



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE - AMF**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME PELLIZZARO PREVEDELLO**

**PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA COOPERATIVA – UM**  
**ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA NOVA PALMA LTDA**

**RESTINGA SECA/RS**

**2015**

**GUILHERME PELLIZZARO PREVEDELLO**

**PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA COOPERATIVA – ESTUDO  
DE CASO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA NOVA PALMA LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção  
do título de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antônio  
Meneghetti-AMF.

Orientador(a):

Profª. MSc. Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer

RESTINGA SECA/RS

**2015**

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
**GUILHERME PELLIZZARO PREVEDELLO**

**Processos de tomada de decisão em uma Cooperativa:** um estudo de caso da  
Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antonio  
Meneghetti-AMF.

Orientador: Profª Ms. Ranice Hoehr Pedrazzi Pozzer

---

Profª Ms. Ranice Hoehr Pedrazzi Pozzer  
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso  
Antonio Meneghetti Faculdade

---

Profª Ms. Helena Biasotto  
Membro da Banca Examinadora  
Antonio Meneghetti Faculdade

---

Profª Esp. Eloy Demarchi Teixeira  
Membro da Banca Examinadora  
Antonio Meneghetti Faculdade

**Restinga Seca, RS, 05 de dezembro de 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a mim por ter escolhido a Antonio Meneghetti Faculdade como instituição de ensino de minha formação e pela minha persistência em dar forma a este estudo. Agradeço a todo corpo docente da Antonio Meneghetti Faculdade, direção e administração que contribuíram para minha formação como profissional e pessoa, vocês foram muito importantes na construção desta estrada que hoje vislumbro um horizonte superior. Agradeço ao ensinamento do grande mestre Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, que me inspirou e me motivou a buscar a excelência de mim mesmo em todos os aspectos da minha vida.

Ao grande apoio incondicional e incentivo dos meus pais e irmã, José, Beatriz e Camila, que são meu alicerce, onde me oportunizaram este ensino e sempre estiveram comigo, nas boas e nas ruins, me auxiliando em vários momentos desta minha caminhada, sem vocês está conclusão não estaria acontecendo, agradeço imensamente. Amo vocês.

A Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda, que no geral me recebeu com enorme carinho abriram as portas da cooperativa e oportunizou o desenvolvimento desta pesquisa. Também, minha orientadora, Ranice Pozzer, por ter contribuído para minha formação profissional, por ter tido paciência ao me auxiliar na construção deste trabalho me dando todo suporte no pouco tempo que lhe coube.

Aos meus amigos/irmãos que sempre tive e aos que fiz durante este percurso acadêmico, que contribuíram direta e indiretamente, na evolução da minha vida e no desenvolvimento deste trabalho.

E em especial, a minha melhor amiga e namorada, Júlia de C. Naicin, que compartilhou comigo deste momento, ajudando nos momentos de dificuldade, sendo paciente e me fortalecendo sempre em busca do meu melhor, tanto pessoal como profissional. Em situações, dedicando suas horas dando dicas e me ajudando na formação deste projeto. Obrigado.

Muito obrigado a todos vocês que fizeram parte desta minha conquista!

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar como é feito o processo de tomada de decisão em uma cooperativa, destacando suas hierarquias de poder perante as posições na estrutura organizacional. As relações de poder existente na cooperativa permite a compreensão do funcionamento de várias áreas, especialmente quando atreladas ao processo de tomada de decisão. Assim como o poder, a decisão também ocupa um lugar de destaque nos vários âmbitos da experiência humana. No sentido de contribuir para o preenchimento da lacuna do conhecimento científico a respeito do tema, para a consecução dos objetivos da pesquisa descritiva com abordagem qualitativa foi estruturada através de um estudo de caso da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda. Inicialmente, foram delineados aspectos importantes para a compreensão do tema em questão, sendo conceituada a estrutura organizacional, relação de poder e tomada de decisão. Através da entrevista semiestruturada com os presidentes e gerentes da cooperativa, buscou-se coletar informações a respeito da tomada de decisão e relação de poder. Os dados obtidos a partir da entrevista foram processados e articulados entre si por meio da técnica de análise de conteúdo. Como conclusão, o presente trabalho pode contribuir sobre o processo de tomada de decisão e a relação de poder neste meio cooperativo.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Relação de poder. Estrutura organizacional. Cooperativa.

## ABSTRACT

The objective of this study was to identify how is the decision making process in a cooperative, highlighting their power hierarchies before the positions in the organizational structure. The existing power relations in the cooperative allows the understanding of the functioning of several areas, especially when linked to the decision making process. As well as the power, the decision also occupies a prominent place in the various spheres of human experience. Contributing to fill the gap in scientific knowledge on the subject, to achieve the research objectives with a qualitative approach was structured through a case study of the Joint Agricultural Cooperative Nova Palma Ltda. Initially, were outlined important aspects for understanding the subject matter, being conceptualized the organizational structure, relationship of power and decision making. Through semi-structured interviews with the presidents and cooperative managers, sought to collect information about the decision making and power relations. The data obtained from the interview were processed and linked to each other through the content analysis technique. In conclusion, this study can conclude on the decision making and the function of power in this cooperative process.

**Keywords:** Deciosion making. Relation of power. Structure organizational. Cooperative.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: O método estudo de caso .....                                | 24 |
| Figura 2: Procedimento analítico.....                                  | 29 |
| Figura 3: Esquema do processo decisório na organização em análise..... | 49 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Perfil dos entrevistados.....                       | 26 |
| Quadro 2: Protocolo de estudo de caso.....                    | 27 |
| Quadro 3: Autores e questões de instrumentos de pesquisa..... | 28 |
| Quadro 4: Processo de derivação categorias de análise.....    | 31 |
| Quadro 5: Processo de derivação categoria intermediária.....  | 39 |
| Quadro 6: Processo de derivação categoria intermediária.....  | 40 |
| Quadro 7: Processo de derivação categoria intermediária.....  | 42 |
| Quadro 8: Processo de derivação categoria final.....          | 43 |
| Quadro 9: Processo de derivação categoria final.....          | 45 |
| Quadro 10: Processo de derivação categoria final.....         | 46 |



## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1.1      | OBJETIVOS .....  | 11        |
| 1.1.1    | Objetivo Geral.....  | 11        |
| 1.1.2    | Objetivos Específicos .....  | 11        |
| 1.2      | JUSTIFICATIVA.....   | 11        |
| 1.3      | PROBLEMA DE PESQUISA .....   | 12        |
| 1.4      | ESTRUTURA DO TRABALHO .....  | 12        |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | <b>14</b> |
| 2.1      | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....  | 14        |
| 2.2      | RELAÇÃO DE PODER.....  | 17        |
| 2.3      | TOMADA DE DECISÃO .....  | 20        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA</b> .....   | <b>23</b> |
| 3.1      | O MÉTODO ESTUDO DE CASO .....  | 23        |
| 3.2      | PREPARAÇÃO PARA COLETA DE DADOS .....  | 26        |
| 3.2.1    | Protocolo estudo de caso .....   | 26        |
| 3.2.2    | Fonte de evidência .....   | 27        |
| 3.2.2.1  | Entrevistas semiestruturadas .....   | 27        |
| 3.3      | PROCEDIMENTOS DE ANALISE .....   | 28        |
| 4.1      | DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS INICIAIS.....   | 32        |
| 4.1.1    | Conselho de administração .....  | 32        |
| 4.1.2    | Comitê gestor .....  | 33        |
| 4.1.3    | Compartilhamento de informações .....  | 34        |
| 4.1.4    | Troca de ideias .....  | 34        |
| 4.1.5    | Autonomia .....  | 35        |
| 4.1.6    | Percepção e experiência do mercado .....   | 35        |
| 4.1.7    | Intuição .....   | 36        |
| 4.1.8    | Hierarquia de poder .....  | 36        |
| 4.1.9    | Liderança.....   | 37        |
| 4.1.10   | Centralização.....   | 37        |
| 4.1.11   | Descentralização .....   | 38        |
| 4.2      | DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS .....  | 38        |
| 4.2.1    | Pensamento analítico para tomada de decisão .....  | 39        |
| 4.2.2    | Processo de tomada de decisão .....  | 40        |
| 4.2.3    | Definição de papéis dentro da organização.....   | 42        |
| 4.2.4    | Complexidade do ambiente .....   | 43        |
| 4.3      | DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS FINAIS .....  | 45        |
| 4.3.1    | Tomada de decisão .....  | 45        |
| 4.3.2    | Relação de poder .....   | 46        |
| 4.4      | INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....   | 47        |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>51</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>53</b> |
|          | <b>ANEXOS</b> .....  | <b>55</b> |
|          | <b>Anexo 1 – Questionário aplicado aos entrevistados</b> .....   | <b>55</b> |
|          | <b>Anexo 2 – Organograma da Cooperativa</b> .....  | <b>57</b> |
|          | <b>Anexo 3 – Modelo de carta de aceitação enviado ao diretor da cooperativa que compõe a amostra para que fosse remetido ao pesquisador.</b> ..... | <b>58</b> |
|          | <b>Anexo 4 – Termo de consentimento livre e esclarecido</b> .....  | <b>59</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O ser humano toma decisões o tempo todo. Seja no âmbito pessoal, familiar, social ou profissional, a habilidade de uma pessoa em tomar decisões pode ser determinada, entre outros fatores, pela sua experiência, maturidade e influência. Todo processo de decisão produz uma escolha final, podendo transformar em agentes de mudanças e influenciar todo o meio em que estão inseridas.

Desde os tempos mais antigos, o processo de decisão vem sistematizando diferentes escolas da administração. Na administração científica fundamentada por Frederick Taylor em 1856, após observar problemas de operações e decisões sem embasamentos onde trabalhava, foram desenvolvidas técnicas com ênfase nas tarefas, no aumento da produtividade da empresa por meio da eficiência dos níveis operacionais e racionalização do trabalho (CHIAVENATO, 2003). O mesmo autor ressalta que Taylor defendia a organização funcional caracterizada pela descentralização da autoridade. Em outra abordagem, Henri Fayol desenvolveu a chamada teoria clássica em 1841, com ênfase na estrutura, onde a preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da departamentalização e formação de estrutura organizacional. Fayol baseava-se no conceito de que administrar é a uma função muito importante, onde envolve o processo de tomar decisões, agrupadas em diversas categorias, tratando de um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre os objetivos da empresa. Fayol defendia ainda a organização linear caracterizada pela ênfase dada à centralização da autoridade (CHIAVENATO, 2003).

Através das alterações causadas pelo desenvolvimento da economia, a recente bibliografia administrativa tem se originado mais da análise e reflexão sobre as experiências profissionais de dirigentes de grandes empreendimentos, desapegando aos modelos matemáticos, e partindo assim para a visão da simplicidade e do intuitivo de cada gestor para buscar as tomadas de decisões em suas empresas, obtendo grandes resultados.

Em uma organização, a todo o momento uma decisão precisa ser tomada, geralmente quando estamos diante de um problema que apresenta mais de uma alternativa de solução, precisamos de fato analisar bem as informações para escolher o caminho adequado. A parte que vai decidir irá variar de acordo com sua função ou hierarquia e seu poder de decisão dentro da organização.

No entanto, no que se trata de uma cooperativa, a tomada de decisão já não é a mesma que nas organizações normais, pois o individualismo não pertence ao contexto socioeconômico do cooperativismo. Sendo uma sociedade de pessoas de carácter social e com o objetivo de lucro para ser totalmente reinvestido na própria cooperativa, ela é formada e dirigida pelos próprios cooperados com suas igualdades de direitos.

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 à satisfação de necessidades comuns. 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 assembleia formada por eles próprios. A quota que cabe a cada um é proporcional às suas operações com a cooperativa, ao invés da quantidade de capital possuído.

Este trabalho busca estudar o caso da Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda, cuja matriz fica em Nova Palma/RS, região central do estado do Rio Grande do Sul. A presente pesquisa pretende verificar como se faz o processo decisório na organização.

Como pesquisa científica, este trabalho é um estudo de caso com abordagem qualitativa e descritiva, por meio de pesquisa aplicada através de entrevista com perguntas abertas, mediante gravação autorizada, que visa melhor interpretação das informações em análise. Busca investigar o rendimento da organização pela tomada de decisão e o impacto que isso está gerando para a cooperativa e seus associados.

