AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS ADMINISTRADORES DA COOPERATIVA MISTA DOS PRODUTORES RURAIS DO SUDESTE GOIANO

MILTON BERNARDES FERREIRA; MARCIO ROBERTO PALHARES NAMI; ANA ALICE VILAS BOAS;

UFRRJ

SEROPÉDICA - RJ - BULGÁRIA

marcionami@gmail.com

APRESENTAÇÃO COM PRESENÇA DE DEBATEDOR

INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES NA AGRICULTURA

Habilidades e Competências dos Administradores da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudeste Goiano

Instituições e Organizações na Agricultura

Resumo: A complexidade das transformações geradas neste início de século aponta para a tomada de ações inovadoras e para a necessidade de novas habilidades e competências para os gestores nos diversos setores da economia. Por isso, o cooperativismo pode ser visto como um exemplo, se não para solucionar, pelo menos amenizar problemas do setor produtivo agropecuário, dando mais segurança e tranqüilidade aos produtores. Assim sendo, o sucesso do cooperativismo demanda profissionais competentes e capacitados para se estabelecer como uma alternativa de desenvolvimento sócio-econômico. Portanto, este estudo visa identificar as habilidades e competências dos administradores de cooperativas e compará-las às habilidades dos administradores apontadas por uma pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração – CFA, que teve como público alvo administradores de empresas do setor industrial, comercial e de serviços. Para tanto, foi realizada uma pesquisa, através da aplicação de um questionário e entrevistas informais, junto às pessoas que possuem poder de decisão dentro da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda – COMIGO. O que permitiu identificar o perfil dos mesmos, descrever as suas principais habilidades e competências e depois realizar a comparação citada através do uso do Teste Qui-quadrado. Como resultado, observou-se que relacionamento pessoal, capacidade de assumir risco, motivação pessoal, capacidade de

negociação, honestidade, tomada de decisão e responsabilidade foram as habilidades que apresentaram os maiores escores no teste Qui-quadrado, mostrando que estas variáveis são mais importantes para os administradores da COMIGO, do que para os administradores de empresas comerciais e industriais pesquisados pelo CFA. Em suma, pode-se afirmar que o administrador competente deve ter capacidade de assumir riscos, mesmo atuando em uma cooperativa. Assim sendo, a motivação pessoal e profissional para superar estes riscos e a habilidade de negociação também devem estar presentes na bagagem dos administradores eficazes.

Palavras chave: administração, gestão, cooperativismo

1. INTRODUÇÃO

Afirma-se, com freqüência que o planeta atravessa, agora, uma "desordem" mundial. O ser humano vive em uma época de grandes crises, crises essas que apresentam múltiplos aspectos – econômicos, culturais, éticos, sociais e religiosos. Como Drucker (1995), muitos sentem hoje que há necessidade imperiosa de reforma e de reconstrução. As divergências surgem principalmente quando se trata de estabelecer as bases dessa renovação e os meios pelos quais poderá ser alcançada. Como conseqüência, a complexidade das transformações geradas aponta para a tomada de decisões inovadoras e para a necessidade de novas habilidades e competências para os gestores nos diversos setores da economia.

Vale ressaltar que muitas destas transformações estão relacionadas com a modernização, baseada em valores ocidentais e, da mesma forma que esta modernidade pode trazer conforto e bem estar à sociedade, pode também comprometer sua qualidade de vida e/ou sobrevivência, daí a necessidade de busca por alternativas como, no caso deste trabalho, o Cooperativismo. No entanto, o sucesso do cooperativismo demanda profissionais competentes e capacitados para se estabelecer como uma alternativa de desenvolvimento sócio-econômico.

Sabendo-se que o sucesso das organizações está intimamente ligado à qualificação de seus administradores, procurou-se identificar como as ações dos administradores no contexto regional lidaram com a concorrência, a competição e a presença de estratégias novas e o quanto estas modificaram o cenário ao qual estão inseridas. A sobrevivência das organizações é necessária, e a participação do administrador no processo é imperiosa.

As empresas operam em ambientes diferentes e são rodeadas por um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando mudanças e instabilidade ao redor. Além disso, as empresas não são autônomas, nem auto-suficientes. Elas precisam ser governadas, ou melhor, administradas. Elas requerem diretores, gerentes, chefes, supervisores, encarregados, enfim, todo um aparato administrativo, isto é, um grupo de pessoas qualificadas, para sua adequada administração.

Desse modo, tanto as empresas como a sua administração envolvem complexidade e diversidade. Mas ambas, empresa e administração, constituem aspectos recentes na história do homem. Apesar das empresas terem adquirido suas feições atuais a partir da revolução industrial, que ocorreu no decorrer da segunda metade do século XVIII, somente a partir do início do século passado é que a administração começou a receber atenção e estudos mais profundos, que desvendaram o terreno complexo das empresas e formularam teorias a respeito de sua adequada

administração.

A palavra administração sofreu um aprofundamento e ampliação em seu significado. E o administrador, seja da diretoria da empresa, gerente de departamento, ou ainda, supervisor de seção, passou a ser uma figura indispensável em todos os tipos possíveis de organizações humanas nestes últimos tempos. A melhor maneira de se mostrar o aprofundamento e a ampliação do significado da administração é percorrer sua trajetória e acompanhar, os passos gradativos da história e ênfases da Teoria da Administração.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Habilidades do Administrador

Quando é exigido que o administrador exerça a função em plenitude, muitas indispensáveis habilidades são exigidas, que segundo Chiavenato (1995), podem ser desenvolvidas, o que permite que o mesmo tenha a possibilidade de se relacionar com as pessoas, incentivar idéias e criar objetos, de forma hábil.

