

BR6900751

E40/B/M/V

INSTITUTO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO AGRARIO,
SÃO PAULO, SP (BRAZIL). DELEGACIA REGIONAL
GERENCIA MODERNA. ORGANIZACAO DA COOPERAT-IVA
INTEGRACAO COOPERATIVAS DE CREDITO NOS ESTADOS
UNIDOS DA AMERICA

SÃO PAULO, SP (BRAZIL)

[NO] 30 P. (PT) PUBLIEHED AFTER 1969

/G430

COOPERATIVA; CREDITO RURAL; COMERCIO; ADMINIS-
TRACAO

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

INSTITUTO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO

Delegacia Regional de São Paulo

GERÊNCIA MODERNA

ORGANIZAÇÃO DA COOPERATIVA

INTEGRAÇÃO

COOPERATIVAS DE CRÉDITO NOS ESTADOS UNIDAS DA AMÉRICA

Stanley J. Bernarezyk
USDA/USAID

GERÊNCIA MODERNA

O comércio cooperativo necessita de um desenvolvimento administrativo moderno?

O comércio cooperativo está entrando na fase de amadurecimento no Brasil. Foram-se os dias quando seus patrocinadores tinham o desejo de apoiá-los porque eram “uma boa idéia”. Já desapareceu, também, a falsa noção de que as cooperativas nascem para ter sucesso simplesmente porque são cooperativas. Desapareceu também a época quando a boa vontade do público podia ser mantida na ausência dos serviços e do desempenho que é idêntico à média dos negócios - brasileiros considerados num todo. Atualmente, o comércio cooperativo deve provar seu direito de existir e desenvolver-se pela pura eficiência de suas operações, pela excelência dos seus serviços para seus cliente, e a contribuição que faz o progresso industrial e agrícola.

Ele é importante pelos préstimos que oferece aos seus cliente e associados; e ainda mais importante pela possibilidade / que possui de proporcionar melhores serviços a um número maior de pessoas. O comércio cooperativo é importante pelo lugar que desfruta como parte construtiva e grandemente necessária na economia brasileira. Pois se há algo de que a economia livre necessite mais do que qualquer coisa, é maior participação por um número cada vez - maior de pessoas proprietárias, a tomada de responsabilidade e de decisões significativas que íntimamente afetam suas vidas diárias. As cooperativas, se forem organizações eficientes e bem dirigidas, são singularmente equipadas para possibilitar uma participação tão ampla.

Se as cooperativas e os empreendimentos mútuos são importantes no Brasil hoje em dia, então, sua supervisão é igualmente importante. É importante porque o trabalho que os dirigentes de cooperativas estão realizando atualmente, torna possível o sucesso que foi até agora obtido. Mas tais gerentes devem ser suficientemente humildes e realistas para reconhecerem que há conhecimento e ferramentas apropriadas para seu trabalho e sem as quais o cumprimento / de sua grande oportunidade torna-se virtualmente impossível. Os bons dirigentes cooperativistas possuem o tipo de atenção pelo seu trabalho que os torna permanentemente não satisfeitos com suas próprias realizações, considerando-se as possibilidades que os aguardam. Os melhores dirigentes estão descobrindo o que podem fazer para tornarem essas possibilidades reais.

Há uma arte e ciência de supervisão cuja aplicação ao serviço torna a supervisão moderna e atualizada, imaginativa e eficiente, - no mais puro sentido. Esta arte e ciência de supervisão é comparativamente nova no mundo dos negócios; sòmente nas duas últimas décadas deu-se um arranco para transformá-las em corpos ordenados de conhecimento, informação. Estamos começando a compreender que a supervisão é uma arte, habilidade e prática acima e além da somatotal de todas as habilidades técnicas e comerciais, e diferente de todos êles. O planejamento para o futuro da empresa, organização e coordenação do trabalho de outros, proporcionando-lhes uma liderança construtiva e inspiradora no trabalho e controlando as operações - dos negócios para objetivos claramente concebidos -- êstes elementos centrais da supervisão moderna são naturalmente tão vitalmente - necessários nas cooperativas como em qualquer outra atividade comercial.

Na realidade a inexistência de um pessoal supervisor competente, é provavelmente o mais sério fator limitador de um mais amplo crescimento e expansão das empresas cooperativistas no Brasil.

Isto não será realizado esperando-se que tais pessoas apareçam no limiar das cooperativas oriundos de atividades em outros negócios. A única maneira certa de se equipar as empresas cooperativistas comerciais com o tipo de supervisão de que elas necessitam é desenvolvendo-se a capacidade do pessoal que ela presentemente possui do que esperando que os mesmos surjam de outras fontes, caindo direto em seus colos ...

A supervisão não é algo estático mas uma coisa dinâmica e em sua melhor expressão, é quase tão ampla como as experiências da própria vida.

Para manter-se em dia com suas responsabilidades, portanto, - exige-se estudos, e um reavivamento da mente em intervalos frequentes. Portando, necessita-se claramente, de um programa contínuo de longo alcance, e não de um esforço "rapidinho" e diminuto.

As cooperativas possuem certas características singulares. A aceitação da comunidade é essencial para o seu progresso. Conseqüentemente, suas operações devem tornar-se exemplos do melhor funcionamento, do mais eficiente, o mais serviçal e útil negócio tanto para seus clientes como para a comunidade onde existem. Para que se lhe dê esta excelente reputação entre o povo, não pela propaganda ou conversa, mas por meio de realizações sólidas e reconhecíveis, exige - se primordialmente que sua supervisão seja pouco menos que fabulosa.

Finalmente, o desenvolvimento da moderna supervisão para as - cooperativas é necessário porque sabemos que a chance de sobrevivên-

cia das instituições econômicas e políticas - - na realidade a sobrevivência da própria liberdade - - depende principalmente de como se realiza um bom trabalho de manter a dinâmica básica e o tradicional espírito progressista da nação brasileira.

A liberdade é possível somente para as pessoas que usam a liberdade na solução de seus próprios problemas, pelas seus próprios esforços. O mundo precisa, acima de todas as coisas, hoje em dia, de demonstrações de que isto é possível.

SUPERVISÃO MODERNA

Apresentarei, nos próximos dias, o conceito da supervisão moderna. A supervisão moderna é o novo conceito de supervisão que inclui muitos fatores de treinamento e seleciona o melhor elemento para cada cargo de gerência, o segredo atrás da boa supervisão jaz na escolha adequada do indivíduo e um treinamento ininterrupto para o aperfeiçoamento, assim como em futuras responsabilidades.

Há um plano fundamental pelo qual os supervisores podem ser preparados. O crescimento e a habilidade de qualquer supervisor - pode atualmente ser medido e o seu progresso verificado por padrões de confiança.

A primeira pergunta é: os negócios cooperativistas necessitam de supervisão moderna?

Primeiramente permita-se explicar que por todos os padrões, a cooperativa deve ser considerada como um negócio e não como um lugar que o povo usa como divertimento particular ou meio privativo para se chegar a um fim.

A cooperativa deveria ser fundada com o propósito primordial de satisfazer uma necessidade da comunidade. Essa necessidade, entre outras, é a realização de compra e venda da produção dos cooperados. Ela deverá também proporcionar um serviço de compra para todos os tipos de suprimentos necessários para o sócio da cooperativa.

Há muitos tipos de cooperativas e cada uma exige seu próprio tipo de supervisão. Mas cada tipo de supervisão deve ser altamente treinado e baseado em anos de experiência. A base de todos os tipos de supervisão é a mesma. Isso traz a seguinte pergunta a baila: as cooperativas necessitam de supervisão moderna?

Depois que esta questão ficar resolvida seguiremos um padrão fixo e desenvolveremos a supervisão através de princípios fixos, - então discutiremos todas as fases da supervisão e seu desenvolvimento.

Permita-me também declarar que a supervisão de uma cooperativa é, outrossim, mais do que o uso inteligente das instalações e empregados, é, também, relações corretas de funcionamento com os

diretores e todos os associados.

A cooperativa é uma estrutura social e com tal, deve proporcionar a seus membros o contrato social, educação em sua própria supervisão, treinamento em liderança, desenvolvimento comunitário e tomar um solução democrática aos problemas de todos os cooperados. Isso envolve o contrôlo não sòmente das instalações, mas também de gente. Uma supervisão efetiva, portanto, implica em liderança sòlida e eficiente.