Vemos, então, que o cooperativismo, consiste em uma possibilidade de vivência e convivência que existe em contato e confronto com outras. Não é uma empresa de um dono mantenedor apenas. Todavia, apenas existe quando pessoas se reúnem para debater com objetivo comum e não se esqueçam dos princípios de cooperação e ajuda mútua.

Tendo-se uma visão ampla da presente pesquisa, segue a apresentação dos objetivos do estudo, do problema de pesquisa, da justificativa e a estrutura do trabalho.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar o processo de tomada de decisão na cooperativa em análise, apresentando a hierarquia de poder estabelecida na organização.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar como são feitas as distribuições hierárquicas e as respectivas responsabilidades de cada cargo na Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda;
- Verificar como são tomadas as decisões na Cooperativa;
- Investigar as percepções dos funcionários quanto ao processo de tomada de decisão.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Sob a perspectiva de exibir um estudo que faz parte de qualquer pessoa no seu dia a dia como também em todas as organizações, o presente estudo tem como investigação principal a tomada de decisão. Busca-se apresentar o desenvolvimento dos processos decisórios em uma cooperativa. A tomada de decisões vai muito além do momento de escolha e em uma cooperativa o modelo organizacional é diferente de empresas convencionais, porque os associados serão sempre os “donos” da empresa, com todos os direitos, deveres e responsabilidades que lhe competem.

A administração de uma cooperativa exige competência técnica e profissional de seus dirigentes, associados e funcionários. O êxito de uma cooperativa depende de sua capacidade de autossustentar-se econômica e financeiramente, e da sua capacidade de envolver os cooperados em suas estratégias e decisões.

Outro aspecto que caracteriza a cooperativa é a distribuição geográfica das sedes, o que determina uma descentralização de poder. Diante disso, entender os processos de tomada de decisão em organizações com características específicas, bem como as relações de poder que se estabelecem em um contexto que difere do empresarial, enriquece o estado da arte no que se refere às discussões e estudos sobre poder e decisão. É importante salientar que a cooperativa estudada manifestou interesse nos resultados desta pesquisa com intuito de analisar as informações geradas e, se julgar necessário, reorganizar sua forma de atuação interna.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

As decisões, atualmente, devem, mais do que nunca, serem muito bem pensadas, pois não se pode correr o risco de tomá-las de forma leviana o suficiente para tornar a organização vulnerável. Há muitas organizações que não possuem a preocupação se suas decisões estão corretas, fazem escolhas baseadas apenas em suas metas. Esse tipo de organização é aquela que não pesquisa, não se inteira do processo vivido. Neste contexto, os administradores de uma empresa são classificados pela hierarquia de poder, quanto mais próximo ao topo, maiores e mais importantes serão suas decisões. Eles sempre precisam verificar no que implicará suas decisões e a repercussão que irá trazer.

Por outro lado, existem outras organizações que possuem uma estrutura descentralizada onde o poder de decisão é empurrado para os níveis organizacionais mais baixos facilitando assim o processo de escolha.

De acordo com essas informações, se estabelece a seguinte questão de pesquisa: como se faz o processo de tomada de decisão na Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda.?

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em cinco partes. O primeiro capítulo é a introdução e contém o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específico, e a justificativa.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico respectivo ao tema. Está estruturado em três tópicos principais – Estrutura organizacional, Relações de poder e Tomada de decisão - embasados na literatura. Nessa parte são expostas as teorias sobre a departamentalização de pessoas na organização - o poder de encontrar obediência em determinado grupo de pessoas - e tomada de decisão.

No terceiro capítulo consta o método de pesquisa, em que se expõe o tipo e o desenho de pesquisa, considerações sobre como se deu a coleta de dados e os meios utilizados para o levantamento de informações, bem como as estratégias analíticas.

No quarto capítulo mostram-se as unidades de análise e o processo de derivação das categorias. São apresentadas, então, as categorias iniciais, intermediárias e finais resultantes da análise de conteúdo dos dados coletados. Consta também neste capítulo as interpretações dos resultados, compreendendo a análise das interações e dos elementos que compõe a tomada de decisão na cooperativa em estudo.

E no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais, compostas pelos principais resultados, pelas limitações do estudo e pelas sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo do trabalho busca apresentar uma abordagem teórica utilizando o conhecimento de diversos autores a respeito dos temas de tomada de decisão, estrutura organizacional e poder dentro de uma organização.

### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional diz respeito à forma como são divididas e selecionadas as atividades, com diferentes graus de complexidade, buscando máxima eficiência e produtividade do indivíduo na sua área, desenvolvendo as estratégias estabelecidas pela organização que busca alcançar objetivos. É de fundamental importância para empresas de pequeno, médio, e principalmente, grande porte, formalizar sua estrutura organizacional. Sob uma perspectiva ampla, Chiavenato (2003) especifica que estruturas organizacionais compõem uma cadeia de gerência com linhas de autoridades que ligam as posições da organização, ilustrando, com isso, como cada funcionário deve se reportar a um só subordinado. Como complemento, Bernabei aponta que a estrutura organizacional:

tem como escopo a obtenção da máxima eficiência e produtividade dos sujeitos empregados na atividade da empresa, o que leva a satisfazer as expectativas dos próprios sujeitos, com o fim último de atingir resultados superiores em relação aos atingíveis individualmente (BERNABEI, 2009, p. 59).

A organização constitui um conjunto de pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Para isso é necessário o arranjo das pessoas e tarefas para obter as metas organizacionais. Este arranjo de pessoas é dividido por departamentos que, segundo Oliveira (2009), é o processo de subdividir o trabalho, as atividades e seus correspondentes recursos, dependendo do critério específico de homogeneidade em unidades organizacionais. Para visualização dos departamentos, o organograma apresenta uma visão geral das funções dentro de uma empresa. Oliveira (2009, p. 101) diz que o organograma “é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”. DuBrin (2003) menciona que é no organograma da empresa que são feitas as relações hierárquicas e especificações sobre quem se reporta a quem.

A estrutura subdivide-se em vários tipos, entre elas a estrutura orgânica, que é designada como uma rede de ampla comunicação entre os membros e regras políticas e procedimentos flexíveis, separando em: formal e informal (DUBRIN, 2003). Na estrutura formal, DuBrin (2003) alega que é um asserto formal para estabelecer regulamentações, relacionamentos e regras. A estrutura formal é representada pelo organograma e envolve os aspectos planejados, “esse ângulo ou aspecto formal da organização abrange problemas de estruturas, normal, métodos e processos de trabalho, como concebidos pelos criadores da organização” (CURY, 2000, p. 116). Por outro lado, o aspecto informal “é um conjunto de relacionamentos de trabalho, não oficiais, que surgem em virtude da ocorrência de eventos e transações que não estão previstas pela estrutura formal” (DUBRIN, 2003, p. 327). Corroborando, Cury (2000) acrescenta que é a maneira pela qual os funcionários realmente se comportam, é um aglomerado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas. Portanto, “a abordagem na estrutura informal está nas pessoas e em suas relações, enquanto a formal dá ênfase às posições em termos de autoridades e responsabilidades” (OLIVEIRA, 2009, p. 65).

Para Oliveira (2009), a estrutura organizacional de uma empresa é bastante dinâmica, principalmente pelo aspecto informal das pessoas que fazem parte de esquema de funcionários, mas também é um instrumento essencial para o desenvolvimento da organização, pois é nela que são identificados, analisados, ordenados e agrupados as atividades e recursos, estabelecendo níveis hierárquicos dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estipulados pelo planejamento da empresa.

A estrutura organizacional deve ser apresentada de acordo com o escopo e estratégias instituídos, ou seja, é uma básica ferramenta para alcançar as metas almejadas pela empresa, sendo um instrumento fundamental para consolidação do processo organizacional. Portanto serão apresentadas a seguir formas de estruturas que são usadas frequentemente sob o conceito de autores como: Bernabei (2009), Chiavenato (2003), Wagner III e Hollenbeck (2006), DuBrin (2003), Cury (2000) e Oliveira (2009).

a) Estrutura elementar: É uma estrutura com características de pequenas empresas, sobretudo com direção familiar, hierarquicamente existem apenas dois níveis de departamentos, um refere-se à direção geral da empresa e a outra se reporta a atividade operacional de produção, segundo Bernabei (2009). “A visão das



peças que fazem parte dela deve ser geral, no sentido que devem conhecer a gestão global, de modo que haja disponibilidade para desenvolver funções diferentes entre si” (BERNABEI, 2009, p.65).

b) Estrutura funcional: É uma estrutura cujo critério utilizado na departamentalização é separar as pessoas pelas funções ou áreas do conhecimento. Também conceituada como uma forma de estrutura burocrática, pelo seu grau considerável de padronização, formalização e especialização, é adotada por empresas maiores de 50 funcionários, onde as maiorias das decisões importantes, dentre elas as estipulações de metas e objetivos, são centralizadas, definidas por poucas pessoas (WAGNER III E HOLLENBECK, 2006). “Essa estrutura é organizada por posição e funções rigidamente programadas por meio de regras e procedimentos que antecipam a coordenação dos serviços” (BERNABEI, 2009, p.66).

c) Estrutura divisional: Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), também são um tipo de estrutura burocrática pelo seu grau de padronização, formalização e especialização, porém as tomadas de decisões tendem a ser jogadas para dois níveis hierárquicos abaixo, tornando-a mais descentralizadas. A estrutura divisional é recomendada em organizações que produzem diferentes produtos ou serviços para diferentes mercados e clientes, pois cada divisão focaliza em seu mercado, “a empresa é dividida em partes relativamente independentes (departamentos funcionais), e a subdivisão das estratégias diretas se dá ou por grupos de produtos ou por área geográfica” (BERNABEI, 2009, p.70).

d) Estrutura matricial: É a combinação tanto da departamentalização funcional como a divisional. A estrutura matricial é uma estrutura mesclada com o escopo de conseguir o maior de ganho da organização. A organização sustenta a estrutura funcional para as funções internas e agrega a estrutura divisional aos produtos ou serviços a serem realizados. Para Chiavenato (2003) é uma espécie de reformulação da antiga estrutura funcional para torná-la mais ágil e flexível às modificações, representando duas dimensões - gerente funcional e gerente de produtos -, criando assim uma delicada balança de duplo poder que caracteriza a matriz.

e) Estrutura em rede: Também conhecida como *network organization*, “significa que a organização desagrega as suas funções tradicionais e as transfere para empresas ou unidades separadas que são interligadas por meio de uma

pequena organização coordenadora, que passa a constituir o núcleo central” (CHIAVENATO, 2003, p.534). O elemento chave para muitas organizações modernas não é possuir recursos, mas sim ter acesso a eles, se interligando para compartilhar despesas, talentos de funcionários e acesso mútuo aos mercados (DUBRIN, 2003). Essa estrutura impossibilita saber onde a organização está nos termos clássicos, pois sintetiza uma inovação em estrutura da organização através de contratos externos derivados de alguma parte do mundo, sendo organizados eletronicamente.

Portanto, a estrutura organizacional é de suma importância para qualquer organização, compreendendo a separação em departamentos e níveis hierárquicos os funcionários com suas atribuições. Entretanto, a organização depende de decisões, e para entender esses processos de escolha, deve-se identificar qual o grau de centralização ou descentralização de autoridade, para que assim possa distribuir entres os departamentos cargas de responsabilidade no processo decisório, ou não.

## 2.2 RELAÇÃO DE PODER

O poder, independente da forma como é exercido na esfera social, pelo indivíduo ou instituição, é considerado como meio de exercer influência sobre outras pessoas, seja ela por direito, por controle ou influência. Poder significa a possibilidade de aplicar sua própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de oposição e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade (Chiavenato, 2003). Segundo Carvalho e Vieira (2007), o poder representa a forma que um indivíduo, incluso em relacionamentos com outros ou não, possa realizar sua própria vontade apesar da resistência. Para Meneghetti (2008, p. 93) “O poder é qualquer potencial disponível naquele momento: psicológico, emotivo, político, econômico, legal”.