Evidencia-se desta forma, que a função gerencial do administrador pode ser adquirida e desenvolvida com o passar do tempo, mas que isso depende do ramo de atividade da empresa. A experiência do administrador também é importante, o que fica latente para Pereira, apud Caravantes (1979) é que o resultado manifesta-se no desempenho real e não no potencial.

Encontram-se na literatura algumas questões importantes, mas que geram controvérsias, entre elas, a especialização exigida para o administrador. A busca pelos resultados, as constantes mudanças ambientais além da inovação e da tecnologia da informação, são fatores que levam as empresas a questionar, insistentemente, necessidade do mesmo ter funções ou habilidades técnicas, dentro de áreas específicas de atuação.

Segundo Caravantes (1979), a habilidade técnica que o administrador deve possuir pode ser a aptidão analítica dentro da especialidade e a facilidade no uso de instrumentos e técnicas de cada matéria ou atividade. Lembrando Hersey (1986), a habilidade técnica é uma das três habilidades mais importantes na execução do processo administrativo, estreitamente vinculada a relações humanas e o resultado conceitual. Assim, a habilidade técnica pode ser entendida como a habilidade para usar conhecimento, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas; as habilidades humanas como a capacidade e o discernimento para trabalhar com pessoas, enquanto que a conceitual como a habilidade para compreender as complexidades da organização global.

Um fato importante citado por este mesmo autor, é o que alerta aos administradores de que a necessidade de possuir habilidades técnicas vai decrescendo à medida que o mesmo vai subindo de posição dentro da estrutura organizacional da empresa, ou seja, quando o administrador recebe mais responsabilidades, exige-se menos habilidade técnica.

Na administração tradicional, quanto mais alto o cargo na escala profissional, mais se exige do seu ocupante, o que muitos autores entendem como coerente. Entretanto, neste ponto

surge uma grande contradição, pois que, as habilidades técnicas são exigidas, para que o administrador ocupe cargos mais elevados nas empresas, mas quando este é conseguido, são considerados fatores limitantes para o entendimento global, exigido na nova função.

Montenegro (1970) já defendia que o gerente pode ser entendido como um homem com uma visão generalista, abrangente e suficiente para levá-lo a compreender as implicações e correlações decorrentes dos processos especializados sob sua responsabilidade, criando desta forma uma terceira posição, antes entendida apenas na especialização e na generalização.

Unindo a visão técnica com a generalista, encontra-se a visão ampla da empresa, também entendida como habilidade conceitual. Esta habilidade permite uma visão geral das organizações, não se limitando apenas a alguns setores. Entretanto, é importante que o administrador entenda as relações entre os diversos setores da empresa e como ocorre a interação entre todos, pois quanto maior for o entendimento, menos probabilidades de ocorrência de conflitos interdepartamentais com forte queda de produtividade. Desconhecendo o relacionamento entre os setores da empresa, a atuação do gerente será sempre parcial, conforme se pode depreender de Boog (1991).

Ter uma visão do contexto organizacional, extrapolando os limites de sua área específica de atuação, fazendo com que o administrador entenda a contribuição de cada área, no complemento do todo da organização, é imprescindível para o mesmo, especialmente agora, onde a reestruturação das empresas é exigida, ocupando espaços em curto período de tempo, sob pena de ficar à margem da permanência no mercado.

Com muita propriedade Naisbitt (1994) focaliza que os principais temas da década de 90 exigem do líder a tarefa de poder sondar o ambiente global e organizar as tarefas internas, mantendo, ao mesmo tempo, a sensibilidade em relação ao mercado, o que confirma que o administrador precisa ter uma visão global e uma atuação local.

O entendimento das relações da empresa com o meio ambiente é importante para que o administrador esteja atento às mudanças no ambiente externo da organização, o que permite realizar comparações entre o obtido pela mesma e o conseguido pela concorrência.

Montenegro (1970), também já afirmava que olhar para fora dos limites da empresa já vinha sendo estimulado há muitos anos, mas a lição permanece atual, pois enquanto o administrador olha de fora para dentro da empresa e desta para fora, busca ensinamentos importantes para defendê-la das ameaças, além de identificar novas oportunidades e ter conhecimento das potencialidades e fraquezas de sua empresa.

Em função das grandes alterações que ocorrem na sociedade, mais importante se torna ao administrador entender o relacionamento da empresa com o meio ambiente, e a partir deste conhecimento, ter habilidade necessária para realizar, apesar do ambiente hostil que o cerca. Estes conhecimentos certamente o levarão a ter sempre uma visão diferente da atual, e assim, uma forma constantemente atualizada da empresa e do mercado.

As habilidades ligadas ao fator humano encontram elevada importância no administrador, pois seu desenvolvimento leva a busca de soluções criativas e permite uma empatia com seus

subordinados e superiores. Apesar de não ser novidade no campo da administração, as habilidades de relacionamento interpessoal são ressaltadas por muitos autores. O que modifica atualmente, em relação aos tempos passados, refere-se somente na questão informalidade nas relações de trabalho, onde a confiança exerce papel fundamental.

