

BR68000672

40/E/M/V

ZANATTA, O.

INSTITUTO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO AGRARIO,
SÃO PAULO, SP (BRAZIL); COOPERATIVA AGRO-PECU-
ARIA MISTA DA REGIAO DE MOJI MIRIM. SP (BRAZI- -)

GERENCIA DE COOPERATIVAS

1. CURSO INFORMATIVO PARA GERENTES DE
COOPERA-TIVAS

MOJI MIRIM. SP (BRASIL)

1968 1.^a P – (PT)

BR6800672

2/2

COOPERATIVAS; ADMINISTRACAO

Livros Grátis

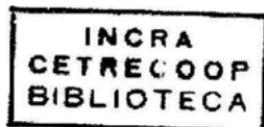
<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GERÊNCIA

DE

COOPERATIVAS



- Odair Zanatta
Economista

Postilla preparada para o I Curso Infomativo Para Gerentes de Cooperativas, promovido pelo :-

INSITUTO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO e COOPERATIVA AGRO-PECUÁRIA MISTA DA REGIÃO DE MOJI MIRIM.

*

Moji Mirim – 1968.

BR6800672

Odair Zanatta
economista

Fonte de sucesso

O sucesso em termos de satisfação pessoal, na vida diária, normalmente deriva de se fazer um trabalho habilmente e bem feito. Orgulho e prazer nascem do trabalho bem elaborado. Assim muitos executivos, encontram sua realização pessoal na habilidade com que exercem a gerência. Mas, invariavelmente, êle deve desenvolver essa habilidade. Ela raramente nasce com êle. Existem poucos gênios premiados pela natureza, bem sucedidos no campo de sua atividade sem uma dura prática e longo período de treinamento. A maioria dos gerentes, bem sucedidos na verdadeira acepção da expressão, a isso chegaram por um árduo trabalho de aprendizado.

Com isso queremos dizer que uma gerência eficaz pode ser aprendida e o ponto inicial é que o gerente seja suficientemente sábio para entender que precisa aprender e possua coragem para dedicar-se à tarefa de aprendizado.

Há necessidade de muita força de caráter para admitir, ainda que para nós mesmos, que temos que aprender como fazer no nosso trabalho de executivos. Isso é particularmente verdadeiro - depois de termos atingido uma determinada posição dentro da organização, embora aprender seja uma procura que não desmerece ninguém. Na verdade, aprender é a essência da vida. Na medida em que aprendemos crescemos e vivemos. Quando o dirigente pára de aprender está trilhando uma estrada descendente, pondo em risco a vida de sua organização.

Existem, certamente muitas maneiras de aprender. Uma delas é a da “cabeçada”, embora seja uma consumidora de tempo, cara e a mais difícil. Muita gente recomenda-a, depois de tê-la enfrentado, mas certamente não deseja voltar a enfrentar o seu “aprendizado”.

O estudo é outro caminho. Pode prover a oportunidade de se verificar se e como as experiências de outros podem ser aplicadas em nosso próprio trabalho. Podemos aprender de outros que tiveram problemas iguais aos nossos, em resumo, podemos verificar onde outros “queimaram seus dedos” e não repetir seus êrros.

A esfera da liderança

Uma organização - qualquer organização de pessoas, seja econômica, política, religiosa ou militar - é simplesmente um grupo de pessoas trabalhando no propósito de atingir objetivos comuns. Acreditam que êsses objetivos podem ser atingidos com maior sucesso se trabalharem em grupo do que se trabalhassem individualmente. Mas grupos humanos não trabalham juntos automaticamente. Alguns

grupos, no mundo animal, fazem-no, como as formigas e as abelhas. Mas não o ser humano. Há necessidade de força coordenadora da liderança ou para usar outros nomes, da gerência, da administração. Esta esfera existe em qualquer organização bem sucedida.

Mas como esse líder trabalha ? Quais característica e talentos possui ? Frequentemente a liderança executiva é considerada como proeficiência em determinados campos como produção, venda, operação do controle contábil, engenharia e assim por diante. Isso seria dizer que o melhor vendedor deveria ser o melhor gerente de vendas ou que o melhor funcionário do escritório deveria ser o melhor gerente administrativo. Infelizmente essa progressão não funciona na prática. Muito cedo o novo gerente de vendas constatará que existe uma enorme diferença (e para ele uma diferença surpreendente e injustificável) entre ser capaz de vender eficientemente e conseguir que outros vendam tão eficientemente como ele o fazia.

