

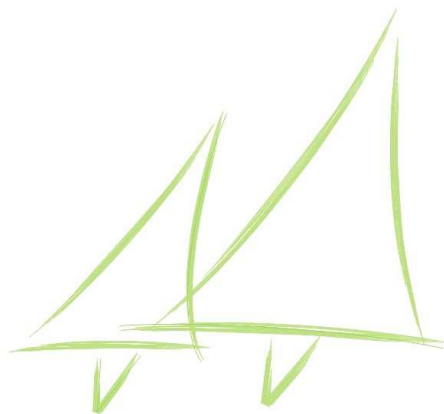
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



086 - PROCESSO DECISÓRIO NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAS DO PARANÁ: IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE INFLUÊNCIA

Eficácia e eficiência da empresa. inovação e experiência na
integração cooperativa

Reginaldo Ferreira Barreiros

rbarreiros@uol.com.br

UEPG - Universidade Estadual de Ponta Grossa

Roberto Max Protil

roberto.protil@pucpr.br

PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Vilmar Rodrigues Moreira

vilmar.moreira@pucpr.br

PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Resumo

As cooperativas agropecuárias apresentam diferenças peculiares em relação às sociedades mercantis: são sociedades de pessoas e não de capital, e desta forma os cooperados exercem simultaneamente as funções de proprietário, cliente e fornecedor, com o conseqüente estabelecimento de relações comerciais e econômicas de diferentes naturezas e, por conta disso, surgem interesses nem sempre convergentes entre os cooperados e as cooperativas. Neste contexto, o estudo do processo decisório em nível estratégico torna-se uma tarefa não trivial, se consideradas as particularidades deste tipo de organização. Este artigo apresenta conceitos sobre o processo decisório e sua aplicação nas cooperativas agropecuárias. Utilizando-se da análise de componentes principais foram encontradas significativas correlações entre algumas características das cooperativas e de seus quadros sociais, e a natureza do processo decisório em nível estratégico. Essa análise indicou

significativas correlações positivas entre o tamanho e o grau de industrialização das cooperativas e a dimensão da racionalidade limitada.

Palavras-chave: Cooperativismo, Processo Decisório, Administração Estratégia

Abstract

The agricultural cooperatives present particular differences in relation to mercantile companies: they are companies of people, and not of capital, and thus its members carry out the functions of owners, clients and suppliers, with the consequent establishment of commercial and economic relations of different natures. As a result of which, arise interests not always convergents between farmers and cooperatives. In this context, the study of the decision making process at strategic level becomes a non-trivial task if the peculiarities of this type of organization are taken into account. This article presents organization's decision making concepts and their use in agricultural cooperatives. Using principal components analysis were found significant correlations between some characteristics of the cooperatives and of its member department, and the nature of the decision making process at strategic level. This analysis indicated significant positive correlation between the size and degree of industrialization of the cooperatives and the dimension of limited rationality.

Key-words: Cooperatives, Decision Making Process, Strategic Management

1 INTRODUÇÃO

As atividades realizadas pelas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente processos de tomada de decisão e de resolução de problemas (SIMON, 1965). Constantemente os administradores tomam decisões que afetam um grupo, uma organização ou a própria coletividade. Freitas et al. (1997) argumentam que a sociedade sofre influência direta pelo modo como as organizações são geridas. Bretas Pereira (1977) reforça a importância da decisão no contexto atual de mudanças rápidas em que se encontra o mundo, com conseqüências diretas e imediatas para as empresas e a sociedade.

Os processos decisórios podem ser considerados como o cérebro e o sistema nervoso de uma organização (DAFT, 1999), estando presentes em todos os níveis empresariais (estratégico, tático e operacional), assim como em todas as áreas funcionais como produção, finanças, marketing e recursos humanos. O processo decisório está particular e intimamente ligado a assuntos estratégicos (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992) e, por conta disso, ele tem sido estudado pelas diversas escolas de estratégia ao longo do tempo em que a teoria organizacional tem se desenvolvido. Com diversas abordagens – não necessariamente excludentes entre si, mas primordialmente complementares – o estudo do processo decisório tem avançado e se tornado cada mais relevante.

Este artigo aborda a questão do processo decisório estratégico em organizações, e tem por objetivo identificar fatores de influência sobre o processo decisório em nível estratégico em cooperativas agropecuárias, no contexto particular do Estado do Paraná.

2 O PROCESSO DECISÓRIO

O ser humano toma decisões o tempo todo. Seja no âmbito pessoal, familiar, social ou profissional, a capacidade de um indivíduo em tomar decisões pode ser determinada, entre outros fatores, pela sua experiência, maturidade e influência. Deste modo, as decisões podem transformar-se em agentes de mudanças e influenciar todo o meio em que estão inseridas. Como geralmente os indivíduos tomam decisões em um contexto social, é possível relacionar o processo decisório com o ambiente organizacional, uma vez que as organizações constituem-se em estruturas sociais onde os seus principais elementos são os indivíduos – os mesmos que tomam decisões o tempo todo. Laroche (1995) identifica as decisões e o processo decisório como sendo representações sociais. Por conta disso, os indivíduos pensam e agem em termos de tomadas de decisão.

Vários autores consideram o processo de tomada de decisão como sendo uma das principais e mais natural das atividades das organizações e, por este motivo, merecedor de especial atenção. Para Morgan (1996), as organizações são sistemas de tomadas de decisão. Simon (1972) entende a “tomada de decisão” como sinônimo de “administração”. Becker et al. (1997) argumentam que não é possível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório porque as atividades das empresas são essencialmente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas, seja qual forem os níveis hierárquicos observados, possibilitando a constante reorientação de seus objetivos e atividades.