O administrador precisa estabelecer um espírito de equipe junto aos demais colaboradores, visto ser extremamente necessário que todos os membros da empresa, tenham a clara compreensão do seu trabalho e do trabalho do colega, permitindo desta forma, uma perfeita integração. Mattos (1975) afirmava que o administrador deve assumir a responsabilidade pela descoberta dos talentos, com o firme propósito de promovê-lo ou transferi-lo, quanto estiver completado seu aprendizado. Atualmente a habilidade de descobrir talentos ainda é mais importante e o gestor deve trabalhar visando a melhoria das competências das pessoas que já estão nas organizações (DUTRA, 2001).

Importa a constatação de que tanto a sociedade em geral como as organizações em particular, não admitem mais o sistema autoritário, visto que as ações de trabalho e as decisões precisam ser levantadas e debatidas por toda a equipe, conforme postula Fleury (1985). Ao administrador, que deve possuir as habilidades para liderar a equipe, cabe a tarefa de reunir todos os integrantes do grupo e promover as tomadas de decisões, sendo desta forma sua responsabilidade pela aplicação das definições, como defende Kaufmann (1990).

Por outro lado, Botelho (1990) compreende que se os administradores tiverem de escolher todas as qualidades que são necessárias a um dirigente, não hesitariam um minuto sequer em afirmar que a mais importante de todas elas é a que diz respeito à conquista do comprometimento das pessoas com os resultados a serem obtidos. A atualidade do ensinamento é latente, pois a qualidade do administrador é exigência permanente nas instituições.

Neste contexto, a transformação que o processo decisório exige, não está ligado apenas em desejar que o autoritarismo que vigorou por muitos anos nas empresas, seja banido, pois a mudança exige uma preparação muito grande, a começar pelo próprio administrador, que durante muito tempo recebeu ou exerceu sua atividade sob um sistema inflexível, que agora não consegue se livrar do estigma recebido, continuando por vezes, sua aplicação.

Muitas habilidades são exigidas do administrador, entretanto, cabe trazer ensinamento referido por Botelho (1990), com referência às habilidades típicas exigidas do administrador negociador, pois ele ouve e procura entender que a posição dos outros, é empático, mas aceita fazer concessões que possam levá-lo a uma solução. O mais importante é não estar parado no presente e consciente de com o tempo todos sairão ganhando.

Destacou Hesketh (1978) que uma empresa precisa ter gerentes criativos, a quem cabe a tarefa de permitir e até encorajar a vazão criativa da equipe. Por sua vez, Montenegro (1970) entende que a pessoa que tem a atribuição de organizar as contribuições individuais ou coletivas, patrocinadas pela equipe e que serão aplicadas na empresa, é o administrador, ou gerente.

Das habilidades dos administradores depreende-se que ele deve ser um profissional eclético e com visão de negócio a fim de obter sucesso em seu empreendimento. Para ser

competente deve saber lidar com pessoas, ter capacidade de lidar com habilidades conceituais, tudo isso sem se esquecer da capacidade técnica de atuar em determinados setores com ética e profissionalismo. O que leva indubitavelmente à discussão das atitudes e valores dos administradores.

2.4.5 Atitudes ou Características dos Administradores

Muitos autores entendem como atitudes a predisposição para sentir, ser motivado por e atuar em direção a uma classe de objetos de maneira previsível. Nesta apresentação, muito do que se escreve como atitudes, confundem-se com habilidades, exploradas à parte. Na revisão bibliográfica fica latente que algumas decisões próprias dos administradores, representam muito de seu interior, de alguma coisa que na maioria das vezes não é desenvolvida, pois são características pessoais e intransferíveis.

Evidentemente que o administrador deve ter a preocupação e atenção constantes com o seu próprio desenvolvimento profissional, visto que as mudanças que ocorrem no mundo, obrigam-no a estar sempre aprendendo, e este aprendizado requer adaptação à nova realidade que surge. A citação do termo adaptação, no entanto, não implica em reação às mudanças, mas, uma atenção fundamental em entender o presente e vislumbrar o futuro. Sendo objetivo das empresas, preparar os indivíduos e antecipar-se às mudanças, também é objetivo dos administradores, pois estes são responsáveis pela realização dos mesmos. Desenvolver soluções no atendimento aos problemas que afligem as empresas é inerente aos administradores.

Possuir uma postura centrada nos resultados de sua organização, antes de ser uma prerrogativa, é uma obrigação do administrador. Para Caravantes (1991), o executivo tem consciência clara de que não existem desculpas que justifiquem a não consecução dos objetivos e metas propostos. Normalmente, a preocupação com os resultados é maior do que com os processos e procedimentos por causa da busca da eficiência, mas o administrador competente pode questionar esta situação, se for o caso.

Ter uma visão de médio e longo prazo caracteriza o administrador empreendedor, pois não há resultados permanentes quando a visão é curta. Pode-se observar nos ensinamentos transmitidos por este mesmo autor que uma empresa tem sensibilidade com o ambiente externo, quando demonstra claramente sua preocupação com a responsabilidade pública, merecendo destaque por realizar suas operações obedecendo aos princípios éticos.

Ter atitudes flexíveis na organização, local de aplicação dos ensinamentos oriundos do mercado em mudança permanente, demonstra claramente que o executivo precisa repensar o seu papel, devendo, segundo se depreende de Leme (1978), aprender a reinventar as suas tarefas, responsabilidades e funções, bem como, redefinir suas prioridades e objetivos, a partir dessas novas perspectivas políticas, tecnológicas e ideológicas. Neste contexto, torna-se relevante considerar também os valores dos administradores. Para Pires e Macêdo (2005), os valores individuais estão correlacionados aos valores organizacionais e que por isso é importante considerar tais valores ao se analisar a forma de atuação dos mesmos na organização.

