

*DECISION PROCESS IN AGRICULTURE COOPERATIVES OF PARANÁ: A  
COMPARATIVE ANALYSIS, USING RATIONAL MODEL AND POLITICAL  
DECISION MODEL*

REGINALDO FERREIRA BARREIROS

Doutorando em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Professor Assistente do Departamento de Zootecnia da Universidade Estadual de Ponta Grossa  
E-mail: rfbarreiros@uol.com.br

ROBERTO MAX PROTIL

Professor Titular da Escola de Negócios da  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
E-mail: roberto.protil@pucpr.br

VILMAR RODRIGUES MOREIRA

Doutorando em Administração na Fundação Getúlio Vargas/SP  
Professor Assistente do Departamento de Administração da  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
E-mail: vilmar.moreira@pucpr.br

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 nas organizações além de caracterizar as cooperativas agropecuárias. A partir da abordagem racional de decisão, com foco na racionalidade limitada, e do modelo político de decisão, foi desenvolvido um modelo conceitual de pesquisa compatível com o processo decisório das organizações cooperativas, e que foi validado com base em dados empíricos, coletados em vinte cooperativas agropecuárias singulares do estado do Paraná. O artigo conclui que a natureza do processo decisório é diferente entre as duas fases estudadas: a de (i) organização dos cooperados e a de (ii) posicionamento das cooperativas no mercado. Se comparadas as duas fases, (i) se aproxima mais do modelo racional, enquanto (ii) é mais fortemente aplicado na fase de organização dos cooperados, embora nessa fase também predominem aspectos do modelo racional. Essa conclusão, associada à outra análise que indicou a independência e complementaridade das dimensões política e da racionalidade limitada no processo decisório, contribui para a validação do método de análise proposto.

Palavras-chave: Cooperativismo, Processo decisório, Administração estratégica

Abstract

The present work's objective is to analyse and characterize the decision making process at strategic level in the farming cooperatives of Paraná. These organizations 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 convergent 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 work presents a conceptual study method, compatible with the decision making process of cooperative organizations. This article presents organization's decision making concepts and their use in agricultural cooperatives. In the analysis of the decision making process nature, it was evaluated the degree of adequacy to two theoretic models of decision: that of limited rationality and political. Based in this, it was created a conceptual model of research, compatible with the decision making in the cooperatives organizations, which was validated with empirical data, collected in twenty agricultural cooperatives in the State of Parana. The data analysis led to the conclusion that decision making process is different in the two stages studied: that of organization of members and that of cooperative's positioning in the market. Compared the two stages, prevails the dimension of limited rationality in the stage of positioning in the market, while the political model is strongly applied in the stage of organization of the members, although in this stage also prevails aspects of the limited rational model. This conclusion, associated to the other analysis which indicates the independence and complementarities of the dimensions of political and limited rationality in the decision making process, contribute to the validation of the analysis method proposed.

Key-words: Cooperatives, Decision making process, Strategic management.

## 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 (1997) reforça a importância da decisão no contexto atual de mudanças rápidas em que se encontra o mundo, com consequências 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 vez mais relevante.

Este artigo aborda a questão do processo decisório estratégico em organizações, e tem por objetivo contribuir para a caracterização do processo decisório em nível estratégico em cooperativas agropecuárias, a partir da avaliação da percepção de cooperados, administradores e dirigentes dessas organizações, 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 & 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 & 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 conseqüência-utilidade, escolhe a decisão preferencial dentro de um conjunto previamente definido de preferências, onde esta decisão preferencial consiste daquela de maior utilidade (MARCH & 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 & 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 & 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 "homus economicus", cem por cento racional, e fortaleceu a idéia do "homus 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 & 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 & 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 à obtenção de seus próprios interesses (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 & 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 de o 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 nas perspectivas racional e política.

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DE PROCESSOS DECISÓRIOS

<i>Perspectivas</i> <i>Conceitos</i>	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: EISENHARDT E ZBARACKI (1992), QUADRO ADAPTADO

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

Nesta pesquisa foram adotados 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, conforme indicado nos quadros 2 e 3, desenvolveram os construtos 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).

