



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**A TOMADA DE DECISÃO NO COOPERATIVISMO: CASO DE UMA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL SANTANENSE**

**DECISION MAKING IN COOPERATIVISM: CASE OF AN AGROINDUSTRIAL
COOPERATIVE SANTANENSE**

**LA TOMA DE DECISIÓN EN EL COOPERATIVISMO: CASO DE UNA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL SANTANENSE**

Andiéli Sanches Espinoza
Dra. Alessandra Troian

Resumo: O presente artigo visa analisar a tomada de decisão na cooperativa Coperforte em Santana do Livramento/RS, e também verificar como é o processo que resulta a tomada de decisão. Para alcançar os objetivos propostos optou-se pelo método descritivo, com abordagem qualitativa, o instrumento adotado para coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado. Foram entrevistados dois cooperados, sendo os mesmos coordenadores de núcleos de base dos assentamentos que pertencem as rotas da cooperativa. Também foi realizado uma entrevista com o diretor geral da Coperforte. Usou-se ainda documentos, como atas de assembleias gerais ocorridas nos anos de 2016 a 2018 para o embasamento da análise documental. As decisões são tomadas através de reuniões participativas em cada núcleo de base sendo que cada grupo é composto por um conselheiro administrativo e um deliberativo, sendo os conselhos formados por membros dos assentamentos que compõem a Coperfort. Como resultado, tem-se que as decisões que mais influenciam no processo decisório são as de cunho financeiras.

Palavras-chave: Tomada de Decisão; Coperforte; Assentamentos.

Abstract: The present article aims to analyze the decision making at the Coperforte cooperative in Santana do Livramento / RS, and also to verify how the decision-making process results. In order to reach the proposed objectives, a descriptive method was chosen, with a qualitative approach, the adopted instrument for data collection was a semi-structured interview script. Two cooperative members were interviewed, being the same coordinators of base nuclei of the settlements that belong to the routes of the cooperative. An interview was also held with the general director of Coperforte. Documents were also used, such as minutes of general meetings held in the years 2016 to 2018 to support the documentary analysis. Decisions are made through participatory meetings at each grassroots level and each group is composed of an administrative

and a deliberative advisor, with the councils being formed by members of the settlements that make up Coperfort. As a result, the decisions that most influence decision-making are those of a financial nature.

Keywords: Decision making; Coperforte; Settlements.

Resumen: El presente artículo pretende analizar la toma de decisión en la cooperativa Coperforte en Santana do Livramento / RS, y también verificar cómo es el proceso que resulta la toma de decisión. Para alcanzar los objetivos propuestos se optó por el método descriptivo, con abordaje cualitativo, el instrumento adoptado para recolección de datos fue un guión de entrevista semiestructurado. Se entrevistaron a dos cooperados, siendo los mismos coordinadores de núcleos de base de los asentamientos que pertenecen a las rutas de la cooperativa. También se realizó una entrevista con el director general de Coperforte. Se utilizaron también documentos, como actas de asambleas generales ocurridas en los años de 2016 a 2018 para el fundamento del análisis documental. Las decisiones se adoptan a través de reuniones participativas en cada núcleo de base, cada grupo está compuesto por un consejero administrativo y un deliberativo, siendo los consejos formados por miembros de los asentamientos que componen la Coperfort. Como resultado, se tiene que las decisiones que más influyen en el proceso decisorio son las de cuño financiero.

Palabras-clave: Toma de decisiones; Coperforte; Asentamientos.

1 INTRODUÇÃO

No processo decisório, as pessoas tendem a optarem por decisões satisfatórias, baseando-se em habilidades, crenças, e valores ao invés de decisões ótimas, e assim simplificando o processo da tomada de decisão. Simon (1970) explica esse comportamento através da teoria da racionalidade limitada, complementando a racionalidade como incremento, onde o indivíduo encontra a opção ideal dada a informação.

As ações que direcionam a tomada de decisão geralmente são influenciadas pelos comportamentos dos indivíduos, em uma organização cooperativista esse processo é feito através de um trabalho mútuo visando os interesses dos membros de uma associação (CARVALHO; SILVA, 2017). Nas organizações cooperativistas, as decisões mais importantes como a mudança de diretoria e as definições das políticas de distribuição dos resultados são democráticas, feitas através de uma assembleia geral composta por todos os cooperados, garantindo-lhes o direito de opinar na tomada de decisão (OCB, 2018).

Os processos decisórios no âmbito coletivo baseiam-se por uma racionalidade solidária com práticas da ecossocioeconomia, em busca de um mercado justo (BEILER et al., 2014).

Diante deste contexto, o problema de pesquisa procurou responder como se dão os processos de tomada de decisão em uma Cooperativa Agroindustrial de Santana do Livramento/RS. A proposta de pesquisar a Cooperativa Coperforte pretende observar como é feito o processo decisório através dos diretores e também aprofundar os estudos relativos à tomada de decisão no cooperativismo.