2.1 O processo racional

A primeira abordagem para o processo de tomada de decisão foi a do modelo racional. Neste modelo o indivíduo da organização ainda possui como características apenas as contempladas pela administração científica, ou seja, o tipo ideal representado pelo “*homo economicus*”, herdado da economia e que descreveria o indivíduo como um ser totalmente racional e incorruptível. Este indivíduo faz as “escolhas ótimas”, em um ambiente bem especificado e bem definido, e suportado por modelos matemáticos e estatísticos, que o levam sempre a escolhas ótimas e uma maximização de resultados (MARCH e SIMON, 1966). No ambiente racional de tomada de decisão, as atividades se caracterizam como prescritivas e determinísticas onde as informações podem ser totalmente reunidas e processadas com vistas às decisões ótimas (LUCIANO, 2000). Os indivíduos entram em situações de decisão com os objetivos previamente conhecidos. Os objetivos determinam o valor das possíveis conseqüências de uma ação. Os indivíduos então reúnem as informações apropriadas, montam um conjunto de alternativas e escolhem a ótima (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992). Quando confrontado com uma situação de risco, ou incerteza com relação ao conjunto de informações

reunidas, o decisor, apoiado por técnicas estocásticas e por seu juízo de consequência-utilidade, escolhe a decisão preferencial dentro de um conjunto previamente definido de preferências, onde esta decisão preferencial consiste daquela de maior utilidade (MARCH e SIMON, 1966).

É justamente neste ponto que a abordagem racional sofreu suas piores críticas. March e Simon (1966) argumentam que o modelo racional serve apenas para os ambientes de certeza absoluta, onde tudo é completamente normatizado. Neste caso a racionalidade é totalmente objetiva. Nos demais casos a racionalidade torna-se subjetiva e as escolhas podem não ser as “ótimas” proclamadas pelos modelos matemáticos e estatísticos. Além disso, os ambientes totalmente controláveis, que são pressupostos da teoria racional, não são encontrados em todas as organizações, em todos os momentos, e as variáveis e implicações são numerosas e estão em constante mudança (MOTTA apud LUCIANO, 2000).

2.2 Racionalidade versus racionalidade limitada

A abordagem racional das tomadas de decisão apresentou diversas dificuldades e inconsistências na medida em que outras dimensões do indivíduo organizacional passaram a serem consideradas. Dimensões comportamentais – incluindo motivação, conflitos e personalidade –, dimensões políticas (interesses particulares e de grupos) e dimensões sociais (valores e referências) restringem o alcance do “ideal” da teoria clássica racional (MOTTA apud LUCIANO, 2000).

Herbert Simon na década de 50 fez uma leitura destas divergências e dificuldades da abordagem racional e elaborou o estudo clássico que concluiu por uma racionalidade limitada dos indivíduos. Para ele os indivíduos possuem sim uma certa racionalidade, porém esta é limitada e as decisões relacionadas estão condicionadas a possibilidades e não a situações ótimas. Além disso, como o próprio nome diz, existe uma limitação clara da racionalidade humana. Isto se caracteriza por uma total impossibilidade de análise de todas as informações, alternativas e dimensões envolvidas no processo decisório, o que acarreta em uma inconsistência com a decisão ótima apregoada pela decisão ideal normativa (SIMON, 1965). Sendo assim, a racionalidade se reduz a uma aceitação do razoável, onde as alternativas são selecionadas pelo critério de encaixe em algum sistema de valores (BECKER et al., 1997).

Alguns pesquisadores identificaram empiricamente que a racionalidade nas tomadas de decisão não é estanque em um extremo totalmente objetivo e determinista. É antes de tudo, um *continuum* onde no outro extremo estão as limitações do indivíduo. Os decisores se movem neste *continuum* tipicamente pelo incremento do conflito (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

O modelo decisório proposto por Simon (1972) compreende basicamente três fases principais: descobrir o momento em que a decisão deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles. Todavia este modelo também recebeu críticas de vários pesquisadores. Entre as quais, criticou-se a questão normativa de que a decisão ótima encontra-se num *continuum*. Fredrickson e Miller (apud EISENHARDT e ZBARACKI, 1992) argumentam que ambientes mais complexos, ou turbulentos, requerem menos racionalidade. Eisenhardt e Zbaracki (1992) também argumentam que a

racionalidade é multidimensional e assim os decisores são racionais em alguns momentos e em outros não. Também argumentam que os decisores se satisfazem em vez de ficar procurando o ótimo continuamente e os objetivos são descobertos no processo de procura.

Porém convém notar que o enfoque proposto por Simon foi o início de uma nova compreensão de como as decisões são tomadas. Libertando-se da normatização proposta pelo processo racional, foi possível admitir as influências do ambiente, dos interesses e o surgimento de conflitos nos processos decisórios, surgindo assim outras percepções sobre o tema (LUCIANO, 2000). Simon desta forma quebrou o mito do “*homo economicus*”, cem por cento racional, e fortaleceu a idéia do “*homo administrativus*”.

Alguns pesquisadores em estratégia vêm utilizando um novo conceito derivado da racionalidade limitada, denominado racionalidade requerida (*procedural rationality*), como sendo o limite de esforço e investimento em acumulação e análise de dados relevantes, que possam contribuir compensatoriamente para a adequada solução dos problemas (DEAN e SHARFMAN, 1993).

2.3 Abordagem coalizacional e o modelo político

No nível da decisão organizacional, Richard Cyert, James March e Herbert Simon desenvolveram o modelo de Carnegie ou modelo coalizacional, que aproveita os pressupostos da teoria da racionalidade limitada de Simon e acrescenta que nas organizações, as decisões freqüentemente são tomadas por diversos gerentes ou envolvem diversas pessoas com visões e preferências conflitantes (DAFT, 1999). Neste caso, por causa da ambigüidade das metas organizacionais nos departamentos da organização e pela limitação cognitiva dos envolvidos, estes fazem coalizões (aliança entre diversos gerentes que entram em acordo sobre metas e prioridades organizacionais) para tentar chegar a uma decisão apoiada pelas partes interessadas.

Normalmente, aqueles com maior poder na organização tendem a dominar o processo de decisão. Neste caso, quando os decisores estão conscientes desta tendência, eles podem agir para manipular o processo pela via política. Este modelo torna-se relevante quando as condições de ambigüidade são maiores que as de certeza. Dentro desta perspectiva os decisores estariam mais preocupados com a procura de alternativas que provocassem uma acomodação dos diversos interesses no interior da organização, do que propriamente a procura da solução de algum problema (HATCH, 1997).

O modelo coalizacional aumenta a legitimidade da decisão na medida em que leva em consideração diversas opiniões e proporciona uma maior aceitação da decisão na organização. Neste processo pode-se verificar mais uma vez que a solução será a satisfatória, uma vez que atenda aos interesses de todos os envolvidos no processo, buscando por uma solução rápida no ambiente imediato que satisfaça os envolvidos e assim que a encontram, cessa a procura (DAFT, 1999).