A supervisão é a posição-chave em tôdas as emprêsas cooperativista. O serviço exige conhecimento profundo, uma gama variada de habilidades, e o sacrifício de tempo e energia. É o supervisor - que controla os fundos dos cooperados e dirige os problemas da organização. É êle o coordenador de tôdas as influências exercidas pelos sócios, pelo público, concorrência, empregados, credores, e da junta de diretores. O supervisor deve ser um líder e não um ditador. A autoridade de sua junta de diretores é o seu mais valioso ativo; êle não pode usurpà-la; êle deve ser sempre certo de seu apoio. Qualquer decisão da junta deverá ser apoiada por êle com a mesma firemza como se fòsse sua própria. O gerente deverá representar e apoiar seus empregados perante a junta, os cooperados e o público.

Supervisão é o executivo em natureza. Para se obter o máximo dos recursos, equipamento, empregados e dinheiro, o gerente deverá ser um técnico, negociante e líder de homens. Espera-se que êle creia firmemente e seja solidário com os princípios do movimento - cooperativo e inspire lealdade dos associados.

SÓCIOS

Quando sócios em número suficiente assinam um contrato para se organizarem, então a cooperativa poderá formar-se. Isto é realizado, a fim de tornar a cooperativa um entidade legal, independente dos sócios com direitos e poderes em seu próprio nome. Isto também indica os limites de responsabilidade de seus associados.

Então os membros da carta régia assinam os Artigos de Incorporação. A primeira reunião dos sócios fundadores adota os estatutos. Êstes formam as regras e regulamentos sob os quais a sociedade será dirigida.

Os estatutos incluem itens tais como: requisitos para sócios direitos de voto, responsabilidades dos membros, regras para a realização de reuniões, deveres e qualificações dos diretores oficiais, métodos e distribuição de fundos de reserva, requisitos para emenda dos estatutos.

Os membros têm voz direta na supervisão, através da seleção dos membros da diretoria, componentes da junta, e da sua aprovação do programa básico.

A finalidade primordial da reunião anual da cooperativa é a de proporcionar aos membros, a oportunidade de exercer seu controle da associação.

Alguns dos deveres dos membros por ocasião da reunião anual é o de eleger um certo número de diretores cada ano. Receber todos os relatórios dos diretores e aprovar sua operação pelo ano findo. Receber relatórios de gerente e aprovar o seu relatório. Receber os relatórios de firma contábil ou comitê e aprová-los. Todos os relatórios deverão estar abertos para discussão e comentários pelo total dos sócios. Os comentários sobre sugestões deverão ser registrados para o andamento e aplicação no ano seguinte.

Os sócios votam nas alterações de estatutos, todas as resoluções. e também assuntos do plano de ação.

Os associados não devem interferir com a supervisão de sua cooperativa diretamente, mas através de sua Junta Diretiva eleita. Podem - se apresentar críticas construtivas e sugestões ao diretor eleito do seu distrito e êle, por sua vez, deverá apresentar as mesmas à Junta Diretiva para tomada de ação.

Filiação na cooperativa não deve ser passiva mas ativa. Cada membro deverá assumir a responsabilidade de ficar completamente informado sobre os estatutos, objetivos e finalidade de sua cooperativa. Êle deverá tomar parte ativa em todas as reuniões convocadas, ouvindo os relatórios e preparando-se para oferecer sugestões ou aprovação a qualquer momento.

Êle deve ficar informado quanto às operações e estudar cuidadosamente qualquer informação apresentada pela **Diretoria**.

Os membros devem ler todas as publicações cooperativistas e ativamente fazer propaganda da sua cooperativa para seus vizinhos e amigos.

Os associados devem manter os jovens ativos e informados acerca de sua cooperativa, uma vez que êstes jovens serão os futuros líderes de cada cooperativa.

NEGÓCIOS

1. Desenvolvimento do interesse do associado.

O sucesso de qualquer negócio depende da quantidade e interesse de seus clientes ou patrocinadores. Muito mais em uma cooperativa, porque as mesmas pessoas possuem as cooperativas, usam-nas,

e colhem os benefícios de seus próprios negócios. Isto quer dizer que os membros devem participar na edificação de uma entidade cooperativa forte.

Cada associado deve entender as finalidades, metas e objetivos para os quais organizou-se a cooperativa. Êle deve convencer-se que trabalhando em conjunto nos seus objetivos, êle e outros membros se beneficiarão.

2. Erigindo o orgulho de ser proprietário.

Deve-se tornar cada nôvo membro ciente de que êle é o proprietário e responsável pelo sucesso de seu próprio negócio. Êle tem voz ativa no desenvolvimento do negócio e o sucesso ou fracasso são igualmente partilhado por todos os sócios. O orgulho poderá ser desenvolvido através de um bom programa educacional que se inicia muito tempo antes que o sócio se torne realmente parte da organização .

3. Boa Imagem Comercial.

A cooperativa deve criar uma boa visão comercial. Isto poderá ser feito através duma excelente vendagem de produtos e de serviços para os associados. Ela deverá ter ótima eficiência comercial e proporcionar serviços que o indivíduo não poderá obter em qualquer outro lugar. Ela deverá ser modêlo e qualidade e integridade no comércio comunitário. Sua operação é baseada em raciocínio comercial e não apenas em ideologia. Sua equipe de funcionários deverá ser bem treinada em métodos comerciais, assim como em relações públicas. O sucesso ou fracasso é baseado em serviço com habilidade e conhecimento, assim como um sorriso dos funcionários.

JUVENTUDE E COOPERATIVAS

Um dos problemas principais que muitas cooperativas criam durante alguns anos é a sua falta de comunicação com a juventude da comunidade. À medida que a cooperativa envelhece, os associados também envelhecem e se distanciam, perdendo contato, da juventude atual. O progresso de uma geração para outra e o sucesso de qualquer negócio - está diretamente ligado à participação e educação da juventude aos meritos da cooperativa local. Há muitas maneiras pelas quais a cooperativa pode entremear-se com a mocidade. Eis algumas:

1. Proporcionar aos estudantes de agronomia participação nas reuniões anuais, tais como divertimentos ou apresentações-

educacionais.

2. Reconhecimento de realizações notáveis de tôdas as organizações agrícolas estudantis tais como os Clubes 4-S. Isto poderá ser na forma de troféus, turismo, viagens, banquetes ou outras honrarias reconhecidas pela comunidade.
3. Consiga visitas de tôdas as instalações para as classes de agronomia e o outras, se possível.
4. Consiga funcionários-chaves das cooperativas para proporcionar instruções nas classes de agronomia. Isto poderá ser sôbre novos produtos, sistemas, operações ou novos métodos de agricultura. Os novos produtos ajudam a formar - uma boa imagem progressiva da cooperativa.
5. Patrocínio de acampamentos para jovens, dedicados aos estudantes de agronomia que se sobressaem.
6. Concessão de bôlsas de estudos para estudanres universitários mercedores.
7. Fornecimento de literatura cooperativista e material de ensino para escolas agrícolas.

São estas apenas algumas das muitas coisas que podem ser feitas para a juventude e que por sua vez, ajudarão a fazer boas relações para o comercio cooperativista.

CONSELHO DE DIRETORES

O Conselho de Diretores tem a função de estabelecer o programa de ação para a cooperativa. A função principal do conselho de diretores é estabelecer os programas de ação. A função é de natureza-legislativa.

O dever do conselho de diretores é controlar e dirigir os negócios da cooperativa de acôrdo com os programas aprovados pelos membros.

Apresentar aos membros em períodos especificados uma relação - da situação financeira da associação. A eleição para o conselho de diretores não é para um cargo honorífico, mas, sim, para uma posição - de responsabilidade e contrôle. Portanto, é necessário eleger homens que tenham habilidade, tempo e desejo de cumprir tais responsabilidades no maior interêsse de todos os membros.

1. Nenhum diretor será admitido como gerente. O diretor não terá interêsse na sua cooperativa a não ser como membro.
2. Nenhum diretor será proprietário ou sócio de qualquer ou-

tro negócio que esteja em concorrência direta no ramo, vendendo ou fornecendo.

3. Nenhum diretor será membro de qualquer grupo dirigente governamental.

Responsabilidade do Conselho de Diretores

1. Assumir a responsabilidade por Todas as operações

O conselho é legalmente responsável pela salvaguarda e manutenção dos direitos de propriedade, civis e legais da corporação e pelo exercício do poder implícito e legal da associação. Apesar de poderem delegar a responsabilidade pelas operações, não podem fugir do fato de que somente eles são responsáveis perante os membros pelo sucesso ou fracasso das operações, e ao estado pela legalidade das operações.

2. Interpretar objetivos e estabelecer metas

O conselho interpretará o objeto especificado da organização e estabelecerá metas específicas, as quais serão concluídas - progressivamente em direção ao objetivo.