A cooperativa Coperforte atua no meio agroindustrial, diretamente na produção e comercialização de leite para a empresa Danby Cosulati, o início de suas atividades deu-se em meados do ano de 2002, contando com aproximadamente 35 agricultores rurais de pequeno porte, nos dias atuais possui em torno de 1300 cooperados.

Neste contexto, a presente pesquisa visa analisar como se dá o processo de tomada de decisão na cooperativa Coperforte de Santana do Livramento/RS. Tendo como questão norteadora: Como se dá a tomada de decisão na Cooperativa Coperforte? Assim, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: a) Mapear os processos da tomada de decisão dos Diretores da cooperativa Coperforte de Santana do Livramento/RS; b) Identificar quais os fatores que influenciam a tomada de decisão na cooperativa Coperforte em Santana do Livramento/RS; c) Verificar como é feito o processo decisório na cooperativa Coperforte em Santana do Livramento/RS.

A importância da pesquisa está atrelada ao fato de que as cooperativas estão cada vez mais conquistando seu espaço no meio industrial, com intuito de um comércio mais justo, entretanto o sucesso destas depende de uma boa gestão no processo decisório.

Desde a definição original da tomada de decisão de Simon (1970), considera-se a complexidade das pessoas no que tange à tomada de decisões racionais, pois está nos processos rotineiros do cotidiano, causando dificuldades nas pessoas no momento do processo decisório. Entretanto, no meio que vivemos existe diversas cooperativas, e o processo decisório começa nas assembleias gerais, uma questão vem se colocando de maneira cada vez mais consistente quando se discute a tomada de decisão em cooperativas.

Partindo do pressuposto que o tomador no caso o “diretor” não poderá tendenciar suas decisões, pois existe o processo democrático na tomada de decisão em cooperativas, onde há uma votação entre os cooperados associados. A pesquisa buscou saber como se dá o processo da tomada de decisão, tendo em vista que existe uma série de estudos que abordam a temática da

tomada de decisão, sobretudo nas organizações. No entanto, quando se trata da tomada de decisão em cooperativas estes estudos ainda são incipientes.

Sendo assim, além da relevância do tema e de tudo que nele estaria envolvido, percebe-se que tal estudo irá trazer respostas das quais irão ajudar o grupo social, e também irá ajudar a esclarecer os passos que os levam a tomada de decisão em cooperativas.

2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: DA DECISÃO INDIVIDUAL A DECISÃO COOPERATIVA

Nesta seção são abordados conceitos da tomada de decisão em organizações e cooperativas, e um breve histórico do cooperativismo. Para tanto, inicia-se abordando acerca do processo de tomada de decisão.

2.1 A tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo, que verifica todas as trajetórias disponíveis que um indivíduo deve percorrer numa organização (CHIAVENATO, 2004). Para Balestrin, (2002) o processo da tomada de decisão vai de encontro com consciente ou inconscientemente de um indivíduo para determinar qual ação será possível fisicamente.

O processo decisório está presente nos mais diversos meios organizacionais, podendo haver uma forte influência de percepção de indicadores dos gestores. Segundo Dos Santos (2012), existem quatro indicadores que fazem parte da perspectiva da tomada de decisão em uma gestão organizacional. Neste sentido a autor mostra um modelo conforme o quadro 1 abaixo:

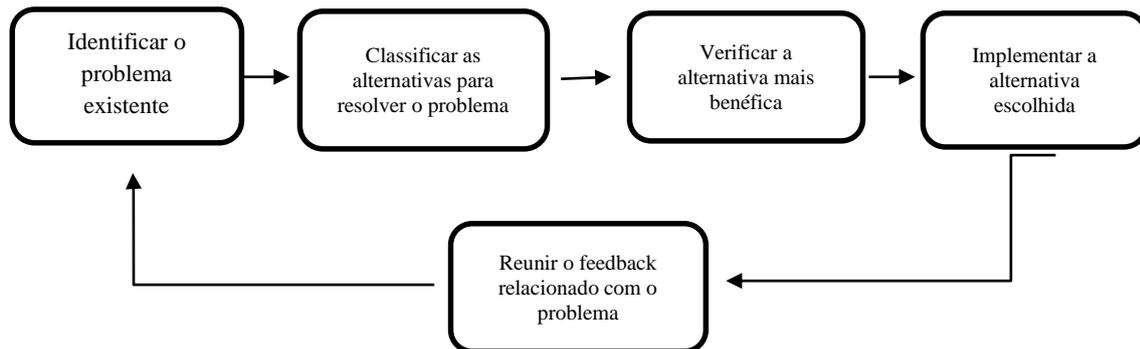
Quadro 1 – Indicadores da tomada de decisão.

Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de tomada de decisão. - Grau de centralização da tomada de decisão. - Disposição ao risco. - Assertividade das decisões.
-------------------	---

Fonte: Dos Santos, 2012, p. 9.

