



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE UNB PLANALTINA**

**O PROCESSO ADMINISTRATIVO:  
Uma Análise na Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina - DF**

**DANIELA CARDOSO DA SILVA**

**Orientador: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Luciana de Oliveira Miranda Gomes**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Brasília, DF  
Junho de 2015**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE UNB PLANALTINA**

DANIELA CARDOSO DA SILVA

**O PROCESSO ADMINISTRATIVO:  
Uma Análise na Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina - DF**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade UnB Planaltina da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana de Oliveira  
Miranda Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso

Brasília, DF  
Junho de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

E mais um ciclo se encerra, e não conseguiria chegar até aqui sem a ajuda de algumas pessoas. Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder uma vida repleta de sonhos e forças para que pudesse alcançá-los, esse é apenas um de tantos outros que estão por vir e por me guiar durante toda essa caminhada. Agradeço aos meus pais, Vagner e Cléia, por me educarem e me amarem de forma incondicional, por me ensinarem valores que levarei para o resto da minha vida, por fazer dos meus sonhos os seus sonhos e por nunca medirem esforços para me proporcionar o melhor, essa vitória é para vocês!

A minha irmã, Milena, que mesmo com toda implicância esteve presente em momentos de dificuldade, me ajudando com coisas pequenas, que fizeram a diferença. A Eduardo, meu companheiro, amigo e namorado, por estar comigo durante essa caminhada, me apoiando e me fazendo sempre acreditar que posso ir além e a nunca desistir, meu muito obrigada por toda a ajuda com os trabalhos acadêmicos, e pelas palavras de incentivo nos momentos de dificuldade. Agradeço a minha tia, Kátia, pelo exemplo de mulher e profissional, no qual me espelho e por sempre estar presente em momentos no qual precisei de um conselho e nos de dúvida, sempre disposta a ajudar com uma palavra amiga.

Aos meus amigos, em especial as minhas companheiras de curso, Gabriela, Hortência e Tatiana, por fazerem desses quatro anos mais divertido e leve. A minha madrinha e amiga, Thays, por me aconselhar, incentivar e apoiar antes e ao longo desses quatro anos, obrigada por estar presente em minha vida.

A todos os professores que contribuíram para minha formação no decorrer da jornada, sou grata a vocês pelos conhecimentos adquiridos. E agradeço de forma especial a minha orientadora, Luciana, por toda dedicação e paciência, pelo conhecimento repassado, conversas e pensamentos compartilhados durante esses últimos meses e pela confiança em mim depositada, muito obrigada!

A COOTAQUARA, por ter aceitado a proposta do meu trabalho final e repassar todas as informações necessárias para a conclusão do mesmo.

## **RESUMO**

O presente trabalho faz parte do cumprimento da disciplina Estágio Curricular Supervisionado do curso Gestão do Agronegócio do campus Planaltina, com finalidade de conclusão do curso. Tem como objetivo analisar o processo administrativo da Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina – COOTAQUARA. Assim, inicia-se o trabalho com uma base teórica para maior aprofundamento do objeto estudado, abordando todas as etapas do processo, logo após é apresentada uma diferenciação entre empresas privadas e cooperativas, uma descrição da cooperativa estudada e a análise da pesquisa. Com isso foi possível analisar e entender como o processo administrativo se faz presente e tem sua importância nos dias atuais, trazendo assim um diferencial competitivo para aquelas organizações que o utilizam.

**Palavras-chave: processo administrativo; diferencial competitivo; cooperativismo; Cootaquara.**

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1. Critérios de Departamentalização.....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 2. Características, vantagens e desvantagens dos tipos de departamentalização.....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 3. Características que diferenciam as cooperativas das empresas. ....</b>	<b>29</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1. O Processo Administrativo .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2. Organização Achatada e Organização Alta .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3. Estrutura Organizacional.....</b>	<b>33</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>9</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
3.1 Planejamento.....	10
3.1.1 Planejamento Estratégico.....	12
3.1.2 Planejamento Tático.....	12
3.1.3 Planejamento Operacional.....	13
3.2 Organização.....	13
3.2.1 Desenho Organizacional.....	14
3.2.2 Desenho Departamental.....	18
3.2.3 Desenho de Cargos e Tarefas.....	20
3.3 Direção.....	21
3.4 Controle.....	22
<b>4 ORIGENS E PROPOSIÇÕES SOBRE COOPERATIVISMO.....</b>	<b>25</b>
4.1 Cooperativismo <i>versus</i> Empresa Privada.....	26
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>6 CARACTERIZAÇÃO DA COOTAQUARA.....</b>	<b>31</b>
<b>7 ANÁLISE.....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>

**BIBLIOGRAFIA .....39**

**APÊNDICE .....41**

## INTRODUÇÃO

A modernidade levou o mundo a mudanças constantes que afetam e aceleram as transformações econômicas, políticas e sociais. Isso acaba gerando nas organizações uma necessidade de aderirem a estratégias de forma diferenciadas. E nesse cenário de mudanças instantâneas, Maraschin (2004) diz que o cooperativismo tem grande importância, visto que o mesmo surgiu como uma alternativa para melhorar as condições dos produtores frente ao poder do mercado das indústrias, que se tornava cada vez maior.

É nesse contexto que as cooperativas se fazem diferente, já que elas podem ser uma saída para que ocorra uma mudança na vida das pessoas que fazem parte dela. Para que isso ocorra é preciso que as cooperativas tenham em mente de quanto elas são importantes no mercado atual. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2015), no último levantamento feito, no ano de 2008, vários pontos positivos foram destacados, como: crescimento de taxas de emprego nas cooperativas, que atingiram a marca de 250,9 novos postos; o faturamento também se destacou, superou os R\$72 bilhões. E, ainda, o mesmo levantamento destacou que os 13 ramos de atividades, juntos, atingiram o patamar de 6% do produto interno bruto (PIB) brasileiro, totalizando R\$ 126 bilhões. E desse total, R\$ 60 bilhões foram gerados somente pelo Ramo Agropecuário.

Com essa importância, percebe-se que as cooperativas vêm alcançando cada vez mais posições de destaque no mercado. Sabe-se também que toda organização precisa de uma gestão efetiva que a mantenha no controle de todas as suas funções, assim a organização possui mais chances de estar em crescimento constante no mercado. E, como, em qualquer organização, seja qual for a sua natureza, as cooperativas necessitam de uma gestão que as mantenham em posição de concorrerem igualmente com outros tipos de empresas no mercado, pois o mercado exige competitividade, com isso, as cooperativas necessitam serem eficientes, buscando sempre resultados positivos.

Nesse sentido, Gramacho (1997), afirma que as cooperativas precisam rever seus produtos, suas estratégias e suas estruturas administrativas, com isso é possível aumentar a eficácia e também a competitividade das mesmas. Dessa forma, é essencial que esse tipo de organização enfrente os desafios da nova realidade, e para que isso ocorra da melhor maneira possível, faz-se necessário a utilização de um modelo de gestão adequado.

Assim, o presente trabalho tem a finalidade de detalhar como é feita essa gestão em uma cooperativa do ramo agropecuário localizada no Distrito Federal. Será exposto como a mesma faz seu planejamento, organização, direção e controle para gerir de forma eficiente e eficaz o empreendimento que, além de trazer sobras a serem distribuídos para todos os componentes da cooperativa, traz também benefícios sociais, que fazem parte dos princípios do cooperativismo.

## **1 OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o processo administrativo da Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina – COOTAQUARA.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fazer um levantamento, com base nos livros disponíveis, do processo administrativo como um todo, abordando seus conceitos e os tipos existentes que pode ocorrer dentro de uma organização;
- Diferenciar cooperativas de empresas privadas;
- Descrever a cooperativa que será abordada no presente trabalho;
- Comparar o resultado do levantamento citado no item 01 com o resultado da descrição da cooperativa estudada.

## **2 JUSTIFICATIVA**

As cooperativas vêm sendo, nos dias atuais, uma saída para pequenos produtores se organizarem e assim consigam produzir de maneira mais eficiente e também escoem essa produção com mais facilidade. E Marachin (2004) afirma que as cooperativas são a saída para viabilização e distribuição dos produtos desses pequenos produtores. Além de uma cooperativa estar inserida no mercado e procurar estabilidade para a mesma, ela também tem como objetivo o bem estar dos cooperados, dos associados e da região onde esta inserida, sendo esses alguns dos inúmeros fatores que diferenciam uma cooperativa de uma empresa privada. Assim, segundo Bialoskorski (apud Marachin, 2004, p. 30) o objetivo da cooperativa é prestar serviços a seus associados, ou seja, o trabalho é mais importante, e não o lucro como nas empresas privadas.