As principais habilidades e características que o administrador precisa possuir para desempenhar estas funções junto às organizações, levam-no a obter o resultado antecipadamente

planejado. E é importante destacar o ensinamento de Caravantes (1979) que menciona que a eficácia gerencial não depende basicamente do que o administrador é, mas do que ele faz. Por outro lado, Drucker (1999) entende que não existe personalidade eficaz, tornando-se inúteis as qualidades pessoais se estas não forem transformadas em ação, para atingir a eficácia.

2.5 Outras Considerações Relativas ao Papel dos Administradores

Há meio século, o economista austríaco Joseph Shumpeter criou a memorável expressão "vendaval de destruição criativa" para descrever a essência da dinâmica capitalista, o infindável processo de criação, obsolescência, destruição e renascimento por meio do qual surgem produtos, serviços e tecnologias novas e melhores, para, depois, serem superados. Hoje, tanto a velocidade quanto a imprevisibilidade desses vendavais competitivos aumentaram a ponto de parecer haver muito mais destruição do que criação corporativa.

Entretanto, o ponto de partida para construir um tipo de infra-estrutura de inovação, está na conceituação fundamental de onde reside o verdadeiro valor da empresa, onde, o capital de investidores e o capital estrutural, recebem o capital humano, onde as habilidades, conhecimento e valor dos funcionários individuais estão recebendo bastante atenção dos executivos, dos especialistas em recursos humanos e acadêmicos.

O capital estrutural e do investidor formam a principal arquitetura estratégica, ou infra-estrutura de inovação, da empresa. Sem essa infra-estrutura, não pode haver oportunidade de se "amarrar" as competências individuais da base de capital humano da empresa em um tudo corporativo que pode tornar-se maior do que a soma de suas partes.

Prahalad e Hamel (1995) trouxe uma reflexão muito interessante quando levantou probabilidades de atuação dos empresários em suas atividades, entendendo-se como forma de pergunta se a atuação deles se assemelha mais a de um engenheiro de manutenção, mantendo a empresa em funcionamento, ou a de um arquiteto, imaginando os negócios de amanhã. Este questionamento tem preocupado os administradores em diferentes segmentos sócio-econômicos, inclusive no setor agropecuário e cooperativista, onde a ênfase dos produtores está mais direcionada para a produção em si.

Rodrigues (1995) chamou a atenção de que a mentalidade de curto prazo dos produtores rurais, que ganharam muito dinheiro nas décadas de 1970 e 1980, e com subsídios ou inflação que não se preocuparam com negócios a longo prazo, tendo como conseqüência o não conhecimento de seus mercados, seus concorrentes e seus problemas. O resultado foi evidente, muitas propriedades foram desativadas e muitos produtores saíram da atividade.

Isso, traz a toma a relevância do papel do administrador na gestão das organizações, tanto urbanas quanto industriais e de serviços. Cabe ao administrador apoiar o processo de crescimento das organizações com base em seu conhecimento dos fatores internos e externos que influenciam positiva ou negativamente este crescimento. O papel da formação educacional neste quesito é de extrema importância principalmente no setor rural e agroindustrial, pois as instituições deste segmento e os produtores rurais ainda carecem de uma formação mais adequada para melhor gerenciar suas atividades em muitas regiões do país.

2.5.1 Nível de Dificuldades

As pessoas em suas atividades profissionais sempre enfrentam dificuldades na realização de seu trabalho e, geralmente sobrevém problemas que exigem mais concentração, tempo, conhecimento e habilidade das mesmas. No entanto, quando se pensa no nível de dificuldades que um Administrador precisa enfrentar para manter sua empresa em sintonia com o mercado, de forma a superar os problemas do dia-a-dia, a tarefa é mais árdua, pois ele não pode se esquivar desta ou daquela situação, ele precisa decidir e resolver.

Quando comentava a logística da cadeia do agronegócio, Rodrigues (1995) alertava para a grande dependência dos produtores para com os agentes, no caso de exportação, e para os representantes comerciais, no caso do mercado interno, em grande parte devido ao sistema tradicional de produção, como sua estrutura familiar, atuando com pouco profissionalismo e conhecimento gerencial. Este problema, pode ser um bom exemplo desta situação no setor rural, onde ainda prevalece, em muitas regiões, a tradição de que o produto primário não precisa de publicidade ou de orientação profissional para ter mercado. A instabilidade econômica trouxe consigo baixos salários, que produziram baixos resultados e estes por sua vez justificavam o não investimento em novas tecnologias e por fim a baixa exigência do mercado brasileiro, especialmente comprando pelo preço e não pela qualidade.

Drucker, apud Porter e Montgomery (1998), deixou entendido que a era da inabalável franquia corporativa parece ter chegado ao fim. O extraordinário índice de mortalidade entre as empresas e seus antigos administradores, no final da última década, é prova suficiente da acelerada inconstância do ambiente empresarial internacional, o que bem justifica a preocupação com as dificuldades que continuamente se colocam para os administradores em todos os setores da economia. O que demanda novas competências e habilidades dos novos empreendedores e/ou administradores que se dedicam a árdua tarefa de gerir uma organização.