A perspectiva política surgiu através dos estudos sobre as decisões nas ciências políticas na década de 1950. Estudos sobre conflitos e coalizões entre os decisores do governo permitiram a consideração de várias dimensões até

então negligenciadas pela teoria administrativa. Transportando para o contexto organizacional, enquanto o modelo da racionalidade limitada focalizou aspectos cognitivos dos indivíduos, o modelo político focalizou as reações sociais sobre grupos de indivíduos. No modelo político os grupos não são racionais, apenas as pessoas individualmente (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

A abordagem política identifica a existência de jogos de poder dentro das organizações, através de autoridade, status, informação, hierarquia ou função, ou qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação a outro. Considerando o poder como fator chave na tomada de decisão e que os decisores detêm poderes e interesses diferentes na organização, ocorrem negociações de natureza política, como influência e coalizão, gerando conflitos internos (MORGAN, 1996). Os decisores de menor poder têm que se valer de grande espírito de negociação, a fim de ultrapassar restrições internas e externas impostas pelos decisores com maior poder.

Para Mintzberg e Quinn (2001) existe um sistema de influências na empresa: autoridade, ideologia, *expertise* e política. Para eles os três primeiros podem ser considerados legítimos, cada um com sua própria especificidade. Contudo, a política reflete o poder que é tecnicamente ilegítimo, pois, nas organizações, ele não está oficialmente autorizado, aceito ou certificado.

Morgan (1996) relaciona as organizações a sistemas de governo que variam de acordo com os princípios políticos empregados. Ele identifica as formas de “governar” politicamente a organização através de um misto de regras políticas: autocracia, burocracia, tecnocracia, co-gestão, democracia representativa e democracia direta. Além disso, ele sugere a análise da política organizacional através de uma forma sistematizada envolvendo relações entre interesses, conflito e poder.

O principal pressuposto da perspectiva política é que o processo decisório é altamente influenciado pelas pessoas e/ou grupos que detêm mais poder na organização com vistas a obtenção de seus próprios interesses (MARCH, HININGS et al., SALANCICK e PFEFFER, apud EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; MORGAN, 1996). Através das coalizões, os indivíduos se agrupam para aumentar seus poderes e capacidades políticas e tentar minimizar os conflitos através de barganhas, convergindo o grupo para interesses e decisões comuns (CYERT e MARCH, 1992). Por conta disso, o poder e a política organizacional estão intimamente ligados e as escolhas refletem as preferências das pessoas mais poderosas, que por sua vez utilizam a informação como forma de aumentar mais ainda seu poder e influência política.

Apesar do modelo político, comparado aos modelos racionais, apresentar uma perspectiva mais realista e consistente do processo decisório na organização, existem algumas críticas relevantes. Uma das principais é o fato do modelo ignorar outras dimensões do decisor e da própria organização, tais como, princípios, crenças, identidade, família, personalidade, cultura, valores, entre outros (LUCIANO, 2000). Eisenhardt e Zbaracki (1992) argumentam, corroborados por pesquisas empíricas, que políticas são disparadas por desequilíbrios de poder e muitas vezes apresentam-se como ineficientes. Para estes autores, as políticas criam animosidade, desperdício de

tempo, atrapalham os canais de informação e levam a organização a pioras no seu desempenho.

2.4 Relação entre racionalidade limitada e comportamento político

Nesta pesquisa adotamos os modelos da racionalidade limitada e o político, para analisar o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná. O quadro 1 condensa os diversos conceitos e suas respectivas abordagens na perspectiva racional e política.

QUADRO 1 – COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DE PROCESSOS DECISÓRIOS

<i>Perspectivas</i> Conceitos	Racionalidade limitada	Política e poder
Contribuição chave	Quebra da racionalidade perfeita	Quebra da consistência dos objetivos organizacionais
Organização	Coleção de pessoas com direções comuns	Coalizão de pessoas com interesses conflitantes
Participação	Depende das necessidades de decisão	Depende dos interesses e do poder
Cognição	Incremental	Super-herói
Pesquisa e análise	Local para encontrar a solução	Justificar a visão e vencer
Objetivos	Consistência razoável ou atenção seqüencial	Conflitantes, múltiplos
Conflitos	Positivo quando não aplicado na resolução de problemas	Alto e que estimula jogos de políticas
Processos de escolha	Intencionalmente racional com limites cognitivos e circulares	Conflito de interesses dominados pelos poderes das coalizões
Ênfase	Resolução de problemas	Resolução de conflitos
Novos debates	Racionalidade como construto monolítico <i>versus</i> conjunto de heurísticas	Políticas efetivas <i>versus</i> políticas não efetivas

FONTE: ADAPTADO DE EISENHARDT E ZBARACKI (1992)

As duas dimensões apresentam suas características próprias já abordadas neste trabalho. O embasamento teórico dos modelos de decisão aqui adotados, completa-se com o desenvolvimento do conceito de que as duas perspectivas, ao invés de se constituírem como extremos de um mesmo *continuum*, na verdade complementam-se como dimensões independentes (DEAN e SCHARFMAN, 1993). Nesse sentido, as decisões estratégicas podem estar permeadas por características das duas dimensões em níveis variáveis. Decisões estratégicas podem se caracterizar por: a) baixas relações políticas e alta racionalidade, b) altas relações políticas e baixa racionalidade; c) baixas relações políticas e baixa racionalidade; d) altas relações políticas e alta racionalidade. É possível ainda que as decisões não apresentem características de nenhuma dessas duas dimensões, quando embasadas em crença, tradição ou imitação.

2.5 Caracterização da natureza do processo de tomada de decisão em nível estratégico

Na pesquisa em andamento adotou-se os modelos de racionalidade limitada e político, para analisar o processo decisório em nível estratégico nas

cooperativas agropecuárias do Paraná. Dean e Sharfman (1996), realizando estudo para verificar a influência da natureza do processo de tomada de decisão em nível estratégico sobre a efetividade das decisões, e baseando-se nas definições sobre processo decisório de diversos autores, desenvolveram os construtos indicados nos quadro 2 e 3 para a caracterização dos processos de racionalidade limitada e político.