Em outras palavras, nós devemos procurar um padrão de requisitos de gerência além da habilidade técnica dos trabalhos.- Certamente um gerente, assim como o treinador de um time esportivo, precisa conhecer os detalhes do jogo. Mas não importa quão eficientemente ele possa ainda substituir um jogador, ele não poderá ter sucesso agora como treinador jogando em lugar de seus jogadores. Ao invés disso, ele deve gerenciar seus jogadores para que, jogando ardorosamente, vençam o jogo.

Isso é verdadeiro para os gerentes em qualquer lugar. Espera-se que sejam especialistas na supervisão de outros e não em fazer o trabalho dos seus subordinados. Infelizmente muitos gerentes conhecem mais sobre o trabalho dos seus subordinados do que sobre o seu próprio. Como consequência eles estarão sempre concentrados sobre detalhes dos trabalhos e não sobre a gerência. Dessa forma não contribuem para o sucesso de sua empresa como poderiam nem sentem satisfação pelo seu trabalho.

O que é, então, que o gerente faz, que o torna perito, separado e distinto daqueles a quem supervisiona ? Esta é uma questão complexa e uma resposta é procurada neste capítulo dentro dos seguintes tópicos:

- I – Universalidade dos princípios de gerência;
- II – Amplitude das responsabilidades dos gerentes;
- III – Fatores da supervisão;
- IV – Diferenças em métodos de gerência;
- V – Princípios de gerência;

que somente nós tivemos uma particular emoção ou dificuldade, que somente nós tivemos determinado tipo de dificuldade com nossos subordinados ou companheiros de trabalho. Como consequência, sentimos que nós, sozinhos, teremos que descobrir meios de manejar nosso particular e único problema.

Este é um ponto de vista do qual um executivo inteligente livra-se rápida e completamente assim que pode. O bom executivo sente como todos nós deveríamos – que os gerentes existiram antes de nós e existirão depois de nós, e que eles também tiveram e continuarão a ter problemas idênticos aos nosso. Daí, nós somos uma corrente da vida e não um segmento isolado – da qual podemos aprender muito e se aprendermos, não repetiremos os erros dos que nos antecederam.

Assim, de várias instituições – militar, religiosa, política e social – tem vindo uma rica experiência de gerência. Disso muito têm se beneficiado os executivos no comércio e na indústria. Afinal de contas, algumas das instituições mencionadas existem há séculos e tem sido “gerenciadas”, pois, em última análise elas são agregação de pessoas. É bem razoável supor-se que algumas lições valiosíssimas tenham sido aprendidas durante os séculos.

Vejamos algumas delas. Por exemplo, entre as lições aprendidas pelos militares está uma que diz não ser inteligente designar mais que seis a dez subordinados e um superior. Fazer o contrário levava a um desempenho ineficiente e mesmo a um fracasso era desastroso. Poderemos economizar nas despesas de supervisão, nas seguramente, perderemos de muitas maneiras, nos magoaremos, faremos danos à nossa habilidade para dirigir com acerto.

Voltando ao campo religioso, algumas igrejas - dão força aos seus líderes, mas aprenderam de devem ser estabelecidos limites. Assim, em certas ordens o cabeça da ordem tem a voz e a autoridade final, mas nos casos de decisões importantes exige-se que ele ouça seus auxiliares imediatos. Ele não precisa seguir seus conselhos mas deve convocá-los e ouvi-los. Isso é atualmente conhecido como assessoria do staff compulsório.

Podemos aprender pois, que se necessária uma liderança forte e coesa, por outro lado uma liderança obstinada, voluntariosa ou imprudente deve ser evitada através do staff compulsório ou, como é conhecida em algumas companhias, em forma mais moderada, da superintendência consultiva.

Tomemos um exemplo no campo político, com o uso do orçamento como instrumento de administração. Quantos de nós subestimamos ainda hoje o uso do orçamento, primeiro, como uma par-

te inicial do planejamento e depois como parte do controle subsequente.

Portanto, o executivo que reconhece suas limitações e deseja melhorar a si mesmo, poderá aprender muito dos que o precederam no seu campo ou em campos diferentes do seu. Os ensinamentos estão aí e são frutos de muitas vidas, em muitos campos, durante muitas gerações.

Isso não significa que existe uma fórmula pronta, completa, que possa ser rapidamente aprendida e facilmente aplicada. Longe disso. Lembremo-nos que a gerência lida com pessoas e como pouco sabemos sobre as pessoas. Na verdade sabemos muito pouco de nós mesmos. Portanto, deve-se admitir que existe diante de nós um desafio permanente. Devemos ser sempre pesquisadores. É nosso dever a leitura de obras especializadas, a discussão dos nossos problemas – com os demais colegas, a conferência com outros líderes de negócios.

