdade é termo de responsabilidade, não é endereçado às associações e sim aos produtores, de forma individualizada. Outra ocorrência importante é que essas caixas são entregues, por exemplo, em número de 200 para determinado produtor, que só utiliza 100 e não devolve o restante. Ao contrário, empresta a outros produtores, ou a intermediários, deixando o controle na CentralJai em dificuldades, sem ter por contrapartida qualquer tipo de penalidade.

Nos tópicos anteriores, viu-se que na instituição em estudo não há um Gerente Operacional, conforme determina o Estatuto da CentralJai (2001) e confirmado pelos entrevistados; não há um planejamento antecipado dos objetivos e de previsão das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; não há também determinação de metas a serem atingidas; não há um processamento antecipado de apropriação de pessoas ou de recursos, constituindo-se em fatos controversos aos princípios administrativos apontados por Koontz e O'Donnell (1978); Jucius e Schlender (1974), portanto, ainda é pouco o que se tem nas operações da instituição para se terem elementos para avaliações entre planejamento e resultado, na perspectiva do controle estabelecido por Koontz e O'Donnell (1978).

Essa consideração se apóia principalmente no entendimento da necessidade de conectividade e inter-relação entre as funções. Para a CentralJai, a conveniência de ação de agrupar pessoas e recursos, definindo autoridade e responsabilidades nas operações funcionais e, conseqüentemente, a avaliação dos resultados obtidos segundo os princípios administrativos e em acordo com Jucius e Schlender (1974); Koontz e O'Donnell (1982). Haja vista que, no âmbito operacional, por exemplo, há um encaminhamento de atividades e funções já padronizadas, que facilitaria planejar, organizar, dirigir e controlar.

Na CentralJai, o fluxo produtivo da instituição é representado na Figura 7.

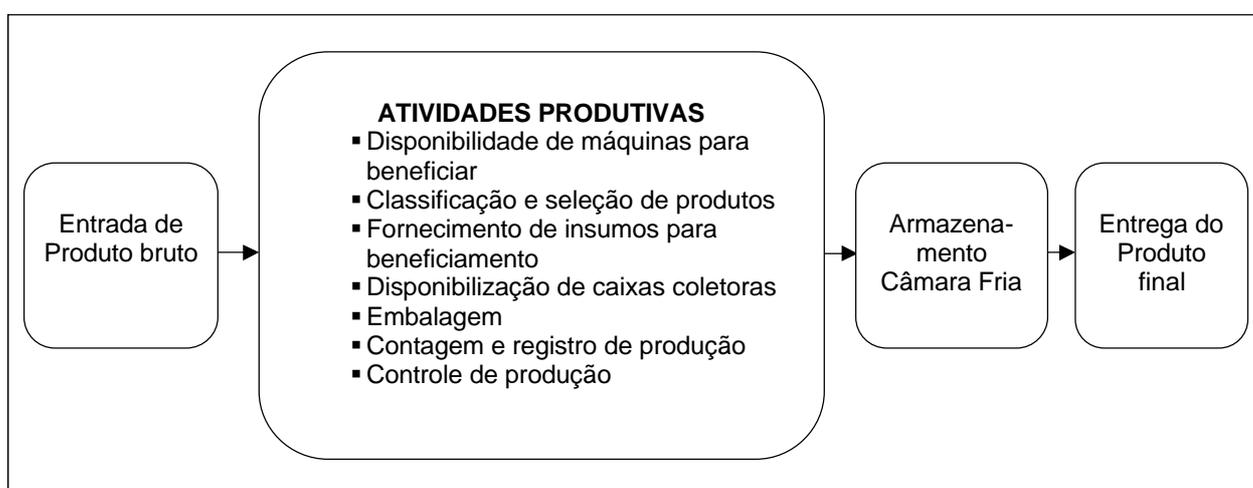


Figura 7 - Fluxo produtivo da CentralJai
Fonte: Dados da pesquisa (2007).

A Figura 7 transmite o encaminhamento do processo produtivo pelo qual passam os produtos inseridos na CentralJai. A Figura pôde ser elaborada a partir do relato de um entrevistado: como evolui o processo de beneficiamento dos produtos hortifrutigranjeiros na instituição. Para essa questão, um explicou que:

As frutas e as verduras são recebidas aqui na CentralJai na forma bruta, sem qualquer benefício. Lá no processamento elas são processadas (lavadas, tratadas e selecionadas). Isso que é o beneficiamento, que transforma o produto que chegou bruto em um produto selecionado e de qualidade, adequado à necessidade de cada cliente. Quando preciso, dependendo do tipo de produto, esse é armazenado nas câmaras frias, aumentando até o seu prazo para o consumo do produto e então entregue ao proprietário, para vender (EC-2).

Como se vê, a produtividade da CentralJai na Figura 7 condiciona-se a uma agregação de valor tal que o produto que *sai* é mais significativo do que quando *entrou*, por razão da seleção e da qualidade adquirida no interior da CentralJai.

Para conhecer-se o aproveitamento desses serviços por parte dos produtores associados, foi perguntado se são todos os associados que beneficiam seus produtos na CentralJai e os comercializam com maximização do lucro. Foram encontradas nesta questão também algumas dificuldades:

Não. São poucos os produtores que nos procuram, para beneficiar suas produções. A maioria, vende para intermediários e esse sim, nos procuram, agendando e beneficiando os produtos, para depois vendê-los, no mercado interno e externo. O limão por exemplo, vai para o mercado externo (ED-1).

É difícil. Aqui no *Projeto Jaíba*, está difícil do Pequeno Produtor produzir, a luz e a água é um preço absurdo, os preços dos produtos não estão compensando. Muitos já deixaram de produzir. Tão vivendo de emprego e morando na gleba sem produzir. Outros, os filhos foram para a cidade trabalhar e mandam o sustento dos pais que não está mais produzindo. Os que produzem, produz pouco e vende na Ceasa em Belo Horizonte ou então pra outros produtores médios, os intermediários. Daí, fica difícil que todos utilizem a CentralJai, pra beneficiar seus produtos (ECF-2).

Atualmente só quem utiliza os serviços da CentralJai com freqüência é a Aslim, beneficiando todo o limão dos seus associados, os outros produtos são sazonais, depende da safra, mesmo assim são poucos (EC-1).

Por meio da análise dos dados, reconheceu-se que a produtividade da CentralJai depende de demanda, por parte dos produtores, pelos produtos a serem processados. Verificou-se que na instituição não há um trabalho de conhecimento e de captação de produtos produzidos no *Projeto Jaíba*, nem de novas associações filiadas, visto que das 43 associações existentes na localidade, apenas 23 estão filiadas, mesmo assim, com uma busca muito tímida pelos serviços disponibilizados pela CentralJai.

Segundo Sebrae (2007, p.1), “o Associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para representar e defender os interesses dos associados e estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados.”

No *Projeto Jaíba*, no perímetro irrigado, a relação entre produção obtida e valor comercializado é bastante relevante, conforme Tabela 10, principalmente por ser, ainda, uma área onde a maioria é constituída por pequenos produtores. Isto revela que a produtividade da CentralJai poderia ser bem mais efetiva.

Tabela 10 - Comparativo de produção no perímetro irrigado

ANO	ÁREA PLANTADA (ha)	PRODUÇÃO OBTIDA (t)	VALOR COMERCIALIZADO (R\$ 1.000,00)
2003	4.958,77	61.487,10	27.053,54
2004	5.470,02	68.098,59	33.446,56
2005	4.768,57	56.295,32	29.043,61
TOTAL	15.197,36	185.861,01	89.543,81

Fonte: DIJ (2006).

No que concerne à capacidade produtiva, estima-se ser esta a forma eficaz e eficiente de se estabelecer com discernimento o limite entre aplicação e contenção de investimentos, acelerando o crescimento do produto ou serviço. Enfatiza-se que a relação entre o produto e o capital, por sua vez, impacta e é impactada por questões administrativas e gerenciais, segundo argumentações de Ono e Oreiro (2004); Starr (1986), entre outros autores. Portanto, depende de um gerenciamento eficaz e eficiente para o desempenho da instituição, estabelecendo objetivos com utilização racional, que produza efeitos esperados. Na CentralJai, de acordo com entendimento dos pesquisados, isso não tem ocorrido, estando em desacordo com os esclarecimentos de Marinho (2005) de que a história da empresa pode vir a ser fonte diagnóstica para a avaliação do seu desempenho.

Considerando-se a estrutura física, tanto a área de instalação da CentralJai, quanto os maquinários e outros materiais, como caixas coletoras de produtos, por exemplo, são bens disponibilizados à instituição, por meio de outras instituições públicas como Codevasf, Ceasa e Ruralminas. São bens contratados em forma de concessão que não está inserida nas demonstrações econômico-financeiras da instituição. Cabe destacar que estes devem ser administrados de forma eficiente para futura prestação de contas.

No que tange ao faturamento, este é representado, segundo a CentralJai (2001), por: arrecadação de contribuição dos associados, conforme Estatuto; e recebimento do pagamento pelo processo e beneficiamento de produtos, de associados e não associados.

Exemplo do beneficiamento do limão: valor cobrado do associado pelo processamento por saco de limão (R\$ 0,61); e valor cobrado do não associado pelo mesmo serviço (R\$ 0,80): recebimento de aluguel das câmaras frias; recebimento de

aluguel de instalações (escritório), para associações; doações; empréstimos junto aos agentes financeiros nacionais e internacionais; e outras receitas.