QUADRO 2 – PERGUNTAS CARACTERIZADORAS DO PROCESSO DE RACIONALIDADE LIMITADA

Perguntas caracterizadoras	Fontes
Com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões ?	Cyert e Mach (1992), Hickson et al. (1986), Langley (1989)
Com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões ?	Allison (1971), Mintzberg et al. (1976), Eisenhardt e Bourgeois (1988)
Qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões ?	March e Simon (1966), Mintzberg et al. (1976), Langley (1989).
Qual a abordagem que tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva ?	Mintzberg et al. (1976), Fredrickson (1984).
Qual o grau de efetividade dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes ?	Simon (1978), Feldman e March (1981).

QUADRO 3 - PERGUNTAS CARACTERIZADORAS DO PROCESSO POLÍTICO

Perguntas caracterizadoras	Fontes
Os decisores estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização ?	Allison (1971), Allen et al. (1979), Bacharach e Lawler (1980), Pfeffer (1981).
Em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus diversos interesses e preferências na decisão ?	Pettigrew (1973), Pfeffer (1981), Eisenhardt e Bourgeois (1988).
Em que proporção as decisões são afetadas pelo uso de poder e influência entre membros do grupo ?	Pettigrew (1973), Allen et al. (1979), Bacharach e Lawler (1980), Pfeffer (1981).
Em que proporção as decisões são afetadas pela negociação entre membros do grupo ?	Allison (1971), Pfeffer (1981).

3 COOPERATIVAS

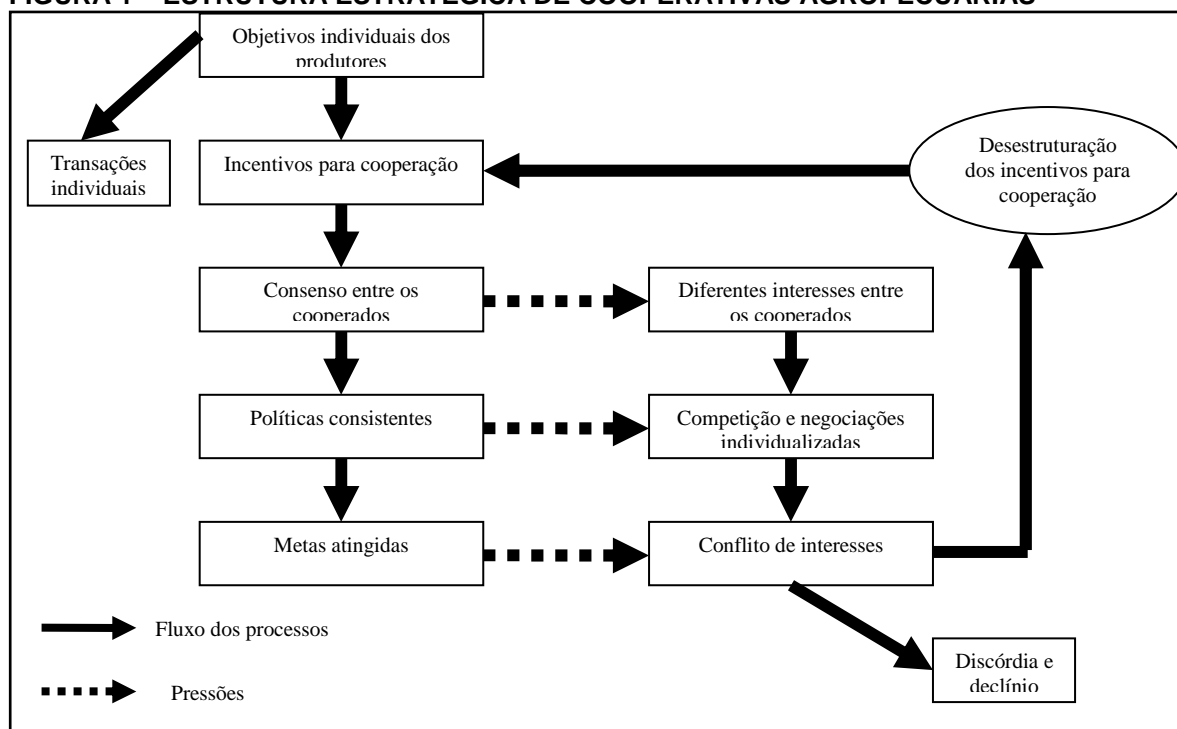
As sociedades cooperativas apresentam peculiaridades em sua constituição legal, com conseqüente adoção de princípios e doutrinas que exercem significativos reflexos na sua estruturação e governança organizacionais, delegação e exercício de poder e conseqüentemente na forma como ocorre o processo decisório. As cooperativas constituem-se como sociedades de pessoas, que se unem em uma organização, visando a satisfação de necessidades comuns. Ao contrário das sociedades mercantis, onde o poder é proporcional ao capital, nas cooperativas o poder é igualitário, na medida em que cada cooperado exerce o direito de um único voto, independentemente do capital possuído. O resultado financeiro em uma

cooperativa não é objetivo em si próprio. A decisão de reinvestimento ou distribuição aos cooperados fica à disposição de uma assembléia formada por eles próprios. A quota que cabe a cada um é proporcional às suas operações com a cooperativa, ao invés das quantidades de capital possuídos.

Outra particularidade nas cooperativas é o relacionamento ambíguo com os cooperados. Eles são ao mesmo tempo clientes, fornecedores e proprietários da sociedade. Por conta disso, verifica-se o surgimento de interesses conflitantes, sobretudo no caso de mercados altamente concorrenciais. Dentre as causas de conflitos, verifica-se a dificuldade em compatibilizar a pressão de diminuição de preços do produto final, vinda do mercado consumidor, com a de aumento do preço pago pela matéria prima, vinda do segmento dos cooperados – que são os fornecedores da cooperativa (BIALOSKORSKI, 2001).

No que tange às cooperativas brasileiras, normalmente não se verifica a separação de propriedade e controle. Os quadros dos dirigentes são geralmente compostos pelos próprios cooperados, o que pode levar a maiores dificuldades de gestão nas situações de aumento de complexidade dos negócios das cooperativas (PINHEIRO MACHADO FILHO et al, 2003).