II – A amplitude das responsabilidades dos gerentes

Não existe um tipo ideal de gerente: cada gerente deve criar, como um bom jogador, um estilo ideal para ele, aquele que melhor lhe adapta. Em resumo, cada um faz estas mesmas coisas: - planeja, organiza, dirige, coordena e controla o trabalho de outros. Note – ele faz o trabalho de outros. Na verdade, quanto maior o tempo que um gerente devota a um trabalho semelhante aos dos seus subordinados, tanto menos direito tem ele ao título de gerente.

Gerência é um termo muito genérico. Pode significar diferentes coisas a diferentes pessoas em diferentes épocas. Nós estamos tratando das funções como das atividades da gerência – tanto o aspecto que como o quem.

A) quanto ao aspecto atividade ou função da gerência

As diferentes especializações são representadas de várias maneiras. Isso depende de como a estrutura orgânica é estabelecida. Numa companhia de seguros poder-se-ia ver as atividades de supervisão em termos de rendas, seguros, reclamações, reivindicações, pessoas etc. Numa organização varejistas poder-se-ia ver as especializações em termos de rendas, armazenagem, operações de silos, posto de gasolina, contabilidade e relatórios. Do ponto de vista de atividades, cada divisão parece diferir consideravelmente das outras divisões.

B) Uma segunda forma na qual pode-se ver as atividades de chefia é em termos de níveis de responsabilidade, tais como administrativas, executiva e supervisão.

O administrador determina a estratégia – onde ir, como viajar, quando começar, quando acabar e quem deverá ser o condutor.

O executivo determina a tática – mapas rodoviários – qual equipamento a usar, programações de tempo, como enfrentar emergências; quem deve verificar se os planos são executados.

O supervisor garante a ação – executa os planos conforme previsto; acompanha o desenvolvimento; relata os progressos – ajusta-se às emergências.

Há ocasiões em que êste “nível de responsabilidade” – ajuda. Proporciona orientação para a designação de responsabilidade e autoridade para diferentes cargos.

Uma terceira e de certa maneira nova forma de descrever a gerência consiste em pensar em termos de suas funções que são comuns a toda divisão estrutural e a todos os níveis:

Todos os membros em função da gerência devem planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

Desde que a literatura sobre gerência é relativamente recente, não existe ainda um acôrdo específico entre os autores.

Da mesma forma, algumas emprêsas estabeleceram o que elas entendem ser gerência.

- Prudential Insurance Company: -

planejar, organizar, dirigir e controlar.

- Chrysler Corporation e a Texaco, inc.

planejar, organizar, motivar e controlar

General Electric

Planejar, organizar, integrar e medir (avaliar)

O fato significativo não está nas diferenças, mas nas semelhanças que se nota:- Pode-se notar que planejar e organizar aparece em tôdas as listas citadas.

Certamente o gerente deve planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar alguma coisa ou alguém. Mas nisso êle corre grande perigo. Pode ficar muito preocupado com alguma coisa ou com alguém ao invés de exercer a sua função. É um perigo porque muitos gerentes sabem mais sobre “alguma coisa” que sobre gerência.

A dificuldade de adaptação, – quando de uma promoção- o gerente que vem de um departamento:- vendas, contabilidade, etc.: Enquanto não entender isso será gerente só de nome. É preciso perceber a diferença e é dever de um gerente de cooperativa transmitir sua experiência para colegas.

As funções básicas do gerente

Podemos dar como geralmente aceitas as seguintes funções gerenciais:-

- a) – Planejamento
- b) – Organização
- c) – Direção
- d) – Coordenação
- e) – Contrôla

Vejamos em que consiste cada uma delas, especificamente:

a) Planejamento é uma resolução refletida e a distribuição sistemática dos fatores que serão exigidos para a operação bem sucedida de uma empresa. não é fazer os trabalhos; mas aprontar-se para êle. O planejamento é o pensamento, o julgamento e o aspecto decisivo do trabalho do gerente. Não é dirigir, supervisionar a operação.

O planejamento começa com os ideias e objetivos da empresa e completa seu curso informando aos superiores como vai se desenvolvendo e o que é necessário mudar.

Planejamento é a função de predeterminar o que vai ser feito, como e por quem, no propósito de atingir os objetivos.

Ao nível de gerência geral, o planejamento é geral, amplo e criativo. Os níveis mais baixos desenvolvem planos operacionais da rotina necessária, específica e detalhada.