Para lidar com situações bem adversas, é possível dividir os administradores em dois grupos: aqueles que têm uma predisposição ferrenha para a mudança, reforma e melhoria das coisas e aqueles que não têm. Na maior parte deste século a maré esteve a favor do último grupo; as virtudes da estabilidade, porte, experiência e hierarquias se mantiveram inquestionáveis e aparentemente evidentes por décadas. Os ensinamentos da Administração Científica de Taylor eram muito fortes e permaneceram em grande parte não desafiados. As virtudes íntegras, a economia de escala, a especialização funcional, rígidas hierarquias, fronteiras departamentais e descrições de trabalho de ontem, tornaram-se problemas no hoje, cedendo lugar para o gerenciamento global, a diversificação e à produção virtual da virada do século.

A raiz do problema é que, enquanto o mundo dos negócios virou completamente de cabeça para baixo, a maioria das pessoas que o conduz ainda opera com base em concepções e fórmulas, que foram elaboradas para lidar com uma era completamente diferente. Isso é perfeitamente compreensível: a maioria dos líderes empresariais de hoje teve toda a educação formal e maior parte de suas experiências empresariais em um mundo que, para a maioria, deixou de existir. Em meados dos anos 90, o cenário dos negócios estava cheio de combatentes de guerras frias, lutando batalhas de ontem e usando o arsenal gerencial e conceitual de anteontem.

Muitos, senão a maioria, dos valores inquestionáveis nas quais os administradores de hoje acreditam estão se tornando desvantagens (OLIVEIRA, 2000). Os principais, dentre eles, são a experiência e as abordagens testadas. Afinal, em um mundo que se reconfigura a todo instante, quanto valor realmente se pode atribuir a 20 anos de experiência em manufatura, especialmente ao se pensar em um contexto empresarial que mais lembra o exército vermelho do que as empresas virtuais de hoje? A experiência anterior pode ter sido a moeda corrente no mundo empresarial. A de amanhã, será a flexibilidade, a agilidade, o ceticismo e um insaciável desejo de aprender, melhorar e mudar.

Exercendo uma comparação com empresas americanas pode-se repetir Hayes, apud Porter e Montgomery (1998, 99), sobre a evolução que se opera no mundo empresarial: "na maioria dessas empresas, o grosso de sua força de trabalho e de seus ativos, está vinculado à função de fabricação. As atitudes, expectativas e tradições que cresceram com o tempo em torno daquela função serão difíceis de mudar". Diante deste fato pode-se dizer que as empresas não poderão reparar os anos de negligência simplesmente lançando uma grande quantidade de numerário em investimentos sobre o problema. Sem dúvida, são necessários vários anos de esforço disciplinado para se transformar fraquezas de fabricação em força. Com efeito, podem ser necessários vários anos para que uma empresa supere o hábito de "contornar" as limitações da operação de fabricação e passar a vê-la como uma fonte de vantagem competitiva.

A competição a que os administradores estão assistindo demonstra claramente que as empresas precisam sair daquela que os alguns autores chamam de "zona de conforto", mostrando que os problemas existem e que podem ser superados, basta que seja revertida a matriz do nível de dificuldades, onde as funções diplomáticas dêem lugar às funções de fazer, acionar, realizar e planejar de como enfrentar a concorrência com competência. Vale ressaltar, que é neste contexto, que os administradores de cooperativas precisam se colocar de forma a contribuir com o desenvolvimento de suas regiões geo-econômicas e a partir daí com o desenvolvimento do país como um todo. Por isso, este estudo enfatiza as habilidades e competências dos administradores de uma cooperativa de produtores rurais.

3. METODOLOGIA

A explicação para o sucesso ou fracasso de um empreendimento, deve considerar, além do ambiente, tanto interno quanto externo, os aspectos objetivos e subjetivos que envolvem o comportamento do administrador, ou seja suas ações, percepções, atitudes e valores. Dessa forma, o presente trabalho utilizou uma metodologia de pesquisa quantitativa e qualitativa, pois procura desenvolver, a partir do referencial teórico, os aspectos relativos à investigação de mudanças no papel gerencial dos administradores, face aos novos conhecimentos. O que leva diretamente à discussão de seus conhecimentos e habilidades.

A pesquisa de campo com a finalidade de apurar as competências e habilidades dos Administradores da COMIGO teve como área de estudo a região geográfica de atuação da referida cooperativa. Recorreu-se, portanto, à listagem de administradores fornecida pelo Departamento de Recursos Humanos da COMIGO, sede de Rio Verde – Goiás, sendo que a seleção dos respondentes obedeceu ao critério de relação das pessoas com poder de decisão na

empresa.

Neste trabalho, foram aplicados questionários aos 36 administradores da empresa e os demais dados e informações foram obtidos através de jornais, revistas especializadas, periódicos e livros. No entanto, primeiramente foi realizado um estudo através de fontes secundárias, que consistiu de elementos teóricos sobre as habilidades dos administradores, enfatizando os aspectos e fatores determinantes do sucesso do empreendimento cooperativista.

As experiências de administradores também foram informalmente coletadas em reuniões de estudo, congressos e feiras agroindustriais, pois segundo Mattar (1999, 21), "Muitas pessoas, em função da posição privilegiada na área profissional que ocupam, acumulam experiência e conhecimento sobre o tema ou problema em estudo que não devem ser desprezados".