Pode-se dizer que as despesas são as mais diversas, conseqüentemente, aprovadas pelo Conselho Administrativo e Conselho Fiscal, para o desenvolvimento da instituição. Porém, na CentralJai, conforme determinação estatutária, deveria ser apresentado pela gerência operacional, em cada ano, o orçamento-programa para o exercício seguinte, o que as observações mostraram não existir. A partir desses dados, verificou-se que isso reflete ausência de conhecimento técnico dos seus integrantes, devendo ainda considerar que as informações contábeis para quem não detém o conhecimento teórico do processo geram dificuldades, pois as informações, disponibilizadas podem não ser úteis. Essas são ocorrências que afirmam a ausência de um planejamento direcionado tanto à missão quanto ao objetivo da instituição, contrapondo-se ao princípio da função planejamento esclarecido pelos diversos autores abordados, como Jucius e Schlender (1974); Koontz e O'Donnell (1982).

A administração, ao ser indagada sobre a existência de um modelo de Fluxo de Caixa (FC) na instituição para auxiliar as tomadas de decisão sobre receitas e despesas de curto, médio e longo prazos, respondeu de forma unânime, a exemplo de um dos relatos:

[...] Olha, eu não sei dizer não. Aliás, eu não sei o que vem a ser o Fluxo de Caixa, já ouvi falar em outros lugares. Mas aqui não. Então, eu acho que não tem não, porque se tivesse, nós já teríamos ouvido falar. Agora, as despesas, aqui é feita de acordo com a receita da empresa. Só gasta o que pode gastar, pois, a política da CentralJai é não tomar dinheiro em banco para não endividar. Já passamos por momentos difíceis de quase ter que fechar, na Diretoria anterior. Hoje nós preocupamos muito em não extrapolar (EC-2).

Depreende-se da resposta do entrevistado o mesmo entendimento dos demais, não tendo amparo em Ross *et al.* (1995) e Zdanowicz (1989), que observam a necessidade e a importância de um modelo de FC.

Na CentralJai, ficou evidente a ausência dessas funções gerenciais ou, no mínimo, são funções trabalhadas de certa forma informal, em função do desconhecimento dos seus integrantes ou do baixo grau de escolaridade dos mesmos.

Diante do exposto, pode-se dizer que o Conselho Administrativo da CentralJai (a Diretoria) não vem se esforçando para tentar resolver os problemas e dificuldades da instituição. Esse esforço pode ser considerado uma outra dificuldade encontrada pelos integrantes e colaboradores da instituição, que sem um trabalho de monitoração dos resultados estão imbuídos de um processo à deriva, conforme esclarecimento de Campos (1994). Isso torna difícil a neutralização de qualquer dificuldade empresarial.

Algumas ocorrências na CentralJai têm se defrontado com dificuldades efetivas que necessitam de soluções, para o bom desenvolvimento da instituição e das quais se podem citar algumas, já mencionadas neste trabalho, confrontadas com alguns procedimentos neutralizadores, conforme Quadro 9.

No Quadro 9, em que se confrontam as funções gerenciais necessárias para a condução administrativa da CentralJai com as dificuldades vivenciadas pela mesma, fica evidente que em todas as funções a instituição passa por dificuldades.

Fica esclarecido, também, que embora sejam diversos os problemas e dificuldades, o que parece ser mais relevante é a ausência de um profissional da área de administração que possa, com base no papel gerencial, por em ação as funções citadas e neutralizar as dificuldades mostradas.

Para isso, é conveniente reportar-se mais uma vez ao Estatuto da instituição para assinalar o que ele estabelece em seu art. 46 que:

A Gerência Operacional será exercida por profissional, empregado da CentralJai, cujo respectivo nome, será escolhido pelo Conselho de Administração, constituindo requisitos essenciais para sua escolha, possuir reputação ilibada, capacidade técnica, experiência em administração e operacionalização de empreendimentos agroindustriais (CENTRALJAI, 2001).

Verifica-se que no simples enunciado do art. 46 do Estatuto transparece a administração da instituição por esse profissional determinado. Se observado à luz dos requisitos constituídos, é capaz de, no uso das suas atribuições e procedimentos, neutralizar ou no mínimo reduzir consideravelmente as dificuldades vivenciadas, por meio dos planos e projeções, das apropriações de pessoal e recursos, da condução das ações em consonância com os planos e projeções e, por fim, da avaliação do desempenho da instituição e de sua equipe, segundo a hierarquização das capacidades ali inseridas.

A partir dos relatos colhidos, foi possível elaborar o quadro que representa as dificuldades vivenciadas na CentralJai (QUADRO 9). Diante disto, e consideradas as dificuldades vivenciadas na instituição associadas ao contexto literário abordado, levando-se em conta os pontos básicos para o alcance do modelo administrativo a partir dos princípios e teorias, chegou-se a alguns procedimentos neutralizadores, como demonstrado no Quadro 10.

FUNÇÕES GERENCIAIS RELATIVAS	DIFICULDADES
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produção: ausência de definição e projeção de produção, que possa ser dirigida e controlada. ▪ Recursos: ausência de um plano anual de trabalho e proposta de aplicação de recursos. ▪ Processamento: descontrole no agendamento de processamento de beneficiamentos, causando gargalo, quando aumentada a demanda de associações. ▪ Pessoal: ausência de um plano de necessidade de mão-de-obra para o desenvolvimento da atividade produtiva e de departamentalização dos setores administrativos.
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produção: ausência de um Gerente de Produção; ausência da ação de agrupar pessoas e recursos, para o alcance do objetivo; ausência de Regimento Interno e de Manual de Procedimento por função; ausência de um plano de cargos e salário; paternalismo nas contratações dos colaboradores. ▪ Recursos: ausência de um centro de custos; segregação confusa de colaboradores; ausência, de uso das informações contábeis e de um fluxo de caixa para tomada de decisões. ▪ Processamento: ausência de definição sistêmica de estratégia de recebimento, processamento, armazenamento e entrega do produto processado; ▪ Pessoal: ausência de um Gerente de Produção, de um plano de treinamento e qualificação administrativa do pessoal e de uma divisão de trabalho compatível com as necessidades da CentralJai.
DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produção: ausência de supervisão das atividades empresariais e do uso dos bens de processamento dos produtos das associações; ausência de manutenção preventiva. ▪ Recursos: recursos humanos insuficientes; ausência de cronograma financeiro. ▪ Processamento: ausência de estratégia de produção e expansão de receitas; ausência da produtividade em consonância com uma estratégia. ▪ Pessoal: ausência de liderança administrativa e de estratégia motivacional do pessoal existente.
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produção: ausência de avaliação da instituição sob o aspecto produtivo; ausência de avaliação individual das atividades da instituição, ausência de medição de desempenho dos colaboradores. ▪ Recursos: ausência de avaliação da instituição sob o aspecto econômico-financeiro. ▪ Processamento: ausência de sistematização relacionada ao processamento de produtos; ausência de avaliação relacionada ao processamento de produtos. ▪ Pessoal: ausência de dados sistêmicos relacionados ao pessoal; ausência de avaliação da instituição em relação aos recursos humanos; ausência de avaliação do desempenho dos colaboradores da instituição.

Quadro 9 - Dificuldades identificadas nas funções gerenciais da CentralJai

Fonte: Dados da pesquisa (2007).

O Quadro 10 mostra uma compreensão lógica e objetiva, pois, diante das dificuldades apresentadas no cotidiano da CentralJai, as sugestões para a gestão é

a utilização de forma customizada dos princípios administrativos, pautadas nas funções gerenciais e administrativas.

Os resultados podem não ser percebidos como uma inovação no cenário da administração, uma vez que os princípios e teorias já estão firmados. Porém, podem vir a ser uma inovação na instituição CentralJai, no sentido de contribuição.

FUNÇÕES	PROCEDIMENTO
PLANEJAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calcular o futuro e preparar um programa de ação, observando as ameaças e oportunidades da Associação. ▪ Estabelecer: (a) o que a instituição pretende em relação à produção e associados (missão); (b) o quantitativo que se deve produzir, com determinação do tempo para que o quantitativo seja alcançado (meta); (c) as atividades que estarão envolvidas e alternativas para o alcance da produção (plano de ação); (d) os recursos físicos, pessoal e financeiro, para desenvolvimento dos objetivos propostos. ▪ Projetar dentro dos objetivos da associação as receitas pretendidas, bem como as aplicações dos recursos, considerando: necessidades e disponibilidades de cada atividade, de cada setor (capital de giro, receitas, despesas, maquinário, pessoal, veículos, entre outros). ▪ Traçar modelo de banco de dados eficiente (clientes, fornecedores, associados, dentre outros). ▪ Estabelecer modelo de agendamento para processamentos e beneficiamentos de produtos. ▪ Eliminar gargalos e implementar a demanda. ▪ Estabelecer o fluxo de autoridade e subordinação necessária para o desenvolvimento da associação. ▪ Delegar a um indivíduo específico, dentro dos requisitos estatutários, a função de Gerente Geral, para que, autorizado, distribua trabalhos, delegue responsabilidades, organize, dirija e controle as atividades da associação.
ORGANIZAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispor de um conjunto de recursos que facilite a realização dos planos. ▪ Agrupar de forma a ordenar as partes ou divisões da associação (divisão de trabalho), segundo um princípio de classificação e da estrutura da instituição. ▪ Elaborar manuais de procedimentos por setor e por função, com objetivo facilitar a realização dos planos. ▪ Estabelecer um plano de cargo e salário, bem como de contratação de colaboradores, segundo diretrizes estatutárias. ▪ Implantar uma central de custos para orientação das tomadas de decisões; ▪ Sistematizar um fluxo produtivo, levando-se em conta: recebimento, deposição, processamento, armazenamento e entrega de produtos. ▪ Segregar as funções e pessoas necessárias ao cumprimento dos planos. Delegar responsabilidades e cobrar os resultados com base nos objetivos e planos da associação.
DIRIGIR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercer a organização associada ao planejamento. ▪ Estimular e motivar os colaboradores da associação a cumprir os objetivos e metas estabelecidos. ▪ Supervisionar as atividades, as utilizações dos bens de processamentos e a manutenção preventiva das máquinas, equipamentos e veículos da associação. ▪ Definir cronogramas de produção e supervisionar seus cumprimentos em consonância com a organização e planejamento estabelecidos.
CONTROLAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparar as ações planejadas com os resultados obtidos. ▪ Mensurar e monitorar os níveis dos resultados e desempenhos sob os aspectos econômico-financeiros e produtivos: individual e coletivo. ▪ Corrigir as anomalias. ▪ Avaliar os resultados da associação.