Em segundo plano, o poder se subentende muito a ter autoridade sobre outras pessoas. Hierarquicamente numa organização é o de que dispõe o executivo para organizar e distribuir cargos para constituir a relação de subordinação devido às ordens e comandos que são expostas para serem efetuadas suas vontades, porém Chiavenato (2003) afirma que, nem sempre a recíproca é verdadeira. Poder não significa ter autoridade sobre as pessoas, pois depende da legitimidade do

contexto, no qual é a habilidade de esclarecer racionalmente o exercício do poder, do por que as pessoas obedecem às ordens de alguém, isto é, autoridade é legítima quando é aceita. Autoridade é então o poder delegado a alguém, por concessão. Quando a autoridade superior dá uma ordem, ela determina de maneira específica, os atos a cometer e procedimento a seguir, decorrente o dever de obediência.

Por poder, deve-se entender a possibilidade, por meio de comandos específicos (ou de qualquer comando), de encontrar obediência por parte de um determinado grupo de homens e não qualquer possibilidade de exercitar “potência” e “influência” sobre outros homens (WEBER, 1994, p. 207 apud BERNABEI, 2009, p. 138).

Já Michel Foucault trata do tema poder com uma forma diferente de abordagem, onde o poder acontece como uma relação de forças e está em todas as partes. Todas as pessoas estão envolvidas por relações de poder e não podem ser consideradas independente delas ou alheias a elas. Levando em conta, o autor coloca que:

O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles (FOUCAULT, 2004, p. 193).

Ou seja, existindo o poder, mas sim relações de poder, ele não está situado em um lugar específico, mas está distribuído e agindo em toda a sociedade, em todos os lugares e em todas as pessoas.

Profissionais capazes de liderar, de exercer poder e influência sobre as pessoas, fazem a diferença no mundo moderno, pois os dois estão em estreita ligação e conectividade no âmbito empresarial de sucesso. Para Cashman (2011, p.16) “a essência de liderança e de desenvolvimento executivo é crescer como uma pessoa íntegra para crescer como líder íntegro. Isso significa ajudar pessoas-chave a conectar seus valores e talentos mais relevantes às suas empresas, aos seus clientes e às suas vidas”. O líder não gerencia as pessoas com seu poder na organização, mas sim, lidera a equipe criando uma visão que as apaixona de tal forma a transformar a ideia em realidade. O líder seria alguém que desenvolve uma ideia e motiva as pessoas a executá-las. Para Meneghetti (2008, p.94) “a essência

ou motivo do líder é a capacidade de mediar funcionalidade ao grupo ou ao contexto”.

Para Hall (2004), o fenômeno está sempre em estreita relação com a estrutura organizacional, pois é no arcabouço estrutural que ocorrem as ações que estabelecem as condições necessárias para as relações de poder, no entanto, também pode conduzir a um impacto mais dramático: o conflito.

O poder ou a autoridade tenderia a ser hierárquica: cada nível teria aquela quantidade exata de poder necessária para cumprir suas responsabilidades; níveis ascendentes na hierarquia teriam um poder crescente, baseado em um conhecimento mais amplo sobre a organização e/ou maior especialização nas tarefas (HALL, 2004, p.104 apud WAMSLEY, 1970, p. 53).

Segundo Chiavenato (2003) o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores torna a empresa mais flexível.

Paralelamente, Wagner III e Hollenbeck (2006) retratam cinco tipos de poder e suas fontes:

a) Poder legítimo: Poder interpessoal fundamentado na ocupação de uma posição de autoridade formal, baseado na posição de cada gerente dentro da hierarquia da empresa. O indivíduo com poder legítimo tem o direito e a autoridade de impor ordens aos seus subordinados, que são obrigados a obedecê-las. O detentor do poder adquiriu o direito de agir com autoridade dentro da organização. Para Wagner III e Hollenbeck (2006, p.275) “baseiam-se em normas, valores e crenças no sentido de que certos indivíduos possuem direito legítimo de governar ou influenciar os outros”.

b) Poder coercitivo: Poder interpessoal fundamentado na capacidade de controlar a divisão de resultados indesejáveis. Este poder explora o medo. Pessoas têm de controlar outras com ameaças de punições. Elas obedecem para evitá-las ou até mesmo não serem demitidas da empresa. Segundo Carvalho e Vieira (2007), poder coercitivo é a capacidade de o primeiro punir o segundo pelo não cumprimento das exigências.

c) Poder de recompensa: Poder interpessoal fundamentado na capacidade de dirigir o modo de distribuição dos resultados desejáveis. Também chamado de poder premiador, a pessoa trabalha e com seus resultados obtém certos tipos de recompensas. Elogios, promoções, aumento, licença do trabalho são resultados de

recompensa que costumam controlar. Para DuBrin (2003), é o controle das pessoas por meio de algo que as beneficie, tais como recompensas ou promessas.

d) Poder de referência: Poder interpessoal fundamentado na posse de características pessoais atraentes. Também chamado de poder carismático, esse ponto abrange a ideia de que com o tempo você tenha as mesmas atitudes e comportamentos daquela pessoa que mais se identificou dentro da empresa. Carvalho e Vieira (2007, p.12) afirmam que “está baseada na vontade de o primeiro imitar e se identificar com o segundo”.

e) Poder de especialização: Influência interpessoal fundamentada na posse de habilidades, conhecimento e talento. A pessoa que detém este poder é vista como especialista em determinada função na empresa influenciando as outras, por meio do conhecimento que o faça mudar atitudes ou comportamentos, demandando conformidade a seus desejos (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006).

Deste modo, baseado na ocupação do indivíduo na organização, as fontes de poder dividem-se em várias possibilidades. O meio utilizado para se estudar o poder real, como forma de efetiva dominação é da verificação profunda de relações que cada empresa contém.

### 2.3 TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão tem como fundamento o ato ou efeito de decidir, para ser colocada em prática determinada ação ou solução. As decisões sempre partem de uma detecção de um problema. O processo decisório se constituirá através das análises das informações com base em determinados objetivos e pode ser definido a partir de probabilidades, possibilidades ou alternativas. Para Abramczuk (2009) decidir significa optar por uma alternativa dentro das várias que se apresentam para chegar a determinado propósito e rejeitar todas as outras, isto é, escolhe uma, e renuncia a outra.

A tomada de decisão corresponde a mais do que uma simples escolha entre alternativas, pois se faz necessário prever os efeitos, considerando todos os reflexos que pode causar no momento presente e no futuro. Segundo Robbins (1990, p.26), “todos os administradores possuem uma filosofia, que compreende um sistema de atitudes, abordagens, preceitos e valores, e que guia a maneira pela qual eles lidam com os problemas organizacionais”. Corroborando, Wagner III e Hollenbeck (2006)

afirmam que seus participantes devem dispor de percepções acuradas sobre si mesmo, sua empresa, seus concorrentes e seu mercado, percebendo informações para serem utilizadas no processo avaliativo de escolher o curso da ação, precisando também ter a capacidade de prever o futuro propondo opções inovadoras. “O tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a opção “ótima”, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados” (MOTTA;VASCONCELOS, 2008, p. 96).

Ao considerar a Teoria Clássica de Fayol, cuja escola afirmava que quanto maior o número de departamentos existisse maior seria a produtividade alcançada pela organização, a tomada de decisões estava baseada na centralização. No entanto, gradativamente ocorreu a influência do achatamento na estrutura organizacional a fim de delegar poder às demais pessoas ao invés de centralizar em um único indivíduo, isto é, a descentralização ou *empowerment* na organização. Explicando, Chiavenato (2003) menciona que a centralização ressalta a organização esquematizada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade, de acordo com sua posição no organograma. Já a descentralização, faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos (CHIAVENATO, 2003). Com tudo, cada organização tem sua metodologia conforme seus objetivos, a localização da tomada de decisão na hierarquia de acordo com a necessidade da empresa.

Para Pereira e Motta (2004) toda organização é, até certo ponto, centralizada e descentralizada. Desta forma, as organizações nos permitem identificar o grau de descentralização ou centralização, esse critério, conforme Pereira e Motta (2004), é possível relativamente distinguir uma empresa centralizada ou descentralizada, onde se todas as decisões são tomadas pela alta administração e as decisões tomadas pelos seu subordinados são supervisionadas pelo superior, estamos diante de uma empresa centralizada. Agora, se a prática da delegação de autoridade é empregada e os administradores de nível médio possuem razoável grau de autonomia exigindo pensamento independente poderá ser considerada descentralizada, segundo os mesmos autores.

Porém, a tomada de decisão não considera somente aspectos da racionalidade. Ela também se fundamenta em relações voltadas às percepções e intuições do indivíduo. O ser humano possui uma série de limitações que, de modo

geral, se constitui no processo e resgate das informações, onde na racionalidade limitada, segundo DuBrin (2003) as habilidades mentais são restringidas, combinadas com influências externas sobre as quais elas têm pouco controle impedindo de tomar decisões totalmente racionais. Os resultados são as decisões satisfatórias, tornando assim uma cadeia de probabilidades das consequências futuras, que se baseiam em relações empíricas já conhecidas e sobre informações de situação existente.

O homem, diante de dúvidas, visa buscar subsídios que facilite o processo de tomada de decisão. Suas limitações, tanto contextuais como psicológicas, demandam coordenadas que o auxiliem nas escolhas. A intuição torna-se imprescindível na tomada de decisão, pois tem a capacidade de síntese da situação automática, uma leitura do todo, enquanto a lógica e a razão necessitam fragmentar e analisar a situação em partes. Segundo Dander (2013) é na barriga que reside nosso primeiro cérebro, núcleo organizador dos primários processos metabólicos, tendo uma capacidade de compreender intuitivamente e tomar decisão segundo a nossa natureza. Para Meneghetti (2008) o indivíduo que tiver posse do natural da intuição, opera a escolha ótima de variados problemas, ela é direta da própria identidade por fazer parte da alma da pessoa, portanto é infalível. A intuição, pode-se falar que é um pressentimento puramente involuntário do nosso inconsciente que permite adivinhar o que vai acontecer, o indivíduo acredita fielmente que decisão tomar, qual escolher seguir, um processo tão rápido que não passa por análise e tradução lógica, simplesmente se tem a resposta.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da presente pesquisa. Inicialmente, serão apresentadas as informações referentes ao tipo de pesquisa e abordagem. Considerando o problema estabelecido, esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, a partir de informações de uma única empresa. Gil (2010, p. 58) define estudo de caso como: “o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos para permitir um amplo e detalhado conhecimento”.

A presente pesquisa foi realizada sob a abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como propriedade o ambiente que lhes outorga sua fonte de dados, como base a percepção de um fenômeno no contexto (TRIVIÑOS, 2008). É uma pesquisa descritiva. Thuns (2003) afirma que os estudos descritivos apresentam a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento entre as variáveis.

No próximo subitem serão apresentadas as informações concernentes ao método estudo de caso, adotado para esta pesquisa.

#### 3.1 O MÉTODO ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa é um estudo de caso único. Conforme a definição de Yin (2010),

o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010, p. 39).

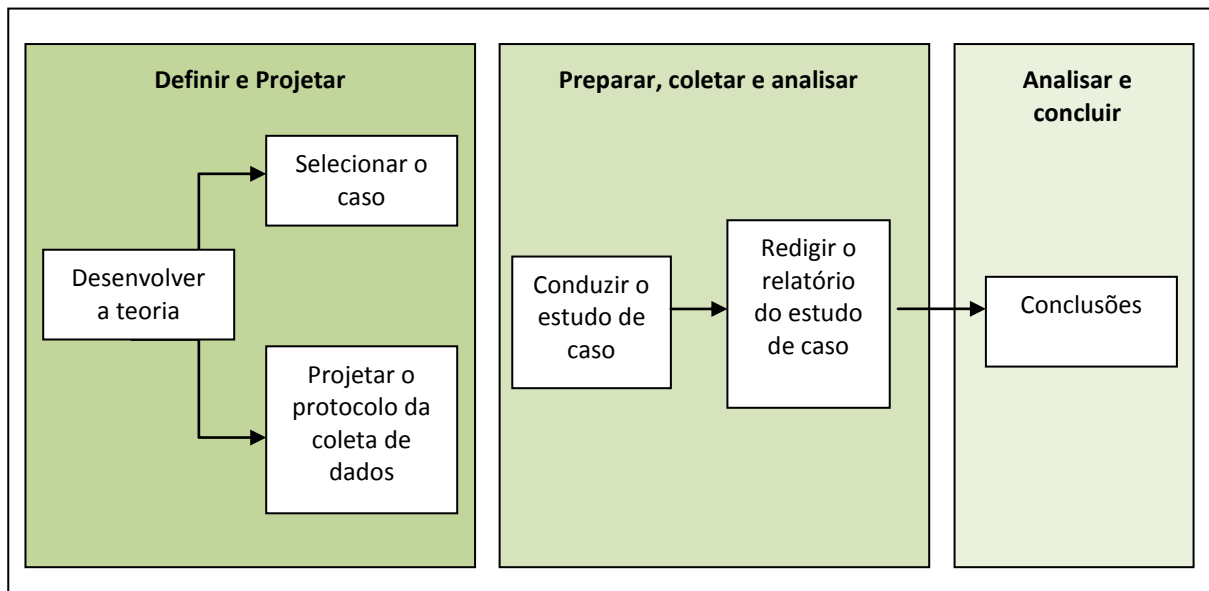
De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é um método relevante para se estudar “como ou por que algum fenômeno social funciona” (YIN, 2010, p. 24). Como a forma da questão de pesquisa do presente estudo é elaborada com a pergunta “como”, o estudo de caso é um método indicado para este trabalho, onde conta com muitas das técnicas de pesquisa histórica, considerando a fonte de



evidência geralmente não inclusa no repertório do historiador: a entrevistas das pessoas envolvidas nos evento (YIN, 2010).