Um plano deve prever alternativas, que serão utilizadas se necessárias:-

O planejamento tem várias vantagens:-

- 1- estabelece metas, que todos conhecem e ficam sabendo o que a cooperativa pretendo;
- 2- estabelece o que cada um deve fazer e em coordenação com os demais;
- 3- estabelece quais são os fatores necessários, de modo que cada um desempenhe efetivamente sua função;
- 4- estabelece base de controle, de forma que na medida que o trabalho desenvolve dispõe-se de marcas para ir se testando os resultados.

Pode parecer que isso seja trabalho para especialistas em gerência, mas é um desafio que precisa ser aceito pelos gerentes de cooperativas, para estabelecer padrões e diminuir custos. O geren-

te deve entender que um dos seus deveres básicos é o planejamento.

b) Organização

È o agrupamento de atividades e o entrosamento do pessoal da melhor maneira possível com vistas a conseguir a execução do trabalho de modo eficaz e econômico, para se alcançar os objetivos e metas da empresa.

Depois de estabelecidos, os planos os fatores necessários para pô-la em operação devem ser arranjados e colocados da melhor maneira possível.

O pessoal deve ser encontrado, desenvolvido e motivado. As relações entre os vários executivos e entre êstes e subordinados devem ser estabelecidos e delineados,

Procedimento, métodos e sistemas devem ser preparados para operação. Instrumentos, equipamento e suprimentos devem ser providenciados. Êstes são os deveres da organização do gerente.

Claro que essas atividades podem ser deixadas à chance ou aos próprios trabalhadores. Mas atente para os resultados de um empregado mal selecionado, executando funções para as quais não tem maior habilidade.

Outros problemas:-

estruturas orgânicas inadequadas

má localização

problemas de estímulos

equipamentos e métodos superados.

Organização, então envolve:

1. delineamento da estrutura de trabalho.
2. seleção e designação do pessoal.

A estrutura mostra o agrupamento da atividade de cada divisão, departamento e demais unidades menores divisionais. Atribue responsabilidades, autoridade e as conexões das posições. Indica o nível de cada posição, da supervisão à gerência geral. È o próprio esqueleto da organização. A experiência tem demonstrado que essa estrutura precisa ser criada nas cooperativas, na medida em que elas - crescem em tamanho ou nas suas áreas territoriais. E a colocação da pessoa adequada em cada cargo é uma função do gerente.

Direção

Dirigir é executar o trabalho através dos outros. É

neste ponto que os executivos parecem diferir mais nas maneiras em que desempenham seu trabalho.

As condições sociais em transformação tornam necessário que os executivos melhorem sua eficiência para conseguir resultados através de outros.

O executivo moderno precisa dedicar o seu pensamento ao pessoal, aos seus interesses, aos seus desejos, às suas necessidades de expressão e propiciar-lhe um grau razoável de satisfação e felicidade no e pelo trabalho. Respeita cada pessoa como um ser único, diferente dos outros.

Através do contato pessoal êle descobre o que é que faz a outra pessoa reagir; demonstra um interesse sincero, faz as pessoas sentirem-se seguras; apela para as reações positivas ao invés do temor; apresenta louvores pelo bom desempenho, de forma que as pessoas criem altos padrões para si mesmas. Pede sugestões aos seus assistentes e subordinados e lhes dá crédito. Faz com que as pessoas procurem e aceitem responsabilidade ao invés de deixarem que só um responda por tudo. Ajuda os homens a fugir da rotina e a olhar as novas oportunidades. Promove o desenvolvimento do pessoal.

Coordenação

É a função de prover que as partes da organização e as partes do plano de trabalho se encaixem e funcionam harmoniosa e efetivamente. É a ação responsável para que cada departamento compreenda como seus esforços afetam os outros departamentos, como auxiliam ou como atrapalham outros setores. Implica no desenvolvimento de pontos de vistas reais para se estabelecer um espírito de equipe. A organização estrutural dileneia o esquema básico da coordenação. Planos de trabalho e processos delineiam as operações mais detalhadas para manter a coordenação em tórno das atividades específicas. Todavia, a supervisão do gerente é constantemente necessária para verificar se os esforços estão sendo realmente coordenados.

Contrôle

Depois que o curso (rota) do navio estiver escolhido e o navio provisionado, o dever do capitão é manter o navio em sua rota. Em outras palavras, a gerência deve controlar.

O desempenho do contrôle não significa ditadura. Não se trata de uma função maldosa ou dominadora. Isso apenas significa-

que, desde que as pessoas, em uma organização, não cooperam automaticamente, alguém deve aceitar a responsabilidade pela direção.

Assim, o propósito de contrôle é manter o negócio em andamento. Não é um meio de punição. Certamente alguns empregados serão repreendidos por divergências, mas a finalidade da repreensão é impedir a repetição das divergências e não para ficar se divertindo com a situação da pessoa repreendida.