Fonte: Dean & Sharfman (1996).

#### 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).

Fonte: Dean & Sharfman (1996).

### 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, nas quais 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.

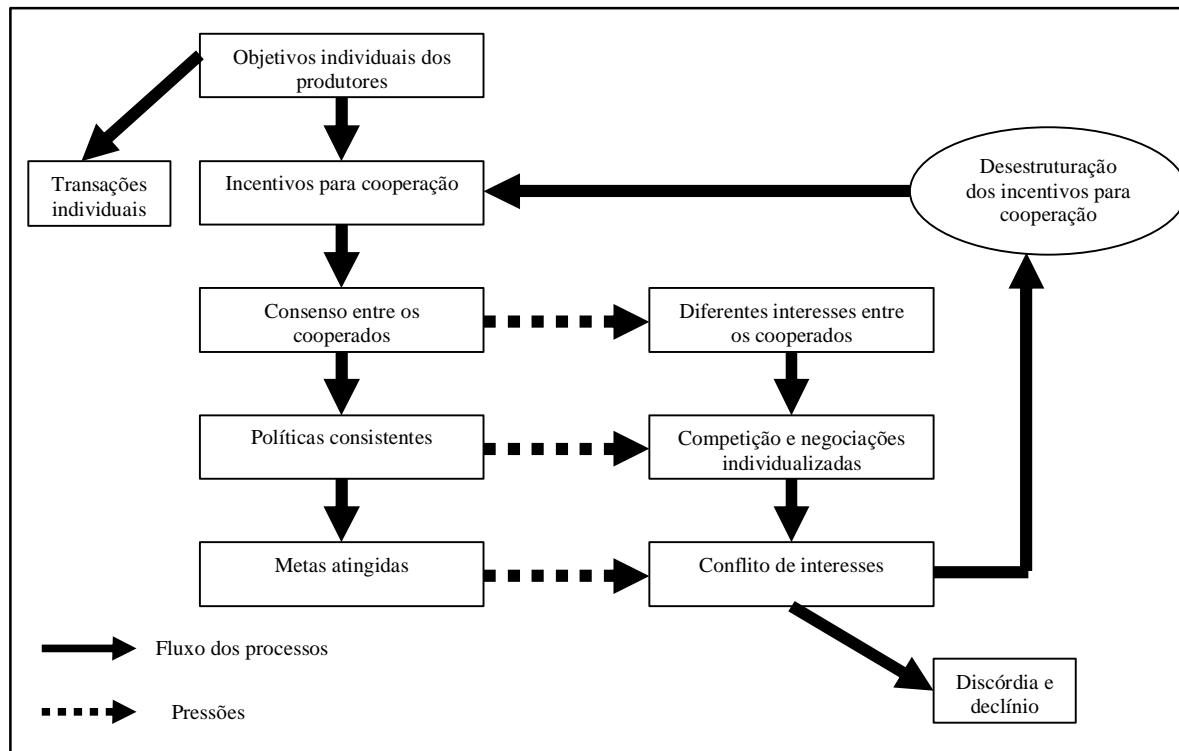
Outra particularidade nas cooperativas é o relacionamento ambíguo com os cooperados. Eles são ao mesmo tempo clientes, fornecedores e proprietários da sociedade. Por conta disso, verifica-se o surgimento de interesses conflitantes, sobretudo no caso de mercados altamente concorrenciais. Dentre as causas 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).

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 diferenças de porte, nível tecnológico e tipo dos empreendimentos individuais e que a manutenção da coesão e a geração de incentivos para a cooperação é tão mais complexa quanto mais diferentes forem os processos produtivos e tecnológicos. Dessa forma, para atender aos interesses dos associados há a necessidade do estabelecimento de políticas claras, que fundamentem consistentemente o relacionamento entre a cooperativa e o associado, de forma que qualquer transação efetuada com um cooperado possa ser avaliada por todos os outros. A figura 1 ilustra a estrutura estratégica de cooperativas agropecuárias, conforme preconizado por Reynolds.