FIGURA 1 – ESTRUTURA ESTRATÉGICA DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS



Reynolds (1997) relata que os agricultores fundam e mantêm uma cooperativa quando é possível alcançar seus objetivos de forma mais ampla e completa, em relação às suas ações individuais alternativas como agentes econômicos separados. Cooperativas são organizações voluntárias e operam sob princípios democráticos de governança corporativa. As cooperativas, dessa forma, estabelecem-se como organizações baseadas e dependentes de consenso entre seus associados. Pondera esse autor que os membros das cooperativas comumente têm interesses econômicos divergentes, dadas as

No modelo as decisões políticas são tratadas como decisões horizontais, pois ocorrem através de comitês e assembleias, onde cada cooperado possui um voto, ou seja, as decisões são tomadas em um mesmo nível. Já as decisões administrativas são vistas como decisões verticais, pois ocorrem em diferentes níveis, a saber: estratégico, tático e operacional. Decisões administrativas são geralmente estruturadas e programadas, ao contrário das decisões políticas, que são de caráter contingencial e exigem demoradas negociações. Também temos neste modelo as decisões econômicas que ocorrem na interface da organização cooperativa com o mercado, e que apesar de serem resultado de decisões políticas, são de responsabilidade exclusiva do nível estratégico da estrutura administrativa da cooperativa.

Desta forma é possível identificar neste modelo três dimensões ou esferas de decisão: administrativa, política e econômica. Cada qual com suas características e peculiaridades, mas que formam um todo sistêmico responsável pela dinâmica da organização. A análise do presente trabalho concentrou-se nas dimensões política e econômica, que lidam de forma mais intensa com as questões estratégicas das cooperativas.

Com base neste modelo, buscou-se resposta para a seguinte pergunta:

- Quais os principais fatores de influência sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná?

5 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de levantamento de natureza exploratória e descritiva, em nível de análise organizacional, com corte transversal, com amostragem intencional junto ao universo das sessenta cooperativas agropecuárias singulares do Paraná.

Foram confeccionados três questionários para o levantamento das informações: o primeiro direcionado para um administrador, o segundo para um dirigente e o terceiro para um cooperado.

Os construtos utilizados para aferição da percepção dos respondentes quanto à natureza do processo decisório em nível estratégico, foram os mesmos propostos por Dean e Scharffman,(1993) já descritos anteriormente, compostos de cinco perguntas caracterizadoras do modelo da racionalidade limitada e quatro perguntas caracterizadoras do modelo político.

Nos questionários dos administradores e dirigentes foram efetuadas perguntas visando detectar a percepção desses dois públicos sobre a natureza do processo decisório em nível estratégico em duas fases distintas:




- a) a fase de organização dos cooperados em comissões internas até chegar nas assembleias gerais, quando são consideradas as peculiaridades dos empreendimentos individuais dos cooperados com as conseqüentes pressões internas do quadro social;
- b) a fase de posicionamento da cooperativa no mercado, obedecidas suas condições concorrenciais e as pressões derivadas do ambiente externo.

No questionário direcionado para o cooperado, as perguntas limitaram-se à fase de organização dos cooperados, considerando a limitação de atuação desse público na fase de posicionamento no mercado. As perguntas caracterizadoras da natureza do processo decisório foram elaboradas com respostas dispostas em escala Likert, com sete pontos de resposta fechada. De acordo com Cooper e Schindler (2003) esse tipo de escala é apropriado para a mensuração de significados psicológicos de uma atitude ou objeto.

No questionário direcionado ao administrador ainda foram efetuadas perguntas caracterizadoras da cooperativa, visando a aferição de algumas variáveis independentes, como faturamento, número de cooperados, nível de profissionalização, homogeneidade do quadro social e grau de industrialização da cooperativa.

O delineamento da pesquisa é esquematizado quadro ilustrado a seguir:

QUADRO 4 – DELINEAMENTO DAS VARIÁVEIS

Variáveis Independentes 		Fase organização dos cooperados	Fase posicionamento no mercado	
	Percepção			
		Administrador	Dirigente	Cooperado
Características das cooperativas: a) faturamento b) número de associados ativos c) grau de industrialização d) profissionalização da administração	da	Variável dependente 		
Características do quadro social: a) fidelidade dos cooperados b) homogeneidade do quadro social: (origem, renda, fundiária, empreendimento)		a) Natureza do processo decisório - racionalidade limitada x político		

A homogeneidade do corpo social foi avaliada através de diferentes maneiras.

- a) para medir a homogeneidade fundiária dos cooperados, foram utilizados dados da OCEPAR sobre a distribuição do número de propriedades por estratos de área. Com esses dados foi possível calcular o coeficiente de variação do tamanho das propriedades por cooperativa. Quanto maior o coeficiente de variação, menos homogêneo o corpo social da cooperativa quanto ao aspecto fundiário. Portanto, para preservar a direcionalidade da variável, passou-se a denominá-la de heterogeneidade fundiária.
- b) para medir a homogeneidade do corpo social quanto à renda foram coletadas respostas das cooperativas sobre a distribuição dos cooperados em classes de renda bruta previamente definidas. Da mesma forma que o caso anterior, calculou-se o coeficiente de variação da renda dos associados. Quanto maior o coeficiente de variação, menos homogêneo o corpo social quanto ao aspecto

renda. Portanto, passou-se a denominar a variável de heterogeneidade renda.

- c) para medir a homogeneidade do corpo social quanto à natureza das atividades dos cooperados, foram coletadas respostas das cooperativas sobre a distribuição dos associados em classes de empreendimentos, definidas pela importância da atividade agrícola ou da atividade pecuária. Dessa forma, na primeira classe foram considerados os cooperados que somente exploram atividades agrícolas, na última classe os que praticam somente atividades pecuárias e em classes intermediárias, os que praticam atividades agrícolas e pecuárias sob diferentes proporções. Quanto maior o coeficiente de variação menos homogêneo o quadro social quanto à natureza dos empreendimentos dos cooperados. Portanto, passou-se a denominar a variável de heterogeneidade dos empreendimentos.
- d) a homogeneidade do corpo social quanto à origem foi avaliada através de respostas diretas das cooperativas sobre o percentual de cooperados que provém da etnia predominante dos associados. Como forma de padronizar os índices, foi considerada a heterogeneidade origem como a diferença entre 100 e o índice de homogeneidade. Dessa forma, o índice de heterogeneidade variou do mínimo de 0% ao máximo de 70%.
- e) ainda foi calculado o índice de heterogeneidade consolidada, através da média dos índices de heterogeneidade base 100 das dimensões fundiária, renda, empreendimento e origem.