Como já foi exposto anteriormente, as cooperativas também necessitam de uma gestão efetiva que as mantenham em crescimento no mercado, e isso é possível por meio de um processo administrativo adequado para a mesma, que as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar sejam colocadas em prática. Nesse contexto, viu-se a necessidade de mostrar a importância que as cooperativas têm para o mercado atual e o quanto seu processo administrativo pode trazer benefícios positivos.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

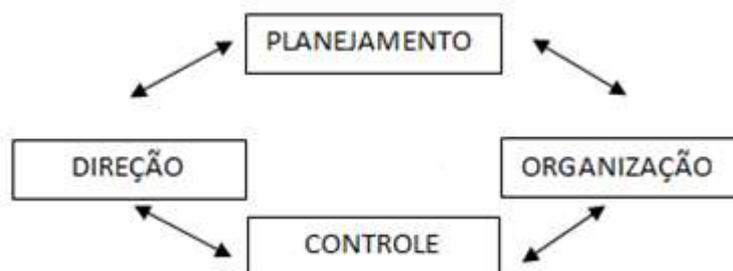
Segundo Maximiano (2000), a administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle. Assim, para que uma boa gestão seja feita em qualquer tipo de organização, é necessário que seu administrador esteja ciente de que deverá analisar e decidir, da melhor maneira possível, o que vai fazer para trazer melhores resultados para sua organização.

De acordo com Maneck (apud CHIAVENATO, 1979, p. 225):

As várias funções do administrador, consideradas como um todo formam o processo administrativo, planejamento, organização, direção e controle, por exemplo, considerados separadamente, constituem as funções administrativas; quando visualizadas na sua abordagem total para o alcance de objetivos, elas formam o processo administrativo.

Sendo assim, é preciso que todas as etapas desse processo estejam interligadas, pois o processo administrativo é um ciclo em movimento constante e uma variável é dependente da outra. Ou seja, o todo sempre deve ser maior que a soma das partes.

Maximiano (2000) representa o processo administrativo ilustrado na Figura 1, de forma interligada, que serão conceituados no decorrer do trabalho.



**Figura 1. O Processo Administrativo**

*Fonte: Maximiano, 2000, p. 27*

#### 3.1 PLANEJAMENTO

Planejar pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado, (LACOMBE, HEILBORN, 2006, p. 162), ou seja, é decidir antecipadamente o que vai ser feito, de qual maneira será feita, quem deverá fazer e quando irá ser feito. Todas essas perguntas devem ser respondidas da melhor maneira possível, pois é a partir desse planejamento que a empresa irá decidir todas as atividades que serão feitas para que uma boa gestão seja colocada em prática.

Sem um bom planejamento inicial não é possível ter uma boa gestão nas etapas seguintes. Com isso, o planejamento é uma etapa de total importância, que serve de base para todas as demais. Segundo Chiavenato (1979), o planejamento é a primeira função do processo administrativo, pois é aquela que serve de premissa para as seguintes que virão. Ela determina de forma antecipada o que se deve fazer e quais os objetivos devem ser atingidos.

É preciso então possuir um conhecimento sobre aquilo que se almeja, traçar planos e objetivos, só assim a organização poderá ter sucesso sobre aquilo que está visando alcançar. De acordo com Faria (1985), o conceito de planejamento é a forma de distribuir de maneira racional no tempo e no espaço dos recursos disponíveis, possuindo o objetivo de chegar ao destino final com o menor desperdício possível, alcançando com êxito um propósito previamente definido.

Assim, o planejamento introduz uma ordem e um método nas atividades, eliminando a improvisação e permitindo uma apropriação antecipada de todos os elementos que serão necessários, possibilitando melhor execução no decorrer do processo administrativo (FARIA, 1985). É preciso que o gestor examine com cuidado todas as alternativas e planeje suas decisões em cima daquilo que conhece e que ele tenha o maior número possível de informações.

De acordo com Bateman (1998), o planejamento é um processo que ocorre de maneira consciente e sistemática para tomar decisões, sejam elas sobre objetivos ou atividades de uma pessoa, ou de um grupo ou de uma organização, para que assim alcancem benefícios no futuro. O planejamento compõe um esforço no qual se tem um propósito, que é liderado e controlado por administradores. Ele ainda favorece aos indivíduos e a organização um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ou seja, serve de base para que as atividades sejam traçadas da melhor maneira possível para alcance positivo da mesma.

Segundo Faria (1985), o principal objetivo do planejamento é guiar à instituição a realização de seus objetivos, disciplinando a ação e evitando que a dispersão de esforços e a falta de continuidade possam levar o que foi planejado ao fracasso. Ele tem por finalidade dar sentido aos elementos previstos, organizando as bases da futura estrutura e de seu funcionamento administrativo, almejando a melhor utilização dos recursos, tanto humanos quanto materiais.

Ainda segundo Faria (1985), o planejamento insere ordem e método nas atividades, também dirige e reduz o custo operacional. Um planejamento eficiente permite que o trabalho seja concluído no tempo previsto e evite possíveis situações adversas. Assim, a falta

do planejamento pode gerar imprevistos e erros, por isso sua total importância no início do processo administrativo.

Além do conceito da função planejar, é necessário ainda abordar sua abrangência, que é feita de maneira hierárquica, sendo eles o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

### **3.1.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é o mais abrangente da organização. Suas principais características são a projeção em longo prazo, envolvimento da empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos e também as áreas de atividade e é definido pela cúpula da organização, ou seja, corresponde ao plano maior ao quais todos os participantes da organização estão subordinados. (CHIAVENATO, 1993)

Bateman (1998), diz que o planejamento estratégico diz respeito à tomada de decisão referente aos objetivos e estratégias de longo prazo. Ele é composto por planos estratégicos que tem por finalidade orientar a organização e envolve as partes principais da mesma. Esse nível é composto pelos altos executivos, que desenvolvem e executam o plano estratégico, porém eles não formulam e nem executam pessoalmente o plano completo.

### **3.1.2 Planejamento Tático**

O planejamento tático é feito em nível departamental, é projetado para médio prazo, sendo geralmente para o exercício atual. Envolve cada departamento, abrangendo seus recursos específicos e preocupa-se somente em atingir os objetivos ligados ao departamento, ou seja, é definido em cada departamento da empresa. (CHIAVENATO, 1993)

O planejamento tático transforma os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte específica da organização, e não maioria das vezes é uma área funcional. O plano tático focaliza as principais ações que uma unidade deve empreender para que o plano estratégico seja colocado em prática. (BATEMAN, 1998)

### 3.1.3 Planejamento Operacional

E por fim o planejamento operacional, o qual é feito para cada tarefa ou atividade. É projetado para o curto prazo, ou seja, para o imediato, envolve cada tarefa ou atividade de maneira isolada e preocupa-se com o alcance de metas específicas. (CHIAVENATO, 1993)

De acordo com Bateman (1998) o planejamento operacional detecta os procedimentos e processos específicos que são requeridos nos níveis inferiores da organização. É necessário que os administradores operacionais desenvolvam planos que abarquem períodos curtos e também que focalizem em tarefas rotineiras.

## 3.2 ORGANIZAÇÃO

Organizar é o processo de identificar e agrupar de forma lógica as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados de forma eficiente e eficaz, a fim de que a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 69). Assim a segunda etapa do processo administrativo refere-se a como o que foi planejado anteriormente será organizado de forma a otimizar todos os recursos e variáveis existentes no processo.

A organização como função administrativa abarca uma percepção de organização como uma parte do processo administrativo, ou seja, são as tarefas necessárias para que os objetivos traçados no planejamento sejam alcançados, e ainda agrupar os membros de forma elaborar e executarem essas tarefas a fim de atingir o que foi anteriormente planejado (KOONTZ, O'DONNELL, 1976).

Segundo Chiavenato (1993), a organização é parte integrante do processo administrativo e significa a ação de organizar, estruturar e integrar os recursos. Ela consiste em determinar as atividades específicas que são necessárias para o alcance dos objetivos planejados anteriormente. Também consiste no agrupamento de atividades em uma estrutura lógica, ou seja, em forma de departamentalização. E por fim, designa as atividades específicas para posições e pessoas, ou seja, os cargos e as tarefas.

Conforme Chiavenato (1979), a organização é uma operação fundamental da administração, pois ela serve para reunir e estruturar todos os recursos existentes na organização, podendo ser humanos ou materiais, para o alcance de objetivos já determinados

anteriormente. E de todos os recursos existentes, o fator humano é o mais relevante. Por meio da organização, as pessoas são agrupadas com a finalidade de realizar melhor uma tarefa.

De acordo ainda com Chiavenato (1994), a organização pode ser feita em três níveis diferentes, sendo eles a organização ao nível global, que é a organização que abrange a empresa como uma totalidade, é o desenho organizacional. Já a organização ao nível departamental é a organização que abrange cada departamento da empresa, é chamado de desenho departamental ou simplesmente departamentalização. E por fim a organização ao nível das tarefas e operações, no qual diz que a organização é quem focaliza cada tarefa, atividade ou operação especificamente, é o chamado desenho dos cargos ou tarefas e é feito por meio da descrição e análise de cargos.

### **3.2.1 Desenho Organizacional**

Chiavenato (1994) diz que o desenho organizacional representa a configuração estrutural da organização, ou seja, os seus órgãos e suas relações, e também o seu funcionamento, sendo os processos de atividades e de coordenação, essa junção é o meio em que a organização a conduz para o alcance dos objetivos traçados anteriormente. Ele serve como estrutura básica, sendo um conjunto de mecanismos de operação, de decisão e de coordenação e é influenciado pelo ambiente, ou seja, pelos clientes, fornecedores, tecnologias e etc. E as principais características do desenho organizacional são a diferenciação, formalização, centralização e integração. Sobral e Peci (2008) também utilizam alguns desses termos para caracterizar o desenho organizacional.