Quadro 10 - Sugestões de procedimentos para a Centraljai com base nas funções administrativas
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2007).

6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como propósito investigar como se organiza gerencialmente uma Central de Associações, evidenciando as dificuldades verificadas no desenvolvimento das funções gerenciais da CentralJai no *Projeto Jaíba/MG* e identificando os seus procedimentos de neutralização.

Os resultados do estudo mostraram-se coerentes com o objetivo proposto neste trabalho, permitindo ao pesquisador coletar diversos pontos de vista e nuances sobre o tema. No entanto, para que outros detalhamentos fossem pesquisados como instrumentos norteadores, foi necessário analisar o processo administrativo da CentralJai, objeto de estudo que deu origem aos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico, identificar as principais dificuldades vivenciadas pela CentralJai em relação à sua administração, mostrou que as mais importantes ocorrências das dificuldades foram identificadas a partir dos relatos de entrevistas realizadas com os Diretores, Conselheiros e colaboradores da instituição.

Com base nos resultados deste estudo, constatou-se que as dificuldades identificadas se manifestaram na mesma seqüência e foram relacionadas como: grau de escolaridade; conhecimento administrativo; princípios fundamentais da organização formal; o Estatuto Social da instituição; disponibilidade de tempo para administrar; administração e gerenciamento; e aplicabilidade das funções gerenciais.

Quanto ao *grau de escolaridade*, observou-se na CentralJai baixo grau por parte dos seus integrantes. Pode-se dizer que isso representa um obstáculo considerável, prejudicando o entendimento tanto das funções administrativas quanto da evolução da mesma por parte dos colaboradores, uma vez que 79% constituem-se de pessoas enquadradas no nível do 1º grau, isto é das séries iniciais do Ensino Fundamental.

No decorrer das observações e das entrevistas, não foi possível verificar o conhecimento técnico-teórico desses colaboradores, por causa da insuficiência no grau de escolaridade de uns, falta de prática anterior de todos, combinados com a responsabilidade e autoridade limitada. Os resultados obtidos durante as entrevistas

permitem inferir que essas ocorrências tendem a ser mais uma dificuldade vivenciada na instituição em questão.

No que concerne ao *conhecimento administrativo*, a ausência de conhecimento administrativo na instituição é fato considerado uma deficiência efetiva e que tem se manifestado desde a criação do projeto. O conhecimento prático na produção rural passou a ter ênfase na seleção dos pequenos produtores irrigantes no *Projeto Jaíba*.

Os *princípios fundamentais da organização* foram também analisados. Ficou constatado que na CentralJai são bastante informais alguns segmentos, como: divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa. Essa verificação, no entanto, manifesta-se como dificuldade, por serem ocorrências vinculadas e interdependentes.

Quanto ao *Estatuto Social da instituição*, percebeu-se a inobservância da Diretoria e dos Conselhos em relação ao mesmo como diretriz para a acomodação administrativa. Esse descaso distancia a administração daquilo que o Estatuto estabeleceu como missão e objetivos para a CentralJai, tal como instituir a presença e a participação efetiva dos órgãos da administração (Conselho de Representantes; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Conselho Consultivo e Gerência Operacional).

Foi pertinente também fazer uma análise *da disponibilidade de tempo para administrar* a instituição. Um fator importante verificado como dificuldade foi o tempo para administrar. Sendo a Diretoria constituída por pequenos produtores, que necessariamente dependem de produzir e desenvolver as suas propriedades para a própria sustentabilidade familiar, eles não têm tempo disponível suficiente para estarem presentes na instituição, visitando-a semanalmente, conforme relatos anteriores. Essa presença restrita, por parte da Diretoria, muitas vezes prejudica a evolução da instituição.

A pesquisa revela a ausência de um Gerente Operacional no que diz respeito à *administração e gerenciamento*, o que, além de ser um investimento importante, é também uma determinação do Estatuto Social da instituição. A ausência desse Gerente é uma das mais relevantes dificuldades vivenciadas pela instituição, por ser uma ocorrência que a prejudica em todos os setores, principalmente na resolução de problemas.

Ressalta-se, portanto, que a ausência do Gerente, associada à baixa escolaridade dos que operam a CentralJai, implica o despreparo para a aplicação das funções administrativas e gerenciais, mesmo tendo ali uma pessoa que assume o papel de gerência (e que é auxiliar administrativo). Além disso, prejudica também a instituição na sua constituição estrutural de cargos e funções, especialmente na delegação de autoridade, que não está alocada no indivíduo, mas no cargo que ocupa.

A *aplicabilidade das funções gerenciais* é um problema. Verificam-se dificuldades substanciais que emergem em função de outras ocorrências que se inter-relacionam, como: baixa escolaridade, desconhecimento administrativo, falta de um Gerente Administrador, entre outros. Isso faz com que a instituição se conduza com dificuldades variadas: estabelecer os objetivos e metas, prevendo as atividades e recursos necessários para atingi-los; estabelecer ações de agrupamento de pessoas, definindo e delegando-lhes responsabilidades; conduzir e motivar as pessoas a executarem suas tarefas a fim de alcançarem os objetivos organizacionais; e, ainda, comparar as ações planejadas com os resultados obtidos, avaliando o desempenho funcional e produtivo e corrigindo anomalias, quando necessário.

Nesse aspecto, as dificuldades verificadas nas funções gerenciais na CentralJai são fatos que se manifestam em todas as funções administrativas e gerenciais.

Um outro aspecto detectado pela pesquisa é que todas as dificuldades parecem surgir de uma implicação maior, que é a falta de um administrador, de um Gerente profissional, com capacidade teórica e prática para a aplicação das funções que lhe são peculiares.

Conhecer e analisar a seqüência de ações planejadas e operacionalizadas ao longo do tempo na CentralJai é o segundo objetivo específico do estudo. Ficou constatado que na CentralJai as ações planejadas são procedimentos inexistentes. Todavia, não se pode dizer que, mesmo na condição informal, as ações não sejam operacionalizadas.

Entretanto, mesmo sem o conhecimento específico da administração ou das funções gerenciais, algumas decisões são tomadas de forma acertada, como a alocação de recursos e pessoas para o desenvolvimento da instituição. Como, por

exemplo, operar com terceirização da mão-de-obra nos processamentos de produtos, desonerando-se e repassando o custo às associações usuárias.

O terceiro objetivo específico delimitou-se em identificar os procedimentos neutralizadores das dificuldades verificadas na administração da CentralJai. Todavia, e em virtude de não se terem detectado ações planejadas e operacionalizadas no aspecto neoclássico da Administração, não se pode afirmar a existência de procedimentos científicos e neutralizadores das dificuldades administrativas. As dificuldades vivenciadas pela instituição e que foram identificadas são questões manifestadas desde a implantação e que perdura até os dias de hoje. Ao que parece, somente uma evolução na administração da entidade poderá neutralizar as dificuldades abordadas.

Na CentralJai, o desenvolvimento das funções administrativas não tem se manifestado de forma coesa com a teoria, haja vista a falta de planejamento, de organização, de direção e controle nas atividades exercidas, por falta de uma atuação profissional da área administrativa que a conduza.

O modelo estabelecido cientificamente por todos os autores e estudiosos abordados no estudo foi a flexibilidade e a utilidade da administração. Contudo, ficou destacada a relevância da presença do administrador, sua capacidade de domínio das funções gerenciais. A existência de uma administração, de certa forma informalizada, é a realidade administrativa vivenciada pela instituição e que se contrapõe às propostas de administração ideal.

Assim, ao se justaporem os resultados, concluiu-se que o trabalho não estabelece que a realidade encontrada na CentralJai seja insatisfatória, até porque a Diretoria atual, conforme se observou, procura otimizar os recursos e maximizar os resultados dentro de suas condições e limitações, principalmente em relação ao conhecimento. Isto significa que, com as devidas adaptações, o resultado gerencial a ser alcançado poderá se estender a outras instituições semelhantes, uma vez que o modelo centrado na utilidade e flexibilidade dos princípios administrativos, legitimado pelas funções administrativas e gerenciais, é o ideal para o bom desenvolvimento de qualquer instituição.

Esta pesquisa é de natureza descritiva. Assim sendo, é compreensível que alguns fatores restritivos se evidenciem, sem, contudo, comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos. A abordagem se limitou a informações subjetivas, que muitas vezes não têm o amparo da comprovação paralela e, essencialmente,

quando os indivíduos da pesquisa podem ser influenciados comportamentalmente, pelo contexto em que estão inseridos.

Uma das limitações da pesquisa refere-se ao fato de a CentralJai ser uma Central de Associações composta de associações de produtores rurais, representadas pelos seus respectivos presidentes, todos com baixo nível socioeconômico e com menos escolarização, o que requer muita habilidade para conseguir as informações na entrevista.

Outra limitação é a participação efetiva dos produtores rurais na Associação. Todos dividem o seu tempo entre a propriedade rural de domínio e a CentralJai. Esta participação se restringiu aos presidentes das associações e, na maioria das vezes, o que é decidido não é repassado às associações constituintes da CentralJai. Essa falta de comunicação ocasiona muitos ruídos, uma vez que foram percebidas pequenas falhas na comunicação. No entanto, essas limitações não impediram o atingimento dos objetivos estabelecidos no presente estudo.