A variável fidelidade dos cooperados foi avaliada através de respostas diretas sobre o percentual médio da produção total dos cooperados que é efetivamente entregue nas cooperativas para comercialização por seu intermédio.

Para a verificação das associações das variáveis estudadas procedeu-se à Análise de Componentes Principais de todo o conjunto das variáveis, através do programa Sphinx.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das sessenta e duas cooperativas que compõem o universo estudado, vinte responderam a pesquisa, o que equivale a um retorno de 32%.

As respostas referentes à caracterização individualizada das cooperativas e dos seus quadros sociais estão dispostas nas tabelas 1 e 2, respectivamente.

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS

Cooperativa	Número associados ativos	Faturamento (R\$ 2003)	Composição % Faturamento			Fidelidade e %
			Produtos primários	Produtos Industrializados	Insumos	
1	7.000	1.000.000.000	2	64	31	70
2	7.054	1.167.063.930	50	18	29	65
3	275	26.524.649	70	0	20	85

4	56	43.000.000	78	0	20	10
5	35	16.226.740	75	0	20	10
6	1.200	67.612.517	60		38	50
7	558	441.644.000	61	14	19	95
8	505	502.340.117	59	8	29	10
9	38	21.904.342	87		8	70
10	140	45.116.453	57	1	21	10
11	258	132.907.139	49	18	22	80
12	1.922	136.593.487	59	0	39	60
13	1.732	166.551.873	63	1	24	80
14	15	1.768.360				50
15	4.575	70.115.679	57	10	20	75
16	5.200	690.000.000	19	58	18	75
17	3.072	246.030.966	54	15	21	90
20	1.300	136.743.200	54	18	28	

TABELA 2 – CARACTERÍSTICAS DOS QUADROS SOCIAIS DAS COOPERATIVAS (continua)

Cooperativa	Heterogeneidade %				Heterogeneidade de Relativa Consolidada
	Origem	Fundiária	Renda	Empreendi/o	
1	40	174,5	367,4	52,6	100
2	40	180,6	104,2	28,3	70
3	60	106,7	336,6	7,5	79,4
4			308,5	29,6	
5	10	89,3	173,2	2,3	35,7
6	10	90,9	357,0	38,7	64,7
7	20	73,1	257,6	85,0	75,2
8	30	89,4	192,0		
9	15	57,2	296,2	2,3	43,1
10	0	82,8			
11	20	76,8	135,2	59,2	56,1
12	62	179,7	211,7	25,2	88,8
13	60	155,2	97,2	37,2	78,3
14	20		44,2	5,5	
15	35	122,6	66,5	79,6	73,1
16	50	169,7	99,8	31,3	73,9
17	10	138,7	195,7	68,7	70,3
18		99,3			
19		137,6			
20	70	172,0		0	

As respostas relativas aos escores da natureza do processo decisório estão dispostas na tabela 3.

TABELA 3 – PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO

Cooperativa	CORACCON	COPOCON	MERACCON	MEPOCON
-------------	----------	---------	----------	---------

1	5,27	3,75	5,7	2,88
2	6	3	6,6	2,25
3	3,73	4	5,3	3,88
4	4,8	3,75	5,4	3,25
5	4,6	3,25	5	3,38
6	4,33	3,75	4,90	2,5
7	4,6	4,17	5,5	2,88
8	4,4	3,33	5,2	2,5
9	5,4	3,75	5,9	3,63
10	3,93	4	5,1	2,63
11	4,73	3,08	5,7	2,38
12	5,27	4,08	5,3	4
13	5,67	2,75	6,1	3,38
14	4,80	3,25	5,6	3,25
15	4,13	3,58	5,2	3,13
16	6,07	2,08	6,7	2,13
17	4,67	4,17	5,3	3,13
18	5,70	4	6,4	4
19	4,6	3,25		
20	4,87	2,92	5,5	3,13

Legenda:

CORACCON: fase organização cooperados / dimensão racional / consolidado

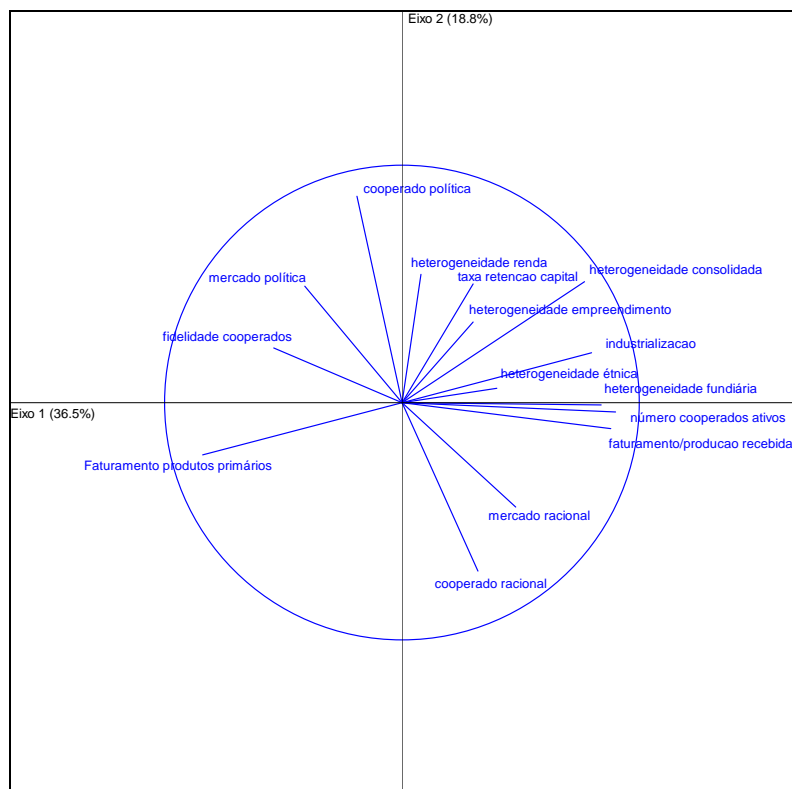
COPOCON : fase organização cooperados / dimensão política / consolidado

MERACCON: fase posicionamento mercado / dimensão racional / consolidado

MEPOCON: fase posicionamento no mercado / dimensão política / consolidado

Através da análise de componentes principais foram gerados os mapas fatoriais ilustrados na figuras 3 e as contribuições mais significativas nos dois eixos, demonstradas na quadro 5.