FIGURA 1 - ESTRUTURA ESTRATÉGICA DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS



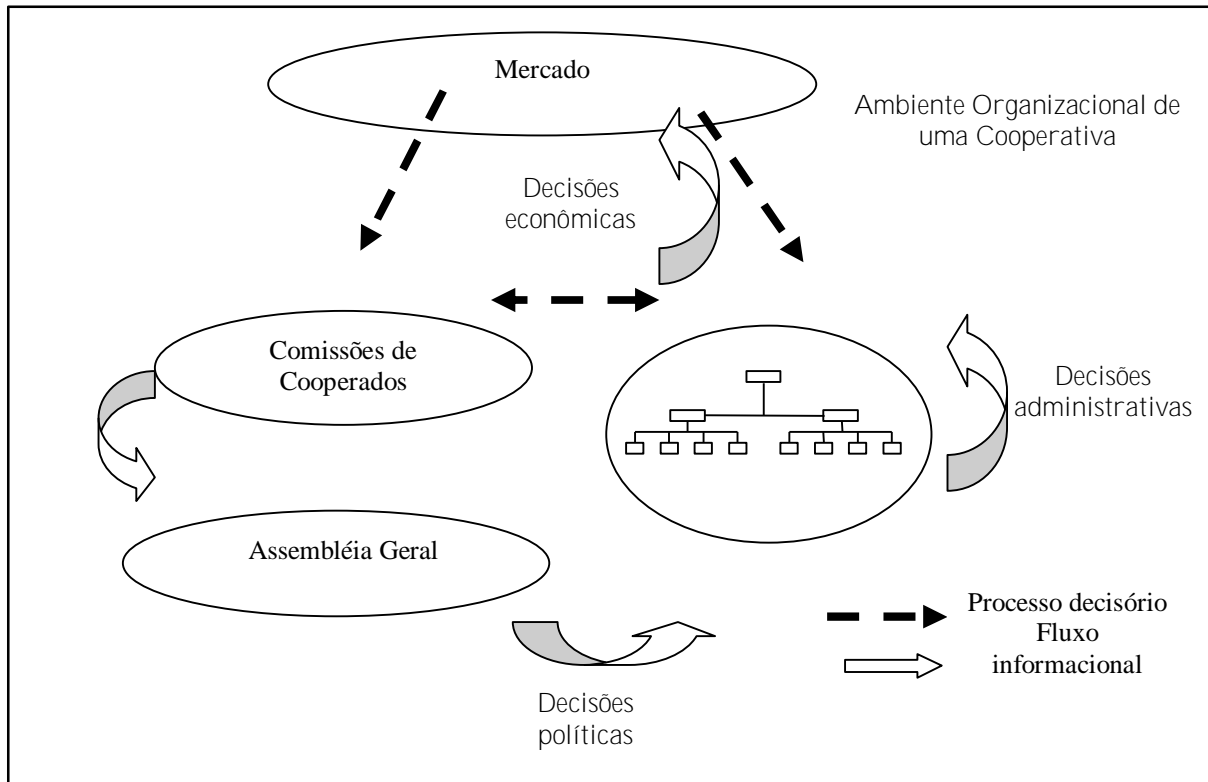
FONTE: REYNOLDS (1997)

#### 4 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE ESTUDO DO PROCESSO DECISÓRIO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ

Através da pesquisa bibliográfica apresentada anteriormente, verificou-se que a dinâmica do processo decisório em nível estratégico em cooperativas ainda não está sistematizada, pois pouca pesquisa foi realizada nesta área. Vislumbra-se que a caracterização e melhor conhecimento do processo decisório nas cooperativas pode constituir-se em fator indutor de aumento da eficiência econômica e social dessas organizações. Evidencia-se, portanto, a necessidade de se desenvolver modelos e metodologias que permitam estudar cientificamente o processo decisório dentro destas complexas organizações.

Para compreender e avaliar estas variáveis, está sendo proposto o modelo de análise ilustrado na figura 2, baseado na prática de planejamento estratégico da OCEPAR (OCEPAR, 1997).