Para tomar uma decisão, existem diversos passos que podem ser seguidos, a fim de tomar a decisão correta, neste sentido a figura 1 aborda os principais processos para a tomada de decisão.

Figura 1 – Processo da tomada de decisão.



Fonte: Adaptado de Certo, (2003).

Entretanto, Gravin e Roberto (2001) afirmam que o processo decisório é constituído de informações, diferenciando-se de um evento, pois pode levar vários dias ou até mesmo anos, determinadas vezes é essencial a colaboração de diversos níveis na organização para a execução do mesmo. Segundo Braga (1988), existem três estilos de processos para a tomada de decisão, onde o primeiro é o que se baseia em critério e normas de uma organização, o segundo é baseado no consenso organizacional e o terceiro estilo decisório ocorre na presença de conflitos em que é convocado um mediador para ajudar na decisão.

No entanto, Angeloni (2003) fala que para o processo da tomada de decisão seja rápido e eficiente a organização deve dispor de boa comunicação e disseminação da mesma, de forma eficaz, convertendo dados em informações e informações em conhecimento.

Contrapondo ao pensamento do autor anterior, Simon (1970) com sua teoria da racionalidade limitada explica que a informação que um indivíduo teria que avaliar para tomar a decisão é imensa, portanto dificultaria a aproximação da racionalidade, sendo assim o indivíduo tomaria decisões através de premissas e pressuposições que baseiam sua escolha. O modelo da tomada de decisão que Simon apresenta considera a dificuldade que o indivíduo possui em tomar decisões racionais e ótimas. Nesse contexto, Lacerda (1998), explica que a

técnica para facilitar o segmento da informação e a tomada de decisão seria a heurística, ciência que busca a descoberta de fatos. O autor afirma ainda que em alguns casos pode conter alterações dos rumos no processo de decisão de um gerente através da experiência e o conhecimento, por considerar fatores.

Para ajudar na tomada de decisão Lacerda (1998, p.36), aponta quatro modelos com um detalhamento maior, tais como:

Os quatros modelos gerais para uma tomada de decisão são o incrementalista, racional, comportamental, e o político. O modelo incrementalista baseia-se em decisões anteriores e é utilizado principalmente na administração pública, sendo separado dos outros por razões didáticas. O racional tem base em aspectos lógicos, conforme raciocínio e razão. O comportamental é aquele que o tomador de decisão leva em conta os aspectos que caracterizam o comportamento do grupo das pessoas envolvidas, incluindo o próprio tomador de decisão. De forma análoga, pelo quarto modelo. Aspectos políticos do grupo são considerados na TD. Somente os três últimos são tratados aqui, por guardarem relação mais estreita com o tipo de trabalho da maioria dos engenheiros gerentes nas organizações, principalmente as indústrias. (LACERDA, 1998, p. 36).

A tomada de decisão busca a solução para determinados problemas, Shimizu (2006) explica que há níveis na tomada de decisão para cada tipo de problema, classificando-os como: problemas estruturados, semiestruturados e não-estruturados. O autor define problema estruturado quando estão bem definidas as fases de operações para obter resultados satisfatórios, semiestruturadas são operações mais conhecidas, porém com critérios variáveis que influenciam no resultado e não-estruturados é quando há possibilidade de descartar ou substituir alguma alternativa dependendo de algum fato ocorrer.

Portanto, a tomada de decisão é um processo de escolha de um plano de ações dentre diversos outros, baseando-se em vários cenários. Após está breve discussão acerca da tomada de decisão, sendo expostos também os elementos que compõem o item a seguir abordará o cooperativismo e suas práticas.

2.2 Cooperativismo

A origem do cooperativismo vincula-se as evoluções da sociedade, sua abrangência tem que estar pertencente as práticas sociais referentes aos estatutos do liberalismo e socialismo (BEILER, 2014). Segundo Rios, (1998) o cooperativismo é uma prática econômica, constituída pelas riquezas geradas através do associativismo entre determinado grupo, unidos pelos os mesmos motivos.

Segundo Albino, (2007) cooperar em um grupo de pessoas é considerado uma prática da socioeconômica, baseada na autonomia de seus cooperados e nos princípios cooperativistas, visando a melhoria contínua. Nesse sentido, Reisdorfer (2014) menciona que o cooperativismo é um modelo social que busca o crescimento em conjunto atendendo as necessidades do grupo, diferenciando-se dos demais sistemas existentes na economia, pelo senso de justiça e equilíbrio entre os cooperados. Souza, (2009) acrescenta que esse modelo social econômico se manifestou pela desvantajosa situação do trabalhador que não conseguia vender sua mão de obra devido a reação desfavorável da economia. Andrade e Alves, (2013) explica que para essas desvantagens do trabalhador em vender sua mão de obra, existem alternativas no sistema cooperativo que buscam a solução de problemas de inserção de pequenos agricultores familiares na economia fortalecendo sua produção quando inserido a uma determinada associação cooperativa.