Este método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Ele é um estudo que busca determinar ou testar uma teoria, e tem como uma das fontes de informações mais importantes, as entrevistas. Através delas o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações.

A Figura 1, adaptada de Yin (2010), ilustra o método estudo de caso.



**Figura 1:** O método estudo de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Yin (2010)

### 3.1.1 O caso objeto de estudo

A Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda é fruto de mais de 50 anos de experiência de trabalho e espírito de cooperativismo. Seu surgimento se deu no início da década de 60, quando foi organizado um movimento a favor da fundação de uma cooperativa em Nova Palma. Este sonho contou com o apoio do Padre Luiz Sponchiado e foi assumido por 28 idealizadores e trouxe novas perspectivas de desenvolvimento para a região. Contando com líderes dispostos a fazer a diferença, aos poucos as ideias foram amadurecendo e assim culminando com a fundação da CAMNPAL em 03 de Fevereiro de 1963. A CAMNPAL trouxe organização nos

negócios, oferta de empregos e desenvolvimento para o campo e para a cidade, iniciando assim a construção de uma cooperativa disposta a buscar expansão, diversificação e novas tecnologias. Com sua matriz em Nova Palma, região centro do estado do Rio Grande do Sul, tem unidades também em Dona Francisca, São João do Polêsine, Caemborá, São Cristóvão, Val de Serra e Faxinal do Soturno. Buscando agregar valor aos seus produtos, beneficia e industrializa a maior parte da produção de seus associados, na sua maioria pequenos agricultores. Comercializa as marcas Caldo de Ouro e Bella Dica em boa parte do território nacional.

A CAMNPAL possui mais de 5.300 associados, na maioria são pequenos agricultores, com propriedades bastante diversificadas: cultivam feijão, milho, soja, trigo, fumo e leite, entre outros. O quadro social está organizado em núcleos de produtores. Cada núcleo possui um representante eleito, formando um Conselho de Representantes – 31 membros. O Conselho de Administração é formado por 12 conselheiros, eleitos nos núcleos pelos associados, além do Presidente e Vice-Presidente eleitos na Assembleia Geral, o Conselho Fiscal é formado por 3 membros titulares e 3 suplentes. Anualmente são realizadas miniassembleias, com o objetivo de prestar contas das atividades e possibilitar uma maior participação do quadro social. Por fim, completam a CAMNPAL mais de 430 colaboradores, nos mais diversos setores e negócios.

O organograma da empresa pode ser conferido nos Anexos.

### 3.1.2 Entrevistados

Para a realização do presente estudo foram entrevistados nove pessoas da empresa. O Quadro 1 traz o perfil de cada entrevistado:

| <b>Entrevistado</b> | <b>Faixa etária</b> | <b>Tempo de empresa</b> | <b>Profissão</b>               | <b>CAMNPAL</b>    |
|---------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------|
| <b>E1</b>           | Entre 65 e 75 anos  | 43 anos                 | Presidente                     | Nova Palma/RS     |
| <b>E2</b>           | Entre 45 e 55 anos  | 32 anos                 | Vice-Presidente                | Dona Francisca/RS |
| <b>E3</b>           | Entre 35 e 45 anos  | 22 anos                 | Gerente Administrativo         | Nova Palma/RS     |
| <b>E4</b>           | Entre 30 e 40 anos  | 20 anos                 | Gerente Agroindústria          | Nova Palma/RS     |
| <b>E5</b>           | Entre 50 e 60 anos  | 32 anos                 | Gerente Operacional            | Nova Palma/RS     |
| <b>E6</b>           | Entre 50 e 60 anos  | 28 anos                 | Gerente Comercial e Financeiro | Nova Palma/RS     |
| <b>E7</b>           | Entre 25 e 35 anos  | 10 anos                 | Engenheiro Agrônomo            | Nova Palma/RS     |
| <b>E8</b>           | Entre 35 e 45 anos  | 17 anos                 | Departamento de Pessoal        | Nova Palma/RS     |
| <b>E9</b>           | Entre 30 e 40 anos  | 6 anos                  | Auditoria Interna              | Nova Palma/RS     |

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2 PREPARAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

A preparação para coleta de dados compreendeu a elaboração do protocolo de estudo de caso e a determinação da fonte de evidência – entrevista.

#### 3.2.1 Protocolo estudo de caso

O primeiro procedimento para a realização da presente pesquisa foi a elaboração do protocolo de estudo de caso que, segundo Yin (2010), é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa. O quadro abaixo apresenta o protocolo deste estudo.

| <b>PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO</b>                           |  |
|--|--|
| <b>Definição do objeto de análise</b>                        | - Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda   |
| <b>Listagem de fontes</b>                                    | - pessoas a serem entrevistadas  |
| <b>Plano de coleta de dados</b>                              | - avaliação prévia do caso em estudo, com definição de cargos e papéis na organização em estudo;<br>- elaboração das entrevistas semiestruturadas;<br>- cronograma de realização das entrevistas;<br>- planejamento da observação; |
| <b>Coleta de dados</b>                                       | - realização de entrevistas;   |
| <b>Análise dos dados pela técnica da análise de conteúdo</b> | - análise de conteúdo das entrevistas  |
| <b>Elaboração de relatório final</b>                         | - redação do trabalho de conclusão de curso  |

**Quadro 2:** Protocolo de estudo de caso. Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Yin (2010)

### 3.2.2 Fonte de evidência

Para coletar as informações para a realização do presente estudo foi elaborado uma entrevista semiestruturada, conforme descrição a seguir.

#### 3.2.2.1 Entrevistas semiestruturadas

Os instrumentos da coleta de dados foram estruturados tendo base alguns autores conforme demonstra os autores abaixo:

| TEMAS                                  | AUTORES                        | QUESTÕES NO ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA   |
|--|--------------------------------|--|
| <b>ELEMENTOS DO PROCESSO DECISÓRIO</b> | Abramczuk (2009)               | <b>Entrevista:</b> Eu geralmente tomo decisões rápidas?  |
|  | Wagner III e Hollenbeck (2006) | <b>Entrevista:</b> A seu ver o gestor procura participação de grupos ou pessoas externas ou influentes na instituição para tomada de decisão?  |
|  | Motta; Vasconcelos (2008)      | <b>Entrevista:</b> Você acredita que forças externas interfiram no processo de tomada de decisão e definição de estratégias?   |
|  | Robbins (1990)                 | <b>Entrevista:</b> Você tem a chance de tomar decisões importantes dentro da empresa? Que decisões já tomou? Cite algum caso.  |
|  | Perreira e Motta (2004)        | <b>Entrevista:</b> Você considera que a tomada de decisão é centralizada ou descentralizada?<br><b>Entrevista:</b> No momento que algo precisa ser feito, você costuma conversar com alguém do gestor da empresa antes de fazer? |
|  | Antonio Meneghetti (2008)      | <b>Entrevista:</b> Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição?  |
|  | DuBrin (2003)                  | <b>Entrevista:</b> Eu evito tomar decisões importantes enquanto me sinto pressionado?  |
| <b>RELAÇÃO DE PODER</b>                | Hall (2004)                    | <b>Entrevista:</b> Como você definiria as relações de poder na empresa?  |
|  | Carvalho e Vieira (2007)       | <b>Entrevista:</b> Você costuma dar novas ideias ao seu gestor ou superior? Se sim, como funciona, se não, o que te impede?  |

**Quadro 3:** Autores e questões de instrumentos de pesquisa. Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

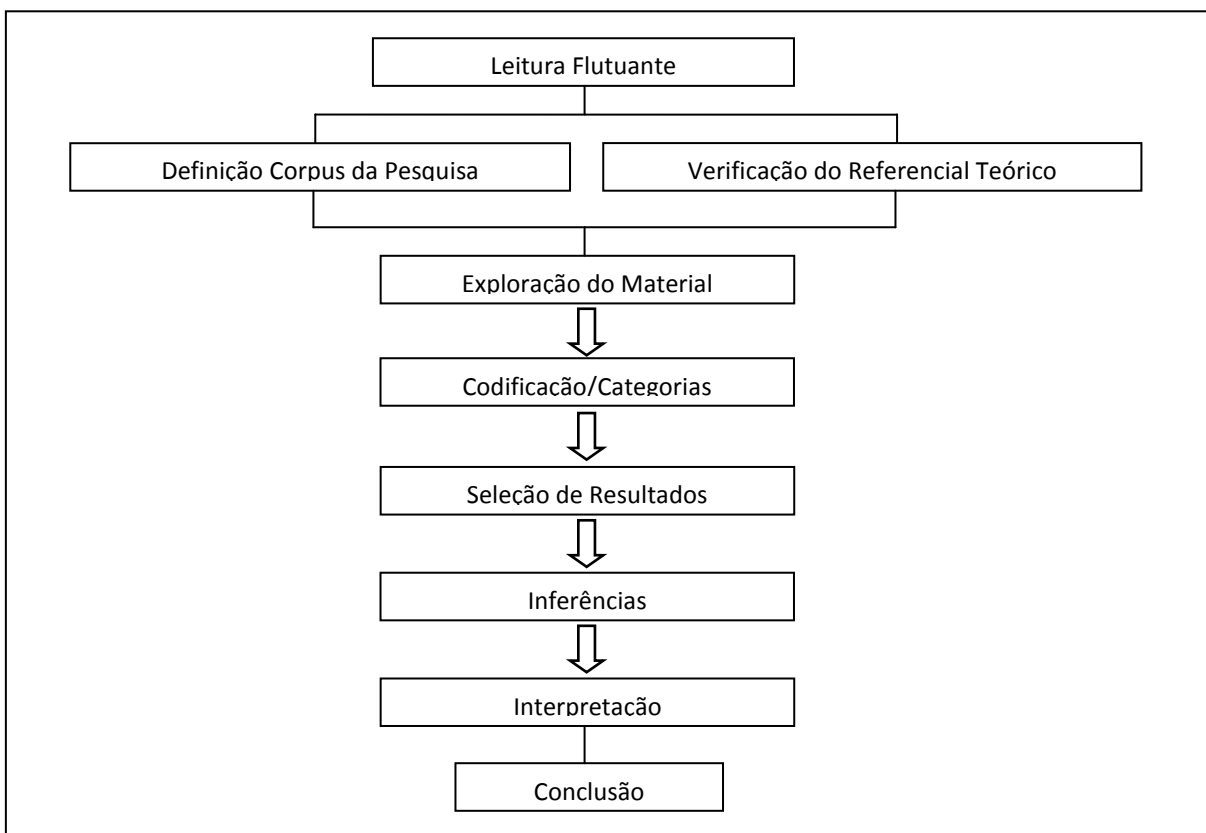
Depois de realizada a coleta dos dados, o procedimento adotado para análise é técnica de Análise de Conteúdo, que conforme Triviños (2008) afirma que a análise de conteúdo faz parte de uma visão extensa no caso do fala, método de análise único que pode servir para auxiliar em pesquisas mais complexas. Cervo

(2007) diz que é uma leitura informativa com vista a coletar dados ou informações que serão utilizados para responder o objetivo da pesquisa. Bardin (2010) acrescenta à análise de conteúdo três fases, cujo primeiro é a pré-análise, segundo é a fase de exploração do material e por fim o tratamento dos resultados e interpretação.