De posse destas informações, aplicou-se o mesmo questionário utilizado pelo Conselho Federal de Administração (CFA) para identificar as habilidades dos administradores de empresas industriais, comerciais e de serviço em todo país. Os resultados dos questionários dos administradores da COMIGO foram tabulados e comparados com os resultados da pesquisa do CFA e depois aplicou-se o Teste Qui-Quadrado para verificar o grau de compatibilidade e similaridade das respostas dos dois grupos. Vale lembrar que a pesquisa do CFA apresenta a realidade de administradores de empresas que trabalham, em grande parte, em empresas privadas nacionais, exercendo as funções de gerentes, supervisores e técnicos, onde a maioria exerce a função, há mais de cinco anos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste ponto, é bom destacar a importância do Cerrado na região onde está localizada a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda - COMIGO e destacar a relevância da implantação desta Cooperativa naquela região.

Constituindo a segunda maior formação vegetal brasileira, superada em extensão apenas pela Floresta Amazônica, o Cerrado ocupa 21 milhões de quilômetros quadrados, espalhados por 10 estados brasileiros, entre eles Goiás, abrangendo, além do Centro-Oeste, partes da Amazônia, Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Maranhão e Piauí. A paisagem é muito especial. Pequenas árvores e arbustos de troncos e galhos retorcidos, geralmente cobertos por cascas espessas e folhas grandes. O solo é recoberto por vegetação rasteira, onde predominam gramíneas. Mais de 700 espécies já foram catalogadas.

Nesta região de Rio Verde, os agricultores cooperados diversificaram suas atividades para a armazenagem, moagem de soja e industrialização do óleo, fertilizantes, rações, sabão, algodão, arroz, feijão, leite e sementes. Surgiram diversas outras indústrias para processar produtos agrícolas locais e dar suporte às atividades econômicas, que se diversificaram rapidamente, a partir das atividades dos produtores da COMIGO. Em 2004 a cooperativa reunia 4.221 sócios e 1.510 funcionários distribuídos nos diversos segmentos operacionais e comerciais em que a instituição atuava. A cooperativa possuía uma capacidade de armazenagem de 788.280 toneladas de grãos, enquanto que sua capacidade de secagem chegada a 2.127 ton./h. Tudo isso sem considerara o processamento de soja e outros produtos.

4.1 Características Gerais do Administrador da COMIGO

Para descrever o perfil dos administradores da COMIGO, algumas características foram identificadas. As respostas ao questionário indicam que 88,8% dos administradores são do sexo masculino; 77,7% são casados e possuem em média 2 filhos. Estes administradores são graduados em 52,7% dos casos, e grande parte se titulou nos últimos dez anos, o que demonstra uma preocupação do setor quanto ao estudo e os benefícios que o mesmo transfere para o administrador, e por decorrência para a Cooperativa.

Os cursos de graduação procurados pelos administradores são: Administração de Empresas (41,6%), Ciências Contábeis (16,6%) Ciências Econômicas (15,5%), Agronomia (22,2%) e Direito (11,1%). Além disso, observou-se que as instituições de ensino da região exercem muita influência na formação do administrador, visto que estes cursos arrebanham 30% dos administradores entrevistados. A graduação destes Administradores ocorreu de forma potencial em Administração de Empresas, seguido por formados em Ciências Contábeis, bem dentro do preconizado pelas faculdades e pelos Conselhos Regionais de Administração e de Contabilidade, como referencial exigido para exercer a função de Administrador.

Além da graduação, foram informados que 19,4% dos administradores possuem pós-graduações; trabalho conjunto da COMIGO e da Organização das Cooperativas do Estado de Goiás, que ajudaram a patrocinar tais cursos.

Como atividades de lazer ou outras atividades complementares, observou-se que a prática de esportes é a preferida por 36,1% dos administradores, a leitura por 22,2%, os passeios foram citados por 16,6% e a pesca por 27,7%, sendo que naturalmente, existem administradores que se dediquem a mais de um *hobby* ou atividade.

A leitura de mais de um jornal por dia é característica do administrador, e entre os mais lidos, destacam-se "O Popular" em 66,6% dos casos e a "Gazeta Mercantil" em 55,5%, enquanto que o jornal "Diário da Manhã" é lido por todos os administradores. Eles também assistem a mais de um telejornal diário, e entre os mais assistidos, destaca-se o Jornal Nacional (58,3%), o Jornal da Globo (25%), e o Jornal do Almoço (7%).

A preocupação com a saúde ocupa um destaque merecido, quando 63,8% dos respondentes afirmam que realizam consultas médicas periodicamente. Denotando uma preocupação do administrador que precisam estar saudáveis para enfrentar as constantes pressões que pairam sobre os mesmos, no exercício de suas atividades.

4.2 Habilidades e Competências dos Administradores

A partir da pesquisa do Conselho Federal de Administração, surgiu a premissa balizadora deste trabalho, que objetiva destacar as Habilidades que os Administradores da COMIGO consideram importantes ao administrar uma cooperativa numa região fortemente alicerçada no agronegócio. A comparação entre as duas pesquisas possibilitou que viessem à tona possíveis diferenças, procurando a partir delas, encaminhar propostas para os administradores da região do Sudoeste goiano, visando seu aperfeiçoamento frente às diversas situações reais com que se defrontam, e que influem, grandemente, os resultados e sistemas de gestão.

Um fator decisivo para destacar o diferencial do Administrador COMIGO diz respeito à empresa que administra, quase a totalidade dos administradores pesquisados é de origem do quadro de cooperados, razão porque se confirma a posição de que, quem respondeu a pesquisa, é ao mesmo tempo dono e administrador da cooperativa, além de ser cliente pois adquire produtos e insumos na própria instituição.