Como possibilidades de trabalhos futuros, espera-se que esta pesquisa possa servir de estímulo sobre o tema, em pesquisas com características distintas ou mesmo que utilizem metodologias diferenciadas.

Para trabalhos futuros, recomendam-se alguns temas importantes para a complementação desta investigação, destacando-se:

- ampliar a aplicação do estudo realizado para os filhos dos produtores rurais da CentralJai;
- investigar aspectos relacionados à não participação de algumas associações na CentralJai;
- realizar uma pesquisa sobre a viabilidade econômica de se implantar uma cooperativa dentro da CentralJai, para que ela possa, além de processar as frutas, também atuar na comercialização;
- identificar os benefícios decorrentes da implantação de plano de cargos e salários para os colaboradores da CentralJai.

A lógica organizacional é não ser, nenhuma instituição, um empreendimento estático. Ao contrário, são dinâmicas. Daí a ressalva de que o estudo não procurou esgotar o assunto. Mesmo porque, sendo este descritivo, tem por característica um contínuo surgimento de fenômenos, o que requer novas visões e, portanto, novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Edgard. **Associativismo rural e participação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997.

AMARAL, Viviane. **Redes sociais em desenvolvimento local**. Palestra. 61º Fórum Permanente do Terceiro Setor. Senac. São Paulo: 2004.

ANDRADE, Leonardo Mendes. **Projeto Jaíba**. Disponível em: <<http://www.projetojaiba.com.br>> Acesso em: 16 jul. 2005.

BAIARDI, A. A penetração do capitalismo na agricultura e a reforma agrária. **Reforma agrária**. São Paulo, v. 12, n. 1, 1982.

BARBOSA, João Alexandre. **A imitação da forma**: uma leitura de João Cabral de Melo Neto. São Paulo: Duas Cidades, 1975.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARNARD, C.I. **The functions of the executive**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.

BARNES, J. A. Redes sociais e processo político. In: FELDMAN-BIANCO, Bela (Org.). **Antropologia das sociedades contemporâneas**: métodos. São Paulo: Global, 1997.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andréa Lago. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord). **Gestão agroindustrial**. GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BECKER, Howard, S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4 ed. São Paulo: 1999.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thonson, 2002.

BUENO, S. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, LISA, 1996.

BUENO, Wilson Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Manole, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CAPRA, F. A . **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, Fátima Marília Andrade de; TEIXEIRA, Erly, Cardoso. ERU 504: políticas governamentais aplicadas ao agronegócio. In: **MBA Gestão do Agronegócio**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2003.

CASTRO, Antônio Maria Gomes de. **Análise da competitividade de cadeias produtivas**. SUFRAMA, ago/2000. Disponível em: <<http://www.suframa.gov.br/publicacoes/accp.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2006.

CEASAMINAS. **CEASA-MG investe na produção hortifrutis no Jaíba**. nov/2004. Disponível em: <<http://www.tnbrasil.com.br/Noticias>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

CENTRALJAI. **Estatuto Social da Central de Associações dos Produtores Rurais do Projeto Jaíba**. Mocambinho/Jaíba, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

DISTRITO DE IRRIGAÇÃO DE JAÍBA. **Relatório interno**. Mocambinho/Jaíba Abril/2005.

_____. **Seminário internacional de negociações estratégicas: II Agrinvest**. Montes Claros: DIJ, 2006.

DRUCKER, P. Ferdinand. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1972.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. (Trad.) Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

ECOPLAN. **Projeto básico: glebas A, B, C3 e C2 (Projeto Jaíba, MG)**, S.I. vol. 4. CODEVASF, 1988.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro. **Embrapa Informações Tecnológicas**. Brasília, v.1, set. 2003. 92p.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. (Trad.) Irene de Bojano e Mário de Souza. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **MiniAurélio: o minidicionário de língua portuguesa: Século XXI. Escolar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FISHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FURTUOSO, M.C.O. **O produto interno bruto do complexo agroindustrial brasileiro**. ESALQ, 1998. Tese (Doutorado em Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba, 1998.

GARTON, Laura. HAYTHORNTTHWAITE, Caroline; WELLMAN, Barry. Studying online social networks. **Journal of Computer Mediated Communication**, v.3, n.1, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.ascusc.org/jmc/vol3/issue1/garton.html>>. Acesso em: 16 jul. 2007.

GERLACH, Fábio Ravazi. **Impactos do associativismo na pecuária leiteira paulista**: estudo de caso. 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos, 2004.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALLGREN, Arivaldo; MESSIAS, Reinaldo Miguel. **Produtividade? Sua Importância, Sua Avaliação**. SEBRAE/SP. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/.../produtos%20sebrae>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

INOJOSA, Rose Meire. **Programas de incentivos à formação de redes, encontros, encontros tecendo redes**. Instituto fontes. São Paulo: 2000.

IOSCHPE, Evelyn Berg. Prefácio. In: IOSCHPE, Evelyn (org.) **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações e serviço**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUCIUS, Michael James; SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas 1973.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. Primeiro Volume. 13 ed. (Trad) 4 ed. americana por Paulo C. Goldschmidt e Fernando G. Carmona. São Paulo: Pioneira, 1982.

_____. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. Segundo Volume. 11 ed. (Trad) da 4 ed. americana por Paulo C. Goldschmidt e Fernando G. Carmona. São Paulo: Pioneira, 1978.

_____. **Fundamentos da administração**. (Trad.) Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002.

LAROUSSE, Koogan. **Pequeno dicionário enciclopédico**. Rio de Janeiro: Larousse do Brasil, 1982.

LIMA, Súsi Barcelos. A comunicação organizacional rompendo barreiras. **Revista CCEI-URCAMP**, v.7. n.11. Mar/2003. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/~slim>.> Acesso em: 21 dez. 2006.

LINHARES, Clarice Barreto. **A emergência de uma nova demanda social: o associativismo no Brasil**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Disponível em: <<http://www.democraciaparticipativa.org/Paginas/associativismo.htm>.> Acesso em: 16 ago. 2006.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

LOEBEL, Eduardo; PRADO JR, Sérgio Túlio. **Qual é a relevância da teoria crítica para a administração estratégica hoje?**. ENANPAD, 2004.

MARCONI, Marina Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINHO, Raul. **Administração de empresas: do know-how para o know-why**. Julho/2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas_artigo_corpo&idColuna=582&idColunista=2538.> Acesso em: 13 set. 2006.

MARQUES, Eduardo César. Redes sociais e instituições na construção do estado e da sua permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciência Social**. São Paulo: v.14, n. 41, out, p. 46- 49. 1999.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antonio Braz de Oliveira. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**. Brasília, v.33, n.3, p.41-49, set./dez. 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3 e 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002; 2005

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender a Babel dos gurus empresariais**. (Trad.) Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1985.

MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle**. Paris : Economica, 1988.

NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. GEPAL, Grupo de Estudos e Pesquisa Agroindustriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAVARRO, Zander. **Desenvolvimento rural no Brasil**: os limites do passado e os caminhos do futuro. Estudos Avançados. São Paulo, v.15. n.43. set/dez, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 03 mai. 2006.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1973.

NODA, Karin. **Estudo da administração estratégica com foco no processo da qualidade**. 1998. Tese (Livre Docência). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

PEDROZO, E. A. ; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros ; BEGNIS, Heron S Moreira . Cadeia(s) de Agronegócio: objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: **ENANPAD** - Encontro Nacional de Associações de Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba, 2004. v. 1. p. 1-15.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 5 ed. São Paulo: Cultrix, 1993.

POZZI, Diana helena de Benedetto. **Afinal, o que é produtividade?** 1997. Disponível em: <<http://www.usp.br/jorusp/arquivo>> Acesso em: 13 ago. 2005.

PUGH, Derek S; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RODRIGUES, Luciene. **Investimento agrícola e o grande Projeto Jaíba**: uma interpretação : 1970-1996. 1998. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. USP/FFLCH, São Paulo, 1998.

RODRIGUES, Luciene. Potencial da Agricultura Irrigada como indutora do desenvolvimento regional: o caso do *Projeto Jaíba* no Norte de Minas Gerais. **Revista Econômica do Nordeste**. Fortaleza, v. 32, n. 2, abr/jun. 2001. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/Aplicacao/ETENE/Rede_Irrigacao/Docs.> Acesso em: 23 nov. 2006.

ROSS, Stephen A. *et al.* **Administração financeira**. (Trad.) Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Gilmar Ribeiros. **Da produção de subsistência à agricultura moderna – socialização e preparação para o trabalho no Projeto Jaíba**. 2003. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2003.

SCHLEMM, Marcos Mueller; SOUZA, Queila Regina. **COEP Paraná e empreendedorismo social**: uma experiência de gestão do conhecimento para inovação. 2004. Disponível em: <<http://www.coeptbrasil.org.br/downloads/tese_queila.doc>>. Acesso em: 05 mai. 2006.

SCHUMPETER, Joseph A. Entrepreneurship as innovation. In: **Entrepreneurship: the social science view**. Edited by Richard Swedberg Delhi, Oxford University Press, 2000, p.51-75.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Associativismo**. Disponível em: <http://www.sebraees.com.br/manualempresario>. Acesso em: 12 ago. 2007.

SEPLAN. Coordenação Geral *Projeto Jaíba*. **Relatório sintético**. Belo Horizonte, outubro de 1990.

SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE. **Produto e formação bruta de capital no nordeste do Brasil: 1965/1991**. Recife: SUDENE, 1992.