Entretanto, Santos e Caballos, (2006) mencionam que a necessidade do homem está em construir uma sociedade melhor visando a solidariedade, igualdade nos direitos, pois transformar as práticas individualistas existentes em ações cooperativas. Nesse cenário o cooperativismo se fortaleceu pela primeira vez na revolução industrial, dando início a gestão participativa, a segunda força veio com o processo de globalização, que proporcionou a redução de empresas ativas e o desemprego, isso tudo gerou expectativa nesses desempregados que observam o sistema cooperativo como uma forma de ingressar novamente no mercado de trabalho (SANTOS; CEBALLOS, 2006)

Para Simoni et al., (2009) no Brasil o cenário das cooperativas apresentou diversas situações, como privilégio na situação econômica outras com dificuldades financeiras, devido as mudanças e as novas tecnologias. As mudanças no cooperativismo brasileiro deram-se através de decretos e leis. Dessa forma, Souza (2009), aponta que com o passar dos anos o decreto virou lei no país baseando-se na Constituição Federal de 1988 que deu início a auto-gestão do Cooperativismo sobre a Lei de nº 5.764/61, caracterizando-se em sociedade de pessoas que prestam serviços aos associados.

Para Lima, (2016) a sociedade cooperativista prosperou no sentido economicamente e com relação a ética, pois com fundamentos na democracia e na liberdade, serviram de exemplo para demais empreendimento. O cooperativismo é de extrema importância para o meio econômico, devido aos princípios que prega universalmente, torna-se capaz de ordenar o desenvolvimento humano ao sustentável. (BEILER ET AL., 2014).

O diferencial da uma sociedade de capital para o sistema cooperativo, é que nesse último não há retenção de lucro, tendo em vista, que os resultados dos rendimentos são distribuídos

entre os cooperados e as sobras líquidas vão para fundos obrigatórios. (DE SOUSA, 2009). Desse modo, o cooperativismo é um movimento econômico e social, praticado em um determinado grupo de pessoas associadas a uma cooperativa, onde o objetivo é o bem comum dos mesmos. Abordou-se nesta seção um breve histórico do cooperativismo, na próxima seção será apresentado o processo de tomada de decisão no sistema cooperativo.

2.3 O processo de tomada de decisão no sistema cooperativo

Cooperativa é uma empresa constituída por um grupo de pessoas que cooperam para o bem comum, empresa que se fundamenta pela Lei de nº 5.754/71 (RIOS, 1998). As cooperativas, segundo Büttgenbender (2017), baseiam-se em processos democráticos diretos, onde seus associados participam do processo decisório da gestão da cooperativa. Segundo Rios, (1998) uma cooperativa deve ser vista como empresa contemporânea, onde os lucros são repartidos, distinguindo-se das demais organizações.

Bersztajn, (1993), fala que numa empresa cooperativa a gestão é feita através da participação dos cooperados, e as decisões tomadas a partir do princípio “um homem um voto”. Conforme Rio, (1998) para que tudo saia de acordo em uma cooperativa, é necessária uma gestão qualificada, em que a diretoria possua informações adequadas na hora do processo decisório.

Segundo Felski et al., (2010), os processos que envolvem a tomada de decisão nos âmbitos individuais e coletivos, são baseados no ambiente e na cultura que o tomador está inserido, o autor chama esse processo de metacontingências. Metacontingências considera o comportamento de um grande grupo de pessoas em determinadas situações, ampliando o estudo na observação do comportamento (TODOROV; MOREIRA, 2004).

Neste tópico foi abordada a tomada de decisão nas cooperativas, onde foi diferenciada a forma do processo decisório em uma organização com fins lucrativos para uma cooperativa, entretanto os estudos relacionados a tomada de decisão em cooperativas.

Assim, tomar uma decisão no âmbito cooperativo exige mais preparação da diretoria, no que tange à distinção no cultural para o meio profissional, sempre buscando mais informações que visam a melhor decisão da escolha da solução de determinado problema, pois são vários os fatores que norteiam o processo decisório.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se como qualitativa, a partir do método descritivo. Segundo Diehl e Tatin (2004), a abordagem qualitativa relaciona os processos desempenhados nos grupos sociais proporcionando um aprofundamento no comportamento dos indivíduos. Já o método descritivo conforme Gil (2009) descreve os atributos de um determinado grupo ou fenômeno a ser estudado.

As técnicas de coleta de dados são: a) pesquisa documental e b) entrevistas a partir de roteiro semiestruturado. Segundo Bardin (2011), a pesquisa documental é um conjunto de procedimentos que visa relatar o conteúdo dos documentos analisados facilitando na hora de referenciar os mesmos. Para realização desta pesquisa foi analisado os documentos da cooperativa Coperforte, tais como atas das reuniões e folders explicativos.

Já a entrevista, para Diehl e Tatin (2004), é uma técnica relevante para o pesquisador quando há necessidade de coletar informações. Na pesquisa semiestruturada o entrevistador tem liberdade para elaboração da entrevista visando à direção que mais se adéque.