No presente estudo, a análise de conteúdo será utilizada como técnica, o que, a partir da definição de Bardin, equivale a dizer que várias técnicas de análise das comunicações serão utilizadas, mais especificamente a análise temática – divisão do texto em alguns temas principais – e análise sequencial – o texto é dividido em seqüências e são utilizados critérios semânticos e estilísticos para divisão.

Na presente pesquisa, a análise dos dados inicia com a pré-análise do material coletado, seguida pela exploração do material e tratamento dos resultados e finalizada com as inferências e interpretação.

A Figura 2 ilustra as etapas do procedimento analítico adotado nesta pesquisa.



**Figura 2:** Procedimento analítico. Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bardin (2010)

No próximo capítulo serão detalhadas as categorias iniciais e os processos de derivação que resultaram nas categorias intermediárias e finais do presente estudo, em sequência as apresentações dos resultados e discussões.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas feitas pelo pesquisador. Procurou-se, a partir das análises preliminares das entrevistas, identificar nas falas dos entrevistados premissas como tomada de decisão e relação de poder na organização. Cada um dos temas emergentes da análise de conteúdo foi discutido e agrupado em categorias iniciais, intermediárias e finais.

A análise de conteúdo desta pesquisa resultou em 11 temas recorrentes nas falas dos entrevistados e nos documentos analisados. Esses temas são as categorias iniciais, das quais derivaram três categorias intermediárias e duas categorias finais, apresentadas no Quadro 4.

| <b>Categorias iniciais</b>         | <b>Categorias intermediárias</b>            | <b>Categorias finais</b> |
|------------------------------------|---|--------------------------|
| Conselho de administração          | Pensamento analítico para tomada de decisão | Tomada de decisão        |
| Comitê gestor                      |   |                          |
| Compartilhamento de informações    |   |                          |
| Trocas de ideias                   |   |                          |
| Autonomia                          | Processo de tomada de decisão               |                          |
| Percepção e experiência do mercado |   |                          |
| Intuição                           |   |                          |
| Hierarquia de poder                | Definição de papéis dentro da organização   | Relação de poder         |
| Liderança                          |   |                          |
| Centralização                      | Complexidade do ambiente                    |                          |
| Descentralização                   |   |                          |

**Quadro 4:** Processo de derivação das categorias de análise.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador



## 4.1 DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS INICIAIS

Sendo as categorias rubricas ou classes, que agrupam unidades de registro com características em comum sob um mesmo título, os textos analisados (entrevistas) foram organizados em categorias iniciais, desdobrando-se em categorias intermediárias que foram reagrupadas, finalmente, em categorias finais. As categorias iniciais são apresentadas a seguir.

### 4.1.1 Conselho de administração

Na categoria de conselho de administração estão inclusos os temas emergentes das entrevistas que tratam do processo de organização dos conselheiros, representantes, e a eleição para eleger o conselheiro administrativo onde indicam seus presidentes e vice, conforme relata o seguinte trecho de entrevista:

“esses conselheiros são um numero em torno de 35 produtores que são os representantes de cada núcleo e também a forma de fazer a eleição para conselho de administração eleger conselho de administração também é nesses grupos maior, e esses grupos hoje nos temos 12 conselheiros de administração mais 35 representantes, esses ai antes duma assembleia, antes das eleições eles, nos fizemos uma reunião desse grupo, eles indicam a chapa de presidente e vice para concorrer nas próximas eleições”  
(E-1)

Também surgir na fala dos entrevistados a importante função do conselho de administração referente à tomada de decisão onde se pode observar a troca de informações e que a participação do conselho é frequentemente realizada antes de alguma decisão, conforme demonstra o seguinte trecho:

“(…) aquelas decisões que devem ser estudadas num conjunto, nós temos nosso conselho de administração” (E-1)

“(…) passa pelo conselho também, todas essas decisões maiores passam pelo conselho né” (E-3)

Diante do exposto, percebe-se que, para os entrevistados, as decisões maiores são discutidas, estudadas e tomadas em grupo no conselho de

administração, onde o consentimento de todos perante o fato proposto em reunião é necessário. Além disso, existe um comitê gestor dentro da cooperativa que atua diretamente ligado ao conselho de administração, o qual relataremos a seguir.

#### 4.1.2 Comitê gestor

Em relação ao comitê gestor, os entrevistados relatam a existência de três comitês internos especificando cada um com suas utilidades, como relata o texto a seguir:

“(...) três comitê interno, um que é comitê gestor que faz parte umas 12 pessoas que são os gerentes de cada unidade, mais a direção, depois nós temos um comitê menor que às vezes tem que tomar uma decisão mais urgente, a gente se reúne que são uns 5, 6 pessoas, e depois nós temos o comitê de credito também que toma decisões sobre a liberação de credito” (E-1)

Foi observado que, as decisões maiores dentro da cooperativa em relação a algum posicionamento são realizadas dentro do comitê onde muitas vezes o conselho de administração participa criando uma ligação entre os dois para discussões de tomada de decisão, conforme o seguinte trecho da entrevista:

“(...) mas as decisões maiores da cooperativa na questão principalmente de investimento, estratégias de negócios são decisões todas elas compartilhadas com o comitê gestor, o próprio conselho de administração participa também dessas decisões” (E-6)

“(...) mas aquelas decisões macro, ai a gente toma em grupo, leva, quando a decisão é, a gente leva pro comitê gestor, ou leva pro conselho, pra depois tomar decisão” (E-2)

“(...) essas decisões importantes elas são tomadas né, dentro desse comitê, quando muitas vezes o conselho também participa” (E-6)

Sendo assim, pode-se identificar a importância do comitê gestor para a cooperativa no pensamento analítico para tomada de decisão onde são encontradas várias pessoas auxiliando no debate em prol da melhor alternativa juntamente com o auxílio do conselho de administração.

#### 4.1.3 Compartilhamento de informações

Nesta categoria de compartilhamento de informações, nota-se que há bastante troca de informações dentro da cooperativa quando há alguma decisão para ser tomada criando um habito entre os funcionários, demonstrado nos trechos das entrevistas a seguir:

“(...) como eu falei aquela questão da gente compartilhar muito (...)” (E-3)

“(...) verdade a gente criou um habito assim de compartilhar muito” (E-3)

“(...) sempre converso com a direção né, principalmente ai né, com a, com a do parte do financeiro pra saber se, se é possível, que eles acham né” (E-7)

“(...) a gente acaba envolvendo os superiores né, a direção da empresa, né, trocar uma ideia” (E-4)

“(...) e pra isso ele sempre procura opinião de varias pessoas antes de tomar qualquer decisão né” (E-9)

“(...) isso tem dentro da canmpal, as pessoas são ouvidas, todos são ouvidos, não só eu, como os outros colegas também, todo mundo tem o seu valor e toda a opinião de todo mundo ela é analisada e ela contribui” (E-6)

“(...) eu gosto sempre de conversar pra sentir a opinião, pra ver o que está acontecendo” (E-2)

“(...) muitas decisões, muitas conversas de, do que se investir, do que né, sempre se decide em grupo aqui na canmpal, né, então sempre tem um certo número de pessoas que sempre se busca a informação” (E-7)

“(...) mas muitas vezes tu vai buscar a opinião do colega, duma pessoa que te dá um suporte” (E-6)

Observou também que os entrevistados relataram que são cobrados para dar opiniões e se manifestarem e reunião da cooperativa, conforme o trecho abaixo:

“(...) mas a empresa da pra nós essa abertura e essa possibilidade de estar participando, de estar opinando, de administrar junto, aliás, nesse ponto se criou um mecanismo muito interessante que nós somos até cobrado para dar opiniões, para estar participando pra tomar decisões juntos” (E-6)

#### 4.1.4 Troca de ideias

Essa categoria difere da categoria compartilhamento de informações por conter conteúdos relativos a novas propostas que serão discutidas para posterior

implementação. Refere-se especificamente à ideais conforme elucidam os seguintes trechos:

“(...) a cooperativa aqui é bem aberta, principalmente ela troca bastante ideia com os funcionários, com os outros responsáveis pelos setores (...)” (E-4)

“(...) eu troco mais ideias com o André, que é da parte da auditoria, que também trabalha na parte da auditoria, mas também na parte da assessoria dos setores assim, muito com a Claudete que tem a parte.. que envolve pessoas e muito a ver com os gerentes das unidades né, tem bastante dialogo nesse sentido(...)” (E-3)

#### 4.1.5 Autonomia

Esta categoria emergiu dos entrevistados onde remete a autonomia que possuem em seus setores de atuação dentro da cooperativa para tomar decisões mais cotidianas. Nas entrevistas, pode-se observar nas falas:

“(...) mas nós temos autonomia para tomar decisões, questões mais tranquilas do nosso dia-a-dia a gente tem autonomia para tomar decisões” (E-8)

“(...) mas se não cada setor tem autonomia de fazer suas coisas” (E-5)

“(...) mas na maioria das vezes se algo precisa ser feito e é da minha rotina eu vou e faço, não tem muito mistério né” (E-7)

#### 4.1.6 Percepção e experiência do mercado

A categoria percepção e experiência do mercado surgiram com os entrevistados relatando um processo mais perceptivo juntamente com sua experiência do mercado antes de tomar uma decisão, como relatam as entrevistas abaixo:

“(...) tu percebe no mercado, não chamaria de intuição, mais é percepção mesmo” (E-2)

“(...) eu vou pelo conhecimento que teu tenho né, até o conhecimento que eu tenho, se fugir desse conhecimento eu vou procurar um recurso a mais antes de tomar decisão” (E-9)

#### 4.1.7 Intuição

Intuição emergiu da fala dos entrevistados, embora não seja considerada como um meio decisivo para tomada de decisão, como mostram os trechos a seguir:

“(…) o próprio dia-a-dia dos negócios, vamos dizer assim, tu não faz por intuição” (E-6)

“(…) tem que ter algum embasamento, alguma questão nesse sentido, não pode simplesmente ser por intuição, às vezes tu tem que ir até contra” (E-8)

“(…) intuição não, eu vou pelo conhecimento” (E-9)

“(…) não sei bem se é intuição, mais é um pouco da experiência” (E-3)

“(…) toda tomada de decisão ela tem que ter um embasamento, tu não pode tomar uma decisão por intuição pura e simplesmente” (E-6)

#### 4.1.8 Hierarquia de poder

A categoria hierarquia de poder está nos temas emergentes das entrevistas que é como se dá a definição do poder na cooperativa. Segue abaixo o trecho que salienta essa questão:

“É, a própria hierarquia dentro da empresa, faz né, nos temos uma relação assim, quem manda na empresa é o quadro social, que é a assembleia geral, através da assembleia geral, depois tem um conselho de administração, tem outro conselho fiscal, né, e a gente sempre se ampara a esses comitê que a gente tem, esses conselho gestor” (E-1)

Nas entrevistas, também é evidenciada que não há uma autoridade maior dentro da cooperativa que decide por todos, tendo assim uma relação de poder bem democrática, como podemos analisar no trecho abaixo:

“(…) não existe hoje uma autoridade suprema que toma as decisões sozinha, nós temos uma relação de poder bem democrática, onde o presidente, tudo que é feito vai reportar a um grupo que está do lado dele e está assessorando” (E-6)

No mesmo contexto, extrai-se das análises as pessoas que têm um percentual maior do poder são os cargos de direção, como relatam os seguintes trechos das entrevistas:

“(...) maior poder é da direção, presidente, vice e os conselhos” (E-4)

“(...) o presidente que ele tem maior poder, ai vem alguns gerentes com mais poder, e a gente esta inserido nisso ai né” (E-7)

Neste mesmo ponto, observa-se que há distribuição de poder pelos setores da cooperativa onde cada pessoa se sente responsável e com alguns poderes para definição de estratégias em sua área, como relata o trecho a seguir:

“(...) eu acho que o poder hoje está mais compartilhado, acho que ele está um pouco mais compartilhado e assim, ele está também com bastante transparência, as decisões, também tem bastante transparência na discussão, até por causa dessa de compartilhar as decisões então acaba tendo mais transparência, tu abre mais a discussão sobre determinado assunto né” (E-3)

“(...) cada um tem sua parcela de contribuição, de responsabilidade, vamos dizer: tu tem a responsabilidade do conselho de administração, conselho de representantes, da diretoria, dos colaboradores” (E-6)

#### 4.1.9 Liderança

Esta categoria emergiu da fala do presidente que possui o cargo de liderança perante o resto da cooperativa, como relata no trecho abaixo:

“(...) eu sinto que a gente tem, vamos dizer essa liderança perante à assembleia, perante o conselho, perante aos colaboradores, perante a empresa que a gente administra (...)” (E-1)

Comprovando o ambiente de liderança, os entrevistados destacam esse ponto nos trechos abaixo:

“(...) bem aberta com E-1 que é o dirigente maior (...)” (E-8)

“(...) em função de nós termos um presidente com 40 anos de casa e provou que tem conhecimento e da segurança para o grupo, então a última palavra é logico que é sempre a dele (...)” (E-2)

#### 4.1.10 Centralização

A categoria refere-se à centralização da tomada de decisão destacado pelas entrevistas, como mostra os trechos abaixo:

“(...) ela é descentralizada, mas ao mesmo tempo seu E-1 sempre participa da palavra final (...)” (E-8)

Na fala apresentada acima, verificou-se uma contradição onde o entrevistado destaca que a cooperativa é descentralizada, mas no mesmo momento há certa centralização, pois a última palavra é do E-1.