Conforme Chiavenato (1994) a diferenciação diz respeito à divisão do trabalho organizacional mais adequada para o alcance dos objetivos, podendo ser horizontal (em departamentos ou divisões, pela departamentalização); vertical (em níveis hierárquicos, através da criação de maior número de autoridades) e em tarefas especializadas (pela criação de órgãos ou cargos especializados de staff). E quanto maior for à diferenciação dentro da organização, maior será a heterogeneidade, ou seja, haverá um número maior de departamentos diferentes, um maior número de níveis hierárquicos.

A formalização é a técnica de prescrever como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas, ela representa o uso de normas em uma organização e corresponde ao grau em que as normas, procedimentos, instruções e comunicações estão escritos em manuais ou em documentos da mesma. E um alto nível de formalização assegura que as tarefas sejam executadas de maneira uniforme e padronizadas; enquanto que um baixo nível de

formalização permite que as tarefas sejam executadas de maneira variada, ou seja, de acordo com as necessidades da situação. (CHIAVENATO, 1994)

Segundo Sobral e Peci (2008), a formalização diz respeito às regras, normas e procedimentos existentes na organização. Ela se faz presente na existência de manuais, código de conduta, padronização do processo e etc. e quanto maior for à formalização, a organização será mais burocrática, fechada, formalizada, bem-definida e programada. E de acordo com Chiavenato (1994) ela pode ser feita por meio do cargo (especificações relacionadas com o cargo em si, como a descrição do cargo); por meio do fluxo de trabalho (como instruções e procedimentos detalhados sobre como executar as tarefas); e por meio das regras e regulamentos (a organização pode instituir regras e regulamentos para todas as situações, todos os cargos, fluxos de trabalho e empregados, e essas regras especificam quem pode ou não fazer determinada tarefa, quando pode ser feito e onde e para quem será feito).

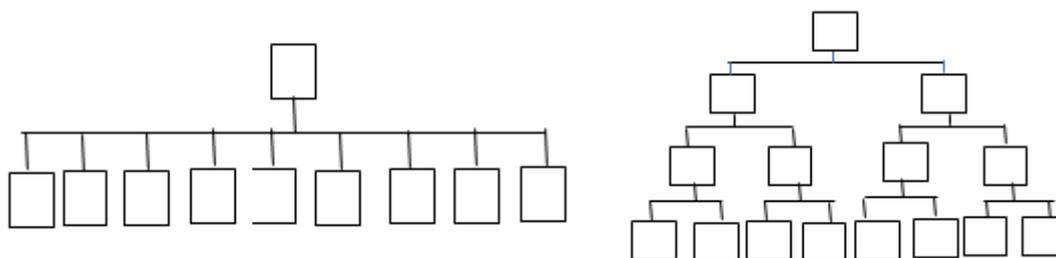
A centralização refere-se ao nível hierárquico, ou seja, quem toma as decisões dentro da organização. E quanto maior for à centralização, mais a autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da hierarquia da organização, já quanto maior for à descentralização, mais a autoridade é delegada e distribuída aos níveis mais baixos da hierarquia. Com isso percebe-se que nenhuma organização é de fato totalmente centralizada ou descentralizada, pois há decisões que são necessárias serem tomadas pela alta gerência da empresa e outras não tão importantes que podem ser tomadas pelos administradores de nível mais baixo. (SOBRAL E PECCI, 2008)

E por fim a integração, que é responsável pelos meios de coordenação intra-organizacional existentes na organização, visto que em uma organização existem vários departamentos que trabalham para alcançar somente o que lhe foi determinado, e isso cria na organização uma divisão e separação do todo em partes menores. Devido a essa problemática, é necessário que haja uma integração para que todas as partes sejam interligadas e assim alcancem o objetivo geral da mesma. (CHIAVENATO, 1994)

Chiavenato (1994) ainda diz que o tamanho organizacional de uma organização pode acontecer em quatro tipos diferentes, sendo eles crescimento (sentido absoluto) – é caracterizado pelo aumento de tamanho, podendo ser em recursos, em cobertura de mercado e etc.; desenvolvimento (sentido relativo) – caracterizado por alguma melhoria, também podendo ser em recursos ou abrangência de mercado; sobrevivência – caracterizada pela manutenção da situação que a organização conseguiu alcançar, ou seja, ela mantém-se em uma situação inalterada; e declínio – é caracterizada por uma redução em suas atividades, podendo ser perdas de recursos ou perda de abrangência mercadológica. E esse tamanho

organizacional representa um aspecto importante na estrutura e comportamento da organização, pois o tamanho é a dimensão que envolve o número de empregados e o volume das instalações da mesma.

Segundo Chiavenato (1994) e Sobral e Peci (2004), a amplitude de controle diz respeito ao número de subordinados que cada órgão ou cargo pode ter, e a distribuição de autoridade e responsabilidades. E quanto maior for à amplitude, maior será o número de subordinados e, conseqüentemente, menor será o grau de atenção e de controle que o superior pode ter sobre eles. Ela influencia de forma direta a estrutura organizacional dando-lhe um formato específico. E nas organizações em que ocorre grande amplitude de controle, a configuração global é tipicamente achatada, ou seja, tem poucos níveis hierárquicos com grandes grupos de trabalho em cada nível, e nas empresas em que ocorre pequena amplitude de controle, a configuração é geralmente alta, ou seja, tem-se uma longa cadeia de autoridade (muitos níveis hierárquicos) com poucos grupos de trabalho em cada um, como demonstrado na Figura 2.



**Figura 2. Organização Achatada e Organização Alta**

*Fonte: Chiavenato, 1994, pág. 271*

De acordo com Chiavenato (1994) existem três tipos de estrutura organizacional, sendo elas a organização linear, a organização funcional e a organização linha staff:

#### **a) Organização Linear**

É a mais simples e antiga, e é baseada na autoridade linear, ou seja, cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados. Nesse tipo de organização a comunicação entre as pessoas ou entre as unidades são feitas somente por meio das linhas existentes no organograma. O comando da organização também se centraliza no topo do organograma e possui aspecto piramidal. Existem vantagens nessa estrutura organizacional, como possuir uma estrutura simples e ser compreendida facilmente, e isso proporciona uma clara delimitação das responsabilidades das unidades. É indicado para pequenas empresas.

Possui também desvantagem, como a rigidez e inflexibilidade da organização, dificultando assim a inovação e adaptabilidade da empresa a novas situações ou condições.

#### **b) Organização Funcional**

Baseia-se na autoridade funcional, ou seja, na especialização e no conhecimento. Nesse tipo de organização o subordinado se reporta a vários superiores especializados simultaneamente e nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados. A comunicação entre os órgãos são feitas diretamente, sem a necessidade de intermediários, buscando assim rapidez na comunicação entre os diversos níveis existentes. As decisões são tomadas pelos órgãos especializados que possam implementá-las da melhor forma, por isso ocorre uma descentralização da tomada de decisão. E cada órgão contribui com sua especialidade para a organização como um todo. Como vantagens, ela proporciona o máximo de especialização nos órgãos da organização e também desenvolve a comunicação direta dentro da empresa. Mas também ela apresenta desvantagens, como a diluição da autoridade de comando, ou seja, da exigência de obediência e a imposição de disciplina, e também existe uma forte tendência à concorrência entre os especialistas, o que acarreta em conflitos dentro da organização.

#### **c) Organização Linha-Staff**

Surgiu com a insuficiência da estrutura linear em proporcionar eficiência e eficácia, e é um tipo misto de organização, pois os órgãos de linha estão diretamente relacionados com os objetivos vitais da empresa e tem autoridade linear sobre a execução das tarefas voltadas a esses objetivos, ao passo que os órgãos de staff (assessoria) estão indiretamente relacionados com os objetivos vitais da empresa e não tem autoridade linear sobre a execução de tarefas voltadas a esses objetivos. Possui diversas vantagens, como por exemplo, assegurar assessoria especializada e inovadora mantendo o princípio de unidade de comando, também promove a atividade conjunta e coordenada entre os órgãos de linha e o de staff. Porém, ela também apresenta desvantagens, como a possibilidade de conflitos entre os órgãos de linha e de staff, pois o assessor de staff não tem autoridade linear sobre os executores e o gerente de linha não possui tempo nem preparo profissional para especializar.

Para Sobral e Peci (2008) o desenho estrutural pode ocorrer em quatro tipos, sendo eles a estrutura funcional, a estrutura divisional, estrutura matricial e a estrutura em redes. A

funcional ocorre de acordo com as funções, como uma divisão de setores, operações, marketing e recursos humanos, por exemplo. A divisional diz respeito a uma divisão de acordo com a criação de departamentos especializados a lidar com um novo contexto, como por exemplo, uma divisão de cosméticos, de medicamentos e de higiene pessoal. Já a matricial representa uma junção entre o modelo funcional e o divisional, e é mais utilizada por organizações que tratem de projetos ou negócios que necessitam de uma equipe temporária. E a estrutura em rede, que tem por características a flexibilidade e a capacidade de inovar, e ela se adequa ao ambiente no qual está inserida.