FIGURA 2 - MODELO DE ANÁLISE



Neste modelo são apresentadas as diversas relações internas e externas existentes nas cooperativas, e que influenciam o seu processo de decisão em nível estratégico. O ambiente externo — composto pelos clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos regulamentadores, e ainda constituído por variáveis de diferentes naturezas, como econômica, política, social, tecnológica, legal, ecológica e demográfica —, influencia de forma variada a organização cooperativa e o corpo de cooperados. Os cooperados, organizados em variadas comissões, conforme o nível de diversificação dos seus empreendimentos, exercem diferentes pressões sobre a cooperativa, na tentativa de serem atendidos seus interesses de ordem individual ou corporativa. A cooperativa, com sua estrutura técnica e administrativa, tende a imprimir o máximo de racionalidade em seu processo decisório, com base nas informações recebidas do mercado. Todavia, dada a natureza democrática da sua governança corporativa, a cooperativa é altamente sensível às pressões internas, na busca de consenso e coalizão entre os cooperados. Convivem nas cooperativas duas estruturas aparentemente duais. Por um lado, uma estrutura técnica, que busca a racionalidade, por outro lado a estrutura de poder e de ordem política, que influencia o processo decisório, com base nos diferentes interesses individuais ou corporativos.

No modelo as decisões políticas são tratadas como decisões horizontais, pois ocorrem através de comitês e assembléias, 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 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. A dimensão administrativa não é avaliada neste trabalho por concentrar decisões nos níveis tático e operacional.

O modelo de análise proposto deu embasamento para a realização de estudo empírico envolvendo todo o universo de cooperativas do Estado do Paraná, e cujo objetivo geral é o de caracterizar a natureza do processo decisório em nível estratégico nessas organizações, em duas dimensões básicas:

- a) Dimensão política: a fase de organização dos cooperados em comissões, até chegar às assembleias gerais, consideradas as pressões derivadas das condições dos empreendimentos individuais dos cooperados e do ambiente interno da cooperativa;
- b) Dimensão econômica: a fase de posicionamento das cooperativas no mercado, consideradas as pressões derivadas das condições e restrições oferecidas pelo ambiente externo.
- c) Com base neste modelo, buscou-se respostas para as seguintes perguntas:
- d) Qual a aplicabilidade dos modelos teóricos da racionalidade limitada e político sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná, inclusive a possível independência e complementaridade dessas duas dimensões ?
- e) Qual a percepção dos dirigentes, administradores e cooperados sobre a natureza do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná?
- f) Há diferenças significativas na natureza do processo decisório nas diferentes fases pesquisadas?

## 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 e duas 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 (1996), 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. Ainda segundo esses autores, essas escalas produzem dados intervalares, com possibilidade de mensuração de atitudes em direção e em intensidade, possibilitando a análise estatística através de métodos paramétricos. No presente estudo, porém, foram utilizados testes de hipóteses não paramétricos, dado o pequeno tamanho da amostra.

Para verificação das diferenças de percepção sobre a natureza do processo decisório entre os três públicos pesquisados, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Esse teste, considerado como ANOVA não métrica, analisa a variância de k amostras independentes, através da diferença entre medianas e da ponderação do valor do posto de cada caso (MALHOTRA, 2001). A hipótese nula é que as medianas das k populações são iguais. Para Siegel (1975), a prova de Kruskal-Wallis é extremamente útil para decidir se k amostras independentes provêm de populações diferentes.

Para verificação das diferenças de percepção dos respondentes sobre a natureza do processo decisório entre a fase de organização dos cooperados e a de posicionamento da cooperativa no mercado, utilizou-se o teste não paramétrico de Wilcoxon. Esse teste é considerado como a alternativa para o teste t emparelhado, que analisa as diferenças entre observações relacionadas, levando em conta a magnitude das diferenças. Calcula as diferenças entre os pares de variáveis e ordena por postos as diferenças absolutas (MALHOTRA, 2001). Para Siegel (1975), o teste de Wilcoxon é extremamente útil nas ciências do comportamento, quando é possível classificar as diferenças observadas para os diversos pares de dados, por ordem dos seus valores absolutos, sem atribuição de escores verdadeiramente numéricos às observações de cada par, e exige mensuração da variável no mínimo em nível ordinal. As respostas dos cooperados não foram submetidas a esse teste, pois esse público foi inquirido sobre somente uma das fases, a de organização dos cooperados.