TOMAEL, Maria Inês. **Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro**. 2005. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Belo Horizonte, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WITTMANN, Milton Luiz; NEGRINI, Fernando; VENTURINI, Tiago. **A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/ADM>>. Acesso em: 25 abr. 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 3 ed. Porto Alegre: Luzzatto, 1995

ZYLBERSZTAIN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Econômica e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização do entrevistado:

1. Sexo
2. Escolaridade
3. Atividade Anterior à CENTRALJAI
4. Função Atual na CENTRALJAI

Questões efetivas

5. Na formação dos Conselhos e a Diretoria da CENTRALJAI, há a participação de irrigantes de porte médio ou grande ou são constituídos apenas de pequenos produtores?
6. Quais as principais dificuldades verificadas para o desenvolvimento dos serviços em relação à produtividade da instituição?
7. Qual a atividade específica da CentralJai?
8. Como é programado o futuro da CentralJai, com base no planejamento operacional?
9. Na CentralJai há uma determinação de metas a serem alcançadas por tarefas ou pela atividade de produção na empresa?
10. Os colaboradores da CentralJai estão motivados a exercer suas tarefas e funções?
11. Na CentralJai o número de colaboradores é suficiente para o desenvolvimento das atividades operacionais e administrativas?
12. Na CentralJai planeja-se a manutenção das máquinas processadoras? É desenvolvida a manutenção preventiva?
13. Na CentralJai existe um critério padrão para a Seleção e Contratação de colaboradores?
14. Na CentralJai há um planejamento que antecipa os objetivos da instituição?

15. Como é caracterizada a divisão de trabalho e a alocação de recursos e pessoal na CentralJai?
16. Que tipo de procedimentos você tem percebido ou exercitado na CentralJai, que demonstre a intenção da condução da mesma com a organização?
17. Como são delegadas as responsabilidades no dia-a-dia e os padrões de desempenho dos colaboradores da empresa, em cada setor?
18. Quais os cargos existentes hoje na CentralJai?
19. Como são classificados os colaboradores em relação aos setores? Existe um plano de cargos?
20. A CentralJai exige desempenho dos seus colaboradores?
21. Como evolui o processo de beneficiamento dos produtos hortifrutigranjeiros na empresa?
22. Todos os associados beneficiam seus produtos na CentralJai e os comercializam com maximização do lucro?
23. Na CentralJai existe algum modelo de Fluxo de Caixa para auxiliar as tomadas de decisões sobre receitas e despesas de curto, médio e a longo prazos?

**APÊNDICE B - DISTRIBUIÇÃO DE OUTRAS ÁREAS DA CENTRALJAI,
ALÉM DA ETAPA I**

Distribuição de área na Etapa II

ETAPA II		
ÁREA BRUTA TOTAL = 34.772,76HA		
GLEBAS	ÁREA BRUTA (ha)	ÁREA IRRIGADA (ha)
G, H, I, J	18.350,69	16.276,40
K (Serra Azul)	4.255,57	3.000,00
Morro Solto	249,34	-
Reserva Ambiental	11.325,31	-
Outras Áreas	591,85	-
Total	34.772,76	19.276,40

Fonte: DIJ (2006).

Distribuição de área na Etapa III

ETAPA III	
Área Bruta	17.400,00
Área Irrigada (estimada)	12.200,00

Glebas → Toca da Onça, Nova Cachoeirinha e outras.

Fonte: DIJ (2006).

Distribuição de área na Etapa IV

ETAPA IV	
Área Bruta	13.829,00 ha
Área Irrigada (estimada)	9.734,00 ha

Glebas → Sociedade Civil Rio Verde, Linha Seca e outras.

Fonte: DIJ (2006).

ANEXO A - ESTATUTO SOCIAL DA CENTRALJAI

ESTATUTO SOCIAL DA CENTRAL DE ASSOCIAÇÕES DOS PRODUTORES RURAIS DO PROJETO JAÍBA - CENTRALJAI

CAPÍTULO I

Art.1º. A Central de Associações dos Produtores Rurais do *Projeto Jaíba*, doravante denominada “CENTRALJAI”, criada em 22/05/2001 reger-se-á pelo Código Civil Brasileiro, por este Estatuto e pelas normas legais aplicáveis. É uma Associação Civil, sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica de direito privado, patrimônio e administração próprios, constituída com prazo de duração indeterminado, com sede e foro no município de Jaíba – Estado de Minas Gerais e ano social coincidindo com o ano civil. Tem como área de ação, para efeito de admissão de Associações, toda a área de abrangência do *Projeto Jaíba*, localizado nos municípios de Jaíba e Matias Cardoso, em Minas Gerais.

Art.2º. A CENTRALJAI tem por objetivo:

- a) congregar e representar as Associações de Irrigantes do *Projeto Jaíba*, bem como defender os direitos e interesses de todos os irrigantes e seus filiados;
- b) no cumprimento de sua finalidade, na medida dos recursos disponíveis, realizar todas ou qualquer das atividades envolvidas no processo de produção, comercialização, transporte, armazenagem, beneficiamento e industrialização da produção agropecuária de suas associadas podendo, desde que haja a disponibilidade e aprovação do Conselho de Representantes, estender os benefícios a não associados.
- c) firmar convênios com entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, mantendo sua autonomia e de conformidade com as prioridades estabelecidas pelas Associações.
- d) promover o desenvolvimento tecnológico, a educação associativa e o aprimoramento técnico-profissional dos associados;
- e) promover o planejamento conjunto de todas as atividades da produção agropecuária das associadas, de seus sócios e própria, se for o caso sem contudo restringir a liberdade das Associações e de cada um de seus associados;
- f) contrair empréstimos junto aos agentes financeiros nacionais e internacionais para o desenvolvimento agroindustrial, tecnológico, da produção e para formação profissional;
- g) arrecadar as contribuições das associadas, tão somente as determinadas por este Estatuto ou autorizadas pelo Conselho de Representantes, para custear suas atividades e implementar suas ações;
- h) promover campanhas, congressos, reuniões, plenárias, encontros, cursos para as Associações, bem como para os seus associados;
- i) filiar-se ou desfiliar-se da Central Regional ou Estadual, após aprovação do Conselho de Representantes; e
- j) buscar a promoção de compras e vendas em conjunto com todas as Associações filiadas.
- k) Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável.

§ 1º - A CENTRALJAI, por decisão do Conselho de Administração, poderá delegar parte de suas atribuições, contratando sua execução com entidades cooperativas, empresas privadas ou associações capacitadas.

Art.3º. Deveres da CENTRALJAI:

- a) orientar e auxiliar as Associações filiadas;
- b) colaborar com os Poderes Públicos no desenvolvimento de política e programas de apoio e ajuda aos irrigantes do *Projeto Jaíba*; e
- c) acompanhar as decisões dos Poderes Constituídos, com intuito de não permitir medidas que possam vir a prejudicar ou penalizar a classe que representa.

Art.4º. São condições para o funcionamento da CENTRALJAI:

- a) observância rigorosa das leis, dos princípios morais e da compreensão sobre os deveres cívicos;
- b) existência, na sede da entidade de registro atualizado das Associações filiadas, no qual deverão constar todos os dados necessários ao fim a que se destina; e

c) gratuidade do exercício de cargos eletivos.

CAPÍTULO II

DOS DIREITOS E DEVERES DAS ASSOCIAÇÕES FILIADAS

Art.5º. A Participação é garantida a todas as Associações do *Projeto Jaíba*, desde que as mesmas estejam devidamente constituídas e que seus objetivos atendam as normas legais vigentes e sejam compatíveis com os objetivos da CENTRALJAI.

§ único. Após admitida, a Associação adquire direitos e assume obrigações decorrentes deste Estatuto, das deliberações do Conselho de Administração e do Conselho de Representantes, bem como da legislação em vigor.

Art.6º. Direitos das Associações Filiadas:

- a) tomar parte, votar e serem votadas nas reuniões do Conselho de Representantes, por intermédio de seus representantes credenciados. Cada Associação tem o direito a 5(Cinco) representantes efetivos;
- b) fazer-se representar nos congressos promovidos pela CENTRALJAI, por delegados devidamente credenciados;
- c) cada Associação tem direito de utilizar-se de todos os serviços da CENTRALJAI, dentro das possibilidades desta;
- d) cada Associação têm o direito a indicar 05 (cinco) representantes efetivos e seus respectivos suplentes. Na ausência dos efetivos, os suplentes terão os mesmos direitos com exceção do direito de se candidatarem a cargos eletivos dos órgãos de administração da CENTRALJAI.
- e) Destituir, eleger e designar a qualquer momento representantes da Associação para o Conselho de Representantes, ressalvado no período que antecede as Assembléias Gerais Ordinárias ou Extraordinárias compreendido entre a data de publicação do edital de convocação até o dia da realização da Assembléia.

§ 1º. O representante da Associação não pode ser destituído como tal, caso seja eleito a cargos dos órgãos de Administração da CENTRALJAI e durante todo o exercício do seu mandato, ressalvado o art. 13º item I.

§ 2º. Os direitos conferidos pela CENTRALJAI às Associações filiadas são intransferíveis.

Art.7º. Deveres das Associações Filiadas:

- a) pagar pontualmente a mensalidade fixada pelo Conselho de Representantes;
- b) fazer-se representar em todas as reuniões do Conselho de Representantes, por intermédio de seus representantes credenciados, e acatar as suas decisões;
- c) manter a mais perfeita harmonia com a CENTRALJAI, auxiliando-a na organização e na coesão com as demais Associações;
- d) zelar pelo fortalecimento da CENTRALJAI, e pela unidade dos movimentos que representam o interesse da classe;
- e) cumprir o presente Estatuto;
- f) assumir juntamente com seus associados os prejuízos decorrentes do funcionamento da CENTRALJAI; e
- g) ser solidárias aos compromissos financeiros, administrativos e sociais assumidos pelo Conselho de Administração, Conselho de Representantes e Gerência Operacional.