FIGURA 3 – MAPA FATORIAL CONJUNTO GLOBAL VARIÁVEIS



NOTA : O mapa exhibe as posições dos 15 critérios.
55,3% da variância é explicada pelos dois eixos representados.

QUADRO 5 – CONTRIBUIÇÕES CONJUNTO GLOBAL VARIÁVEIS

	Eixo 1 (+36.5%)		Eixo 2 (+18.8%)	
CONTRIBUIÇÕES POSITIVAS	faturamento/producao recebida	+14,0%	cooperado política	+26,0%
	número cooperados ativos	+14,0%	heterogeneidade renda	+10,0%
	heterogeneidade fundiária	+12,0%	taxa retencao capital	+9,0%
	industrializacao	+11,0%	heterogeneidade consolidada	+9,0%
	heterogeneidade consolidada	+10,0%	mercado política	+8,0%
	mercado racional	+4,0%	heterogeneidade empreendimento	+4,0%
	heterogeneidade étnica	+2,0%	fidelidade cooperados	+1,0%
	taxa retencao capital	+1,0%	industrializacao	+1,0%
CONTRIBUIÇÕES NEGATIVAS	Faturamento produtos primários	-13,0%	cooperado racional	-18,0%
	fidelidade cooperados	-5,0%	mercado racional	-7,0%
	mercado política	-3,0%	Faturamento produtos primários	-1,0%

Interessante explorar a informação visual contida no mapa fatorial das variáveis, cujos dois eixos explicam 55,3% da variância do modelo. As variáveis mais distantes do eixo central são as que mais contribuem para explicar a variância. Quanto mais agudos os ângulos formados pelas retas representativas das variáveis, maior a sua correlação positiva (FREITAS et al,

2002). Logo, quanto mais obtusos esses ângulos maior a sua correlação negativa. Confirma-se portanto, as constatações percebidas através da grade de correlações das variáveis.

Percebe-se a significativa correlação positiva entre as variáveis faturamento, número de cooperados ativos, industrialização, heterogeneidade fundiária e heterogeneidade consolidada, que contribuem positivamente para o fator do eixo 1. Por outro lado, as variáveis faturamento de produtos primários e fidelidade dos cooperados são as que mais contribuem negativamente para o fator do eixo 1.

Constata-se, portanto, que as cooperativas de maior porte, em termos de número de cooperados e faturamento, são as que apresentam maior grau de industrialização, maior heterogeneidade entre os cooperados e menor fidelidade do quadro social.

Esse tipo de cooperativa é o que mais se correlaciona positivamente com a dimensão da racionalidade limitada em seu processo decisório em nível estratégico, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento no mercado. Ou seja, quanto maior e mais industrializada a cooperativa, maior é a percepção da dimensão da racionalidade limitada, por parte dos respondentes da pesquisa, nas duas fases estudadas.

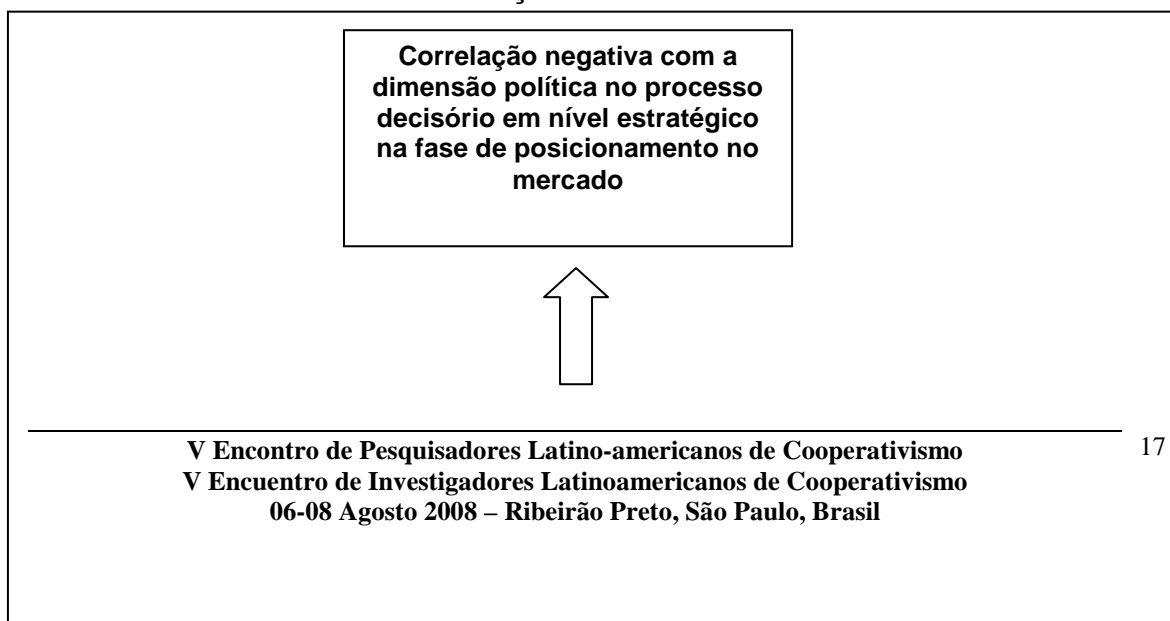
Esse tipo de cooperativa também é o que mais se correlaciona negativamente com a dimensão política em seu processo decisório na fase de posicionamento no mercado. Ou seja, quanto maior e mais industrializada a cooperativa, maior a heterogeneidade de seus cooperados e menos percebida a dimensão política, por parte dos respondentes, nessa fase.