3. Fazer as mudanças necessárias em planos e objetivos de longo prazo

É a responsabilidade de conselho examinar periodicamente os objetivos especificados da organização e recomendar aos acionistas quaisquer mudanças e planos consistentes com as circunstâncias e necessidades presentes e futuras na comunidade ou área servida.

4. Estabelecer métodos de operação, regulamentos e programas

O conselho considerará e aprovará quaisquer métodos globais, regulamentos ou programas que formam a estrutura geral dentro da qual as operações serão administradas e executadas. A ênfase aqui será em assuntos que requeiram perspectivas e pontos de vista de longo alcance em preferências a assuntos - de operação correntes.

5. Conseguir um gerente qualificado

O conselho nomeia um gerente, mostra os seus deveres e estabelece o programa e limite de retribuição, e fixa o seu salário dentro desse limite.

6. Avaliar a operação sistematicamente

O conselho requer relatórios periódicos que o informem quão bem as operações estão cumprindo as metas que estabeleceu. Estes relatórios são o seu controle da gerência da organização e deverão ser feitos em qualquer forma que o conselho achar necessário para uma avaliação adequada. Relações e relatórios financeiros são os mais comuns, mas o conselho deverá solicitar relatórios sobre qualquer atividade que considere ser significativamente relacionada com as operações globais da cooperativa. Esses relatórios deverão focalizar a sua atenção sobre assuntos gerais e somente quando houver desvios das metas e padrões desejados devotarão ordinariamente qualquer tempo para detalhes que o gerente estiver administrando.

7. Delegar responsabilidade e autoridade para o gerente

O conselho delegará ao gerente a responsabilidade e autoridade que forem necessárias para a gerência eficiente e apropriada dos negócios da associação. Assim fazendo, o conselho reconhece a incapacidade de um grupo em contraste a um indivíduo, de exercer uma administração sábia das operações; reconhece a sua infamiliaridade individual com os métodos de Sociedade Anônima, e que uma gerência bem sucedida requer um homem que esteja habilitado pelo treinamento e pela experiência para tais responsabilidades. Um esforço especial deverá ser feito por todo o conselho para compreender a importância de delegar autoridade tão bem como responsabilidade. Ser considerado responsável por operações sem ter a autoridade para executar as suas decisões é uma relação que tenderá a enfraquecer qualquer gerência. O gerente é empregado pelo conselho de diretores e não diretamente pela totalidade dos membros. Uma compreensão básica desta relação tornará as seguintes responsabilidades muito mais claras do que frequentemente são:

Diretores

A – Qualificação Pessoal

1. Terá ele tempo para servir e atender todas as reuniões?
2. Usará ele os produtos e os serviços da cooperativa?
3. Tem ele interesses em conflito? Estará ele em concorrência com a cooperativa? Apoiaria ele princípios adversos à cooperativa?
4. Apóia ele agora o movimento da cooperativa?
5. Ele procura o emprego ou o emprego o procura? Uma cooperativa não tem a obrigação de dar emprego a ninguém.
6. São os seus pontos de vista semelhantes ao grupo que

êle representa ou são radicais?

7. Apoiará êle as decisões do conselho ou criticará a maioria do conselho se êle discordar?
8. Êle um homem que não sabe dizer “não” a seus superiores? Um ou dois homens controlarão o seu voto?
9. Ficará êle devendo obrigações aos empregados?
10. Interferirá êle com o gerente ou com os empregados na execução dos programas do conselho?
11. Estudará êle os artigos e as leis secundárias?
12. Estudará êle a fôlha de balanço e a declaração operacional?
13. Procurará êle privilégios especiais?
14. Pode êle suportar críticas?

B – Método de eleição

1. Haverá um comitê composto de três a cinco pessoas que não sejam empregados, diretores ou gerentes. Essas pessoas deverão ser sócios patrocinadores de capacidade provada e deverão indicar pelo menos dois nomes para cada diretor que fôr candidato à nomeação.
2. O comitê de nomeação pode ser eleito na reunião anual e deverá estar familiarizado com as leis estatais e os estatutos da cooperativa.
3. Os comitês de nomeação são às vezes, designados pelo presidente do conselho ou pelo próprio conselho e até mesmo pela gerência. Essa prática às vezes, perpetua os membros do conselho indefinidamente.
4. Se eleito por todo o conselho, os membros deverão ser informados com bastante antecedência à reunião anual, para que possam informar ao comitê as suas preferências para diretores.
Métodos de distribuição geográfica, nomeação por diretores, membros e combinações diferentes, têm sido usados para selecionar um diretor cujo nome é colocado no voto para nomeação na reunião anual. Alguns são eleitos na reunião anual sem quaisquer acertos prévios para reunir informações sobre o diretor a ser nomeado. Candidatos extras poderão ser também nomeados na reunião anual e utiliza-se um voto secreto para eleger um diretor para um período de três anos.

Rotação

Os membros do conselho uma vez eleitos tendem a ser reeleitos pelos comitês ou por aclamação durante muitos anos até morrerem, aposentarem ou mudarem. Isto é às vezes, proibido pelos estatutos que prevêm rotação compulsória depois de certo número de mandatos. Os acordos para uma rotação compulsória são:

1. Novos diretores trazem novas idéias e novas perspectivas para enfrentar velhos problemas.
2. Ser membro do conselho é um privilégio, uma responsabilidade e uma honra dos quais todos os membros deverão compartilhar.

3. servir como diretor ajuda a desenvolver as qualidades de liderança num maior número de membros e também os torna melhor relacionados com as operações da cooperativa.

Os argumentos contra a rotação compulsória são:

1. A rotação automática restringe a reeleição de diretores competentes.
2. É uma limitação aos diretores democráticos dos membros para eleger qualquer pessoa que queiram para um cargo.
3. Em algumas cooperativas, não há bastante membros habilitados para servir como diretores para permitir uma rotação.
4. Um diretor capaz e experiente deveria ser melhor do que um homem sem experiência com igual capacidade. A cooperativa poderia perder um homem que através de um longo tempo de serviço e de um íntimo conhecimento dos detalhes da cooperativa o tornam um homem valioso para ser conservado como membro do conselho.

Este problema de mandatos tem que ser enfrentado em muitas cooperativas e o julgamento idôneo e eleições cuidadosas pelos membros poderão geralmente resolver o problema.

A votação será ou de cada membro com direito a um voto, ou por meio de um voto condicionado ao número de ações. O primeiro caso tem algumas desvantagens em regiões de grandes fazendas mas impede que a cooperativa seja dirigida somente por alguns membros.

Erros de Cooperativas

Erros de Organização

1. Havia algumas organizações onde cada membro tinha o direito a um voto para cada ação que possuísse e nenhuma providência tinha sido tomada para impedir a transferência de ações preferenciais para não-associados. Isto concentrará as ações nas mãos de alguns poucos homens e deixa de ser uma cooperativa.
2. Os diretores insistem que todas as economias deverão ser devolvidas aos membros em dinheiro e que nenhuma reserva seja feita para maus anos.
3. Prorrogação do prazo, pelo gerente, de contas vencidas. Isto esgota o capital de giro e a cooperativa terá que fechar as portas.
4. Organizada por um número demasiadamente pequeno de membros e outros não são estimulados a se afiliarem para formar uma unidade operacional eficiente.
5. Há cooperativas cujos organizadores prometem demais, no início das mesmas, e quando as promessas não são cumpridas nos primeiros anos, perdem os seus membros e deixam de existir.
6. Quando organizada, não é estabelecida com finanças suficientes para funcionar eficientemente.

Erros dos Gerentes

1. O gerente comete enganos na extensão de crédito, deixa de dirigir economicamente e carece de raciocínio na venda ou na compra de suprimentos.

2. A gerência e diretores deixam de formar reservas e de fazer a depreciação dos edifícios e equipamentos. Quando estes se desgastam não há reservas para substituição e não se pode levantar capital para continuar.
3. Às vezes, as cooperativas se tornam uma organização de um só elemento. Este elemento dirige o negócio todo e não presta informações à Junta de associados quanto às operações. Se ele falecer, ou se aposentar ou sair por causa de melhor salário, a cooperativa falha porque ninguém sabe o que fazer. Os membros não trabalhavam juntos.