Dean e Scharfman (1993) concluíram que a racionalidade limitada e o comportamento político constituem-se em dimensões independentes e complementares no processo decisório. Para tanto, submeteram as cinco perguntas caracterizadoras da racionalidade limitada e as quatro perguntas caracterizadoras do comportamento político à análise de componentes principais, que indicou que as duas dimensões constituíram-se em dois fatores bem distintos.

Para confirmar a validade dos construtos para a aferição das dimensões da racionalidade limitada e política, assim como avaliar a independência e complementaridade dessas duas abordagens, repetiu-se o mesmo procedimento de Dean e Scharfman, submetendo as respostas obtidas à análise de componentes principais.

## 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%. Das cooperativas que participaram, foi possível tabular respostas de 18 administradores, 18 dirigentes e 20 cooperados. A tabela 1 apresenta os escores das respostas relativas à percepção dos respondentes quanto à natureza do processo decisório em nível estratégico.

TABELA 1 - ESCORES DAS RESPOSTAS DE ADMINISTRADORES, DIRIGENTES E COOPERADOS

Modelo da Racionalidade Limitada					
	Fase de organização dos cooperados			Fase de posicionamento no mercado	
	Administrador	Dirigente	Cooperado	Administrador	Dirigente
Pergunta 1	4,83	5,17	4,65	5,78	5,83
Pergunta 2	4,89	5,56	4,95	5,78	5,94
Pergunta 3	4,83	5,11	4,45	5,50	5,56
Pergunta 4	4,72	4,78	4,35	5,50	5,11
Pergunta 5	4,94	4,78	5,00	5,33	5,61
Média	4,84	5,08	4,68	5,58	5,61
Média Geral	4,87			5,59	
Modelo Político					
	Fase de organização dos cooperados			Fase de posicionamento no mercado	
	Administrador	Dirigente	Cooperado	Administrador	Dirigente
Pergunta 1	3,33	2,83	3,45	2,39	2,56
Pergunta 2	3,00	3,11	3,55	2,72	3,06
Pergunta 3	4,11	3,78	4,15	3,22	3,44
Pergunta 4	3,44	3,72	3,60	3,56	3,33
Média	3,47	3,36	3,69	2,97	3,10
Média geral	3,53			3,05	

Os dados da tabela 1 permitem verificar que há uma significativa dominância do modelo de racionalidade limitada sobre o modelo político, tanto na fase de organização dos cooperados como na fase de posicionamento no mercado.

O teste de Kruskal-Wallis, utilizado para verificação das diferenças de percepção sobre a natureza do processo decisório entre os três públicos pesquisados, apresentou para a variável fase organização dos cooperados/dimensão racional um valor p de 0,486, para a variável fase organização cooperados/dimensão política um valor p de 0,247, para a variável fase posicionamento mercado/dimensão racional um valor p de 0,567 e para a variável fase posicionamento mercado/dimensão política um valor p de 0,678.

Em todas as variáveis, o valor p é maior do que 0,05, o que indica que ao nível de significância de 5%, não há evidência estatística suficiente para rejeitar H<sub>0</sub>, que considera a igualdade de percepção dos administradores, dirigentes e cooperados sobre a natureza do processo decisório, nas dimensões racional e política, tanto na fase de organização dos

cooperados, quanto na de posicionamento da cooperativa no mercado. Diante dessa constatação, passamos a analisar as respostas dos administradores, dirigentes e cooperados sobre o processo decisório, de forma conjunta.

No teste de Wilcoxon, utilizado para verificar a possível diferença da percepção dos administradores e dirigentes sobre a natureza do processo decisório entre as fases de organização dos cooperados e de posicionamento no mercado, encontrou-se o valor p igual a 0,000 para a comparação cruzada das respostas dos respondentes sobre a dimensão racional nas duas fases analisadas e 0,005 no caso da dimensão política. Nos dois casos, o valor p é menor do que 0,05, o que indica que ao nível de significância de 5%, há evidência estatística suficiente para rejeitar H<sub>0</sub> - que considera não haver diferença de percepção dos respondentes entre as duas fases estudadas. Portanto, se aceita H<sub>1</sub>, que considera que a média das respostas, no nível de significância de 5%, é estatisticamente diferente entre as duas fases estudadas, tanto na dimensão racional quanto na dimensão política.