### 3.2.2 Desenho Departamental

Segundo Costa (1978), a departamentalização é uma maneira de organizar o trabalho dividido por meio de um algum critério específico, com o intuito de formar unidades que sejam integradas, para assim alcançarem os objetivos traçados. E os principais critérios para a base da departamentalização são demonstrados no Quadro 1:

<b>Crítérios</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
Por objetivo ou propósito dominante ou produto	Mesmo órgão que reúne todos que trabalham com a mesma finalidade	Atividades governamentais em Ministério da Saúde, dos transportes e etc.
Por processo	Agrupam em um mesmo departamento todos que utilizam uma técnica ou processo especial, como engenharia, ensino, medicina e etc.	Institutos de Física, com equipamentos de alto custo.
Por clientela ou material	Agrupamento com base nas pessoas atendidas.	Lojas que são organizadas por sessões focando um grupo de cliente: crianças, donas de casa, colecionadores e etc.
Por localização ou área geográfica	Único departamento com todos que trabalham em uma mesma área.	Organização de distritos de vendas, dirigidos por gerentes locais.
Crédito funcional	Tem por base as funções a serem executadas. Atividades essenciais: produção, vendas e finanças.	Departamentos de contabilidade, compras, orçamento.

**Quadro 1. Critérios de Departamentalização**

*Fonte: Elaboração da autora a partir de Costa (1978, p. 99-101)*

Já de acordo com Chiavenato (1994), o desenho departamental está relacionado com a estrutura organizacional dos departamentos ou divisões da organização, ou seja, ao esquema de diferenciação e de integração existente no nível intermediário da mesma. Os principais

tipos de departamentalização são: funcional, por produtos ou serviços, por base territorial, por clientela, por processo, por projeto, conforme Quadro 2:

<b>Tipos de departamentalização</b>	<b>Agrupamento por</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Funcional	Atividades ou funções. Divisão do trabalho pela especialização. Auto-orientação.	Maior especialização de pessoas e de recursos. Ideal para atividades rotineira e estável.	Pouca cooperação interdepartamental. Contraindicada para ambientes mutáveis e imprevisíveis.
Produtos/serviços	Resultados quanto a produtos/serviços. Divisão do trabalho pelos produtos. Orientação para resultados.	Impõe responsabilidade por produtos, facilita avaliação de resultados. Flexibilidade e inovação.	Enfraquece a especialização. Custo alto. Duplicação. Enfatiza coordenação em detrimento da especialização.
Base territorial	Localização geográfica. Ênfase na cobertura territorial. Orientação para o mercado. Extroversão.	Ajustamento às condições locais. Fixa responsabilidade por região, facilita avaliação.	Enfraquece a coordenação como um todo. Enfraquece a especialização.
Clientela	Tipo ou tamanho do cliente. Ênfase no cliente. Orientação para o cliente. Extroversão.	Predis põe a satisfação das demandas dos clientes. Fixa responsabilidade por clientes.	Sacrifica os objetivos da organização e torna secundárias as demais atividades.
Processo	Fases do processo, produto ou operação. Ênfase na tecnologia. Introversão.	Melhor arranjo físico e disposição dos recursos e da tecnologia estável.	Pouca flexibilidade e adaptação às mudanças e inovação tecnológica.
Projeto	Saídas ou resultados quanto ao projeto. Flexibilidade organizacional para ajustar a cada processo.	Alta concentração de recursos, com prazos definidos. Orientada para resultados concretos. Complexidade.	Descontinuidade e imprevisibilidade quanto à permanência das pessoas e dos recursos. Angústia.

**Quadro 2. Características, vantagens e desvantagens dos tipos de departamentalização.**

*Fonte: Chiavenato, 1994, pág. 308*

Ainda de acordo com Chiavenato (1994), existe a estrutura matricial, que é uma das formas organizacional mais recente, e ela se dá com a combinação de forma de departamentalização funcional e de produto na mesma estrutura organizacional. Com essa

forma de departamentalização a organização pode ter uma estrutura dual de autoridade, formando assim uma estrutura balanceada do mesmo. Assim, a estrutura matricial representa um compromisso entre a departamentalização funcional e a por produto.

### **3.2.3 Desenho de Cargos e Tarefas**

Conforme Chiavenato (1994), o desenho de cargos e tarefas diz respeito a divisão do trabalho e conseqüente diferenciação e integração existente no nível operacional de uma organização. Um cargo representa um grupo de deveres e responsabilidades e isso o torna distinto de outros cargos. E as tarefas são os elementos que fazem parte do cargo e deve ser cumprido pelo (s) ocupante (s) do mesmo.

O desenho de cargo representa a especificação do conteúdo, do método e da relação de cargo, com o objetivo de atender os requisitos tecnológicos, organizacionais e pessoais. E o desenho de cargos e tarefas é elaborado para atender a estratégia empresarial da melhor maneira possível, ele constitui os meios pelo qual a organização utiliza seus recursos a fim de alcançar os objetivos traçados. (CHIAVENATO, 1994)

Segundo Maximiano (1995), cargo é uma posição dentro do meio de trabalho, ele refere-se às responsabilidades delegadas ao cargo, as tarefas que esse funcionário terá que cumprir. O cargo pode ter um único ocupante, com o presidente de uma organização, poucos ocupantes, como secretarias, ou vários ocupantes, como auxiliares. E cada cargo é composto por tarefas específicas, e é necessário que cada cargo tenha requisitos, para que assim, a pessoa que foi destinada a ele, tenha capacidade de cumprir esses requisitos e assim executá-los com sucesso.

Conforme Chiavenato (1994), um cargo pode ser visto e analisado como um sistema que é composto de entradas – suprimento de informações recursos matérias que sejam capazes de proporcionar a operação do sistema; operações – execução das tarefas do cargo pelo seu ocupante; saídas – resultado do trabalho realizado pelo ocupante; e retroação – monitoração dos resultados e a sua comparação com os padrões de desenho esperados do sistema.

### 3.3 DIREÇÃO

A terceira fase do processo é composta pela direção (coordenação) que se refere a como tudo que foi planejado e organizado será repassado aos demais envolvidos no processo de gestão para ser executado e trazer os benefícios que foram traçados desde o princípio de todo o processo. A coordenação pode ser vista como a essência de administrar, pois proporciona a relação harmoniosa do esforço de cada um para a obtenção dos objetivos do grupo (LACOMBE, HEILBORN, 2006, p. 205).

Segundo Chiavenato (1979), a função de direção diz respeito a como a organização irá fazer o objetivo traçado ser alcançado, e isso ocorre por meio de orientações que determinam como a tarefa será executada. Dirigir nada mais é do que colocar em prática as operações planejadas e assim atingir os objetivos traçados. Ele ainda diz que para dirigir uma equipe é necessário motivação, comunicação e liderança, características essas vindas do administrador para com seus subordinados.

Assim, a direção nada mais é do que um caminho que o administrador traça em formas de atividades que deverá ser executada por uma equipe dentro da organização. Cada uma delas é responsável por desenvolver uma parte do todo, que no final do processo, o mesmo será uma junção de todas as partes, que resultará no objetivo alcançado, podendo ser em forma de sucesso ou de fracasso. Conforme Faria (1985), a função direção diz respeito à autoridade deliberativa, ou seja, a capacidade de escolher, entre todas as diferenças e alternativas existentes, a que irá percorrer o caminho onde levará a organização ao objetivo que foi planejado, com êxito.

De acordo com Chiavenato (1993), dirigir quer dizer interpretar os planos para que os outros possam executá-los de forma a atingir os objetivos traçados anteriormente. E assim os diretores dirigem os gerentes, os gerentes por sua vez dirigem os supervisores e os supervisores dirigem os funcionários ou operários. Nesse sentido a direção pode ocorrer em três níveis distintos:

- Direção ao nível global: é a direção que abrange a empresa como uma totalidade, cabe ao presidente da empresa e a cada diretor em sua respectiva área, Corresponde assim ao nível estratégico da organização.
- Direção ao nível departamental: é a direção que abrange cada departamento ou unidade da empresa, é a chamada gerência. Corresponde ao nível tático da organização.

- **Direção ao nível operacional:** é a direção que abrange cada grupo de pessoas ou de tarefas. É a conhecida por supervisão e corresponde ao nível operacional da organização.

Outro ponto importante a ser citado é a liderança, um fator que está ligado à função administrativa de dirigir, e segundo Sobral e Peci (2008), ela é definida como sendo uma forma de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, ela envolve pessoas, poder e influência. Maximiano (1995), diz que a liderança diz respeito a como um indivíduo exerce poder de influencia sobre outros. E conforme Faria (1985), o líder é seguido mesmo sem nenhuma imposição, pois ele é aceito e respeitado pelos demais, não por ter um cargo de chefia ou autoridade, mas por despertar nos demais o interesse de alcançar os objetivos comuns.