Erros dos Associados

1. Associados que permitem que outro faça seu trabalho e tome decisões que legalmente lhes pertencem.
2. Deixar de eleger os melhores diretores para organizar o plano de ação e supervisionar sua cooperativa.
3. Tendência de julgar a cooperativa sobre resultado a curto prazo em vez de possibilidades a longo prazo.
4. Deixar de assistir a todas as reuniões e dar a conhecer seus desejos e opiniões aos diretores e à chefia.
5. Deixar de reconhecer que são donos da cooperativa e que precisam financiá-la para torná-la poderosa e operante.
6. Deixar de proporcionar a liderança necessária para que todas as cooperativas verdadeiras consigam subsistir de veres esses oriundos dos associados.

As Relações entre os Gerentes das cooperativas e a Diretoria

Trabalho de equipe entre a Diretoria e o Gerente

Uma relação franca e perfeita entre a diretoria e o gerente da cooperativa é essencial para o bom êxito de qualquer cooperativa. Embora isto seja a verdade para qualquer empresa, existem certas condições que tornam esta relação particularmente sensível numa cooperativa.

Por exemplo, os membros da diretoria de uma cooperativa sustentam sua posição como representantes mais do que por razão de seu investimento financeiro pessoal e, raramente são treinados nas matérias de comércio em corporação.

Além do mais, a propriedade ampla e o controle de uma cooperativa a identifica com processos democráticos e um alto nível de responsabilidade social.

É portanto, absolutamente essencial a manutenção de uma relação franca entre a diretoria e o gerente, para assegurar o sucesso da empresa.

O simples desejo de ter boas relações, por si só não garantirá que isso acontecerá. Nem a tolerância e a paciência mútua de suas fraquezas produzirão as relações amistosas que são necessárias.

A única base sólida para criar a sensação de trabalho de equipe é quando todos os membros conhecem e entendem suas obrigações e responsabilidade e quando o gerente conhece e compreende as suas.

É importante também, que cada um conheça e compreenda os respectivos deveres e responsabilidades dos outros. Nenhum membro da junta ou gerente que não tenha realmente usado o tempo e o esforço exigido para executar esta compreensão básica poderá honestamente sentir que êle se equipou adequadamente.

O conhecimento das responsabilidades é básico

Um dos investimentos mais recompensadores que podem ser feitos para se conseguir a relação desejada é que a junta de diretores e o gerente reservem especificadamente alguns períodos de tempo para discutir e designarem suas respectivas responsabilidades.

Será frequentemente útil ter a assistência de um especialista em organização ou um técnico em gerência que possa participar de uma dessas reuniões e ajudar a esclarecer pontos difíceis.

Deve-se ter em mente constantemente, um ponto importante: a junta de diretores, por lei, é responsável perante os acionistas - pela gerência de sua cooperativa. Êles, por sua vez, como questão prática, que é, em todo o sentido da palavra, seu funcionário. Êles - jamais poderão transmitir poderes a outrem.

O "Clima" deve ser certo para que as boas relações cresçam

Existe uma certa atmosfera ou clima que deverá haver a fim de que as responsabilidades acima possam ser executadas. Uma simples compreensão das responsabilidades não é suficiente. Esta atmosfera está relacionada com a forma geral na qual a junta e o gerente operam, seja cada um em sua própria esfera ou em conjunto. É inteiramente possível executar-se um trabalho justo de seguir as responsabilidades conforme demonstradas acima e assim não ter o tipo de relações de trabalho necessárias para que se obtenha os melhores resultados. Um clima favorável, baseado na consulta, reuniões regulares relatórios periódicos e adoção de orientação são fundamentais para obter-se um progresso harmonioso para se conseguir os objetivos da organização.

Deve haver um sentimento de parte da junta de que o gerente que êles contrataram seja competente e habilitado para conduzir os assuntos comerciais da organização. Tendo êste pensamento, êles naturalmente quererão seus pontos de vistas, recomendações e deliberações, sempre que se tenha de formar uma orientação, expansão de opera-

ções, programas de financiamento, o outros assuntos. A junta deveria aceitar a idéia de que o gerente quererá propor-lhes idéias que êle julga serem para o bem estar da organização.

Por outro lado, o gerente deve ter confiança nas ações da junta. Êle deverá perceber que suas decisões foram feitas baseadas - em fatos que êle apresentou, junto com quaisquer que êles já possam - ter tido. Quando suas decisões não coincidirem com as do gerente, êle tem de compreender que elas foram tomadas com base em alguns fatos e pontos de vista que êle achava serem corretos. Em qualquer dos casos, uma vez que se tenha tomado uma decisão, ela deverá ser completamente apoiada pelo gerente.

Deverão se realizar reuniões regulares e periódicas da junta

A fim de os membros participarem eficazmente no contrôle e política de alto nível, as reuniões de junta deverão ser suficiente - mente frequentes para impedir transformações incomuns na situação financeira, capital de giro, receita e volume de negócios. Elas deverão ser espaçadas de modo que as decisões da junta e questões de programa de ação possam ser modificados ou estabelecidos, para fazer frente às transformações correntes com urgência. Os muitos fatores que afetam o sucesso de uma cooperativa ordinariamente exigem que reuniões regulares sejam realizadas pelo menos, uma vez pó mês, e com mais freqüência quando as condições o exigirem.

Surge frequentemente a questão de se a junta deve realizar reuniões sem a presença de gerente geral. As reuniões de executivos semi-anuais e anuais regularmente programadas, para a avaliação do desempenho da gerência, preenchem uma necessidade importante; outras vêzes, quando reuniões fechadas forem necessárias ou desejáveis, seria para a mudança de gerência para resolver uma emergência. Mas em todos os assuntos relativos ao negócio, é um voto de falta de confiança quando se realiza uma reunião da Junta na ausência do gerente. Numeros demasiados de reuniões de Executivos criam suspeitas, destróem a confiança mútua e transformam o clima de entendimento entre a Junta e o gerente.

Estabelecimento de Programa de Ação como Orientação para a Gerência

Os planos de ação, regras e orientações que auxiliam a gerência a alcançar os objetivos da organização, deveriam ser claramente estabelecidos se se quiserem obter os máximos resultados.

As atitudes referentes ao desenvolvimento de adoção de políticas institucionais têm efeito significativo nas relações de alto nível. A formulação e aprovação final de todos os programas que afetam as relações de associação com os acionistas ou políticas insitucio-

nais, são funções apropriadas da junta. Obviamente, nem a junta nem o gerente sozinho, conhecem tôdas as circunstâncias que pesam neste programa, portanto, mais uma vez, precisa-se de consultas. A política de crédito, emissão de ações e resgate, programas de benefícios de empregados e incentivos, expansão, finança – êstes programas e muitos outros são de natureza institucional e requerem a aprovação da junta.

Enquanto que a determinação de política seja responsabilizada da junta, raramente há qualquer membro da junta de cooperativa que esteja envolvido em operações integrais e bastante para saber de tôdas as tendências, necessidades e transformações que estejam ocorrendo ou que deverão ocorrer. Poucos serão os casos em que a junta não se servirá do gerente para obter esta informação.

Ainda mais vital é a posição que o gerente tem com referência a apresentação de recomendações em políticas gerias. Quando o gerente estiver realizando o tipo de liderança que deveria ser esperada, êle estará ocupando lugar de proeminência para ajudar a junta a formular suas decisões sobre o programa e a junta ficará grata por essa assistência. A junta e o gerente compreendem que não há obrigação da junta em aceitar a recomendação feita pelo gerente.

Atributos gerais dos cargos de gerente e da Junta

No conjunto total, o trabalho de gerência numa cooperativa é a chave principal de todo o desempenho da cooperativa. o trabalho exige profunda compreensão, um amplo campo de habilitações, sacrifícios - de tempo e energia. É o gerente que realmente maneja os fundos (capital) dos membros e guia os problemas da organização se êle fizer jús às responsabilidades de que se acha revestido. Êle é o coordenador, de tôdas as influências exercidas pelos membros, pelo público, concorrência, empregados, credores e a junta de diretores. Êle precisa de uma combinação de suscetibilidade e estas influências sem irritabilidade. O gerente deve ser um líder, mas não um ditador.

A autoridade de junta é seu ativo mais importante; êle não poderá usurpá-la mas deverá sempre estar certo do seu apoio. Quando a junta fôr fraca, êle terá de orientá-la e fortalecê-la. Quando forte, êle a ajudará por meio de uma boa supervisão. Qualquer decisão da junta deverá ser apoiada por êle com a mesma resolução, firmeza e entusiasmo como se fôsse sua própria. Finalmente, o gerente deve representar e apoiar seus empregados, perante a junta, associados e o público e a sua junta perante seus empregados, associados e o público. Quando – não se puder proporcionar apoio não qualificado, a razão deverá ser tratada com sua fonte - a junta – e as diferenças acertadas.