A técnica para a coleta de informações deu-se a partir de uma entrevista semiestruturada, para um maior aproveitamento dos dados adquiridos antes dos encontros foram elaborados roteiros de entrevista, individualizados para cada um dos cooperados entrevistados. Diehl e Tatin (2004), apontam que a entrevista é uma técnica relevante para o pesquisador quando há necessidade de informações.

Foram entrevistados três cooperados da cooperativa Coperforte de Santana do Livramento, sendo um deles o diretor geral da cooperativa, e os demais cooperados fazem parte dos conselhos administrativo, fiscal e conselho deliberativo respectivamente.

As entrevistas foram realizadas no dia onze de outubro do ano corrente e devidamente gravadas através de dispositivo eletrônico destinado para essa função, individualmente armazenadas e posteriormente transcritas. Foram respeitadas algumas expressões coloquiais dos cooperados como pode ser percebido em alguns momentos do trabalho realizadas. Os cooperados, foram entrevistados na sede da cooperativa Coperfort, localizada na Chácara da Prefeitura Municipal de Santana do Livramento, afastada do perímetro urbano.

Para coleta de dados da cooperativa, foi realizado um levantamento documental e entrevistas compostas por roteiros semiestruturados, abrangendo questões referentes aos processos decisórios, bem como os procedimentos que levam o consenso das decisões. Em relação aos documentos analisados, foi feito um levantamento das atas de assembleias gerais realizadas nos períodos de 2016 a 2018, as mesmas passaram por um processo de interpretação

onde se buscou extrair as informações mais pertinentes e que poderiam contribuir para a realização deste estudo.

Após apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram este estudo, a seguir passa-se a apresentar os resultados desta pesquisa.

4 A TOMADA DE DECISÃO NA COOPERATIVA COPERFORTE

Neste item serão abordados os resultados obtidos após a análise das entrevistas e das atas de assembleias gerais da cooperativa Coperforte, nos períodos de 2016 a 2018. Os entrevistados são associados da Coperforte, que atuam atualmente nos conselhos, administrativo e deliberativo. Inicia-se pela caracterização da cooperativa, em seguida será apresentada a análise das entrevistas realizadas e pôr fim a análise documental feita a partir das atas consultadas.

4.1 Cooperativa: breve caracterização da Coperforte

Segundo Picollo, (2015) a Coperforte - Cooperativa leiteira de Santana do Livramento foi instituída no ano de 2002 e surgiu de uma ideia de um grupo de assentados do Movimento dos Sem Terras com objetivo de promover o desenvolvimento das famílias assentadas do município. Neste mesmo ano ocorreram diversos encontros a fim de discutir a linha produtiva a ser seguida pelos cooperados.

A cooperativa Coperforte está localizada na chácara da prefeitura, no município de Santana do Livramento, Estado do Rio Grande do Sul. A economia da Coperforte concentra-se na produção de leite advindas da agricultura familiar de assentados de Santana do Livramento.

A área que mais concentra produtores de leite é o assentamento São Leopoldo, onde vivem aproximadamente 1500 famílias, que tem na comercialização do leite sua principal fonte de renda. Segundo Bassan e Moraes (2013), a produção leiteira no Rio Grande do Sul tem uma forte contribuição para geração de renda e emprego, os autores reforçam que é de suma importância o fortalecimento do setor leiteiro nos assentamentos.

Através de uma assembleia geral realizada no dia 27 de outubro de 2002 foi aprovado um estatuto social onde o principal objetivo da cooperativa foi concentrado na produção de leite e produtos laticínios (PICOLLO, 2015). Os primeiros anos da cooperativa foram de foco na comercialização do leite e no incitamento aos assentados em produzirem para se fortalecer no mercado leiteiro.

No ano de 2012 a cooperativa foi convidada para atuar com uma sede no município de Herval, com finalidade de desenvolver a atividade leiteira também. A atualmente a filial conta

com 150 cooperados, com produção aproximadamente de 120.000 mil litros anual. (MULLER, 2012).

A sede matriz da cooperativa Coperforte conta com doze caminhões e duas carretas para o recolhimento e transporte do leite, patrulha com oito tratores agrícolas e 400 associados produtores de leite, que geram em torno de 10 milhões de litros de leite anual, distribuídos em nove rotas, e sete municípios, sendo Santana do Livramento, Rosário do Sul, São Gabriel, Santa Margarida, Herval, Arroio Grande e Pedro Osório em que atendem esses produtores no recolhimento do leite, (PICCOLO, 2015).

Com relação às rotas mencionadas pelo autor, cabe ressaltar que as mesmas estão ligadas aos assentamentos de Santana do Livramento e região, abrangendo Roseli Nunes, até São Leopoldo, onde é passado um caminhão para recolhimento da produção de leite dos associados.