De acordo com Maximiano (1995), existem três tipos de liderança, sendo eles autocráticos, democráticos e liberais. Os comportamentos autocráticos dizem respeito ao uso de forma imposta de autoridade, e também suprimem a participação ou até mesmo influencia os subordinados para que aceitem suas decisões. Os comportamentos democráticos ocorrem alguma forma de influencia ou participação dos subordinados no processo de decisão. E por fim, os comportamentos liberais, no qual o líder repassa sua autoridade para os subordinados, assim, os subordinados tem todo poder de tomar decisões.

### **3.4 CONTROLE**

E por fim, a última etapa do processo de gerir uma organização, o controle, que é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos (LACOMBE, HEILBORN, 2006, pág. 173). Assim, o controle garante que todo o planejamento seja bem executado, e ainda, que se algo não ocorrer como o planejado é possível tomar medidas para que sejam corrigidas e assim voltar aos eixos para que tudo funcione da maneira mais correta para a organização.

Conforme Chiavenato (1979), o controle tem por objetivo ajustar as atividades aos padrões que foram estabelecidos na organização, ou seja, é preciso que no decorrer do processo administrativo ocorra uma supervisão nas operações realizadas. E só com essa supervisão é que a organização poderá saber como o que foi planejado está sendo colocado em prática.

Faria (1985) diz que o controle consiste na verificação e comparação dos resultados obtidos com o que foi planejado desde o início do processo administrativo, procurando de forma detalhada o que pode ter ocorrido de diferente no decorrer no processo. E com essa prática ocorre com mais facilidade a detecção das falhas ocorridas, assim elas podem ser corrigidas, e logo depois, ser feito a elaboração de novos procedimentos.

Segundo Chiavenato (1994), o controle se faz presente em qualquer tipo de organização e esse controle é classificado em três níveis, conforme a sua atuação e ao que ele abrange. Os níveis são controle ao nível institucional, ao nível intermediário e ao nível operacional:

**a) Controle estratégico**

Acontece no nível institucional da organização e se diz respeito aos aspectos globais que envolvem a empresa como um todo e possuem três características que lhe identificam, sendo elas: tomada de decisão no nível institucional; dimensão de tempo é em longo prazo e a abrangência é genérica e abarca a organização como um todo.

**b) Controle tático**

É exercido no nível intermediário da empresa e se refere aos aspectos menos globais da mesma, no que diz respeito a dimensão de tempo, diz-se que ocorre ao médio prazo, o seu conteúdo não é muito genérico e nem muito abrangente como o controle citado anteriormente, ele aborda cada unidade da organização.

**c) Controle operacional**

Ocorre a nível operacional, ou seja, nas realizações das tarefas, e é uma forma de controle realizada diretamente sobre as atividades desempenhadas pelos funcionários não administrativos da empresa e a sua dimensão é em curto prazo.

Depois de conhecer, por meio da literatura abordada, todas as funções do processo administrativo, seus conceitos, funções e características, é fácil perceber como cada uma delas possui total importância para qualquer tipo de organização. Cada uma delas possuem características específicas que precisam ser cumpridas, para que o sucesso da organização

seja alcançado. E com o processo administrativo fundamentado em autores, é possível analisar na prática e saber como funciona o mesmo na organização escolhida.

#### 4 ORIGENS E PROPOSIÇÕES SOBRE COOPERATIVISMO

Segundo o sitio eletrônico do Portal do Cooperativismo Financeiro, a maneira de se associar feita por meio do cooperativismo vem sendo utilizada desde 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, movimento o qual era baseado numa sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, no qual o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção. Esse cooperativismo surgiu como uma forma de consolidar e aumentar a força de trabalho de um conjunto de pessoas, e essa forma de associação proporciona vantagens para os grupos, pois o que é difícil de ser alcançado de forma individual pode ser alcançado com a ajuda de outro indivíduo, tornando-os assim cooperados. E essa forma de ajuda mútua, ou seja, por cooperação, existe desde os primórdios, onde eram vistas como um modo de sobreviver a tudo que fosse adverso ao que estavam acostumados.

Mesmo com esses fatos sobre o cooperativismo ser utilizado desde aquela época, foi somente na Inglaterra no século XVIII com Revolução Industrial, momento da história no qual a mão-de-obra foi substituída por máquinas, onde a longa jornada de trabalho era imposta até para crianças, onde era preciso trabalhar de forma desumana sem o mínimo de proteção, mal remunerados, e até mesmo escravizados, que a criação da primeira Cooperativa foi conhecida mundialmente. Foi assim que todo esse contexto trouxe dificuldades socioeconômicas para a população e diante desse cenário surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial.

E é nessa conjuntura que se inicia o pensamento de ajuda mútua, e a partir disso, em 1844, um grupo de 27 tecelões de Manchester, Inglaterra, fundam a primeira cooperativa, intitulada pelo nome “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, e por meio dela foi possível que os associados tiveram acesso à compra de alimentos sem dependência de grandes comerciantes (GAWLAK, 2007, p.18). E com a modernização e a evolução, os princípios criados desde a primeira ideia de cooperativa, foram reestruturados e adaptados à realidade do mundo atual, e segundo a cartilha do cooperativismo (SESCOOP/DF, 2007) os valores que regem o cooperativismo são:

1º Princípio – Adesão voluntária e livre: diz que todas as pessoas possuem liberdade de se associar a uma cooperativa, possuindo alguns critérios de adesão como, conhecer a doutrina, a filosofia e os princípios cooperativistas; conhecer os objetivos, o estatuto e a estrutura da cooperativa; conhecer os direitos e deveres do associado; ter o firme propósito de ser um associado fiel, atuante e participativo; e ser um empreendedor e acreditar na cooperativa, pois será também dono junto com os outros. E ainda há algumas restrições como

os interesses conflitantes (atividades paralelas) e impossibilidade técnica de prestação de serviços.

2º Princípio – Gestão democrática: a cooperativa é administrada conforme a vontade dos associados, e são eles que definem as prioridades com base nas necessidades e objetivos estabelecidos.

3º Princípio – Participação econômica dos associados: os associados integralizam o capital social da cooperativa mediante quotas-partes.

4º Princípio – Autonomia e independência: as cooperativas são empreendimentos autônomos, ou seja, são controlados por seus associados.

5º Princípio – Educação, formação e informação: objetiva o desenvolvimento cultural e profissional do associado e da sua família.

6º Princípio – Cooperação entre as cooperativas: as cooperativas também devem se ajudar mutuamente, para ocorrer crescimento econômico, cultural e social dos associados e dos sistemas cooperativo.

7º Princípio – Interesse pela comunidade: as cooperativas contribuem para o desenvolvimento com a geração de empregos, produção, serviços e preservação do meio ambiente, mediante políticas aprovadas pelos associados.

#### **4.1 COOPERATIVISMO *VERSUS* EMPRESA PRIVADA**

Segundo o sítio eletrônico do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o cooperativismo já faz parte das instituições nacionais em todo o mundo. Trata-se de um movimento universal dos cidadãos em busca de um modelo mais justo, que permita a convivência equilibrada entre o econômico e o social.

Com isso percebe-se a existe uma diferenciação de cooperativas para outros tipos de organizações, é possível perceber isso por meio dos sete princípios do cooperativismo, como já foi citados e explicados anteriormente. Além dos princípios, outro fator que afirma a diferenciação das cooperativas são suas estruturas sólidas e bem divididas. E segundo a OCB, são elas:

- Assembleia Geral – órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito da legislação e no Estatuto Social tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. Além da responsabilidade coletiva que se expressa pela reunião de todos, ou da maioria, nas discussões e nas deliberações. A reunião da Assembleia Geral dos cooperados ocorre, nas seguintes ocasiões:

○ Assembleia Geral Ordinária (AGO) – realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses, após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados; e

○ Assembleia Geral Extraordinária (AGE) – realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa. É de competência exclusiva da AGE a deliberação sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos e dissolução voluntária.

• Conselho de Administração – órgão superior da administração da cooperativa. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do Estatuto Social e das determinações da Assembleia Geral. O Conselho de Administração será formado por cooperado no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração (no máximo 04 anos) e de renovação estabelecidos pelo Estatuto Social.

• Conselho Fiscal – formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos entre outras atribuições. É um órgão independente da administração. Tem por objetivo representar a Assembleia Geral no desempenho de funções durante um período de doze meses.

• Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos – temporários ou permanentes, constituem-se em órgãos auxiliares da administração. Podem ser criados por meio de Assembleia Geral com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas. Podem adotar, modificar ou fazer cumprir questões, inclusive no caso da coordenação e programas de educação cooperativista junto aos cooperados, familiares e membros da comunidade da área de ação da cooperativa.

• Estatuto Social – conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos de determinada cooperativa. É elaborado com a participação dos associados para atender as necessidades da cooperativa e de seus associados. Deve obedecer a um determinado padrão. Mesmo assim não é conveniente copiar o documento de outra cooperativa já que a área de ação, objetivos e metas diferem uma da outra.

• Capital Social – é o valor, em moeda corrente, que cada pessoa investe ao associar-se e que serve para o desenvolvimento da cooperativa.