Enquanto que o gerente é de suma importância para uma coope-

rativa forte, somente se obterá bons resultados quando ele tiver uma junta que poderá suportar parte da carga. Eles deverão estar cuidadosamente afinados com as necessidades e desejos dos associados e deverão estar alertas para fazer observações em todas as direções das atividades da cooperativa. Eles têm, para com o gerente e empregados, uma dívida: a de tomar parte ativa em compreender as operações e ajudar a guiá-las no futuro.

Razões para o colapso das boas relações

Aqui estão sumariadas algumas das causas mais importantes do colapso das boas relações entre o gerente e a junta:

1. Falta de entendimento de parte da junta e gerente dos respectivos deveres e funções de cada. Não é bastante que exista uma idéia geral – cada um deverá entender – seu próprio serviço e o dos outros.
2. Fracasso do gerente em recomendar e/ou da junta em estabelecer e aprovar programas gerais bem delineados para servirem como orientação da gerência.
3. Estabelecimento de programas gerais ou programas operacionais sem consulta entre a junta e a gerência.
4. Ceder a função de programação para a gerência, desta maneira estimulando a formação de uma organização de um só homem.
5. Fracasso de parte do gerente em usar a maturidade e experiência da junta de associados para fazer decisões importantes.
6. Fracasso da junta, coletiva e individualmente, para dar atenção aos assuntos realmente importantes e resultados da associação de modo a reconhecer necessidades rapidamente para se tomar medidas corretivas. Frequentemente acontece que os membros da junta prestam atenção a detalhes mínimos que são interessantes, porém não vitais para o bem estar geral da associação;
7. Fracasso da junta ou do gerente de insistir em explicações (demonstrações) regulares periódicas da situação - da organização.
8. Emprêgo de parentes do gerente ou de membros da junta.
9. Extensão de créditos para os membros da junta, gerente ou empregados.
10. Falta de compreensão dos objetivos da organização.
11. Assumir a autoridade da junta por membros individuais – fora de suas reuniões de junta regulares. A junta pode somente funcionar e exercer autoridade como grupo em reunião.
12. Fracasso dos membros da junta em representar os interesses de todos os membros em suas decisões.
13. Fracasso em recompensar adequadamente um boa gerência.
14. Tendência da junta de envolver-se e em focalizar assuntos de detalhe operacional até a exclusão de concentração em planos de longo alcance e políticas e avaliação de resultados gerais.

Talvez esta lista sirva como lista de conferência para a junta e a gerência usarem ocasionalmente. Fará ela lembrar dos peri-

gos que o grupo poderá rápida e despropositadamente encontrar . Frequentemente descobrir-se-á que problemas que parecem existir em algum outro nível são meramente resultados de relações fracas no nível-gerência-junta. Não existe uma atividade mais lucrativa, em que o gerente e a junta possam se unir, do que a de se ajudarem a compreender seus respectivos deveres e obrigações.

Responsabilidade do Gerente Geral

1. Gerente é empregado

O gerente geral não é, como tal, oficial legal da cooperativa. Não está revestido de autoridade legal devido à sua posição. A única autoridade que possui é a que lhe foi delegada pela Junta de Diretores, por meio de aprovação expressa ou subentendida (sendo esta uma maneira errada de outorgar autoridade). Portanto, sua responsabilidade é de respeitar a Junta como empregado e lembrar-se disso em sua conduta.

2. Forneça à Junta as informações necessárias para planejamento de longo alcance.

É responsabilidade do gerente trazer à atenção da Junta - quaisquer informações e recomendações que lhes ajudará na revisão dos objetivos da organização e na disposição dos planos relativos aos mesmos.

3. Recomende metas específicas à Junta

O gerente auxilia a Junta no estabelecimento de metas realísticas específicas para a empresa; êle observa constantemente o desenvolvimento da organização e faz recomendações referentes às metas que deverão ser conseguidas, em linha com os objetivos estabelecidos.

4. Auxilie a Junta no preparo de programas, regulamentações e afins

O gerente fornece qualquer material tangível que seja necessário e oferece recomendações e assistência na formulação das políticas gerais, regulamentações ou programas que deverão contar com a aprovação da Junta antes de tornar-se efetivos. Embora o gerente esteja profundamente incluído nos detalhes das operações diárias, êle proporciona uma grande parte da liderança para o planejamento de longo alcance, apresentando suas recomendações nestes assuntos.

5. Selecionar e admitir funcionários

O gerente seleciona e contrata os funcionários necessários para a operação do negócio. Os elementos chaves que reportam diretamente a êle são aprovados em reunião da Junta. Êle programa seus deveres, fixa suas compensações dentro dos limites estabelecidos pela Junta e outorga responsabilidades e autoridade, conforme o negócio exige.

6. Forneça á Junta as informações necessárias para a avaliação da operação

O gerente reporta periódicamente à Junta com referências às operações gerais. Seus relatórios são nas formas prescritas, mas êle poderá fazer recomendações que auxiliarão os relatórios a melhor servirem às necessidades da Junta de contrôle.

O gerente procura apresentar relatórios que focalizam resultados gerais e evitam levar ao exame de detalhes mínimos, exceto quando necessário. Embora o gerente faça contatos consideráveis com os sócios, êle não faz relatórios diretos para os acionistas, formal ou informalmente, exceto mediante autorização da junta.

7. Assumir responsabilidade da operação conforme outorgado pela Junta

O gerente é responsável pelo planejamento detalhado, organização, coordenação, contrôle, direção e execução de todos os programas e atividades da sociedade em conformidade com a aprovação geral da Junta. Em resumo, êle é responsável pelas operações gerais, tais como compra, serviços, vendas, etc.

AS CINCO FUNÇÕES BÁSICAS DA SUPERVISÃO

1. PLANEJAMENTO é a resolução refletida e a distribuição sistêmica dos fatores que serão exigidos na operação bem sucedida de uma organização. Não se trata de fazer o serviço. São os preparativos para fazê-lo. O planejamento é o pensamento, julgamento e o aspecto decisivo do trabalho do gerente. Não se trata da direção, da supervisão ou do contrôle de operações. O planejamento inicia-se com os ideais e objetivos da empresa e completa sua trajetória informando aos superiores como o plano está se saindo bem o onde deve haver replanejamento.

O planejamento é a função de determinar antecipadamente o que será feito, como e por quem, a fim de se atingir os objetivos e metas colimadas. Os altos níveis de supervisão são responsáveis por

um planejamento amplo, generalizado e criativo. Os níveis inferiores desenvolvem dos planos administrativos a rotina necessária e específica e detalha os planos de operação.

O planejamento tem uma quantidade de utilidades e propósitos. De início êle estabelece metas comuns de modo que todo mundo possa conhecer os valores que a companhia espera criar. Segundo, êle estabelece o que cada pessoa deverá fazer de modo que cada um tenha um trabalho que esteja coordenado com outros, que não duplique os outros e que não deixe quaisquer obrigações de lado. Terceiro, êle estabelece quais fatores são necessários de modo que as funções designadas possam ser efetivamente desempenhadas. Quarto, êle estabelece uma base de contrôle de modo que, conforme o trabalho progride, haverá disponibilidade de medidas para se verificar os resultados.

2. ORGANIZAÇÃO é o agrupamento de atividades e o estrosamento - do povo nas melhores relações possíveis permitindo-se que se realize - o trabalho efitivamente e econômicamente, e que se auxilie a atingir - os objetivos e metas da emprêsa.

Depois que os planos estiverem estabelecidos, os fatores necessários para colocar o plano em operação devem ser arranjados e colocados nas relações adequadas. O pessoal deverá ser conseguido, preparado e motivado; as relações entre superiores e subordinados, e entre vários executivos deverão ser delineadas e estabelecidas; os processo, métodos e sistemas deverão estar preparados e instalados para funcionamento; as ferramentas, equipamento e suprimentos devem ser providenciados. Êstes são os deveres da supervisão no tangente à organização.

Aquí, também, estas atividades devem ser, como frequentemente são, entregues à chance ou a trabalhadores e aos próprios empregados. Mas atente para os resultados quando os funcionários por exemplo, são contratados sem a devida consideração para com os trabalhos que terão de executar em relação às características pessoais que êles realmente possuem. Atente para os fracassos ou sucessos sem base que são oriundos da adoção por parte da firma de estruturas orgânicas que são mal adequadas para as necessidades, localizações, ou planos de negócios especial. Ou atente para as dificuldades que surgem porque a moral dos empregados e dos executivos também, não foi adequadamente desenvolvida e mantida. E para citar mais um exemplo, atente para a ineficiência que resulta quando o trabalho é executado com equipamentos e metodos inadequados, obsoletos ou mal desenhados.