Art.8º. As Associações filiadas estão sujeitas a penalidades de suspensão e de eliminação do quadro social da CENTRALJAI.

§ 1º Serão suspensos os direitos das Associações que deixaram de recolher a contribuição prevista no artigo 7º, alínea a. em conformidade com o art. 69º deste Estatuto.

§ 2º Serão suspensas as Associações que desatarem as resoluções do Conselho de Representantes ou do Conselho de Administração.

§ 3º Serão suspensas as Associações que não obedecerem ao artigo 6º, alínea a, por falta de comparecimento de seus representantes por duas vezes consecutivas as reuniões sem justificativas.

§ 4º As penalidades de suspensão serão deliberadas pelo Conselho de Administração e as de eliminação, por maioria absoluta do Conselho de Representantes.

§ 5º A aplicação das penalidades, sob pena de nulidade, deverá preceder a audiência da Associação acusada, a qual poderá aduzir, por escrito, a sua defesa e produzir provas.

§ 6º Cientificada a Associação sobre a acusação, seu comparecimento à audiência, ou não, bem como a produção de defesa, não impedirão o pronunciamento do Conselho de Administração e do Conselho de Representantes, que decidirão sobre as penalidades.

§ 7º A convocação à audiência de aplicação de penalidade deverá ser protocolada e, seu recibo, assinado, pelo Presidente da Associação a ser julgada, nele constando dia e hora do recebimento; o não comparecimento à audiência, ou a produção de defesa, não impedirão o pronunciamento conjunto ou não do Conselho de Administração e do Conselho de Representantes, que decidirão sobre a aplicação das penalidades.

§ 8º No caso de suspensão caberá recurso ao Conselho de Representantes.

Art.9º. As Associações que tenham sido eliminadas do quadro social poderão reingressar na CENTRALJAI, desde que se reabilitem, a juízo do Conselho de Representantes. No caso de suspensão por atraso de pagamento de mensalidade, terão sustadas a penalidade, no momento em que liquidarem seus débitos.

Art.10. Qualquer Associada poderá recorrer em até 30(trinta) dias de todo ato lesivo de direito, ou contrário a este Estatuto, emanado do Conselho de Administração e do Conselho de Representantes.

CAPÍTULO III DA ADMINISTRAÇÃO

Art.11. A Administração da CENTRALJAI será exercida pelos seguintes órgãos:

- a) Conselho de Representantes ;
- b) Conselho de Administração;
- c) Conselho Fiscal;
- d) Conselho Consultivo;
- e) Gerência Operacional.

SEÇÃO I DO CONSELHO DE REPRESENTANTES

Art.12. O Conselho de Representantes em Assembléia Geral ordinária ou extraordinária, é o órgão máximo da CENTRALJAI que, convocada e instalada de acordo com as disposições deste Estatuto e normas internas, têm competência para decidir sobre todos os assuntos relativos ao objeto da CENTRALJAI e tomar resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento.

O Conselho de Representantes será constituído por representantes de todas as associações filiadas, e cada associação terá 5 (cinco) representantes com direito individualizado a voz e voto.

Art. 13. Compete privativamente à Assembléia Geral:

- I – eleger ou destituir, a qualquer tempo, os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- II – tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas;
- III – aprovar e reformar os estatutos;
- IV – autorizar a instituição de outras categorias de associados;
- V – autorizar a alienação de bens imóveis da CENTRALJAI;
- VI – deliberar sobre a transformação, fusão, incorporação e cisão da CENTRALJAI, sua dissolução ou liquidação, eleger e destituir os liquidantes e julgar-lhes as contas;
- VII - fixar os valores da jóia e das contribuições a serem pagas pelas associações filiadas.

Art. 14. As Assembléias Gerais serão convocadas pelo Conselho de Administração e instaladas e dirigidas preferencialmente pelo seu presidente, salvo indicação feita pelos representantes dos associados na própria reunião.

§ 1º – A Assembléia Geral Ordinária realizar-se-á obrigatoriamente, uma vez por ano no decorrer dos 03 (três) primeiros meses, após o término do exercício social. A Assembléia Geral Extraordinária, realizar-se sempre que for necessária.

§ 2º - A Assembléia Geral pode também ser convocada:

- a) pelo Conselho Fiscal, se o Conselho de Administração retardar por mais de 60 (sessenta) dias a convocação da Assembléia Geral Ordinária e, extraordinariamente, sempre que ocorrerem motivos graves e urgentes;

- b) por 1/5 (um quinto) dos Associados Efetivos em pleno gozo de seus direitos, quando o Conselho de Administração deixar de atender, no prazo de 30 (trinta) dias, solicitação expressamente, com indicação da matéria a ser discutida;
- c) por qualquer Associado quando o Conselho de Administração ou o Conselho Fiscal retardarem por mais de 90 (noventa) dias a convocação da Assembléia Geral Ordinária.

Art. 15. As Assembléias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 15 (quinze) dias contados da divulgação do edital; não se realizando a Assembléia, notadamente por falta de "quorum", será feita nova convocação com antecedência mínima de 08 (oito) dias.

Art. 16. O edital de convocação deverá conter a natureza da Assembléia, o local, a data, a hora, a ordem do dia e o número de Associados Efetivos existentes, em condições de votar, na data de sua divulgação.

§1º - Em se tratando de reforma de Estatuto, o edital deverá indicar precisamente os artigos a serem reformados e a matéria correspondente;

§2º - O edital será afixado na sede da CENTRALJAI e nos locais e dependências mais freqüentados pelos associados, de forma visível e, sempre que possível, deverá ser enviado diretamente aos Representantes dos Associados e publicado em jornal.

Art. 17. As deliberações das Assembléias Gerais deverão restringir-se exclusivamente à matéria constante do edital ou que com a mesma tenham relação direta, sendo vedada a discussão sobre qualquer outro assunto não previsto no edital.

Art. 18. Somente poderão participar das Assembléias Gerais e votar as matérias nelas discutidas os Associados Efetivos que estejam em dia com as suas contribuições e que estejam em pleno gozo de seus direitos perante a CENTRALJAI.

Art. 19. A presença dos Associados será registrada em livro próprio no qual figure a assinatura de seus representantes credenciados e o número da matrícula correspondente.

Art. 20. Ressalvados os casos especiais previstos no artigo 28 deste Estatuto, a Assembléia Geral instalar-se-á, em primeira convocação com a presença, no mínimo, da metade dos representantes dos associados com direito a voto e, em segunda convocação, instalar-se-á com a presença de 20% (vinte por cento), no mínimo, dos Associados com direito a voto.

§1º - As Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias que não se realizarem após as duas convocações regulares, por falta de "quorum", poderão ser reconvocadas com antecedência de 08 (oito) dias e serão instaladas com qualquer número de Representante de associados, devendo o edital indicar essas circunstâncias.

§2º - A definição do "quorum" para instalação e validade das Assembléias Gerais, será efetuada tomando-se como base de cálculo o número de Representante credenciados dos Associados indicado no edital de convocação.

Art. 21. Com exceção do disposto no Artigo 28, as decisões nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria absoluta dos votos dos Representantes dos Associados presente à Assembléia.

§1º - A votação será direta e secreta, podendo a Assembléia decidir pela aclamação na sua forma usual.

§2º - Não poderão votar os membros do Conselho de Administração e Fiscal quando forem decididas a prestação das contas anuais da CENTRALJAI.

Art. 22. Cada representante credenciado pela associada, terá direito a 1 (um) voto nas deliberações da Assembléia Geral.

Art.23. Os trabalhos da Assembléia Geral serão dirigidos pela mesa composta de presidente e secretário, podendo dela participar os demais membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, o Gerente Operacional e outros convidados especiais.

Art.24. Será lavrada ata dos trabalhos e das deliberações da Assembléia Geral, em livro próprio, assinada pelos membros da mesa e pelos Associados presentes, devendo ser registrada, no prazo de 30 (trinta) dias, no órgão competente.

Art.25. Copias do Balanço Geral, Demonstrações Financeiras, Parecer do Conselho Fiscal e Relatório da Gerência Operacional, depois de aprovados pelo Conselho de Administração deverão ser afixadas da mesma forma e nos mesmos locais onde são divulgadas as convocações, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias da data prevista para a realização da Assembléia.

Art.26. As Associadas poderão requerer da CENTRALJAI, cópia dos documentos que integram a prestação de contas da administração, após a aprovação das mesmas pelo Conselho de Administração.

Art.27. A Assembléia Geral Ordinária será convocada a qualquer tempo para deliberar sobre os assuntos de interesse da CENTRALJAI não compreendidos na competência da Assembléia Ordinária, especialmente sobre as matérias aludidas nos incisos III e VII do Artigo 13.

Art.28. A Assembléia Geral Extraordinária que tiver por objeto de liberar sobre reforma do estatuto e sobre a transformação, fusão, incorporação ou cisão da CENTRALJAI, sua dissolução ou liquidação, eleger ou destituir liquidantes ou julgar-lhes as contas, somente se instalará, em primeira convocação, com a presença de no mínimo dois terços dos representantes credenciados dos Associados, podendo instalar-se em segunda convocação após 8 (oito) dias, sendo necessários, em qualquer dos dois casos, os votos favoráveis de 2/3 (dois terços) dos representantes presentes para tornar válidas as decisões.

SEÇÃO III DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art.29. A CENTRALJAI será administrada por um Conselho de Administração composto de 07(sete) membros, eleitos em votação direta por cargos pelo Conselho de Representantes para os cargos de Presidente, Vice-Presidente, Secretário, 2º Secretário, Tesoureiro, 2º Tesoureiro e 01 Conselheiro, com mandato de 02(dois) anos sendo permitida a reeleição de 2\3 (dois terços) de seus membros.