Na verificação da validade dos construtos para a aferição das dimensões da racionalidade limitada e política, a análise dos dados permitiu a identificação de três componentes considerados mais relevantes, tanto na fase de organização dos cooperados, como na de posicionamento no mercado. A tabela 2 registra as contribuições de cada variável para cada dimensão estudada e a tabela 3 indica a grade de correlações entre as variáveis, na fase de organização dos cooperados.

TABELA 2 - CONTRIBUIÇÕES / FASE ORGANIZAÇÃO COOPERADOS

	Dimensão			Total
	1	2	3	
CORAC1	,741	,066	,336	
CORAC2	,698	,058	,335	
CORAC3	,851	,271	,148	
CORAC4	,757	,096	-,203	
CORAC5	,739	-,096	-,288	
COPOL1	-,821	,093	,047	
COPOL2	-,603	,198	,611	
COPOL3	-,369	,676	-,418	
COPOL4	,142	,869	,077	
Alpha de Cronbach	,849	,297	-,089	,948
Auto-valor	4,074	1,358	,927	6,358

TABELA 3 - GRADE DE CORRELAÇÕES / FASE ORGANIZAÇÃO COOPERADOS

	CORAC1	CORAC2	CORAC3	CORAC4	CORAC5	COPOL1	COPOL2	COPOL3	COPOL4
CORAC1	1,000	,494	,622	,423	,425	-,554	-,297	-,283	,148
CORAC2	,494	1,000	,600	,414	,510	-,420	-,220	-,240	,091
CORAC3	,622	,600	1,000	,624	,534	-,674	-,338	-,172	,297
CORAC4	,423	,414	,624	1,000	,485	-,545	-,475	-,193	,156
CORAC5	,425	,510	,534	,485	1,000	-,534	-,489	-,124	-,060
COPOL1	-,554	-,420	-,674	-,545	-,534	1,000	,502	,343	-,060
COPOL2	-,297	-,220	-,338	-,475	-,489	,502	1,000	,204	,013
COPOL3	-,283	-,240	-,172	-,193	-,124	,343	,204	1,000	,293
COPOL4	,148	,091	,297	,156	-,060	-,060	,013	,293	1,000
Dimensão	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Auto-valor	4,069	1,358	,923	,744	,518	,464	,394	,319	,211

NOTA: Os valores da tabela são os coeficientes de correlação entre os critérios.

A tabela 4 registra as contribuições de cada variável para cada dimensão estudada e a tabela 5 indica a grade de correlações entre as variáveis, na fase de posicionamento no mercado.

TABELA 4 - CONTRIBUIÇÕES / FASE MERCADO

	Dimensão			Total
	1	2	3	
MERAC1	,734	,412	,251	
MERAC2	,799	,046	,366	
MERAC3	,716	,146	-,067	
MERAC4	,727	-,044	-,241	
MERAC5	,781	-,378	,232	
MEPOL1	-,714	-,016	,261	
MEPOL2	-,240	,217	,658	
MEPOL3	-,159	,805	,309	
MEPLO4	,072	,734	-,573	
Alpha Cronbach	,797	,409	,217	,945
Auto-valor	3,426	1,572	1,239	6,237

TABELA 5 - GRADE DE CORRELAÇÕES / FASE MERCADO

	MERAC 1	MERAC 2	MERAC 3	MERAC 4	MERAC 5	MEPOL 1	MEPOL 2	MEPOL 3	MEPOL 4
MERAC1	1,000	,718	,409	,407	,360	-,503	,048	,167	,196
MERAC2	,718	1,000	,352	,398	,710	-,417	-,130	,049	-,072
MERAC3	,409	,352	1,000	,542	,531	-,450	-,121	,073	,115
MERAC4	,407	,398	,542	1,000	,466	-,428	-,197	-,210	,123
MERAC5	,360	,710	,531	,466	1,000	-,386	-,193	-,262	-,282
MEPOL1	-,503	-,417	-,450	-,428	-,386	1,000	,128	,303	-,209
MEPOL2	,048	-,130	-,121	-,197	-,193	,128	1,000	,199	-,152
MEPOL3	,167	,049	,073	-,210	-,262	,303	,199	1,000	,317
MEPOL4	,196	-,072	,115	,123	-,282	-,209	-,152	,317	1,000
Dimensã o	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Auto- valor	3,426	1,572	1,239	,870	,762	,498	,318	,222	,092