Tôda pessoa responsável em dirigir ou influenciar outras, interessa-se por uma estrutura orgânica sólida e pela seleção e designação das pessoas adequadas. A experiência demonstra que a estrutura tem de ser construída para a emprêsa. Confôrme a emprêsa se avoluma,

abrangendo um território maior, ou conforme ela se desenvolve, a natureza da estrutura da organização tende a se transformar.

3. DIGIRIR é fazer com que o trabalho seja feito por outros.

É neste ponto que os executivos parecem diferenciar-se mais nas maneiras em que desempenham seu trabalho ou na maneira que procuram fazer os outros realizar o trabalho. As condições sociais em transformação tornam necessário que os executivos melhorem sua eficiência para conseguir resultados através de outros.

O dirigente moderno deve dedicar seu pensamento ao povo, aos seus interesses, a suas necessidades, às suas necessidades de expressão e proporcionar-lhes uma parcela razoável de satisfação em e durante seu trabalho. O executivo moderno considera cada pessoa como um indivíduo singular diferente de qualquer outra pessoa. Por intermédio de um contrato individual êle descobre o que obriga cada pessoa a reagir; êle demonstra um interesse pessoal sincero pelas pessoas; êle faz as pessoas se sentirem seguras; êle apela para as reações positivas invés do temor; êle apresenta louvor pelo bom desempenho de modo que os homens criem altos padrões para si mesmos e procurem manter tais padrões. Êle pede sugestões dos seus assistentes e subordinados, e lhes dá crédito – sua equipe inteira o ajuda a melhorar o funcionamento. Êle faz as pessoas quererem procurar e aceitar responsabilidades invés de deixar que o patrão tenha o grosso da preocupação. Êle cria o desafio de que o amanhã seja melhor de hoje – ajuda os homens a ver as oportunidades que os aguardam em lugar da mera rotina e monotonia e a dar mais de si mesmos em tornar realidade as possibilidades do provir.

4. COORDENAÇÃO é a função que implica em ver as partes da organização e as partes do plano de trabalho se encaixem e funcionem harmoniosamente e efetivamente. É responsável para que cada departamento compreenda como seus esforços afetam outros departamentos, como auxilia outras seções, e como atrapalha outros setores. É responsável, também, para ver que cada unidade da organização queira ajudar e evitar de prejudicar outras unidades da firma. Frequentemente isto exige o desenvolvimento de pontos de vistas reais para se estabelecer o espírito de equipe; e o treinamento em habilidades reais para tornar o trabalho de equipe efetivo. A estrutura orgânica delinea o esquema básico para a coordenação. Os planos de trabalho e processos delinham as operações mas detalhadas para a manutenção da coordenação ao redor de atividades específicas. Todavia, a supervisão do gerente é constantemente necessária em constatar que os esforços são coordenados à medida que são executados.

5. CONTROLANDO. Depois que o curso (roteiro) estiver escolhido e o navio aprovisionado, é dever do capitão manter o navio em sua rota. Em outras palavras, a supervisão deve controlar.

O desempenho do controle não implica em ditadura. Não se trata de uma função maldosa e sinistra. Quer dizer que desde que as pessoas em uma organização não cooperam automaticamente alguém deverá aceitar a responsabilidade da orientação. Isto beneficia a todos; à pessoa sendo controlada assim como à pessoa possuidora do controle.

Por conseguinte, a finalidade do controle é manter o negócio - ativo. Não é pretendido como sistema de punição. Para se ter certeza, alguns empregados talvez sejam repreendidos por divergências. Mas a finalidade da reprimenda é impedir a repetição das divergências e não ficar se divertindo com a situação da pessoa repreendida. Quando o controle é visto por este prisma construtivo e positivo, os empregados e os chefes subordinados tem prazer de se submeter a êle porque reconhecem que os "controles" mantêm-nos na direção certa para a consecução de seus objetivos;

Controle então é: 1) Ser informado do progresso; 2) interpretação das tendências e predição de resultados; 3) saber onde, quando e como iniciar ações correccionais em tempo de se impedir sérias divergências.

Neste processo, o controle usualmente proporciona considerável informação ou dados quanto a experiências passadas. Isto se tornará valioso no replanejamento que talvez seja necessário para proporcionar uma ação terapêutica. O controle responde às perguntas; "Como estamos indo?" "Onde que podemos nos sair?" e "Quais alterações - deveremos fazer em nossos esforços?"

Dez fatores de supervisão: O que, especificamente, a supervisão organiza, dirige, planeja, coordena e controla? A lista seguinte proporciona uma classificação conveniente em torno da qual se desenvolverá uma resposta útil. Após esta demonstração, cada uma será discutida resumidamente; cada uma será mais amplamente examinada nos capítulos posteriores deste curso de estudo. Os fatores de interesse para a supervisão abrangem:

1. Objetivos
2. Ideais
3. Programas
4. Política
5. Liderança
6. Faculdades humanas
7. Ambiente e instalações
8. Métodos
9. Estrutura orgânica
10. Estado de espírito

1. **OBJETIVOS:** os objetivos se referem aos vários valores, que uma organização está se esforçando em produzir, distribuir e proteger. Eles representam as metas consideradas dignas de se atingir. Assim, num sentido mais amplo, cada organização deverá dar alguma contribuição ao objetivo de transformar este mundo em um lugar melhor para se viver. Mais especificamente, tais responsabilidades sociais poderão ser procuradas produzindo-se e distribuindo-se mercadorias ou serviços de valor para os clientes, a preços razoáveis, por intermédio de operações, de operações econômicas eficientes. De um ponto de vista pessoal, deveria proporcionar aos que trabalham (usando o termo genericamente a fim de incluir gerentes e elementos profissionais) a satisfação de viver nesta “vinha terrestre”. Estes objetivos deverão ser declarados tão definitivamente quanto possível, e cada um deverá ser difundido tão corretamente quanto possível, de modo de todas as pessoas nêles interessadas saberão qual a posição da organização e o que a mesma está tentando conseguir.

2. **IDEIAS:** uma organização digna de seu prestígio deverá também, dar a devida consideração ao sistema de ética sob a qual ela funciona. Qual o grau de integridade ela pretende possuir? Ela pretende viver de acordo com a Regra Dourada? Ela pesa cuidadosamente os interesses de todos que são afetados pelas suas operações? Estas perguntas serão respondidas, ou não, conscientemente ou não. Vivemos uma vida normal aos olhos dos outros se conscientemente declaramos ou não nossos princípios de ética. Mas as organizações melhor sucedidas e os melhores gerentes consideram cuidadosamente a trilha a seguir, expressam seus ideais abertamente, e os cumprem de tal forma que todos possam perceber sua integridade manifesta.

3. **PROGRAMAS:** os programas consistem de atividades que devem ser desempenhadas a fim de se conseguir os objetivos da empresa, ou quaisquer de suas partes. Por outro lado, vários programas operacionais, tais como: produção, distribuição, financiamentos, contabilização e o planejamento de serviços e mercadorias deverão ser realizados. Por outro lado, conforme já notado, as funções de planejamento da supervisão, organização, direção, coordenação e controle, devem ser desempenhadas. Naturalmente, as funções de gerência podem ser de natureza ampla, ou específica e detalhada, dependendo do nível da organização. E conforme será notado posteriormente neste capítulo, tanto as funções de supervisão, como os programas operacionais deverão ser apoiados por métodos apropriados, e reunidos em estruturas orgânicas eficientes.

4. **POLÍTICAS:** (Programa de Ação) Os programas de ação são as regras básicas pelas quais a supervisão mantém o desempenho das funções e a operação de programas dentro de limites prescritos. Em o

tras palavras, o programa de ação representa guias (orientação) que os subordinados devem obedecer quando encontram uma situação ou problema governado por um plano de ação. Os planos de ação são decisões feitas antecipadamente que dizem a um subordinado o que fazer, uma vez que este lhe tenha informado por meio do plano de ação. Assim, os planos de ação não somente conservam o tempo dos subordinados e superiores, mas também proporcionam um tratamento consistente e uniforme em situações semelhantes que se repetam.

5. LIDERANÇA: liderança é a habilidade humana através da qual exerce-se a tarefa de supervisão em todos os níveis da organização. A partir da Junta Diretiva descende até a primeira fileira de supervisores; deve-se selecionar, desenvolver e motivar um pessoal - competente para as tarefas especializadas de supervisão. A liderança deve ser, cada vez menos, deixada ao acaso conforme a organização cresce e se expande. A própria vida de uma empresa assim dependerá, em última análise, da liderança que ela cria em todos os níveis. É uma habilidade que inquestionavelmente poderá ser desenvolvida nas pessoas que possuem aptidão para tal trabalho. Não é algo inerente - à pessoa porque nasceu com o "dom" da liderança. Talvez haja algumas pessoas neste caso, mas não é suficiente de que uma organização em desenvolvimento possa depender.