#### 4.1.11 Descentralização

A categoria emergiu dos entrevistados onde se observou uma descentralização pelos setores individuais da cooperativa na tomada de decisão de questões mais corriqueiras, como destacam os trechos abaixo:

“(...) tomada de decisão na minha rotina, no meu setor eu acho que é centralizado, que a gente toma meio sozinho a maioria das decisões (...)” (E-7)

“(...) decido a minha questão operacional como qualquer um da sua atividade, tem que tocar o seu dia-a-dia, né (sic). ” (E-6)

Entretanto, também destacam que há indícios de descentralização em relação a questões maiores que envolvem na cooperativa na tomada de decisão, como relata o trecho abaixo:

“(...) todas essas decisões maiores passam pelo conselho né, mas assim ó, eu acho que seria descentralizado no sentido de não é a decisão de uma pessoa que determine e ponto (...)” (E-3)

“(...) se pegar uma decisão maior que é um outro investimento, alguma outra coisa, sempre se troca uma ideia, daí descentraliza um pouco (...)” (E-7)

## 4.2 DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

As 11 categorias iniciais foram submetidas a um novo processo de derivação, conforma determina a técnica de análise temática, segundo Bardin (2010),

resultando em quatro categorias intermediárias, mais abrangentes e que serão apresentadas a seguir:

#### 4.2.1 Pensamento analítico para tomada de decisão

| <b>Categorias iniciais</b>      | <b>Ideia principal</b>                           | <b>Categorias intermediária</b>             |
|---------------------------------|--|---|
| Conselho de administração       | Apresentação do conselho de administração        | Pensamento analítico para tomada de decisão |
| Comitê gestor                   | Explica o que é o comitê gestor e suas funções   |   |
| Compartilhamento de informações | Envolve as formas de interação dentro da empresa |   |
| Trocas de ideias                | Explica como são discutidas novas propostas      |   |

**Quadro 5:** Processo de derivação categoria intermediária. Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria intermediária pensamento analítico para tomada de decisão incorpora as categorias iniciais conselho de administração, comitê, compartilhamento de informações e troca de ideias. Verificando-se o conteúdo dessas categorias, pode se entender a formação do conselho de administração e quem o constitui, onde realizam as reuniões para uma tomada de decisão mais relevante na cooperativa. O comitê gestor é um grupo interno que também auxilia na tomada de decisões, porém decisões mais rápidas, destacando assim o compartilhamento de informações entre o conselho e a troca de ideias no ambiente do grupo interno. A categoria pensamento analítico para tomada de decisão evidencia, então, um processo de pensamento em conjunto na cooperativa onde as decisões são discutidas entre grupos para assim concretizar decisões.

Robbins (1990, p.26) afirma que “todos os administradores possuem uma filosofia, que compreende um sistema de atitudes, abordagens, preceitos e valores, e que guia a maneira pela qual eles lidam com os problemas organizacionais”. Na mesma linha, Almeida (2009 apud SIMON, 1963, p.24) diz que a memória coletiva



dos membros da organização constitui vasta enciclopédia de conhecimentos concretos, de habilidades comuns e de métodos de operação que auxiliam no pensamento e na tomada de decisão.

A categoria intermediária pensamento analítico para tomada de decisão pode ser verificada nos seguintes trechos de entrevistas:

“(...) presidente ele sempre ouve muito o grupo, desde o conselho, ouve o conselho, ouve o comitê gestor, que tem interno, nós nos reunimos seguidamente quando tem que tomar decisões (...)” (E-2)

“(...) quando é em outras questões por exemplos de um investimento maior da cooperativa, num imóvel, num alguma coisa.. eu sempre sou consultado, uma das pessoas que sou consultado junto com toda equipe né, de administração, de gestão aqui da cooperativa pra ter uma opinião (...)” (E-7)

Portanto, como podemos observar, existe um diálogo e a interação entre os setores onde nenhuma pessoa toma decisões sozinha com suas premissas e diretrizes. Sempre há um debate e o consentimento de todos perante a cooperativa.

#### 4.2.2 Processo de tomada de decisão

| <b>Categorias iniciais</b>         | <b>Ideia principal</b>                                 | <b>Categoria intermediária</b> |
|------------------------------------|--|--------------------------------|
| Autonomia                          | Expõem a liberdade setorial e individual               | Processo de tomada de decisão  |
| Percepção e experiência de mercado | Relevância da experiência na tomada de decisão         |                                |
| Intuição                           | Mostra como não utilizam a intuição para tomar decisão |                                |

**Quadro 6:** Processo de derivação categoria intermediária. Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria intermediária processo de tomada de decisão reúne as categorias iniciais autonomia, percepção e experiência de mercado e intuição. No que se refere à autonomia, os indivíduos possuem total responsabilidade em seus setores e

liberdade para tomar decisões referente ao seu cotidiano dentro das premissas da cooperativa, sem intervenções da direção.

A percepção e experiência de mercado envolvem os conteúdos nos quais os entrevistados relatam usar suas experiências e conhecimentos adquiridos durante o período de empresa para perceber o rumo que o mercado está indo, para tomar decisões, que emergiram das falas dos entrevistados. Já o conteúdo intuição foi inserido no processo de tomada de decisão pela recorrência do tema nas falas dos entrevistados, ainda que de forma negativa. Os gestores que participaram da presente pesquisa afirmaram, de forma geral, que não se valem da intuição para tomar decisões, destacando a experiência como fator principal para delineamento do processo.

Os processos de tomada de decisão foram descritos por inúmeros autores, como Wagner III e Hollenbeck (2006) que afirmam que seus participantes devem dispor de percepções acuradas sobre si mesmo, sua empresa, seus concorrentes e seu mercado, percebendo informações para serem utilizadas no processo avaliativo de escolher o curso da ação, precisando também ter a capacidade de prever o futuro propondo opções inovadoras.

Os trechos de entrevistas que ilustram a categoria intermediária processo de tomada de decisão são:

“(...) mas é um pouco da experiência, com esses anos de cooperativa a gente acabou aprendendo também várias coisas assim pelo dia-a-dia” (E-3)

“(...) pelos anos que a gente esta aqui e lógico que a gente acaba, muitas vezes, a gente já percebe, não sei se isso é intuição ou percepção da coisa, que tu acaba percebendo (...)” (E-2)

Então, relatam os entrevistados que o processo de tomada de decisão cotidiano se faz mediante as experiências que obtiveram ao decorrer do tempo de cooperativas e que a percepção de mercado também está presente na tomada de decisão.

#### 4.2.3 Definição de papéis dentro da organização

| <b>Categorias iniciais</b> | <b>Ideia principal</b>                    | <b>Categoria intermediária</b>            |
|----------------------------|---|---|
| Hierarquia de poder        | Falar sobre as distribuições de poder     | Definição de papéis dentro da organização |
| Liderança                  | Relatar a liderança dentro da cooperativa |   |

**Quadro 7:** Processo de derivação categoria intermediária. Fonte: Elaborada pelo autor

A categoria intermediária definição de papéis dentro da organização derivou das categorias iniciais hierarquia de poder e liderança, nas quais se pode verificar como se dá a distribuição de poder na cooperativa, identificando que a direção possui uma parcela maior de poder de decisão, e relatando a liderança da presidência.

Wamsley recorre a Hall para explicar a questão de hierarquia nas relações de poder:

O poder ou a autoridade tenderia a ser hierárquica: cada nível teria aquela quantidade exata de poder necessária para cumprir suas responsabilidades; níveis ascendentes na hierarquia teriam um poder crescente, baseado em um conhecimento mais amplo sobre a organização e/ou maior especialização nas tarefas (HALL, 2004, p.104 apud WAMSLEY, 1970, p. 53).

Já Cashman (2011, p.16) diz que: “a essência de liderança e de desenvolvimento executivo é crescer como uma pessoa íntegra para crescer como líder íntegro. Isso significa ajudar pessoas-chave a conectar seus valores e talentos mais relevantes às suas empresas, aos seus clientes e às suas vidas”.

Os seguintes trechos indicam a forma como a hierarquia está estabelecida na organização em análise:

“(…) mas até pelo perfil do presidente ele sempre ouve muito o grupo, desde o conselho, ouve o conselho, ouve o comitê gestor, que tem interno, nós nos reunimos seguidamente quando tem que tomar decisões, e sempre, sempre o nosso presidente ele é muito aberto, e sempre ouve o grupo, e na verdade a ultima palavra claro que é dele, mas ele procura sempre, sempre tomar decisão baseado no que a maioria pensa.” (E-2)

“(...) tem presidente, eu sou o vice-presidente, nós temos o comitê gestor, todo mundo da opinião, no momento que toma a decisão todo mundo respeita (...)” (E-2)

“É, a cooperativa ela, ela, na verdade, o poder esta na mão dos associados né, os sócios que são o, o, a razão de existir da cooperativa né, os associados, e aí dentro dos associados tem a diretoria que é eleita por eles né, quem é o que tem pleno poder praticamente, maior poder é da direção né, presidente, vice e os conselhos né, conselho fiscal e conselho de administração, e, e ai depois cada qual tem a sua função (...)” (E-4)

Os fragmentos das entrevistas a seguir, elucidam como a liderança se apresenta na organização:

“(...) o E-1 por ele estar aqui tanto tempo, ele sempre gostou de participar, e no início como ele fazia todos os papéis, então hoje o que nos fizemos era tudo ele que fazia, então é um pouco natural que no início ele concentrasse muito, então hoje de certa forma por esse respeito que a gente tem a ele a gente gosta de compartilhar com ele (...)” (E-3)

“(...) nós temos um presidente lá que a gente ouve muito ele, pela experiência e pelo que provou até hoje né, que, normalmente, muitas vezes a gente conversa com ele e ouve e, e, as coisas se conduzem (...)” (E-2)

Deste modo, as análises mostram a consolidação de uma estrutura hierárquica de poder bem distribuída nos diferentes cargos, assim mesmo com a expansão no estudo evidencia a presença da liderança das atividades e das atribuições da direção.

#### 4.2.4 Complexidade do ambiente

| <b>Categorias iniciais</b> | <b>Ideia principal</b>               | <b>Categoria intermediária</b> |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| Centralização              | Indicar o índice de centralização    | Complexidade do ambiente       |
| Descentralização           | Indicar o índice de descentralização |                                |

**Quadro 8:** Processo de derivação categoria intermediária. Fonte: Elaborada pelo autor

A complexidade do ambiente se dá pelos níveis de centralização e descentralização, categorias iniciais que emergiram da fala dos entrevistados. Quando mais centralizada, menor a distribuição de responsabilidades pelos setores. Quando mais descentralizada, maior a autonomia em suas áreas de atuação. Para

explicar essa relação, Pereira e Motta (2004) afirmam que onde todas as decisões são tomadas pela alta administração e as decisões tomadas pelos seus subordinados são supervisionadas pelo superior, estamos diante de uma empresa centralizada, agora, se a prática da delegação de autoridade é empregada e os administradores de nível médio possuem razoável grau de autonomia exigindo pensamento independente, poderá ser considerada descentralizada.

Na presente análise, a centralização se evidencia pelo fato de que a última palavra é sempre do presidente da cooperativa, e a descentralização remete aos comitês e conselhos, onde não há tomada de decisão individual, sempre analisadas em grupos.