- Demonstração de resultado do Exercício – no final de cada exercício social é apresentado, na Assembleia Geral, o Balanço Geral e a Demonstração do Resultado que devem conter:

- Sobras – os resultados dos ingressos menos os dispêndios. São retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa;

- Fundo indivisível – valor em moeda corrente que pertence aos associados e não pode ser distribuído e sim destinado ao fundo de reserva para ser utilizado no desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras; Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES); e outros fundos que poderão ser criados com a Aprovação da Assembleia Geral.

Veiga e Fonseca (2002) fizeram uma distinção entre cooperativas e empresas, sendo elas apresentada no Quadro 3.

<b>Sociedade Cooperativa</b>	<b>Sociedade Mercantil</b>
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
Mínimo de 20 pessoas.	Mínimo de 1 pessoa.
Seu objetivo principal é a prestação de serviços aos seus associados.	Seu objetivo principal é o lucro.
O associado tem o direito a um voto nas assembleias gerais. As associações entre cooperados se dão em cima de propostas.	Cada ação ou quota corresponde a um voto nas assembleias. Aqui as associações se dão majoritariamente entre os que detêm mais capital na empresa.
O controle é democrático.	O controle é financeiro.
As cotas não podem ser transferidas a terceiros.	As ações ou quotas podem ser transferidas a terceiros.
Afasta ou disciplina as ações dos intermediários.	São, muitas vezes, os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos associados de forma proporcional as operações efetuadas com a cooperativa.	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao numero de ações de cada um.
Aberta a participação de novos associados	Pode limitar a quantidade de acionistas.
Defende preços justos.	Defende o maior preço possível.
Promove integração entre as cooperativas.	Promove concorrência entre as empresas.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é puramente econômico.

Nas assembleias gerais, o quórum é baseado no número de associados presentes.	Nas assembleias gerais, quórum é baseado no capital presente.
-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

**Quadro 3. Características que diferenciam as cooperativas das empresas.**

*Fonte: Veiga e Fonseca, 2002, pág. 77.*

Depois de entender a estrutura diferenciada de uma cooperativa, é preciso saber o porquê dessa diferenciação, e segundo a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo – OCESP (2015), a existência de uma assembleia geral proporciona uma oportunidade de os sócios escutarem informações, tomarem decisões sobre as normas gerais de administração, aprovarem projetos, distribuírem as sobras e também elegerem associados para os Conselhos Administrativo e Fiscal e comissões especiais. Com isso é possível que o cooperado acompanhe as ações administrativas da cooperativa e possa controlar os resultados obtidos nas gestões dos Conselhos e das Diretorias da Cooperativa.

Pode-se dizer então que as assembleias gerais são um meio de envolver a instituição para que resolvam problemas e tomem decisões, e isso representa um controle democrático, de todos estarem a par do que ocorre e participar de forma efetiva da gestão e do controle da cooperativa. Por detrás da assembleia existe um objetivo coletivo, e isso faz com que os associados trabalhem coletivamente, que as informações sejam passadas a todos os envolvidos, e assim é possível alcançar um bem comum para o todo.

Devido à cooperativa ser uma associação de pessoas que tem o mesmo interesse, é necessário que exista um órgão, no caso, a assembleia geral, que toma a frente de tudo para que seja mantida uma ordem e principalmente a democracia dentro da cooperativa. E se não houvesse essa assembleia, a cooperativa não teria uma boa gestão, pois devido à variedade de pessoas, pode-se ocorrer uma falha de comunicação e de interesses. Por isso a grande importância de existir órgãos que mantenham o controle, como a Assembleia Geral, Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

## 5 METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos deste trabalho se baseiam no que diz respeito aos objetivos, uma pesquisa exploratória, pois segundo Gil (2008) esse tipo de pesquisa pode envolver levantamento bibliográfico e entrevista, o que ocorreu no decorrer do trabalho. Ainda segundo Gil (2002), a principal vantagem de a pesquisa bibliográfica estar no fato de possibilitar ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

E quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, visto que Gil (2008) afirma que é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente em livros e artigos científicos. Foi realizado, desta forma, um estudo de caso através de pesquisa de campo e observação participante, com o objetivo de procurar aprofundamento de uma realidade específica.

Na documentação direta, pesquisa de campo apresenta uma maior profundidade no que se está estudando, e ela possibilita estudar um único grupo, o que ocorreu no trabalho, sendo o objeto de estudo o processo administrativo da COOTAQUARA. Como vantagem, ele apresenta resultados fidedignos, visto que faz com que o pesquisador conheça e estude de forma profunda o local onde ocorre o fenômeno estudado. Porém, ele também apresenta desvantagens, como o risco de subjetivismo na análise, pois os dados são coletados por um único pesquisador e também que sua realização requer mais tempo. (GIL, 2002)

Já a observação participante, segundo Lakatos e Marconi (1991), é caracterizada pela participação real do pesquisador com o grupo pesquisado. E essa técnica pode trazer algumas dificuldades, como o pesquisador na manter a objetividade devido ao contato direto com objeto de pesquisa. Porém, é uma forma de conhecer a fundo o que se está estudando.

E por fim, a entrevista, que é parte principal para a análise do objetivo geral, e ainda segundo Lakatos e Marconi (1991), ela representa um instrumento para obtenção de dados importantes, que ocorre entre duas pessoas, a fim de alcançar o máximo de informações possíveis. Foi utilizado o tipo de entrevista padronizada, pois o entrevistador seguiu um roteiro anteriormente estabelecido. E tem como vantagens uma maior flexibilidade, podendo haver repetição ou esclarecimento de perguntas, permite uma maior oportunidade para obter dados que não se encontram em fontes documentais. Porém, trazem algumas desvantagens, como a incompreensão do informante, o entrevistador depende da disposição do entrevistado em fornecer as informações necessárias.

## 6 CARACTERIZAÇÃO DA COOTAQUARA

A cooperativa estudada é o Núcleo Rural Taquara, que fica localizada na Região Administrativa VI, Planaltina-DF e iniciou suas atividades em janeiro de 2001, contando com 21 cooperados. Hoje, já conta com mais de 261 cooperados, número crescente, além de 95 agricultores agregados que entregam produtos na cooperativa de forma efetiva e diária. A média anual de 2014 de produtos comercializados foi de 346.458 mil quilos para vendas e 379.619 mil quilos para compras.

A trajetória de a cooperativa inicia-se em 1997, quando houve uma crise na olericultura regional, e por esse motivo foi criada uma associação de produtores com o objetivo de comercializar diretamente a produção. Eles enfrentaram as dificuldades em comercializar a produção junto aos canais de distribuição, como Ceasa e atacadistas, sendo pela pequena oferta, sazonalidade da produção, falta de meios de transporte, custos de comercialização entre outros, e a consequente pobreza da maioria da população local. (COOTAQUARA, 2015).

Nesse cenário e depois de muitas reuniões e discussões decidiram-se pela criação da Associação dos Horticultores da Taquara e Pípiripau (ASHORT), nascida com sete sócios, sendo eles, pequenos agricultores familiares. Com isso, foi iniciada a experiência da venda conjunta e do aprendizado coletivo, no aspecto organização enquanto entidade e na sequência, no relacionamento entre os agricultores. E com o incremento das atividades da associação, foi necessário transformá-la em cooperativa, contando com investimentos dos agricultores e apoio do governo. (COOTAQUARA, 2015).

Quanto à produção, ela é comercializada junto às grandes redes de supermercados do Distrito Federal, e exportada para algumas capitais, tais como, Goiânia-GO, Manaus-AM, Belém-PA, Palmas-TO. Percebe-se assim, que a cooperativa tem um mercado crescente e atua de forma efetiva na comercialização para outros Estados. E segundo o sítio eletrônico da COOTAQUARA (2015), além de favorecer de forma positiva os cooperados, a cooperativa também beneficia de forma direta e indireta a população local, gerando maior agregação de valor aos produtos, profissionalização, geração de renda e empregos e melhoria nas condições e qualidade de vida, perspectiva de futuro, inegáveis e as quais podem ser vistas in loco.

A área de plantio das culturas comercializadas pela cooperativa mais que dobrou nos últimos 10 anos, representando, na região, mais de 1.000 ha cultivados, entre elas, variedades de abóbora, de pimentão, de tomate, de batata, de pepino, e muitas outras. E um exemplo

disso é que na agrovila onde está instalada a cooperativa, antes possuía apenas 18 comércios e atualmente ela já conta com mais de 40 pequenos comércios, e também o surgimento de diversas atividades de serviço. Ela ainda beneficia diretamente mais de 3.000 pessoas e indiretamente toda a região.

Está definido que a COOTAQUARA tem como missão fornecer alimentos com qualidade, respeitando e satisfazendo consumidores, assegurando o desenvolvimento econômico e social da região. E tem em sua visão ser uma cooperativa de excelência, onde as pessoas tenham satisfação e orgulho de pertencer e trabalhar. Para isso ela trabalha com os seguintes valores: (a) transparência; (b) simplicidade; (c) profissionalismo; (d) busca constante de melhoria; (e) crescimento com sustentabilidade; (f) crescimento com sustentabilidade; (g) responsabilidade ambiental; (h) responsabilidade social; e (i) compromisso com a comunidade. (COOTAQUARA, 2015)

A estrutura organizacional da cooperativa é composta por uma assembleia geral, um conselho administrativo e um fiscal, um superintendente, e departamento de vendas, administrativo, agropecuário e financeiro, cada um desses com seus gerentes que são responsáveis pelo departamento como um todo, e seus funcionários em cada departamento, para que as atividades dos mesmos sejam executadas com eficiência e eficácia. O presente organograma é representado na Figura 3.