NOTA: Os valores da tabela são os coeficientes de correlação entre os critérios.

O primeiro componente, que denominamos como racionalidade, é composto pelas cinco perguntas referentes à dimensão racional da decisão, mais a primeira pergunta relativa à dimensão política, que indaga sobre a preocupação dos decisores com seus próprios objetivos ou com os objetivos da organização. Nesse caso, observa-se que as respostas a essa pergunta, apresentaram forte correlação negativa com as respostas relativas à dimensão racional. Esses resultados indicam:

- a) Todas as cinco perguntas relativas à dimensão racional apresentaram respostas fortemente correlacionadas positivamente;
- b) A primeira pergunta sobre a dimensão política não revela adequadamente a independência das duas dimensões estudadas: a decisão racional e a decisão política;

O segundo componente, que denominamos como influência de poder e negociação, é composto pelas perguntas 3 e 4 relativas à dimensão política da decisão. Por fim, o terceiro componente, que denominamos como nível de pertencimento, é composto somente pela segunda pergunta relativa à dimensão política da decisão, que indaga sobre a influência da abertura entre as pessoas em relação a seus diversos interesses e preferências na decisão.

As respostas às perguntas 2, 3 e 4 relativas à dimensão política, caracterizaram dois componentes independentes do fator racionalidade. Esses resultados revelam a evidência confirmatória de que, nesses quesitos, a racionalidade limitada e o comportamento político são dimensões distintas e complementares do processo decisório, ao invés de antagonicas, ressalvada a limitação revelada pelas respostas da pergunta 1, conforme já comentado.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas constituem-se em sociedades de pessoas, com grandes diferenças em relação às sociedades mercantis, caracterizadas como sociedades de capital.

As cooperativas agropecuárias, na sua gênese, surgem da união de produtores rurais, que buscam vantagens econômicas através da prática do cooperativismo, em relação às ações individuais como agentes econômicos pulverizados. Daí surge a necessidade de formulação de políticas que explicitem aos cooperados as vantagens da continuidade do trabalho cooperativo, inclusive com contemplação de diferentes interesses derivados de heterogeneidade do quadro social.

As cooperativas mantêm com seus associados, relacionamentos de diferentes naturezas. Os associados, além de proprietários da Cooperativa, ora são fornecedores, ora são clientes, ora são os próprios dirigentes da organização. Daí surge a ausência de separação entre controle e propriedade, característica típica desse tipo de sociedade.

Nas cooperativas, o poder deliberativo máximo é exercido em assembleias gerais, aonde cada associado tem direito a um único voto, independentemente do capital possuído; ao contrário das sociedades mercantis, aonde o poder é determinado pelas quantidades de capital possuídos pelos proprietários.

Essas diferenças refletem-se na forma como ocorre o processo decisório nas cooperativas, em especial no nível estratégico, que foi o tema desta pesquisa. O embasamento teórico desta pesquisa partiu de dois modelos básicos de decisão: o da racionalidade limitada e o político.

Diversos estudos sobre o processo decisório revelam a larga utilização do modelo da racionalidade limitada de Simon no meio acadêmico, por se tratar de um modelo consagrado, de fácil visualização e que teve desdobramentos posteriores, vindo a servir como fundamentação para o desenvolvimento de sistemas de informação como suporte à decisão. Aparentemente, esse modelo é aplicável nas decisões mais programadas e de menor incerteza, nos níveis operacional e tático das cooperativas. No nível estratégico, todavia, há evidências bibliográficas de forte influência política sobre o processo decisório das cooperativas, em função da divergência de interesses entre os agentes, o que indica possível limitação na utilização desse modelo nesse nível decisório.