Para elucidar a presente categoria intermediária, apresentam-se os seguintes trechos de entrevistas:

“(...) o setor esse que eu atuo, trabalho é total responsabilidade minha, chega no final do mês aí e os números não se, não ficam boas a direção me chama pra conversar né (...)” (E-4)

“(...) eu tomar decisões, né, assim da minha rotina eu tomo várias por dia, né, na parte de insumos, compras etc, eu realizo 95% sozinho (...)” (E-7)

“(...) então eu acho que, diria que hoje a grande maioria das decisões principais da empresa são totalmente descentralizadas, não tá na mão de uma ou duas pessoas só.” (E-6)

“(...) mas as coisas na minha área eu tenho autonomia (...)” (E-8)

“(...) eu tenho as decisões que são da minha área tenho controle pra tomar (...)” (E-8)

“(...) acho que toda centralizada mesmo acho que não, todo setor sem uma certa responsabilidade tem, né, cada setor tem uma certa... o avanço que pode ir né (...)” (E-5)

“(...) toda a estratégia da cooperativa o planejamento ele é feito por este conselho gestor, que é um conselho que fica entra a direção e o conselho de administração, conselho gestor nosso é formado por colaboradores, pessoas que tem um cargo de gerência participam deste conselho e sempre que tem alguma estratégia pra ser tomada, uma definição de rumos para o campo (...)” (E-6)

Como podemos analisar, é evidente que cada funcionário tem uma parcela de decisões em sua área ganhando assim uma responsabilidade das formas de ação. Com isso definimos que há uma descentralização da cúpula gestora, porém algumas decisões que requerem um estudo aprofundado da situação, geralmente ocorrem entre os comitês e conselhos, nos quais muitos membros são também funcionários que fazem parte do dia-a-dia da cooperativa.

### 4.3 DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS FINAIS

As categorias finais surgem de um último processo de derivação, a partir das categorias intermediárias, reduzindo o número de temas e ampliando sua significação. É uma etapa de tratamento dos dados obtidos na pesquisa a partir do referencial teórico.

As categorias finais são tomada de decisão e relação de poder.

#### 4.3.1 Tomada de decisão

| <b>Categorias intermediárias</b>            | <b>Ideia principal</b>                                  | <b>Categoria final</b> |
|---|---|------------------------|
| Pensamento analítico para tomada de decisão | Demonstrar o pensamento em conjunto para tomar decisões | Tomada de decisão      |
| Processo de tomada de decisão               | Relatar em que se baseiam para tomar decisões           |                        |

**Quadro 9:** Processo de derivação categoria final.

Fonte: Elaborada pelo autor

A categoria final tomada de decisão resultou das categorias intermediárias pensamento analítico para tomada de decisão e processo de tomada de decisão.

Tendo como base as discussões, os tomadores de decisões podem pesar todas as opções de ação possíveis, analisar e escolher a melhor, a opção “ótima”, de acordo com critérios e objetivos estabelecidos por eles (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Nas entrevistas, a tomada de decisão aparece como um processo muito compartilhado entre os funcionários da cooperativa, demonstrando assim um ligação muito forte entre setores auxiliando a preparação e estruturação das atitudes e das atribuições da direção conforme demonstram os seguintes trechos:

“(…) eu procuro analisar primeiro e depois reunir quem sabe uma ou duas vezes, até três vezes pra tomar decisões que são, vamos dizer, que são, que dê um repercussão maior dentro do nosso negócio, da própria empresa e da sociedade como um todo (…)” (E-1)

“(...) quando tem uma tomada de decisão, construção, obras, uma compra de unidade, coisa assim né, então é feito uma conversa, um dialogo todo mundo junto e ai se toma uma decisão (...)” (E-5)

Com isso a cooperativa antes de tomar alguma decisão busca reunir as pessoas que fazem parte dela como um todo, procurando a melhor alternativa com o consentimento de todos a fim de realizar as opções de desenvolvimentos futuros.

#### 4.3.2 Relação de poder

| <b>Categorias intermediárias</b>          | <b>Ideia principal</b>                       | <b>Categoria final</b> |
|---|--|------------------------|
| Definição de papéis dentro da organização | Mostrar a essência do poder na cooperativa   | Relação de poder       |
| Complexidade do ambiente                  | Momentos de centralização e descentralização |                        |

**Quadro 10:** Processo de derivação categoria final.

Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria final relação de poder foi elaborada a partir da definição de papéis dentro da organização e da complexidade do ambiente. A cooperativa possui as definições de papéis bem estruturadas onde cada qual em seu setor há de responder por seus atos, tornando assim uma estrutura bem consolidada, onde a complexidade do ambiente formaliza a estrutura organizacional que torna a relação de poder distribuída.

Retomando o referencial teórico apresentado no capítulo 2, para Hall (2004), o fenômeno está sempre em estreita relação com a estrutura organizacional, pois é no arcabouço estrutural que ocorrem as ações que estabelecem as condições necessárias para as relações de poder.

Nas falas dos entrevistados, a relação de poder fica explicitada em:

“(...) tem presidente, eu sou o vice-presidente, nós temos o comitê gestor, todo mundo da opinião, no momento que toma a decisão todo mundo respeita, se da certo, se da errado (...)” (E-2)

“(...) e quando é alguma coisa maior a gente conversa com seu Euclides (...)” (E-5)

Com isso, constata-se que há uma relação de poder aberta, onde se tem espaço de opinar sobre as questões debatidas, porém o poder de decisão na cooperativa está juntamente com a direção e comitê gestor, aplicando assim certa autoridade deste grupo perante o restante.

#### 4.4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste momento busca-se refletir sobre a distribuição de cargos e hierarquia de poder no processo de tomada de decisão da cooperativa. A partir da análise de conteúdo realizada, chegou-se a duas categorias finais: tomada de decisão e relação de poder. Mostra-se, então, relevante, refletir sobre estas categorias.

A categoria final tomada de decisão encerra em si, todos os aspectos que emergiram das falas dos entrevistados e da análise do conteúdo, no que se refere ao procedimento analítico para tomada de decisão e processo individual de tomada de decisões. Essas duas categorias intermediárias são, na verdade, a base formadora das decisões. Caracterizadas por ter uma tomada de decisão onde são analisadas e discutidas em grupo todas as variáveis envolvendo vários processos de concordância. Ainda assim, esse procedimento gera autonomia para os colaboradores para tomarem decisões diárias em suas funções sem envolvimento direto dos gestores.

Durante suas atividades profissionais, os administradores precisam tomar inúmeras decisões que envolvem riscos com impacto no desempenho de sua organização. Fazem-no num contexto em que não dispõem de informações suficientes e têm restrições de recursos e de tempo para coletar mais informações para apoiar o seu processo decisório. No presente estudo foi possível vislumbrar que a cooperativa possui um conselho administrativo e o comitê gestor que se reúnem periodicamente para colaborar na tomada de decisões importantes, tais como investimentos e estratégias. Por se tratar de uma cooperativa, na qual os associados também têm poder de decisão, as decisões são tomadas em acordo coletivo, praticamente delineando o rumo a ser seguido nos desenvolvimentos futuros. Colacionando com o mesmo contexto decisório, empresas convencionais que possuem um ou dois donos, onde é neste nível que são praticamente traçados os caminhos mais importantes a ser seguido pela organização, tornando-a meio centralizada em comparação a estrutura de uma cooperativa. Também são



consideradas pelos entrevistados as questões de autonomia em seus setores de atuação onde são responsáveis diretos pelos seus resultados. Na tomada de decisão assim feita por eles em suas áreas operacionais, muitas vezes foram constatadas as trocas de informações entre setores, auxiliando assim na escolha ótima para determinada condição do negócio.

Paralelo a isso, constatou-se que, na cooperativa, foi criada uma espécie de comitê interno onde tem como participantes seis pessoas. O presidente costuma reunir esse grupo para tomar algumas decisões, buscando assim a troca de ideias e a participação dos colaboradores na tomada de decisão. Deste modo, a cooperativa criou o hábito de compartilhar muito, trocar ideias, pois antigamente o presidente fazia todos os papéis, então, por respeito, eles gostam de compartilhar com ele tudo o que acontece dentro da cooperativa. Aqui se pode identificar o que Wagner III e Hollenbeck (2006) definem como poder de especialização, no qual o conhecimento, o talento e a capacidade são fatores que conferem poder. Mesmo sendo uma cooperativa, é evidenciada a figura do líder entre os colaboradores, no caso o presidente. Não muito comum em cooperativas, pois o associado é, simultaneamente, dono e usuário da empresa, então este caso é sempre visto com frequência em empresas convencionais.

A gestão da cooperativa pode apresentar problemas e grandes desafios no mercado competitivo em que atua, tendo em vista que seu processo decisório tende a ser mais lento devido à necessidade de respeito aos princípios cooperativos, como a aprovação de todos de uma nova ideia. E uma empresa convencional, as decisões já são mais rápidas por envolver menos pessoas e por serem tomadas pelos próprios gestores. O lado positivo da cooperativa, é que as propostas são bem debatidas entre o grupo, podendo assim rever pontos significativos que nas empresas não acontecem, pelo fato de centralizar muito as decisões finais em apenas uma única pessoa.

Os entrevistados afirmaram que muitas vezes tomam as decisões baseados pelas percepções de mercado da atualidade, considerando suas experiências em relação à cooperativa e até pelos anos de profissionalismo, sempre levando em conta alguns embasamentos, algumas análises de viabilidade onde adquirem uma capacidade maior de abordar os problemas para tomada de decisões. O modo intuitivo de pensar em um processo individual de decisão é dominado por nossa mente no subconsciente, mesmo usando a consciência para formular ou racionalizar

os resultados finais. Fica a critério de cada pessoa avaliar a situação. Como isso, constatou-se uma negação por parte dos entrevistados não utilizarem a intuição como um processo para tomar decisões na cooperativa, porém destacam que serve como um apoio na hora de decidir, mas nunca se baseiam somente nela.

Em base a todas essas informações, apesar dos cooperados compartilharem de uma mesma racionalidade, cada membro possui singularidade expressa nas decisões. Isso identifica e qualifica a cooperativa em prol do mesmo objetivo, o futuro da cooperativa, bem como de toda a comunidade associada, depende da análise criteriosa dos rumos do desenvolvimento que se quer para as próximas gerações e que tipo de valores irá embasar esse desenvolvimento.

Em linhas gerais, o processo decisório da Cooperativa em análise pode ser esquematizado da seguinte forma:



**Figura 3:** Esquema do processo decisório na organização em análise. Fonte:

Elaborada pelo autor

Quanto à categoria final relação de poder, faz-se necessário discorrer sobre alguns elementos. Dentre os aspectos, emergiu das falas dos entrevistados e da análise do conteúdo, a complexidade do ambiente e definição de papéis dentro da organização que são a base formadora da relação de poder. Essas características envolvem aspectos de centralização e descentralização na cooperativa que

apresentam em suas áreas de atuação bem definidas, onde alguns entrevistados destacam que possuem determinados poderes organizacionais em suas áreas. Deste modo, podemos afirmar que existe certa descentralização na cooperativa.

Nas entrevistas analisadas, se evidencia que o maior poder está no conselho de administração e no comitê gestor da cooperativa. Nesses grupos estão as decisões mais relevantes e onde se concentra o maior poder de decisão. Mediante a isso, há contradições, pois os entrevistados relatam que a última palavra é do presidente, destacando assim uma relação de poder maior perante aos demais.

Em cooperativas, muitas vezes, o efeito do crescimento precoce e aumento de suas complexidades organizacionais resultam no declínio nas participações políticas, mas não é o que identificamos nas entrevistas. Sendo destacada a descentralização do poder, muitos entrevistados falam sobre poderes de decidir algumas coisas em suas áreas de atuação, e a participação deles em estratégias e definições juntamente com a alta direção, tendo assim um poder mais compartilhado pela organização. Porém há certa contradição, os entrevistados relatam que quando as decisões são voltadas para suas áreas no dia-a-dia acaba se transformando em uma decisão muito centralizada. Evidenciamos então, que na cooperativa, de um modo geral, há descentralização do poder em relação às decisões maiores, envolvendo grupos de pessoas. Por outro lado, destaca-se no cotidiano do indivíduo a centralização do poder, por as decisões serem praticamente tomadas sozinhas. Deste modo, a complexidade do ambiente é evidente por não ter uma definição exata de se a cooperativa é descentralizada ou centralizada, por haver diversas contradições no decorrer das análises, onde, dependendo da posição que os colaboradores ocupam, variam o ponto de vista.