6. FACULDADES HUMANAS: outro fator significativo ao qual a supervisão deverá devotar uma atenção especial é o das faculdades humanas que deverá ser fornecido a fim de se manejar todas as tarefas e serviços necessários. Quais tipos de indivíduos são mais adequados para cada serviço? Que tipos de pessoas trabalham melhor em conjunto? Como podem estes tipos ser escolhidos, treinados e motivados. Se estas perguntas forem respondidas, uma grande passo será dado para se assegurar operações econômicas efetivas.

7. AMBIENTE E INSTALAÇÕES: a supervisão deverá dar cuidado e atenção, primeiro, ao ambiente e situação na qual sua empresa opera, e segundo, às instalações e recursos que ela proporciona aos seus funcionários.

8. MÉTODOS: conforme verificado anteriormente, as funções devem ser estabelecidas em métodos apropriados. Isto é, as atividades devem ser dispostas em seqüências corretas e efetivas. A hora, a ordem, e o lugar nos quais as funções deveriam ser desempenhadas, precisam ser cuidadosamente determinados. Desta forma, o trabalho de uma empresa prosseguirá com eficiência e rapidez.

9. ESTRUTURAS ORGÂNICAS: este fator representa o arcabouço pelo qual a direção indica será responsável a quem e para que funções. Ele representa relações de autoridade e responsabilidade-

entre os superiores e os subordinados, por outro lado, e, por outro, entre vários executivos de igual hierarquia.

10. ESTADO DE ESPÍRITO: como muitas pessoas já verificaram a eficiência de qualquer organização, pode, numa análise final, ser determinada pelo ânimo de seus empregados e chefes. Esta é a atitude ou estado de espírito dos empregados que os torna interessados em trabalhar muito para atender os melhores interesses da empresa, sabendo que no final seus próprios interesses serão, desta forma, atendidos. É difícil pôr-se de lado o interesse pessoal de uma pessoa a menos - que reconheça que, assim fazendo, haverá grande boa vontade. Mas isto deve ser feito numa organização. E o trabalho da supervisão é fazer surgir esta boa vontade de parte de sua equipe.

DIFERENÇAS NOS MÉTODOS DE SUPERVISÃO. Quando se estudam os métodos usados por vários executivos, encontrar-se-á diferenças nos seguintes sentidos:

1. Filosofia da Supervisão
2. Liderança Positiva e Negativa
3. Supervisão preventiva e Terapêutica
4. Tentativa e erro, iniciativa e soluções de problemas científicos.
5. Níveis ou escalão de supervisão

1. FILOSOFIA DA SUPERVISÃO: uma das perguntas mais significativas que um gerente deve responder é: qual é a sua filosofia de gerência? Como é que ele fundamentalmente e basicamente considera seu serviço, suas responsabilidades e suas relações para com outros? Ele é, através de sua liderança, realmente, servidor da sociedade, de sua comunidade, e de seus companheiros de serviço: Ou ele é basicamente - superior aos outros e portanto, conseguindo para si somente aquilo - que merece? A sua posição é de prerrogativas e poucas responsabilidades, ou vice-versa?

As respostas a estas perguntas são de natureza tão pessoal, que cada executivo, em última análise, as responde por si mesmo. Para a maioria dos chefes, parece que um modo de vida baseado em serviço, na devida consideração para os direitos dos outros, e na aceitação de responsabilidades, é muito recompensador e no final das contas, muito frutífero e repleto de sucesso.

2. LIDERANÇA POSITIVA E NEGATIVA: existe também uma escolha em função das atrações que um chefe possa usar. Deveria ele confiar nos resultados do temor e punição para motivar as pessoas? Ou deveria ele apelar aos bons instintos de seus subordinados: Certamente, o último naturalmente, de servir-se das satisfações da perícia, do desejo de ser apreciado pelos companheiros de serviço e a sensação de serviço bem realizado, tem muito a ser louvado. Mas arbitrariamente des-

truir aquê, é fechar-se os olhos para o simples fato de que quase todos precisem de um bom “empurrão” ocasional, se não mais frequente, para mantê-lo firme na direção certa. Assim, o chefe inteligente, deve combinar as quantidades certas de motivos positivos e negativos para conseguir os melhores resultados totais.

3. MÉTODOS PREVENTIVOS E TERAPÊUTICOS: outro sistema que deve ser considerado é se devemos atacar os problemas antes ou depois que ocorrem. Não se pode negar que uma grama de prevenção é melhor que um quilo de remédio. Mas pode-se predizer quando exatamente usar essa grama? Pode-se prever os obstáculos que se encontram no caminho da gente? A resposta deve ser “nem sempre”. Daí, “nem sempre” é possível usar-se a grama de prevenção. Quando a prevenção fôr possível, ela deverá ser usada. No entretanto é tolice - habituar-se a esperar até que os problemas surjam, simplesmente porque não podem, todos êles, ser constantemente previstos. Tal sistema leva a uma supervisão repleta de sobressaltos, lutas e incertezas.

4. TENTATIVA E ÊRRO, SOLUÇÃO DE PROBLEMAS CIENTÍFICOS E IMITATIVOS: outro aspecto dos métodos de supervisão é de como os problemas devem ser resolvidos. Há três importantes alternativas - em disponibilidade.

Primeiro: os problemas podem ser resolvidos pela tentativa e errando. Isto é, tentar o que parece razoável e se não der certo, tente outra coisa. Êste método é simples, mas além dêle há pouco que se recomendar. No entretanto, êle é amplamente usado.

Segundo: pode-se confiar no que outros têm feito em idênticas situações. Assim, conversando-se com outras pessoas, lendo-se sôbre suas experiências, ou assistindo conferências, pode-se formar um arquivo de soluções para uso futuro. Êste é o assim chamado método de imitação. É bastante simples. Mas nós temos tempo suficiente, e podemos reunir bastante casos, ao ponto de podermos enfrentar nossos problemas, à medida que êles surgem: Terceiro: as soluções lógicas e concretas para certos problemas podem ser procuradas. Êstes - o método científico, merece muita consideração em teoria, exceto numa coisa. Os fatos são muito difíceis. dispendiosos e exigem tempo para se obter. Portanto, neste âmbito de escolha, considerando que a superintendência gostaria de ser científica, ela frequentemente tem que aceitar o que vier. Talvez tentando ser mais científico todavia, poderemos eventualmente, ser capazes de sê-lo mais frequentemente do que somos hoje em dia.

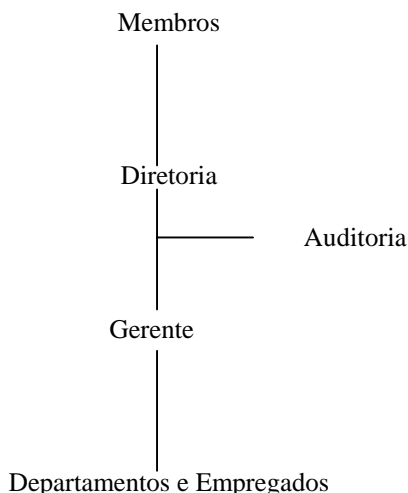
5. NÍVEIS OU ESCALÕES DE SUPERVISÃO: de importância na es-

colha de métodos de supervisão é o nível da estrutura orgânica em qual um chefe está operando. Quando maior for a estrutura tanto mais ampla, mais generalizada e de maior alcance deve ser a perspectiva. Quanto mais baixa for a estrutura, tanto mais específica, detalhada, quantitativa e imediata deve ser a perspectiva da supervisão. Assim, os níveis máximos da supervisão devem ser: proteger contra a perda de tempo e talentos em tarefas e problemas que são de interesse dos níveis subordinados. A tentação é grande de assim proceder e quando um chefe se entrega, ele diminui a eficiência da organização inteira.

Para sumariar este trecho, diremos que a supervisão tem um certo número de escolhas entre métodos alternados de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar o trabalho de outros. A fraqueza e força de cada um, assim como os locais e tempos respectivos de melhor utilidade, devem ser conhecidos de modo que a supervisão saiba qual é o mais apropriado quando a ocasião o exigir. Certamente, não existe um método exclusivo de supervisão, que é o mais adequado para todas as ocasiões e para todos os chefes. Ao contrário, deve-se adotar táticas e estratégias adequadas para indivíduos e situações especiais.