Portanto, a cooperativa Coperforte obteve crescimento significativo ao longo dos anos proporcionando mais comodidade aos seus associados no que tange a logística da produção leiteira dos mesmos. Após está breve discussão acerca da caracterização da Coperforte, o item a seguir abordará a análise feita a partir de um questionário e documentos da cooperativa.

4.2 Percepção dos associados da Coperforte referentes ao processo decisório

Foram entrevistados três cooperados da atual gestão da cooperativa Coperforte no município de Santana do Livramento, um deles é o Diretor Geral e os demais, membros dos conselhos administrativo, fiscal e deliberativo. Os cargos citados fazem parte do processo decisório da cooperativa, de ordem hierárquica as decisões partem das demandas dos núcleos de bases. Os roteiros das entrevistas foram realizados para identificar os processos de tomada de decisão e possibilitar principalmente o desenvolvimento dos resultados da pesquisa aqui expostos.

Segundo o entrevistado 1, as decisões da cooperativa Coperforte de Santana do Livramento se dão através dos conselhos conforme pode ser visualizado no discurso a seguir:

A decisão é tomada através de conselhos né, nós temos três conselhos, um o conselho de administração formado por sete pessoas um outro conselho deliberativo que é formado por uma pessoa ou duas de cada núcleo de base e nós temos o conselho fiscal que fiscaliza por ser um conselho neutro né, fiscaliza todas as ações da cooperativa. (Entrevistado 1/ Coperforte).

O processo da tomada de decisão se dá a partir de procedimentos contidos no estatuto, onde são seguidos todos os passos conforme a legitimidade de cada conselho representante na

gestão da cooperativa. Segundo o entrevistado 2 alguns dos procedimentos da tomada de decisão representam as divisões que são trabalhadas durante o mês na cooperativa conforme seu relato, onde:

80% das decisões da Coperforte são deliberativas né, tu constrói dentro do conselho deliberativo e trabalha dentro do mês esse ritmo de aprovação e 20% são decisões administrativas mesmo, 20% são decisões que a gente toma... tem que ser tomadas as vezes no dia a dia, não tem como esperar reunião de conselho, aí são decisões minha do pessoal que está aqui que é o administrativo (Entrevistado 2/ Coperforte).

Outro aspecto detectável está relacionado com a tomada de decisão, sobretudo com os custos e gastos da cooperativa mensalmente, é a apresentação para todos os membros dos conselhos mensalmente que segundo o cooperado entrevistado 1:

São feitos levantamentos de todos os gastos e custos da cooperativa durante o mês e é levando para uma reunião mensalmente para o conselho administrativo após isso o que é tirado das decisões a gente leva na primeira sexta-feira do mês do conselho deliberativo né, que faz as tomadas de decisões ou afirmar o que o conselho administrativo está fazendo, ou define novas formas para administrar o mês seguinte. (Entrevistado 1 / Coperforte).

As decisões da cooperativa são tomadas a partir dos passos descritos pelo Diretor Geral da Coperforte Santana do Livramento bem como:

Os passos dados na hora de decidir assuntos são: cria a proposta no administrativo, pensa a negociação no administrativo e encaminha para o deliberativo o deliberativo faz a discussão do deliberativo e leva para o núcleo de base, na próxima reunião eles trazem a decisão que foi deliberado pelos associados dentro do núcleo né. (Entrevistado 2/ Coperforte).

Após a delimitação dos processos decisórios, é questionado os fatores que influenciam a tomada de decisão da cooperativa. Conforme o associado, membro do conselho deliberativo e conselho fiscal, a saúde financeira da Coperforte é um fator que fortemente influencia na tomada de decisão final, “Todas as decisões são tomadas para que a cooperativa tenha crescimento não para prejudicar a cooperativa” (Entrevistado 3/ Coperforte).

Neste sentido, Felski et al., (2010) destaca que os processos que influenciam a decisão nos meios coletivos baseiam-se no ambiente e na cultura que o tomador está inserido e até mesmo o cargo no qual pertence.

Para melhor atender os cooperados dos assentamentos associados a cooperativa Coperforte, possui um núcleo de base que segundo o cooperado, entrevistado 3 fala que este processo é dirigido da seguinte maneira:

Uma vez por mês, o conselho deliberativo sai daqui e faz uma reunião dentro do núcleo de base deles lá e coloca tudo que foi tratado que foi decidido e deliberado dentro do conselho leva para as reuniões da lá, e todas coisas que tem lá no núcleo de base que é um ponto que eles querem questionar querem discutir ele traz também para ser discutido dentro da reunião do conselho deliberativo (Entrevistado 3/ Coperforte).

O cooperado ressalta também os procedimentos referentes aos gastos da cooperativa

Durante o mês é feito um levantamento de todos os gastos da cooperativa e levado para a reunião do conselho administrativo, após este procedimento os resultados são levados na primeira sexta-feira do mês nos conselhos deliberativos a fim de afirmar o que o conselho administrativo está fazendo, ou até mesmo definir novas ações para o mês seguinte. (Entrevistado 3/ Coperforte).