Frente às constatações obtidas pelos entrevistados, é importante falar que a relação de poder na cooperativa é bem democrática, onde não existe uma autoridade suprema que toma das decisões sozinhas, sobretudo, destacam que são relações bem abertas com a direção. Formalizando, assim, uma distribuição desse poder, onde cada pessoa tem sua parcela de contribuição e responsabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se ao final deste trabalho esperando-se ter contribuído para o entendimento do cotidiano da cooperativa estuda na questão da tomada de decisão e relação de poder. A escolha de estudar uma cooperativa foi feita por ter uma hierarquia diferenciada das demais empresas, onde possui quadro social, assembleias, conselhos, comitês onde visto de fora se transforma em uma espécie mais burocrática de tomada de decisão e troca de informações. Além do mais, os associados são os donos dela. Neste estudo, ah algumas limitações, os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois se trata de um estudo de caso específico.

Com base nessas concepções acerca do poder e do processo decisório, buscou-se refletir sobre os dados coletados como a cooperativa lida no ambiente interno com a questão do poder nos seus processos de tomada de decisão estratégica. Dessa forma, este trabalho alcançou o objetivo inicialmente traçado, identificando uma série de contradições no que se trata da relação de poder.

No caso, os funcionários ao mesmo tempo em que relatam ter poder perante a cooperativa, ao final devolvem esse poder ao presidente, tornando assim uma estrutura centralizada. O presidente, por sua vez é visto como figura de liderança dentro da cooperativa. Normalmente existem cooperados altamente capacitados na atividade que exercem, mas isso não lhes garante o conhecimento ou a posse da habilidade e visão empresarial tão necessária na administração dos negócios de uma cooperativa. Em contraponto, em uma empresa convencional as pessoas já possuem visão empreendedora e uma cultura organizacional diferenciada.

Identificamos também que para os funcionários não é bem esclarecida à função do conselho de administração e do comitê gestor, pois não há concreto onde são debatidas as decisões maiores na cooperativa. Em base a isso, deve-se conceituar melhor onde são tomadas as decisões mais importantes da cooperativa e especificar melhor qual o papel do conselho e comitê.

Por fim, com as pesquisas realizadas, vários fatores indicam que a cooperativa tem todos os elementos para ter uma tomada de decisão descentralizada, pois possui comitês e conselhos, mas ainda a elementos de centralização em relação ao operacional relatados pelos entrevistados.

Como proposição para novos estudos, sugere-se a aplicação de outras teorias na análise do processo de tomada de decisão e relação de poder e uma empresa convencional, a fim de descobrir se há alguma relação entre os mesmos, elaborando assim um estudo mais aprofundado dos processos decisórios.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, M. S. **Gestão do conhecimento para a tomada de decisão**. 2. ed. UFSC, 2009
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 2010.
- CARVALHO, A.C; VIEIRA, M. M. F; MASCARENHAS, A. O. (Coord). **O poder nas organizações**. São Paulo: Coleção debate em administração, 2007.
- CASHMAN, K. **Liderança autêntica de dentro de si para fora**. Como lidar a partir de seus valores pessoais. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 2003.
- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2003.
- FOIL. **Psicologia Organizacional**. 2. ed. Tradução: FOIL. São Paulo, 2009.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 23. ed. São Paulo: Graal, 2004.
- GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HALL, R. H. **Organização: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2004.
- MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia empresarial**. Tradução: FOIL. São Paulo: FOIL, 2013.
- MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage learning, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, B. C. L; MOTTA, P. C. F. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thomson, 2004.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

THUNS, J. **Acesso à realidade: tendências de pesquisa e construção de conhecimento**. Canoas: Ulbra, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2008.

WAGNER III, A.J; HOLLENBECK, R.J. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Questionário aplicado aos entrevistados

**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**

**GUILHERME PELLIZZARO PREVEDELLO**

**PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

**A seguinte entrevista tem como objetivo realizar uma pesquisa para fins acadêmicos. A presente pesquisa garante confidencialidade dos dados, os quais serão utilizados única e exclusivamente para investigação científica.**

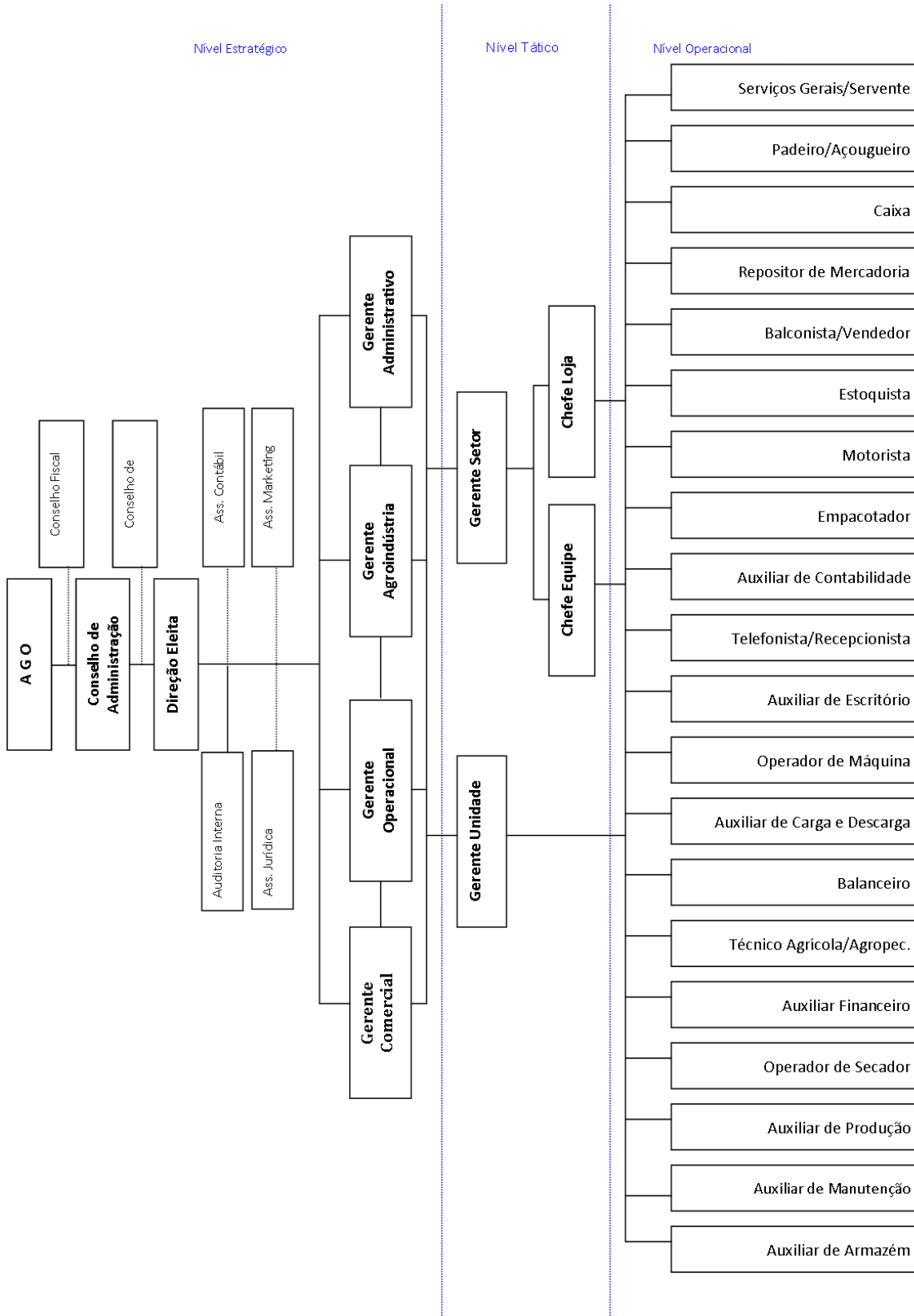
**Obrigado!**

- 1- Fale sobre a fundação da sua empresa. O histórico da empresa.
- 2- Quais eram os principais objetivos na época de fundação? E hoje?
- 3- Por que a opção por trabalhar na empresa na Campal?
- 4- Você acredita que forças externas interferiram no processo de tomada de decisão e definição de estratégias?
- 5- Você, geralmente, toma decisões rápidas?
- 6- A seu ver, o gestor procura participação de grupos ou pessoas externas ou influentes na instituição para tomada de decisão?
- 7- Você considera que a tomada de decisão é centralizada ou descentralizada?
- 8- Quando toma decisões, costumo confiar em sua intuição?
- 9- Você evita tomar decisões importantes enquanto sente-se pressionado?
- 10- Você tem a chance de tomar decisões importantes dentro da empresa? Que decisões já tomou? Cite algum caso.
- 11- Como você definiria as relações de poder na empresa?
- 12- Você costuma dar novas ideias ao seu gestor ou superior? Se sim, como funciona? Se não, o que te impede?



- 13- Você sente que sua voz é ativa, que sua opinião é importante dentro da empresa?
- 14- Nos momentos que algo precisa ser feito, você costuma conversar com alguém, além do gestor da empresa, antes de fazer?
- 15- O que achou de ter participado da pesquisa e que sugestões teria?
- 16- O que poderia ser diferente na empresa?

## Anexo 2 – Organograma da Cooperativa



**Anexo 3 – Modelo de carta de aceitação enviado ao diretor da cooperativa que compõe a amostra para que fosse remetido ao pesquisador.**

### **CARTA DE ACEITAÇÃO**

Informo que a empresa COOPERATIVA AGRICOLA MISTA NOVA PALMA LTDA, presidida por EUCLIDES VESTENA, aceita fazer parte da amostra de estudo do projeto de pesquisa **“PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA COOPERATIVA – UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA NOVA PALMA LTDA”**, do aluno do curso de Graduação em Administração, Guilherme Pellizzaro Prevedello, e sob orientação da professora MSc Ranice Hoehr Pedrazzi Pozzer.

Estou ciente dos procedimentos de pesquisa e que o nome da empresa será divulgado no trabalho final.

\_\_\_\_\_  
Diretor

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015

## Anexo 4 – Termo de consentimento livre e esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao assinar este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu, \_\_\_\_\_, portador do RG nº \_\_\_\_\_, confirmo minha participação voluntária no projeto de pesquisa **“PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA COOPERATIVA – UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA NOVA PALMA LTDA”**, que tem por objetivo verificar como se faz o processo de tomada de decisão na cooperativa. Tenho ciência que vou participar dos seguintes procedimentos:

- Entrevista em horário previamente agendado.
- A entrevista será gravada durante todo o processo.
- Revisão e aprovação da entrevista que concedi já transcrito pelo pesquisador.

Estou ciente que não terei benefícios diretos com a participação nesta pesquisa e que as informações que fornecer ao pesquisador serão mantidas em sigilo, incluindo meu nome e outros dados pessoais e profissionais. Estou ciente que não receberei compensação financeira por participar do estudo e que também não terei despesas pessoais em qualquer uma das fases.

Tenho ciência que é garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e que poderei deixar de participar do estudo, se assim achar conveniente.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo **“PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA COOPERATIVA – UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA AGRÍCOLA MISTA NOVA PALMA LTDA”**.

Estou ciente que a qualquer momento posso obter mais informações da propriedade intelectual gerada sobre a pesquisa e obter eventuais esclarecimentos entrando em contato com o responsável pela pesquisa, graduando em Administração na Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, GUILHERME PELLIZZARO PREVEDELLO, pelo e-mail [guilherme.prevedello@hotmail.com.br](mailto:guilherme.prevedello@hotmail.com.br) ou pelo telefone (55) 9918-6662.

Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste respondente para a participação neste estudo.

**GUILHERME PELLIZZARO PREVEDELLO**

Endereço para contato: Faculdade Antonio Meneghetti-AMF  
Rua Recanto Maestro, 338 Distrito Recanto Maestro – Restinga Seca, RS/Brasil  
Tel. (55) 3289-1141 / 3289 – 1139  
E-mail: [amf@faculdadeam.edu.br](mailto:amf@faculdadeam.edu.br) / [www.faculdadeantoniomeneghetti.edu.br](http://www.faculdadeantoniomeneghetti.edu.br)