**Figura 3. Estrutura Organizacional**  
Fonte: COOTAQUARA, 2015

## 7 ANÁLISE

Após entrevista realizada com a gerente administrativa da COOTAQUARA, foi possível conhecer de forma clara a estrutura da cooperativa e como ela funciona, com isso pôde-se analisar como o processo administrativo se faz presente na organização estudada e como ele vem interferindo de forma direta no decorrer dos anos na história da cooperativa em questão.

A cooperativa utiliza as funções administrativas planejar, organizar, dirigir e controlar, porém elas não são muito definidas, ou seja, existe uma preocupação em utilizá-las e lhes colocar em prática, mas ainda não de forma suficiente para que tragam melhores resultados. E por saberem da importância das funções, a COOTAQUARA tem consciência de que precisa utilizá-las de forma integral em tudo que envolve a cooperativa, para que assim seja possível o alcance de resultados positivos, que serão feitas por meio de funções planejadas e bem definidas.

Ao que diz respeito ao planejamento percebe-se que a cooperativa utiliza a função planejar, pois sempre está gerando novos planos para serem alcançados, planejando com antecedência o que desejam alcançar, porém ainda existe espaço para que esse planejamento seja utilizado com maior frequência. Isso proporcionará a cooperativa maior informação para tomada de decisão sobre aquilo que conhece, é uma forma de analisar todas as possibilidades e escolher a que melhor lhe convém, isso faz a diferença quando comparado a organizações que não possuem esse cuidado na sua gestão.

Explorando mais a fundo as funções administrativas, foi possível conhecer as formas de planejamento utilizadas pela cooperativa. No que se refere ao planejamento estratégico, foi constatado que ele é elaborado pelo presidente e engloba as metas e objetivos da cooperativa como um todo, ou seja, tudo que envolve a cooperativa e que vise o sucesso da mesma é de responsabilidade do presidente. Já o planejamento no nível tático é realizado pelos departamentos e envolve os planos para os mesmos, assim, é visto como uma forma de colocar em prática o que foi elaborado no nível acima. E por fim o planejamento operacional, que é elaborado também pelos departamentos com as tarefas que serão executadas na linha de produção.

Com isso, percebe-se que os papéis se confundem por ser uma cooperativa, pois os próprios cooperados são considerados linha de produção, porém eles também são donos da cooperativa, e possuem funções de administradores dentro da assembleia geral, participando

da mesma, votando e expondo suas opiniões, existe assim, uma dualidade de funções. Então, os cooperados são envolvidos nessa etapa da função administrativa por meio da assembleia geral. Porém, segundo Brasil (2001), é de atribuição de o presidente elaborar o plano anual de atividades para a cooperativa, como já foi exposto anteriormente.

A segunda função administrativa se refere à organização, ou seja, a colocar em ordem, elaborar tarefas e definir quem irá executar o que foi planejado anteriormente. Na cooperativa, essa organização é feita pelos departamentos, e as tarefas também são realizadas pelos mesmos, e cada um deles possui um gerente responsável por organizar cada elemento para que seja alcançado com sucesso o que foi traçado anteriormente.

O desenho organizacional é composto por características que determinam como ele é em cada organização. Na cooperativa analisada, a diferenciação é feita de forma horizontal, ou seja, em departamentos, sendo eles, de vendas, administrativo, agropecuário e financeiro. Já a formalização ocorre em baixo nível, ou seja, as tarefas são executadas de acordo com a situação e com as necessidades, isso ocorre porque não existe nenhum documento ou manual escrito com os procedimentos que devem ser tomados e seguidos. E na cooperativa a formalização é feita por meio do cargo, pois todos os departamentos possuem cargos bem estruturados e definidos, e cada um desses departamentos fazem somente o que é tarefa sua. Porém, dentro do departamento não existe uma diferenciação de tarefas, e cada um acaba fazendo um pouco de cada tarefa.

A centralização que também diz respeito ao desenho organizacional diz respeito a distribuição de autoridade e do processo decisório, e na cooperativa essa distribuição de autoridade não é feita somente pelo nível mais elevado, a centralização ocorre de maneira alternada e depende da situação, pois se envolve a cooperativa como um todo, ela é tomada pelo presidente, e pode também ser tomada por níveis abaixo ao presidente, como por exemplo, em casos em que o nível comercial toma decisão feita somente pelo gerente de vendas. Com isso percebe-se que nenhuma organização pode ser totalmente centralizada ou descentralizada, pois ocorre exatamente como o caso da cooperativa, de forma alternada a depender da situação.

Assim, pode-se dizer que a tomada de decisão segue a característica da centralização, com alguma delegação, ou seja, ela é tomada pelo presidente, no que diz respeito a atividades que englobam a cooperativa como um todo, e no que se refere a assuntos que envolva os próprios departamentos, pode ser tomada pelo responsável, que no caso, é o gerente. E por fim a integração, que na cooperativa ocorre de forma efetiva e bem estruturada entre todos os

departamentos, existe uma comunicação que interliga todos os setores, e essa comunicação é feita por meio de reuniões e conversas no decorrer do trabalho diário.

O tamanho organizacional é outro fator importante para a estrutura do desenho organizacional, assim a cooperativa é caracterizada pelo crescimento, no sentido absoluto, pois ela busca alcançar sempre novos recursos, novos mercados e novas metas. Essa característica é reforçada pelo aumento de funcionários (atualmente no total de sessenta e cinco) e instalações físicas (cinco, no total). Já amplitude de controle, que segundo Chiavenato (1994), pode ser achatada ou alta, e na cooperativa é caracterizada por uma organização alta, visto que ocorre pequena amplitude de controle, com muitos níveis hierárquicos e poucos grupos de trabalho em cada um.

Assim, cada departamento possui seus subordinados e que possui maior número é o departamento de vendas, e todos eles e funcionários são subordinados ao presidente. E a estrutura organizacional utilizada pela COOTAQUARA é a forma linear, visto que existe uma autoridade central, onde todos se reportam a ele.

Quanto ao nível departamental, a cooperativa utiliza a forma funcional, pois os departamentos são divididos por atividades especializadas em cada um deles. E no nível das tarefas e operações pode-se dizer que os cargos são divididos por departamento, assim, no departamento comercial existe um gerente e assistentes de vendas, gerente e subgerente de *paking house*<sup>1</sup> auxiliares e embalados; o departamento agropecuário conta com gerente, engenheiro agrônomo, auxiliar administrativo, técnico agropecuário e vendedor auxiliar; o departamento financeiro possui o gerente, assistente administrativo e auxiliar contábil. A divisão das atividades é feita por cada departamento e dentro dele não existe uma definição bem estruturada das atividades a serem realizadas, ou seja, um funcionário pode fazer a atividade de outros, desde que dentro do mesmo departamento. E as principais atividades por setor são elaboração de balanço contábil, emissão de nota fiscal e pagamento e repasse de insumos aos cooperados.

A terceira função diz respeito à direção, e, na COOTAQUARA, esta ocorre da seguinte maneira: cada departamento é responsável por dirigir o que foi planejado pelo presidente. Ela não é uma direção que é determinada somente em um único segmento, pois cada departamento é responsável pela sua direção. Então se percebe que o presidente dirige os gerentes e os gerentes dirigem os seus subordinados.

---

<sup>1</sup> Diz respeito à área de **recepção**, que recebe as mercadorias dos cooperados; **manipulação**, momento em que é feita a seleção; e **expedição**, consiste em carregar os caminhões pra a entrega.

Quanto à liderança não foi possível coletar informações necessárias para análise da pesquisa, com isso não houve a possibilidade de identificar qual tipo de liderança se faz presente dentro da cooperativa estudada. Fica então aberta essa lacuna para que possíveis pesquisas sejam feitas posteriormente para melhor esclarecimento de como esse fator pode influenciar no processo administrativo.

Quanto ao controle, a última função do processo administrativo, na cooperativa este é feito pela contabilidade, por meio de relatórios de cada departamento, com a finalidade de apurar todas as atividades e resultados referentes ao departamento. No que diz respeito aos erros e falhas, a cooperativa organiza reuniões para tratar dos mesmos, saber como ocorreu, por quem foi cometido e por qual motivo ele ocorreu. Também existe aprendizado pelos erros dentro da organização, e são feitos por prática e conversa, não existe nenhum registro para possível consulta. E as ações corretivas são feitas somente quando o erro já ocorreu.

E no que diz respeito aos cooperados, o papel deles dentro da cooperativa é de entregar suas mercadorias na mesma. E no que se refere à participação deles no processo administrativo, ocorre na presença de 05 cooperados no Conselho de Administração, eles se reúnem de 15 em 15 dias para tratar de assuntos administrativos referentes a cooperativa. Nas assembleias são apresentados demonstrativos de resultados todo mês, e os cooperados são consultados quanto a isso, ou seja, eles têm que participar e opinar sobre os resultados da cooperativa. E a assembleia é consultada quando é necessária a votação para decisão de algo relacionado ao seu funcionamento.