§ 1º Havendo vacância, o Conselho de Administração funcionará normalmente até com o mínimo de 03(três) membros, devendo imediatamente ser convocado o Conselho de Representantes para eleição de novos membros para cumprirem o restante do mandato das vagas existentes, caso o número de conselheiros permanentes venha a ser inferior ao mínimo previsto.

§ 2º Respeitado o limite de 03 (três) membros permanentes, podem ser dispensadas de preenchimento, as vagas surgidas dentro dos 06 (seis) meses anteriores à data limite para realização da Assembléia Geral Ordinária do Conselho de Representantes.

Art. 30. Compete ao Conselho de Administração:

- I – aprovar o Regulamento Geral da CENTRALJAI;
- II – estabelecer a política geral de atuação da CENTRALJAI;
- III – estabelecer as diretrizes, objetos e metas da CENTRALJAI, visando seu desenvolvimento e sua organização técnica, administrativa e social;
- IV – estabelecer os critérios de processamento e comercialização, de forma que seja preservada a sua função social;
- V – estabelecer normas de utilização e conservação dos bens, móveis, imóveis e equipamentos.
- VI – definir estratégias de médio e longo prazos para exploração agropecuária e para comercialização e industrialização dos produtos, insumo e serviços;
- VII – aprovar o orçamento-programa anual e suas eventuais alterações;
- VIII – aprovar o Plano Anual de Trabalho da CENTRALJAI, os Planos de Produção e Comercialização e os demais programas que a CENTRALJAI vier a realizar;
- IX – estabelecer as normas de funcionamento e operacionalização da CENTRALJAI;
- X – estabelecer as normas de prestação de serviços, comercialização e financiamento da CENTRALJAI, definindo os critérios básicos de estipulação de preços e condições;
- XI – aprovar as operações e negócios relevantes e autorizar a constituição de ônus ou direitos reais sobre imóveis;
- XII – convocar as Assembléias Gerais;
- XIII – propor à Assembléia Geral a alienação dos imóveis;
- XIV – contratar e dispensar o Gerente Operacional ou a empresa que executará essa atribuição e fixar-lhes a remuneração;
- XV – fixar o quadro de pessoal e a tabela de remuneração;

- XVI – aplicar aos Associados às penalidades que não estejam previstas na competência da Gerência Operacional;
- XVII – delegar parte das atribuições da CENTRALJAI ou contratar a execução com entidades cooperativas, empresas privadas ou associações;
- XVIII – instituir norma própria de licitação e contratação para aquisição e alienação de bens e serviços, observados os princípios básicos da igualdade, da probidade, da publicidade, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e outros correlatos;
- XIX – opinar sobre qualquer assunto submetido pelo Gerente Operacional;
- XX – decidir sobre os casos omissos, normalizando a decisão.

Art.31. As normas de funcionamento do Conselho de Administração serão estabelecidas no Regulamento Geral da CENTRALJAI.

Art. 32. O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, pelo menos uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que for convocado pelo Presidente, pela maioria de seus membros, pelo Conselho Fiscal ou quando solicitado pela gerência operacional.

Art. 33. Perderá automaticamente o cargo o membro que, sem justificativa aceita pelo colegiado faltar a 3 (três) reuniões ordinárias consecutivas ou a 4 (quatro) alternadas durante o ano, após notificação expressa ao faltante.

Art. 34. O Conselho de Administração delibera validamente com a presença da maioria dos votos dos seus membros proibida a representação, sendo as decisões tomadas por maioria simples dos votos presentes, reservado ao Diretor-Presidente o exercício de voto de desempate.

Art. 35. As deliberações do Conselho de Administração serão consideradas em atas circunstanciadas, lavradas no livro próprio, lidas e aprovadas por maioria simples e assinaladas pelos membros presentes.

§ único. O Conselho de Administração, sempre que instalado, deverá funcionar como árbitro das questões surgidas entre os Associados, nas matérias relativas aos objetivos da CENTRALJAI, devendo ser acatadas as decisões, respeitadas e cumpridas pelas partes envolvidas, após desenvolvimento de processo regulado em norma própria.

Art. 36. das competências do Conselho de Administração.

Compete ao Presidente:

- I – representar a Central de Associações dos Produtores Rurais do *Projeto Jaíba* judicial e extrajudicialmente;
- II – cumprir e fazer cumprir este Estatuto e o Regimento Interno;
- III – presidir a Assembléia Geral;
- IV – convocar e presidir as reuniões da Diretoria;

Compete ao Vice-Presidente:

- I – substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos;
- II – assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término;
- III – prestar, de modo geral, sua colaboração ao Presidente;

Compete ao Primeiro Secretário:

- I – secretariar as reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral e redigir as atas;
- II – publicar todas as notícias das atividades da entidade;
- III – manter sob sua guarda os livros de ata e correspondência da CENTRALJAI;
- IV – elaborar, encaminhar e arquivar as correspondências recebidas e expedidas da CENTRALJAI;

Compete ao Segundo Secretário:

- I – substituir o Primeiro Secretário em suas faltas ou impedimentos;
- II – assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término;
- III – prestar, de modo geral, a sua colaboração ao Primeiro Secretário;

Compete ao Primeiro Tesoureiro:

- I – arrecadar e contabilizar as contribuições dos associados, rendas, auxílios e donativos, mantendo em dia a escrituração da Instituição;
- II – pagar as contas autorizadas pelo Presidente;
- III – apresentar relatórios de receitas e despesas, sempre que forem solicitados;
- IV – Apresentar ao Conselho Fiscal a escrituração da Instituição, incluindo os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas;

V – conservar, sob sua guarda e responsabilidade, os documentos relativos à tesouraria;

VI – manter todo o numerário em estabelecimento de crédito;

Compete ao Segundo Tesoureiro:

I – substituir o Primeiro Tesoureiro em suas faltas e impedimentos;

II – assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término;

III – Prestar, de modo geral, sua colaboração ao Primeiro Tesoureiro;

SEÇÃO IV DO CONSELHO FISCAL

Art.37. O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da CENTRALJAI, cabendo-lhe a incumbência de zelar pela sua gestão econômico- financeira e será composto de 3 (três) membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos anualmente em votação direta pelo Conselho de Representantes em Assembléia Geral Ordinária, sendo permitida a reeleição de apenas 2/3 (dois terços) de seus componentes para o exercício seguinte.

§1º É vedada a participação cumulativa nos Conselhos de Administração e Fiscal.

§2º O Presidente do Conselho Fiscal será indicado pelos seus membros na 1ª reunião do exercício do mandato e terá o voto de qualidade. Na sua ausência os trabalhos serão dirigidos por um substituto escolhido na ocasião.

§3º Os mandatos dos membros do Conselho Fiscal serão prorrogados automaticamente até a posse dos seus sucessores.

§ 4º. Perderá o mandato o membro efetivo que deixar de comparecer a 2 (duas) reuniões consecutivas ou a 4 (quatro) alternadas durante o ano, sem justificativa aceita pela maioria dos membros efetivos.

Art.38. As reuniões ordinárias do Conselho Fiscal serão mensais, e as extraordinárias ocorrerão quando convocadas pelo Presidente.

§ único. As deliberações serão tomadas por maioria simples de voto e contará de ata lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada ao final dos trabalhos pelos presentes.

Art.39. Para o exame e verificação dos livros, contas e documentos necessárias ao cumprimento de suas atribuições, poderá o Conselho Fiscal contratar assessoramento de técnico especializado e valer-se de relatórios ou informações de serviços de auditoria externa, correndo as despesas por conta da CENTRALJAI.

Art.40. São obrigações do Conselho Fiscal:

I - examinar e aprovar os balancetes da CENTRALJAI;

II - emitir parecer sobre o balanço anual da CENTRALJAI, bem como sobre as contas e demais aspectos econômico-financeiros dos atos da Gerência Operacional.

III - examinar a qualquer época os livros e documentos da CENTRALJAI e acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes.

IV - lavrar em livros de atas e pareceres o resultado dos exames procedidos, acusando as irregularidades verificadas e sugerindo as medidas saneadoras;

V - apresentar ao Conselho de Administração pareceres sobre os negócios e as operações sociais do exercício, tomando por base o balanço, o inventário e as contas da CENTRALJAI;

VI - acompanhar a execução do orçamento – programa da CENTRALJAI.

VII - requisitar ao primeiro tesoureiro a qualquer tempo documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela instituição.

VIII – convocar extraordinariamente a Assembléia Geral.

SEÇÃO V DO CONSELHO CONSULTIVO

Art.41. O Conselho Consultivo é um órgão de aconselhamento da CENTRALJAI. Sua composição é voluntária e não remunerada e o mandato será equivalente ao do Conselho de Administração. Suas recomendações destinam-se a subsidiar decisões no âmbito da Central, cabendo-lhe as seguintes atribuições:

I - assessorar o Conselho de Administração nas questões técnicas, operacionais, políticas e estratégicas, opinando sobre eventuais propostas de redirecionamento das mesmas;

- II - propor estratégias e metodologias de trabalhos para a Central;
- III - orientar e esclarecer a Central em assuntos diversos referentes ao processo produtivo, comercialização, transporte, armazenamento, beneficiamento e industrialização da produção agropecuária;
- IV - opinar sobre o padrão ético das ações e posturas oficiais da central.

Art.42. O Conselho Consultivo é integrado por:

- I - o Presidente do Conselho Administrativo da CENTRALJAI;
- II - o Presidente do Conselho Fiscal da CENTRALJAI;
- III - por um dos representantes efetivos de cada associação filiada à CENTRALJAI, preferencialmente o Presidente da mesma.