A Tabela 1 mostra que relacionamento pessoal, capacidade de assumir risco, motivação pessoal, capacidade de negociação, honestidade, tomada de decisão e responsabilidade foram as habilidades que apresentaram os maiores escores no teste Qui-quadrado mostrando que estas variáveis são mais importantes para os administradores da COMIGO. Provavelmente por causa da posição dupla do administrador de cooperativas. Eles precisam ter um bom relacionamento para obter os melhores resultados para os associados, que no caso acaba sendo eles mesmo. Pode-se afirmar que esta situação tenha o mesmo poder dos incentivos e que as empresas privadas oferecem na forma de remuneração variável e outras para que o funcionário se sinta parceiro do negócio e com isso tenha mais responsabilidade por suas atividades.

A capacidade de assumir riscos também é inerente a todos as atividades econômicas e os administradores devem estar preparados para lidar com situações de risco a fim de se sobressaírem em suas empresas e conduzirem a mesma a um patamar melhor. Neste contexto de globalização as mudanças colocam os administradores competentes frente a frente com os riscos. Conseqüentemente, a motivação pessoal e profissional para superar estes riscos e a habilidade de negociação devem estar presentes na bagagem dos administradores eficazes.

Neste contexto, a honestidade também está fortemente presente no rol de habilidades que diferenciam o resultado da presente pesquisa daquele apresentado pelo CFA. Não seria possível que esta característica não tive fortemente assinalada pelos administradores, pelas razões já citadas. Nas empresas da área de produtos ou serviços os administradores podem focar outras habilidades e competências pois as empresas sempre demandam resultados de financeiros e de produtividade bastante elevados. Ao passo que as cooperativas buscam a melhoria das condições de produção e comercialização para seus associados, a fim de garantir-lhes melhores padrões de qualidade de vida para si mesmos e para as demais pessoas da região.

Entre as habilidades que apresentaram os escores mais baixos estão aquelas relativas à Capacidade de planejamento (0,451), Convivência com pressão (0,039), Habilidade de liderança (0,321), Capacidade de trabalho em equipe (0,266), Aparência (0,096) e Criatividade (0,014). As respostas de ambas as pesquisas, nas referidas habilidades, realmente, não produzem, à primeira vista, diferenças significativas.

Tabela 1: Habilidades dos Administradores do Brasil X COMIGO

Habilidades	Brasil (1)	Comigo (2)	Qui- Quadrado χ^2 (3)
Responsabilidade	**85,0**	**94,4**	**2,04**
Liderança	81,0	86,1	0,321
Iniciativa	80,0	88,8	0,968

Capacidade de Trabalho em Equipe	76,0	80,5	0,266
Tomada de decisões	**76,0**	**91,6**	**3,202**
Criatividade	74,0	75,0	0,014
Comunicação Pessoal	74,0	80,5	0,571
Honestidade	**73,0**	**91,6**	**4,739**
Autoconfiança	72,0	83,3	1,773
Capacidade de planejamento	72,0	77,7	0,451
Motivação Pessoal	**66,0**	**86,0**	**6,06**
Espírito Inovador	64,0	75,0	1,891
Capacidade de Negociação	**62,0**	**80,5**	**5,520**
Relacionamento Pessoal	**61,0**	**83,3**	**8,152**
Capacidade de Assumir Riscos	**60,0**	**80,3**	**6,868**
Convivência com Pressão	57,0	55,5	0,039
Estabilidade Emocional	57,0	66,6	1,617
Aparência	55,0	52,7	0,1
Visão Generalista	52,0	58,3	0,763
Audácia	52,0	58,3	0,763

Fonte: 1: Conselho Federal de Administração (1995)
2: Pesquisa Administradores da COMIGO - 2004
3: Cálculo do Qui-quadrado (X^2)

A partir da confirmação de que a presente pesquisa foi respondida pelos sócios e/ou proprietários da instituição, a maioria das habilidades exigidas como referenciais no exercício da função de administrador, diferem daquela preconizada pelo Conselho Federal de Administração, baseada em respostas dos empregados e/ou gerentes profissionais.

Segundo o que pode se verificar na presente pesquisa, o administrador cooperado gosta de trabalhar com pessoas que transmitam plenos sinais de Honestidade e Responsabilidade, e que tenham Capacidade de Assumir Riscos. Também foi mencionado que o administrador competente deve ter um excelente Relacionamento Pessoal com todas as pessoas que estão diretamente relacionadas com a organização cooperativa. Além disso, ele deve apresentar uma permanente Motivação Pessoal no cumprimento de suas obrigações e ter forte poder de Negociação, seja com outros sócios, empregados e fornecedores, para que a habilidade de Tomar Decisões seja trabalhada em prol da organização como um todo e em prol da melhoria das condições de desenvolvimento local e/ou regional, como foi neste caso.

Muito se pode dizer do Administrador da COMIGO, mas uma questão é primordial na presente comparação. O diferencial básico existente entre os administradores pesquisados nas duas situações é que os administradores da COMIGO apresentam uma vantagem adicional em relação aos que responderam a pesquisa do CFA, pois além de administrador é de fato e de direito proprietário da empresa que administra.