Quando o controle é visto por esse prisma construtivo e positivo, os subalternos submeter-se-ão sem problemas, pois sentem o propósito de mantê-los no rumo certo.

Um conceito antigo de controle somente fixava limites e proibição. Incluía regras do que aos indivíduos não era permitido fazer. O novo conceito significa saber o que vai se passando quando comparado com os planos e padrões pré-estabelecidos, podendo tomar-se as medidas necessárias.

Controlar então significa:-

- 1 – ser informado do progresso;
- 2 – interpretação das tendências e predição dos resultados;
- 3 – saber onde, quando e como deverão ser tomadas as providências para corrigir as divergências.

Isso fornece dados para o futuro plano. O controle fornece respostas às questões:-

Como estamos indo ? Como vamos nos sair ? Quais alterações deveremos fazer em nossos serviços ?

---- §§ ----

Olhando a gerência em termos dessas cinco funções básicas temos que:-

- 1 – Gerência é alguma coisa diferente e acima de uma especialização tal com venda, produção ou finanças.
- 2 – Gerência é uma especialização em si mesmo e diferente da especialização em determinado campo que o executivo possa ter tido antes da promoção.
- 3 – Programas de desenvolvimento de gerência precisam prover educação em planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Fatores da supervisão

O que, especificamente, a gerência planeja, orga-

niza, dirige, coordena e controla ? A lista seguinte proporciona uma classificação conveniente em torno da qual se desenvolverá uma resposta útil.

Os fatores de interesse para a supervisão abrangem:-

- 1 – Objetivo
- 2 – Ideias
- 3 – Programas
- 4 – Política
- 5 – Liderança
- 6 – Faculdades Humanas
- 7 – Ambiente e instalações
- 8 – Métodos
- 9 – Estruturas orgânica
- 10 – Estados de espírito

Diferenças em métodos de gerência

Quando se estudam métodos usados por vários executivos, encontrar-se-à diferenças nos seguintes:-

- 1 – Filosofia de gerência
- 2 – Liderança positiva e negativa
- 3 – Gerência preventiva e negativa
- 4 – Ensaio e erros, imitativa e solução científica dos problemas
- 5 – Níveis ou escalões de gerência.

1 – Filosofia de gerência

Uma significativa pergunta que cada gerente deve responder:- Qual é a sua filosofia de gerência ? Sua posição é de prerrogativas e poucas responsabilidades ou o contrário?

2 – Liderança positiva e negativa

Deve amedrontar ou conquistar seus comandados ?

3 – Métodos preventivos e terapêuticos

Deve-se esperar que os casos aconteçam ? Uma gramma de prevenção é melhor que um quilo de remédio. Mas será sempre possível prever ? “Nem sempre”.

4 – Tentativa e erros – Imitativa - Solução científica.

1º - È amplamente usado, mas será o correto ? Se não der certo, muda-se, quanto isso custou à cooperativa ?

2º - Apreciando e lendo as experiências de outros.

3º - Soluções lógicas e concretas, embora dados e fatos nem sempre fáceis de se obter.

5 – Níveis ou escalões de gerência:-

Importante na escolha dos métodos de gerência é o nível da estrutura orgânica na qual um chefe está operando.

Quanto maior for a estrutura, maior e mais generalizada e de maior alcance deve ser a perspectiva de gerência.

Quanto mais baixa for a estrutura tanto mais específica, detalhada, quantitativa e imediata deve ser a perspectiva.

Princípios de gerência

De tempo em tempo nós encontramos os termos “leis da supervisão” e “supervisão científica”. Isso pode sugerir a existência de sequências invariáveis de causa e efeito. Seria desejável que existissem “leis de gerência” como na física, na matemática, enfim nas ciências exatas. Infelizmente não há um corpo de conhecimento nessa área, cuja aplicação tenha garantido o sucesso. Mesmo a chamada contribuição “científica”, data de Taylor, que a rigor, nada - mais era que uma técnica racional de abordagem, mas não significava necessariamente o ter atingido o objetivo desejado.

BIBLIOGRAFIA : - 1) CLUSA – A guide to Modern Managerent for cooperativas.

2) Schoderbek, Peter P. – Managerent Systems

John Willey Sons,
Inc. 1967.



Ministério da Agricultura
Secretaria-Geral
BINAGRI Biblioteca Nacional de Agricultura



PROJETO PNUD/FAO/BRA/72/020
SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÃO
E DOCUMENTAÇÃO AGRÍCOLA

DOCUMENTO

DOCUMENT

FIM

END OF THE DOCUMENT

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](#)