Art.43. O Conselho Consultivo será coordenado pelo Presidente do Conselho Administrativo da CENTRALJAI ou pelo Presidente do Conselho Fiscal, nas suas ausências e impedimentos.

Art.44. O Conselho Consultivo reunir-se-á ordinariamente uma vez por mês, e extraordinariamente, por convocação de iniciativa do Presidente ou ainda pela iniciativa da maioria simples de seus membros.

SEÇÃO VI DA GERÊNCIA OPERACIONAL

Art.45. A Gerência Operacional da CENTRALJAI é o órgão de administração executiva, cabendo ao Gerente gerir os interesses econômicos, administrativos e sociais, consoante a política estabelecida pelo Conselho de Administração.

Art.46. A Gerência Operacional será exercida por profissional, empregado da CENTRALJAI, cujo respectivo nome, será escolhido pelo Conselho de Administração, constituindo requisitos essenciais para sua escolha, possuir reputação ilibada, capacidade técnica, experiência em administração e operacionalização de empreendimentos agroindustriais.

Art.47. O Gerente Operacional deverá apresentar ao Conselho de Administração:

- I- até o mês de novembro de cada ano o orçamento-programa anual para o exercício seguinte,
- II- as propostas das operações e negócios relevantes de alienação de bens patrimoniais e a constituição de ônus e direitos sobre os mesmos;
- III- o quadro de pessoal do CENTRALJAI e a tabela de remuneração;
- IV- o Balanço Geral, Demonstração Financeira, Parecer do Conselho Fiscal e o Relatório da Gerência Executiva;
- V- o Plano Anual de Trabalho;
- VI- a proposta de aplicação da parcela disponível das sobras do exercício;
- VII- o Plano de Manutenção e Operação da infra-estrutura, que deverá ser baseado no orçamento-programa;

Art.48. Compete ao Gerente Operacional:

- I- executar a administração da CENTRALJAI, dirigindo, coordenando e controlando os atos inerentes à gestão e ao desenvolvimento dos seus objetivos, ressalvada a competência do Conselho de Representantes e Conselho de Administração;
- II- fazer executar as políticas estabelecidas pelo Conselho de Representantes e Conselho de Administração ;
- III- propor ao Conselho de Administração as normas operacionais, técnicas, administrativas e financeiras;
- IV- indicar membros para os cargos de direção da Gerência Operacional, para apreciação e aprovação pelo Conselho de Administração ;
- V- propor contratos, convênios, ajustes e acordos;
- VI- aprovar o Plano de Contas e suas alterações;
- VII – representar a CENTRALJAI, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, e constituir procuradores;
- VIII- admitir, promover, designar, licenciar, transferir, remover e dispensar empregados, bem como lhes aplicar penalidades disciplinares, com anuência do Conselho de Administração.
- IX- movimentar em conjunto com o Presidente do Conselho de Administração ou o seu Tesoureiro os recursos financeiros e as contas bancárias da CENTRALJAI;

X- autorizar a instalação de empresas comerciais e prestadoras de serviços conforme plano de zoneamento previamente aprovados, com anuência do Conselho de Administração.

Art.49. O Regimento Interno da CENTRALJAI estabelecerá a organização da Gerência Operacional e as atribuições de seus órgãos internos.

CAPÍTULO IV PESSOAL

Art.50. Os empregados da CENTRALJAI estarão sujeitos à legislação trabalhista, com tabelas de remuneração aprovadas pelo Conselho de Administração.

Art.51. Os direitos, deveres e regime de trabalho dos empregados da CENTRALJAI serão definidos em normas próprias.

Art.52. A admissão dos empregados na CENTRALJAI far-se-á através de processo seletivo, inspirado em sistema de mérito a ser estabelecido pelo Conselho de Administração em ato regulamentar.

Art.53. O quadro de pessoal e suas alterações serão aprovados pelo Conselho de Administração.

CAPÍTULO V DO PATRIMÔNIO

Art.54. Constituem o Patrimônio Social da Central:

- a) mensalidade;
- b) doação e legados;
- c) aluguéis de imóveis, juros de títulos e de depósitos;
- d) bens e valores adquiridos e rendas pelos mesmos produzidos; e
- e) multas e outras rendas eventuais.

Art. 55. As despesas da CENTRALJAI correrão pelas rubricas previstas nas normas legais e instruções vigentes.

Art. 56. A administração geral do Patrimônio Social da Central, constituído pela totalidade dos bens que a mesma possuir, compete ao Conselho de Administração, na forma estabelecida neste Estatuto.

Art. 57. Os bens móveis e imóveis só poderão ser alienados mediante permissão expressa do Conselho de Representantes, de acordo com os dispositivos legais deste Estatuto.

CAPÍTULO VI LIQUIDAÇÃO E DISSOLUÇÃO

Art. 58. A CENTRALJAI entrará em liquidação ou será dissolvida compulsoriamente nos casos previstos em lei.

Art. 59. Completada a liquidação ou dissolução, seja compulsória ou voluntária, na forma prevista no artigo 18 e, uma vez julgadas as contas dos liquidantes, o saldo remanescente do patrimônio será destinado as entidades associadas ou a outra associação do gênero ou a instituição filantrópica indicada em Assembléia Geral do Conselho de Representantes.

CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 60. Os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal perderão o seu mandato nos seguintes casos:

- a) malversação ou dilapidação do Patrimônio Social;
- b) abandono de cargo na forma prevista neste Estatuto;
- c) grave violação deste Estatuto;

d) quando deixar de pertencer ao quadro da Associação filiada, por livre expressão e vontade ou em caso de desobediência explícita do seu Estatuto.

e) aceitação ou solicitação de transferência que importe no afastamento do exercício do cargo.

§1º - A perda de mandato será declarada pelo Conselho de Representantes, para esse fim convocado.

§2º - Toda suspensão ou destituição de cargo administrativo deverá ser precedida de notificação que assegure, ao interessado, pleno direito de defesa, cabendo recurso na forma deste Estatuto.

Art. 61. Ocorrendo renúncia coletiva do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal, e não havendo suplente, o Presidente, ainda que resignatário, convocará no prazo máximo de 15 (quinze) dias, o Conselho de Representantes a fim de que este constitua uma Junta Governativa provisória.

Art. 62. Os novos Administradores e Conselheiros nos termos do Artigo anterior procederão às diligências necessárias para no prazo máximo de 30 dias realizar novas eleições para a investidura dos cargos do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Representantes, em conformidade com o Estatuto.

Art. 63. Nos casos constantes às letras a, b e c do artigo 50 deste Estatuto, proceder-se-á na forma dos artigos anteriores, não podendo, entretanto o membro do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal ou Conselho de Representantes que houverem incorrido em qualquer deles, serem eleitos para qualquer cargo de administração da Central durante um período de 5 (cinco) anos.

Art. 64. A CENTRALJAI deverá constituir um fundo de reserva destinado a suprir os prejuízos e/ou despesas eventuais, transferindo para este fundo o montante equivalente a 10% (dez por cento) das sobras líquidas do exercício.

Art. 65. O Estatuto Social poderá ser alterado no todo ou em parte, mediante deliberação tomada pela Assembléia Geral.

Art. 66. É expressamente proibida dentro da CENTRALJAI qualquer manifestação de caráter político, religioso ou segregacionista.

Art. 67. O nome da CENTRALJAI não poderá ser usado para fins estranhos ao seu objetivo social.

Art. 68. Os membros do Conselho de Administração não respondem pessoalmente pelas obrigações contraídas em nome da CENTRALJAI, mas respondem para com esta pelo excesso de mandato e pelos atos praticados com a violação da Lei e deste Estatuto.

Art. 69. Em caso de desligamento, deverá a Associação filiada estar quites com a CENTRALJAI, entretanto, se assim não for permanecerá ela obrigada pelos compromissos assumidos.

Art. 70. Estará sujeito à suspensão da condição de sócio aquela Associação que deixar de pagar as respectivas taxas ou quotas estabelecidas pelo CENTRALJAI, no decorrer de 06 (seis) meses consecutivos ou não e, apesar de ter sido notificada pelo Conselho de Administração, não regularizando sua situação no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da data do recebimento da comunicação ou notificação.

§ único. A Associação suspensa não participa das Assembléias.

Art. 71. Dos Editais de Convocação das Assembléias, deverão constar:

a) a denominação da CENTRALJAI, seguida da expressão "Convocação da Assembléia Geral" Ordinária ou Extraordinária, conforme o caso;

b) o dia e hora da reunião, em cada convocação, assim como o endereço do local de sua realização, o qual, salvo motivo justificado, será sempre o da Sede Social;

c) a seqüência ordinal das convocações;

d) a ordem do dia dos trabalhos, com as devidas especificações;

e) o número de associados existentes na data de sua expedição, para efeito de cálculo de "quorum" de instalação;

f) a assinatura do responsável pela Convocação.

§1º - Os editais de Convocação serão afixados em locais visíveis das dependências mais comumente freqüentadas pelos membros das Associações filiadas e comunicados por circulares aos representantes.

Art. 72. Os casos omissos no presente Estatuto serão supridos pelo Conselho de Administração, ouvido o Conselho Consultivo, bem como as entidades ou órgãos competentes.

Mocaminho/MG, 22 de Maio de 2001

Secretário "Ad Hoc": Mateus Moreira de Alcântara
Coordenador da Reunião: Joaquim Ramos Pereira
Conselho de Administração:
Marcelino Dias Mariz
Hélio Marques Sevilha
Joaquim Ramos Pereira / Sérgio Batista de Sá
Marco Antônio Oliveira / Janduí Batista de Oliveira
Eufrásio Aparecido Santos

Conselho Fiscal (Efetivo):
João Firmino da Cruz
Antônio Lopes Sobrinho
Belchior Ademar Durães

Associações Filiadas:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)