I – ORGANIZAÇÃO

Estrutura ou organização de uma pequena cooperativa.



Responsabilidade dos membros

- 1 – Responsáveis pela eleição de uma boa diretoria;
- 2 – Responsáveis pelo financiamento de, pelo menos 50% do ativo da cooperativa;
- 3 – Responsáveis pelo uso de sua própria cooperativa;
- 4 – Responsáveis pela educação cooperativista de seus amigos e vizinhos;
- 5 – Os membros não devem interferir na gerência da cooperativa, a não ser através da Diretoria.

II – SELEÇÃO DE DIRETORES

- 1 – Todos diretores selecionados devem possuir as seguintes características:
 - a) diretores devem ser proprietários que trabalham a terra, isto é, que não vivam de outras atividades profissionais, como médicos, advogados, dentistas ou diretores de empresas particulares.

- b) devem ser líderes em suas respectivas comunidades.
 - c) deve ser um proprietário que esteja desenvolvendo bem sua propriedade.
 - d) não deve ser funcionário do govêrno.
- 2 – Os membros devem selecionar diretores das várias regiões cobertas pela cooperativa e procurar que tôdas as regiões estejam uniformemente representadas;.
 - 3 – Nas assembléias gerais, os membros devem votar secretamente para a eleição de cada diretor.
 - 4 – Devem ser apresentados, pelo menos, dois membros por região, pelo comitê de escolha.
 - 5 – O comitê de escolha pode ser escolhido pela Diretoria ou pelos cooperados, em assembléia geral anual, com um ano de antecipação.
 - 6 – Nomes adicionais podem ser apresentados para cada região, pelos membros, na assembléia anual, antes de ser procedida a votação para eleição.

III – ORGANIZAÇÃO DA DIRETORIA

Um dia após a eleição, os diretores eleitos devem se reunir e eger entre sí os ocupantes dos seguintes cargos:

- 1 - Presidente
- 2 - Vice-Presidente
- 3 - Secretário
- 4 - Tesoureiro

Essa votação também deve ser secreta.

Os membros devem escolher representantes que possam ocupar qualquer posição da diretoria.

O presidente, depois de eleito, escolhe entre os diretores - aquele que êle deseja para dirigir os seguintes comitês:

- 1 - Fiscal
- 2 - Educação
- 3 - Relações com os cooperados
- 4 - Juventude

IV – RESPONSABILIDADES DA DIRETORIA

1. Os diretores deverão contratar um profissional com algumas das seguintes características:

- a)– bom administrador
- b)– vivência comercial
- c)– facilidade de relacionamento
- d)– boa formação cultural
- e)– não possuir relação alguma com a Diretoria
- f) – não possuir relação alguma com os empregados
- g)– ser, de preferência, estranho à comunidade, se a cooperativa fôr suficientemente grande para isso.

2. Os diretores, individualmente, não deverão interferir com - os empregados ou com as operações da cooperativa, a não ser através da Diretoria, como um todo.

V – GERENTE

A diretoria contrata o gerente e delega a êle a autoridade para desenvolver os negócios da cooperativa.

As funções básicas da gerência são dadas ao gerente e as operações são supervisionadas pela Diretoria, em reunião, através do relatório mensal e, ainda, através de um relatório de auditoria em cada seis meses.

O gerente assume a responsabilidade da operação da cooperativa, consultando a Diretoria quando necessário.

O gerente é que contrata todos os empregados e tem o direito de dispensar um ou todos, dependendo de seu próprio julgamento.

Nenhum empregado pode ter relação de parentesco com a Diretoria.

Nenhum empregado pode ter relação de parentesco com o Gerente Geral.

Nenhum empregado pode ter relação de parentesco com outros empregados dentro da cooperativa.

I N T E G R A Ç Ã O

As cooperativas de consumo estão agora chegando a um tempo em que terão de fazer grandes decisões sobre sua existência no mercado econômico do Brasil.

A menos que elas consolidem sua posição, unindo-se ou afluindo-se a grandes cooperativas centrais ou regionais, serão eliminadas no mercado local por cadeias de lojas e supermercados, altamente organizados e eficientemente operados.

Os grandes atacadistas modernos levam muitas vantagens sobre o pequeno comerciante ou a pequena cooperativa. Eles se podem permitir grandes supermercados nos quais comercializam milhares de artigos e são eficientemente dirigidos por gerentes profissionais - que sabem quais as exigências do mercado e entregam a esse mercado - produtos de qualidade a um preço de custo bem baixo. Eles compram - em grandes quantidades, reduzindo, assim, o preço inicial de cada mercadoria. Têm um rápido giro da mercadoria e um eficiente sistema de distribuição. Com propaganda apropriada e eficientes técnicas de - venda tipo "peg pag", somadas a um baixo custo de supervisão, criam grandes volumes de vendas por unidade. Podem operar com uma pequena margem e ser uma força competitiva no mercado local.

As vendas são usualmente levadas a efeito em prédios bem iluminados e bem arranjados, com poucos empregados e uma média bem alta de vendas por empregado. Depósitos centralizados entregam diariamente mercadorias frescas e empacotadas e repõem as mercadorias vendidas durante as 24 horas anteriores.

Um sistema centralizado de compras para diversas lojas trabalham com todos os tipos de contrato a longo prazo diretamente com o fabricante, produtores em grande escala e fábrica de conservas. Esse sistema torna-se muito econômico devido ao seu sistema de distribuição. Opera com perfeição pois elimina muitos dos pequenos e ineficientes comerciantes de produtos alimentícios.

As cooperativas que agora estão iniciando a usar esse sistema de mercado ao consumidor terão que aprender a usar o mesmo método de comércio e introduzir-se na mesma escala ou tamanho dos concorrentes. Nenhuma cooperativa sozinha pode sobreviver a essa luta. Terão que aprender o significado da palavra cooperação e unir centenas de cooperativas de consumo em cooperativas centrais ou regionais. Essas unidades terão a sua central de compras e distribuição e tratarão ou beneficiarão os produtos para as cooperativas locais.

Isso dará às cooperativas as mesmas vantagens de competição de que ora desfrutam os supermercados. As operações locais te-

rão de imitar e modificar as técnicas de vendas, construir novas e modernas instalações. A cooperativa terá de treinar uma eficiente gerência e uma equipe de vendas inteiramente nova.

Pesquisando as áreas de venda e organizando livre afiliação, cooperativas localizadas nas melhores áreas darão às cooperativas de consumo a melhor chance de sucesso.

Cada família ao redor de uma cooperativa apadrinhada por uma fábrica é um consumidor e como tal ajudará a construir maior volume de vendas e promover economia na cooperativa.

Desde que ele é um consumidor deve-lhe ser permitido pertencer à cooperativa de sua escolha. Cooperativas de consumidores podem influenciar o mercado provendo os serviços de vendas à elas próprias - pelo menor preço. Para fazer isso elas devem trabalhar em harmonia - afim de criar lojas dirigidas com grande eficiência para seu próprio benefício.

Consumidores devem associar-se e formar seus próprios sistemas e controlar seu próprio destino, de outro modo alguém o fará.

Integração então nada mais é do que tomar pequenas unidades e associá-las formando unidades de tamanho suficiente para impôr respeito ao mercado. Efetuando grande volume de compras e por ter uma eficiente distribuição e efetiva comercialização eles podem prover a si mesmos com artigos de consumo ao menor preço.

SISTEMA COOPERATIVO DE CREDITO AO CONSUMIDOR

Um milhão de fazendeiros e 3 000 cooperativos agora tomam conta do negócio.

1969 – Federal Land Bank Associations

Tem 22% dos empréstimos a longo aos fazendeiros dos EE.UU.

664 Associações têm 6,1 bilhões em empréstimos a 387 mil fazendeiros.

Production Credit Associations

Tem 15% dos empréstimos a curto prazo a fazendeiros.

453 Associações têm 3,9 bilhões em empréstimos a 570 fazendeiros.

Bank for Cooperatives

Tem 60% dos empréstimos à cooperativa

13 Bancos têm 1,6 bilhões emprestado a 2917 Cooperativas de produtores.

Todo o sistema tem cerca de 12 bilhões em empréstimos concedidos.

Vendeu 9,5 bilhões em ações e debêntures ao público a fim de conseguir todos esses fundos de empréstimos.



Ministério da Agricultura
Secretaria-Geral
BINAGRI — Biblioteca Nacional de Agricultura



PROJETO PNUD/FAO/BRA/72020
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](#)