Apesar disso, pode-se afirmar que a COMIGO é uma organização que se ajusta ao mercado e que seus administradores também valorizam os conhecimentos, atitudes e valores que os administradores de outras organizações valorizam. Pois, como afirmou Panzutti (1997), as

cooperativas que se mantém hoje em dia são as que passaram da cooperação pura para o foco de grandes empresas, onde algumas das características dos princípios básicos de cooperação estão sendo substituídas por administrações centralizadas e intervenção no mercado de foram mais agressiva. Por isso, muitas delas elas trabalham com empregados e administradores profissionais,além dos sócios gestores.

5. CONCLUSÃO

Ao delinear o perfil dos ocupantes de cargos de direção da COMIGO, de forma a verificar qual é o diferencial que o mesmo possui e destacar as lições que podem ser obtidas para justificar o êxito da COMIGO, conclui-se que as habilidades e competências dos administradores tiveram papel imprescindível no sucesso da cooperativa que é referência na sua área de atuação e vem prosperando e crescendo a cada dia em termos de faturamento e número de sócios.

O grande diferencial competitivo das empresas é o conhecimento centrado no Administrador, permitindo que as mesmas, a partir dos dirigentes, façam a diferença, levando as empresas ao sucesso. O que também vem ocorrendo com as cooperativas do Sudoeste goiano. A preocupação com a educação é uma característica recente do Administrador da COMIGO, pois notando-se que, a grande maioria dos gestores são graduados, nos mais diversos cursos, ocorrendo as graduações no período compreendido entre os últimos cinco e dez anos.

As habilidades dos administradores da COMIGO divergem em algumas características do perfil indicado para comparação, ou seja, o perfil de habilidades dos administradores, definido pelo CFA. Pois, na percepção dos respondentes as habilidades exigidas dos mesmos têm diferentes nuâncias, principalmente pelo caráter de proprietários da instituição que os mesmos possuem. As valorações como relacionamento pessoal, responsabilidade, honestidade e motivação pessoal são pautadas como habilidades primordiais do Administrador, que no desempenho de suas atividades, precisa decidir acertadamente para conduzir a organização ao crescimento, o que por conseqüência beneficia os associados e a comunidade ou região, atingindo deste modo um dos seus objetivos primordiais.

Com a globalização, as mudanças colocam os administradores competentes frente-a-frente com os riscos inerentes às atividades econômicas. Por isso, o administrador competente deve ter capacidade de assumir riscos, mesmo atuando em uma cooperativa. Assim sendo, a motivação pessoal e profissional para superar estes riscos e a habilidade de negociação devem estar presentes na bagagem dos administradores eficazes.

Finalmente, pode-se dizer que dentro do que foi levantado pela pesquisa, é efetiva a competência do Administrador da COMIGO em conduzir a organização rumo ao sucesso, parecendo estar os mesmos preparados para lidar com as incertezas e complexidades do mercado. O resultado do fechamento da pesquisa destinada a descrever as habilidades dos Administradores da COMIGO pode ser considerado promissor, visto que não se tem conhecimento de que algum outro estudo desta natureza tenha ocorrido na mesma, sendo então o presente considerado pioneiro na área em questão.

A partir deste estudo, entende-se que outras pesquisas possam ser realizadas e suas conclusões conduzidas a novas comparações que poderão vir a verificar uma mudança no perfil

do administrador de cooperativas. Neste contexto, uma nova pesquisa poderia ser realizada com base na última pesquisa sobre perfil de habilidades, conhecimentos e competências realizada pelo CFA, neste início de milênio. Diante das novas realidades, poder-se-á verificar se o cooperativismo do Sudoeste goiano, e até mesmo das outras regiões do país, está no caminho certo, ou seja, contribui para desenvolvimento sustentável da região e para a melhoria da qualidade de vida dos seus associados e/ou cooperados.

Referências Bibliográficas

ALBERS, Henry H. & SCHOER, Lowell. **Princípios de Organização e Administraçã**o: Manual de Instrução Programada. Rio de Janeiro, Renes, 1970.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil do Administrador e Mercado de Trabalho**, Brasília: 1995.

DRUCKER, Peter. **A nova realidade**. São Paulo, Ed. Pioneira: 1989

_____ **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo, Pioneira: 1989

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo, Ed. Gente, 2001. 4ª ed.

LAUSCHNER, R. **Agribusiness:** Cooperativa e produtor rural. São Leopoldo: UNISINOS, 1993.

LEME, Marisa Saenz. **A Ideologia dos Industriais Brasileiros.** 1919-1945. Petrópolis, Vozes, 1978.

LEZANA, A.G.R.; TONELLI, A. **Novos empreendedores nas escolas técnicas**. Módulo 1 - O empreendedor. São Paulo: Instituto Uniemp, 1998.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor**. Dissertação de Mestrado. EPS. UFSC, 1997.

NAVES, F. L. Prática de Gestão em Organização Capitalista e Cooperativistas: Similaridades e Centralizações. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, V. 34, n. 105, 1999 (Série Cooperativismo, 45).

OLIVEIRA, Marco A. **O novo mercado de trabalho:** guia para iniciantes e sobreviventes. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

PANZUTTI, R. **Estratégias de Financiamento das Cooperativas Agrícolas no Estado de São Paulo.** Caso da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia. São Paulo, SP: ICA, 1997. (Série Estudos e Pesquisa 1/97)

PIRES, José Calixto e MACEDO, Kátia B. "Os valores individuais e organizacionais em uma organização pública: a percepção dos trabalhadores" **Anais do XXIX ENANPAD**, Brasília, 2005

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Campus, Rio de Janeiro, 1986.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1995