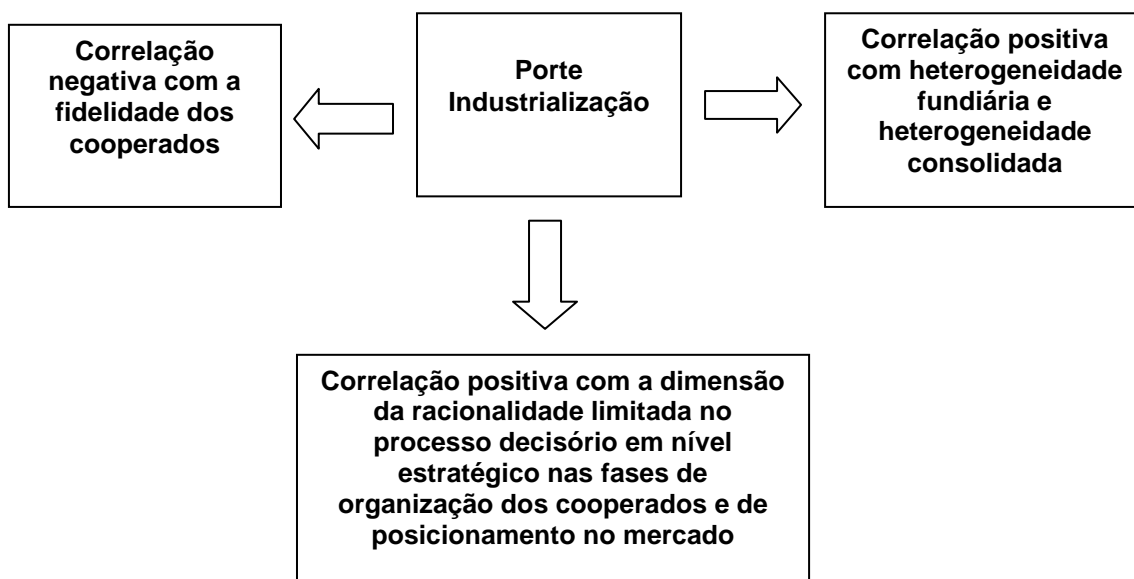
7 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Foi possível estabelecer diversas correlações entre as variáveis derivadas de condições intrínsecas das cooperativas e a natureza do processo decisório em nível estratégico das cooperativas.

As principais indicam que as cooperativas de maior porte e maior nível de industrialização, apresentam também maior heterogeneidade fundiária, maior heterogeneidade consolidada, menor fidelidade dos cooperados, processo decisório em nível estratégico mais próximo da dimensão da racionalidade limitada nas duas fases estudadas e mais distante da dimensão política no processo decisório em nível estratégico na fase de posicionamento no mercado. A figura 4 ilustra essa situação.

FIGURA 4 - DIAGRAMA DE CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS





A percepção teórica de que cooperativas compostas por quadros sociais menos homogêneos tenderiam a negociar mais, só se confirmou entre a dimensão da homogeneidade renda e a dimensão política na fase de organização dos cooperados.

Conclui-se que as variáveis relativas às características intrínsecas das cooperativas, como faturamento, número de cooperados ativos e grau de industrialização, apresentaram correlações mais consistentes e significativas com a natureza do processo decisório, em relação àquelas apresentadas pelas características dos quadros sociais, em especial às relativas à homogeneidade dos cooperados.

A interpretação que pode ser dada a essa constatação é de que, por uma questão concorrencial de alta competitividade, a pressão advinda do ambiente externo força as cooperativas, em especial as de maior porte e mais industrializadas, a estabelecer mecanismos e parâmetros de decisão mais próximos das condições e limitações impostas pelos mercados (mais racional), com prevalência sobre a pressão interna de atendimento de diferentes interesses do quadro social (menos política), mesmo que isso implique em redução da fidelidade do quadro social.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. W. et al. Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. **California Management Review**, v. 22 (1): p. 77-83. 1979.
- ALLISON, G. T. **Essence of decision**: Explaining the Cuban missile crisis. Boston: Little, Brown & Co. 1971.
- BACHARACH, S. B.; LAWLER, E.J. **Power and politics in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass. 1980.
- BARREIROS, R. F. **Caracterização do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. Curitiba. 196 f. Dissertação, 2005.

BECKER, J.L.; FREITAS, H.; HOPPEN, N.; KLADIS, C. M. **Informação e decisão**: Sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**, São Paulo, Atlas, capítulo 12, p 628-655, 2001.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. de; FONSECA, J. M. F. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo. Makron Books. 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre. Bookman, 7. ed., 2003.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1992.

DAFT, R.L. Processos de tomada de decisão. In: _____. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, p.262-281, 1999.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Procedural rationality in strategic decision making process. **Journal of management studies**, 30(4), 587-610, 1993.

_____, Does decision process matter ? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, vol. 39, Issue 2.abr.1996.

EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J.; Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835. 1988.

EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. **Strategic decision making**. In: Strategic Management Journal, vol. 13, 17-31, 1992.

FELDMAN, M; MARCH, J. **Information in organization as signal and symbol**. In: Administrative Science Quarterly, vol. 26, 171-186. , 1981

FREDRICKSON, I. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 445-466. 1984.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão**: sistema de apoio e seu impacto. Porto Alegre. Ortiz, 1997.

FREITAS, H.; JANISSEK, R.; MOSCAROLA, J.; BAULAC, Y. **Pesquisa interativa e novas tecnologias para coleta e análise de dados usando o Sphinx**. Canoas: Sphinx Brasil. 2002.

HATCH, M.J. Organizational decision making, power, and politics. In: _____. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspective**. New York: Oxford University Press, p. 269-282, 1997.

HICKSON, D. J. et al. **Top decisions**: Strategic decision-making in organizations. San Francisco: Jossey-Bass. 1986.

LANGLEY, A. In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 34, p. 598-631. 1989.

LAROCHE, H. **From decision to action in organizations: decision-making as a social representation**. In: Organization Science, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995.

LUCIANO, E. M.; **Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar**. Porto Alegre. 220 f. Dissertação. 2000

MARCH, J.G.; SIMON, H. A. **Limites cognitivos da racionalidade**. In: A teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246-275. 1976.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3.ed, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PETTIGREW, A. **The politics of organizational decision making**. London: Tavistock. 1973.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman. 1981.

PINHEIRO MACHADO FILHO, C.A .; MARINO, M.K.;CONEJERO, M.A . **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais**. Disponível em <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>, 2003.

REYNOLDS, B.J. Decision making in cooperatives with diverse member interests. **United States Department of Agriculture**. Research Report 155. Washington, 1997.

SIMON, H. A . **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 2.ed, 1972.

_____, **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____, Rationality as process and product of thought. **Journal of the American Economic Association**, v. 68, p. 1-16. 1978.