Com todas as informações coletadas foi possível descrever como o processo administrativo ocorre na COOTAQUARA, ele já é colocado em prática e traz resultados positivos para a cooperativa, colocando-a em posição de destaque no mercado atual. E isso faz toda a diferença quando comparada a outras organizações, sejam elas empresas privadas ou cooperativas. Porém, percebe-se que ainda existe espaço para que esse processo administrativo seja aperfeiçoado, para que ele proporcione ainda melhores resultados no decorrer do tempo e do seu uso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto no decorrer do trabalho, o processo administrativo pode ser um diferencial para que organizações se mantenham no mercado, e as cooperativas precisam competir com empresas privadas para alcançarem seu espaço no mercado. Depois de conhecer a fundo como o processo administrativo pode funcionar dentro de qualquer tipo de organização, foi possível analisa-lo dentro da Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina – DF.

Pode-se dizer que o processo administrativo se faz presente na cooperativa em estudo, que ele foi um dos fatores que proporcionou uma historia de sucesso para a cooperativa, hoje ela é considerada referencia na produção de pimentão e se consolidou no mercado do DF e exporta para outros estados brasileiros, isso é um grande diferencial quando comparada a outras organizações. Esse fato nos afirma que o planejamento, a organização, a direção e o controle são meios de alcançar objetivos e metas para a organização como um todo.

E mesmo com todos esses benefícios que a utilização do processo administrativo trouxe para a cooperativa, pode-se afirmar que ainda existem algumas lacunas a serem preenchidas, como fazer das funções administrativas mais estruturadas e definidas, para que assim, a organização como um todo alcance novas posições de destaque no mercado. É preciso que a COOTAQUARA tenha em mente de que essas funções, se usadas de maneira constante, podem trazer muitos benefícios para a organização.

Assim, o trabalho deixa como sugestão para próximas pesquisas o porquê dessas funções administrativas não serem utilizadas de forma integral para proporcionar resultados melhores, pois a própria organização tem ciência de que esse quadro atual precisa ser modificado, e que as funções do processo precisam ser planejadas e executadas em uma totalidade para trazer benefícios.

## BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Estatuto da Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina – COOTAQUARA. 2001.

COSTA, Leda Gayer. **Administração: Abordagens Clássicas e Modernas**. [Porto Alegre], Síntese, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. – São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. C458a – São Paulo: Makron Books, 1994, 2ª edição.

**Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina**, 2015. Disponível em <<http://www.cootaquara.com.br/>>

FARIA, Albino Nogueira de. **Introdução à administração** – Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos editora S.A., 1985

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMACHO, A. **Cooperativas agrícolas e globalização**. Agroanalysis, p. 14-15, ago. 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração: princípios e tendências** – São Paulo: Saraiva, 2006

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1991.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. **Princípios da Administração**. Uma Análise das Funções Administrativas, São Paulo, Livraria Pioneira Edit. 1976.

MARASCHIN, A. de F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa-RS**, 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). UFRGS, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000485056&loc=2005&l=0d8e812c6985c17e>>

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** – 5ª Ed. rev. ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_,. **Introdução à administração** – 4ª ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 1995.

**Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**, 2015. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo/cooperativismo>>. Acesso em 06 de Março de 2015.

**Organização das Cooperativas Brasileiras**, 2015. Disponível em: <<http://ocb.org.br/site/cooperativismo/pordentrodacooperativa.asp>>. Acesso em 10 de Março de 2015.

**Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo**, 2015. Disponível em <[http://oces.org.br/default.php?p=texto.php&c=perguntas\\_e\\_repostas](http://oces.org.br/default.php?p=texto.php&c=perguntas_e_repostas)> Acesso em 29 de Abril de 2015.

**Portal do Cooperativismo Financeiro**, 2015, disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/>>. Acesso em 08 de Abril de 2015.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VEIGA, S.M.; FONSECA, I. **Cooperativismo uma Revolução Pacífica em Ação**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2002.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – COOTAQUARA

1. Qual o numero atual de cooperados? E quantos agricultores agregados? Qual o valor mensal dos produtos comercializados? Qual número de beneficiados a cooperativa beneficia de forma direta?
2. Como é feita a **tomada de decisão** na cooperativa? Ela é centralizada em um único departamento ou única pessoa?
3. Vocês utilizam as funções administrativas, **planejar, organizar, dirigir e controlar**, do processo administrativo, na cooperativa?
4. O planejamento feito na cooperativa é referente aos três níveis existentes? Se sim, como é feito cada um deles? Qual departamento ou funcionário é responsável pela sua elaboração? E quais são suas características? Sendo eles o **planejamento estratégico, o tático e o operacional**.
5. A **organização** do que foi planejado anteriormente é feita por qual departamento? E quanto às tarefas que deverão ser feitas para que o que foi planejado seja organizado da melhor maneira possível, quem é responsável por isso? E como é feita essa organização? A organização é feita por uma pessoa somente? Ou por um conjunto de pessoas?
6. A diferenciação diz respeito à divisão do trabalho organizacional mais adequada para o alcance dos objetivos, ele pode ser **horizontal** (em departamentos); **vertical** (em níveis hierárquicos) e em **tarefas especializadas** (pela criação de órgãos ou cargos especializados de assessoria). Como é feito na COOTAQUARA?
7. Ainda sobre o desenho organizacional, a **formalização** é a maneira de definir como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas. Como ocorre na cooperativa? É em nível alto ou baixo? Existe escrito em manuais ou documentos como é os procedimentos que devem ser tomados e seguidos?
8. A **formalização** na cooperativa ocorre por meio do **cargo** (especificações relacionadas ao cargo); por meio do **fluxo de trabalho** (como instruções e procedimentos sobre como executar as tarefas); ou por meio das **regras e**

**regulamentos** (instituir regras e regulamentos para todas as situações, todos os cargos, fluxos de trabalho e empregados, especificando quem pode ou não fazer determinada tarefa, quando pode ser feito e onde e para quem será feito)?

9. A **centralização** diz respeito à distribuição de autoridade e do processo decisório. Então, como funciona essa centralização na cooperativa, ou seja, quem decide sobre o processo decisório? O nível mais elevado? Ou níveis mais baixos?
10. A **integração** é responsável pelos meios de coordenação entre todos os departamentos existentes na organização. Podem existir muitas partes menores e isso pode levar a uma falta de comunicação. Como a cooperativa lida com essa questão? Como é feita a **comunicação** entre todos os departamentos da cooperativa e seus funcionários?
11. O tamanho organizacional de uma organização pode acontecer em quatro tipos diferentes, sendo eles **crescimento (sentido absoluto)** – aumento de tamanho, podendo ser em recursos, em cobertura de mercado e etc; **desenvolvimento (sentido relativo)** – alguma melhoria; **sobrevivência** – manutenção da situação que a organização conseguiu alcançar; e **declínio** – redução em suas atividades, podendo ser perdas de recursos ou perda de abrangência mercadológica. E o tamanho organizacional representa um aspecto importante na estrutura e comportamento da organização, pois o tamanho envolve o número de empregados e o volume das instalações da mesma. Visto isso, como a cooperativa se comporta quanto ao seu tamanho organizacional?
12. A **amplitude de controle** diz respeito ao número de subordinados que cada órgão ou cargo pode ter. Como isso ocorre na COOTAQUARA? Existem poucos ou muitos subordinados a um único chefe? Funciona em cada departamento dessa maneira?
13. A estrutura organizacional pode ser de forma **linear** (autoridade única e absoluta sobre seus subordinados), **funcional** (subordinado se reporta a vários superiores especializados simultaneamente e nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados.) ou **linha staff** (os órgãos de linha estão diretamente relacionados com os objetivos vitais da empresa e tem autoridade linear sobre a execução das tarefas voltadas a esses objetivos, e os órgãos de

staff (assessoria) estão indiretamente relacionados com os mesmos). Na cooperativa qual delas é utilizada? E como é o organograma da mesma?

14. Já a organização ao **nível departamental** é a organização que abrange cada departamento da empresa, é chamado de desenho departamental. Pode ser funcional, por produtos ou serviços, por base territorial, por clientela, por processo, por projeto. Assim, como funciona a departamentalização na cooperativa?
15. A organização ao **nível das tarefas e operações**, que diz respeito a divisão do trabalho e conseqüente diferenciação e integração existente no nível operacional de uma organização. Um cargo representa um grupo de deveres e responsabilidades e isso o torna distinto de outros cargos. Quais são os cargos existentes na cooperativa? Como é feita a divisão das atividades em cada cargo? Quais as atividades principais em cada cargo existente?
16. A **direção** (coordenação) que se refere a como tudo que foi planejado e organizado será repassado aos demais envolvidos no processo para ser executado e trazer os benefícios visados. Como ocorre a função de dirigir na cooperativa? Ela é determinada em um único segmento da cooperativa e repassada aos demais?
17. O **controle** consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos. Como é feito esse controle na cooperativa? E quanto aos erros, como a cooperativa trata dessa questão? Existe uma forma de aprendizado pelos erros? E quanto a ações corretivas, como é feito esse procedimento?