Neste sentido, as respostas dos entrevistados vêm ao encontro ao que Büttendörfer (2017), fala que as cooperativas seguem processos democráticos, em que os associados participam dos processos decisórios da gestão da cooperativa.

Por tanto, após a análise das entrevistas, pode-se obter uma base de como se dá o processo da tomada de decisão, assim como também se percebe outras características que auxiliam a compreensão das perspectivas encontradas nos entrevistados conforme suas respostas.

Para legitimar as respostas acima dos cooperados em relação ao processo decisório da Coperforte, foram analisados documentos, tais como atas referentes aos anos de 2016 a 2018 que mostram a forma que é conduzida a tomada de decisão coletiva. Esses documentos analisados pertencem as assembleias gerais da Coperforte que ocorrem anualmente, para decidir deliberativamente assuntos como prestações de contas do ano anterior, votação de novos conselhos administrativo, deliberativo, fiscal e secretários. Também é discutido assuntos não deliberativos tais como planos de trabalhos futuros entre outros.

A convocação é dada através de publicação em jornal impresso de uma empresa de comunicação de Santana do Livramento, com ampla divulgação entre os associados. A pauta levada para uma assembleia geral geralmente é advinda de reuniões nos núcleos de base, os quais levam sugestões para os conselhos deliberativos de cada núcleo, após esta ação os conselheiros deliberativos levam a demanda para o conselho administrativo o qual junto com um conselho fiscal, o mesmo neutro perante os núcleos, homologam ou não a decisão final.

No ano de 2016 a assembleia geral, ocorreu no clube Farroupilha no centro de Santana do Livramento, com presença de 151 associados aptos a votarem presidida pelo coordenador geral Élio Muller. A assembleia contou com seis ordens do dia para que os associados deliberassem juntos, na seguinte ordem: a) avaliação do serviço social anterior a partir do relatório do conselho administrativo; b) aprovação ou não do conselho fiscal; c) eleição do

conselho fiscal; d) eleição do conselho de administração; e) eleição do conselho deliberativo e f) outros assuntos de origem não deliberativa, o qual foi apresentado o plano de trabalho para o restante do exercício, onde recebeu contribuições importantes dos presentes.

Percebe-se que no período de 2016 havia um número significativo de cooperados votantes com relação aos anos seguintes, outro ponto relevante no ano analisado é o fato de ser tratado em assembleia geral somente as eleições dos conselhos e avaliação do exercício anterior, tendo em vista que uma assembleia geral da Coperforte acontece uma vez por ano.

No próximo ano analisado, 2017 a assembleia geral aconteceu em um novo local na chácara da Prefeitura, situada na Rua Passo das Tropas, este que se tornou sede Matriz da cooperativa, localizada no interior do município de Santana do Livramento. Com número mínimo de associados aptos a votarem, a assembleia deu início com sete ordens do dia, sendo elas: a) avaliação do exercício social anterior, a partir do relatório do conselho de administração; b) prestação de contas do ano anterior; c) aprovação ou não do conselho fiscal; d) alteração e aprovação do estatuto e regimento interno; e) alteração do endereço da matriz e filia de Rosário do Sul/RS; f) criação de filial em na cidade de Pelotas/RS e g) outros assuntos sem natureza deliberativa, onde foi apresentado o plano de trabalho para o restante do ano.

O período analisado, 2017 foi um momento muito importante para a cooperativa Coperforte devido as mudanças em seu estatuto e no regimento interno, que visam a prosperidade da mesma. Um fato importante que cabe ressaltar é a alteração nos estatutos sociais da Coperforte, especificamente no **Art. 2º** onde visa melhoria nas condições de vida de seus associados estimulando o desenvolvimento dos mesmos.

Outra questão importante na análise da ata do ano de 2017 é com relação a mudança do estatuto, sobretudo no **Art. 164º** onde consta que em caso de empate nas chapas dos conselhos, o critério de desempate é o tem de associação, o que pode esclarecer o fato dos cooperados serem sempre os mesmos na gestão, mudando apenas de cargo em relação aos anos analisados.

No período atual, 2018 a assembleia ocorreu precisamente no mês de abril, na sede operacional da cooperativa, na chácara da prefeitura, contando com 128 associados aptos a votarem. A assembleia deu início com seis ordens do dia sendo elas respectivamente: a) prestação de contas do exercício do ano anterior; b) aprovação ou não do conselho fiscal; c) eleição do conselho fiscal; d) eleição do conselho administrativo; e) eleição do conselho deliberativo e f) assuntos de natureza não deliberativa.

Neste período de 2018, não houve nada diferente com relação aos anos anteriores analisados, porém no geral percebe-se que há uma discrepância no que tange a quantidade de

associados versus a quantidade de votantes nas assembleias gerais, visto que não há um número específico de cooperados aptos a votarem.