A pesquisa foi estruturada através de modelo proposto e validado em parte neste trabalho, que segmenta o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas em duas fases básicas: a fase de organização dos cooperados e a de posicionamento da cooperativa no mercado.

As percepções dos três públicos pesquisados (administradores, dirigentes e cooperados), submetidas ao teste de Kruskal-Wallis, não apresentaram diferença estatística no nível de significância de 5%. Essa constatação permitiu que as respostas desses três públicos fossem tratadas conjuntamente, com conseqüente aumento da amostra.

Os construtos utilizados para avaliação da natureza do processo decisório aplicam-se às cooperativas pesquisadas, inclusive com a emergência das duas dimensões analisadas — a da racionalidade limitada e a política — como fatores independentes e complementares. Ou seja, as duas dimensões estão presentes em diferentes graus no processo decisório, sem a necessidade de que o aumento de uma dimensão implique na diminuição da outra. Das quatro perguntas sobre a dimensão política, três proporcionaram essa conclusão. Tanto na fase de organização dos cooperados quanto na de posicionamento

no mercado, a percepção dos respondentes é de que prevalece o modelo de racionalidade limitada no processo decisório em nível estratégico.

A percepção dos respondentes indica que a dimensão da racionalidade é maior durante a fase de posicionamento das cooperativas no mercado, se comparada com a fase de organização dos cooperados.

A dimensão política também está presente no processo decisório das cooperativas, notadamente na fase de organização dos cooperados, quando o escore encontrado é significativamente maior em relação ao da fase de posicionamento no mercado. Os resultados alcançados, através do teste de Wilcoxon, permitem validar o modelo proposto, no que se refere às diferenças da natureza do processo decisório nas duas fases estudadas. Ou seja, se comparadas as duas fases, a de posicionamento no mercado se aproxima mais do modelo racional, enquanto o comportamento político é mais fortemente percebido na fase de organização dos cooperados, embora nessa fase também predominem aspectos do modelo racional.

Desta forma, os resultados alcançados permitem que o modelo proposto seja validado, no que se refere às diferenças da natureza do processo decisório detectadas nas duas fases estudadas. Ou seja, se comparadas as duas fases, a de posicionamento no mercado se aproxima mais do modelo racional, enquanto o modelo político é mais fortemente aplicado na fase de organização dos cooperados, embora nessa fase também predominem aspectos do modelo racional.

Esse artigo aborda uma parte significativa de projeto de pesquisa mais amplo sobre o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias singulares do Paraná. Outros aspectos relativos ao processo decisório, como a identificação de outras variáveis intervenientes, tais como homogeneidade do quadro social quanto ao porte; homogeneidade do quadro social quanto à natureza dos empreendimentos dos cooperados; profissionalização da administração da cooperativa; origem étnica do quadro social; verticalização da produção; grau de utilização de tecnologia da informação; fidelidade dos cooperados; forma de capitalização da cooperativa; convergência de interesses entre os associados também foram objetos da pesquisa, embora não discutidos neste artigo, e irão complementar o projeto de caracterização do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias singulares do Paraná.

## 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 (Mestrado em XXXX) - Faculdade, Universidade, 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*, v. 30, 4, 587-610, 1993.
- \_\_\_\_\_. Does decision process matter ? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, v. 39, 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.
- \_\_\_\_\_; ZBARACKI, M.J. Strategic decision making. In: *Strategic Management Journal*, v. 13, 17-31, 1992.
- FELDMAN, M; MARCH, J. Information in organization as signal and symbol. In: *Administrative Science Quarterly*, v. 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.
- 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, 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 (Mestrado em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2000.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 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.

OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná. Plano Paraná Cooperativo 2000. Curitiba, 1997.

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/>>, Acesso em : 10/11/2008.

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

SIEGEL, S. Estatística não paramétrica (para as ciências do comportamento). São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1975.

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.

## ENDEREÇO DOS AUTORES

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
R. Imaculada Conceição, 1155 - Prado Velho  
Curitiba, PR - Brasil  
80215-901