Com relação aos temas abordados nas atas o que se pode perceber foi que não há grandes mudanças na gestão da cooperativa desde o princípio da abertura da mesma, outro ponto é a falta de informação nos documentos, pois aquisições e rendimentos não são abordados.

Conforme os períodos citados de 2016 a 2018, percebe-se que nas atas das assembleias constam apenas as eleições a serem deliberadas dos respectivos conselhos, fiscal, administrativo e deliberativo, também é votado a chapa de secretários, também se notou que o diretor geral pertence a este cargo desde o princípio da existência da Coperforte, não havendo qualquer tipo de esclarecimento no estatuto quanto a troca de diretor.

No entanto, as decisões de âmbito geral da cooperativa podem ser decididas em reuniões mensais com os núcleos de base de cada assentamento associado a cooperativa, o que pode não constar documentos que validem a decisão final. Rio (1998) fala que chegar na decisão final é preciso passar por um processo decisório, conforme abordado na teoria para que tudo saia de acordo em uma cooperativa, é necessária uma gestão qualificada na hora do processo decisório

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de tomada de decisão na cooperativa Coperforte de Santana do Livramento/RS que atua no setor agroindustrial, sobretudo na produção leiteira. O processo da tomada de decisão de modo geral em uma cooperativa, parte de princípios e regras contidas em seus estatutos, em suma prevalece a vontade da maioria dos cooperados, estes aptos a votarem. O tema abordado não é novo na academia, entretanto o processo decisório no cooperativismo ainda há lacunas a serem desenvolvidas.

Visando responder o primeiro objetivo em que foi proposto mapear os processos da tomada de decisão dos diretores da cooperativa Coperforte de Santana do Livramento/RS, verificou-se que os processos são resultados das ações e discussões dos núcleos de base dos assentamentos associados a Coperforte, porém o diretor geral tem total autonomia para deliberar 20% das decisões diárias que priorizem financeiramente a cooperativa e demais associados.

O segundo objetivo da pesquisa consiste em identificar quais os fatores que influenciam a tomada de decisão na cooperativa Coperforte em Santana do Livramento/RS, foi identificado

que as decisões que mais influenciam são as de cunho financeiras, pois a prioridade da Coperforte é manter-se saudável financeiramente.

Por fim, a pesquisa identificou que o processo decisório na cooperativa Coperforte em Santana do Livramento é estritamente deliberativo e coerente com a teoria cooperativista, pois respeito entre a hierarquia dos conselhos os quais reúnem-se juntamente com o coordenador geral a fim de deliberar o bem para o coletivo.

Outras constatações da pesquisa, sobretudo com relação aos cargos administrativos da Coperforte, as evidências apontam que nos últimos três anos, período de análise desta pesquisa os gestores são os mesmos cooperados ocupando somente cargos distintos. A cooperativa possui doze anos de fundação e desde o período inicial de fundação o diretor presidente é o mesmo cooperado.

Como limitação da pesquisa destaca-se a relação dos entrevistados com os cargos de gestão, ademais apesar da pesquisa ser qualitativa o número de entrevistados poderia ter sido maior. Para futuras pesquisas, sugere-se análise de um número maior de cooperados mistos de dentro e fora da área de gestão, pois diminui as chances de um provável viés.

REFERÊNCIAS

- ALBINO, G. **Cooperativismo: primeiras lições**. 3a. Ed. Brasília: Sescoop, 2007.
- ANDRADE E ALVEZ. Cooperativismo e Agricultura familiar: um estudo de caso. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 194 - 208, 2013.
- ANGELONI, M. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17 - 22, jan./abr. 2003.
- BALESTRIN, Alsones. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **REAd** – Edição 28 v. 8, n. 4, jul./ago. 2002.
- BASSAN, S, D; MORAES, A, L, J. A Cadeia produtiva do leite e o cooperativismo nos assentamentos de reforma agrária da fronteira do Rio Grande do Sul. **FACCAT – Revista do desenvolvimento regional**, v. 10, n. 2, p. 49 - 64, jul./dez, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70ª. Ed. São Paulo: Almeida, 2011.
- BEILER, F.; LENZ, T. C. Z.; SAMAPAI, C. A. C. Tomada de decisão na ambiência do cooperativismo. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 1, p. 59 - 78, jan./jun. 2014.
- BERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas: desafios e tendências**. Congresso de 1993 da Internacional Agribusiness Management Assoeialion, em São Francisco, e em seminário para

os alunos do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Economia Agrária da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ), em Piracicaba.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: Comportamentos comunicativos. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/9383/8446> 1985. Acesso 11 Nov 2018.

BÜTTENBENDER, P, L. et al. O planejamento estratégico em uma cooperativa com atuação na região de fronteira e a importância da participação dos associados: o caso da Cotrirosa. In: **Anais VIII Simpósio Iberoamericano de Cooperação para o desenvolvimento e Integração Regional**, 2017.

CARVALHO; SILVA. A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. **RECAPE– Revista de carreiras pessoas**. v.7, n.3, p. 139 - 150, 2017.

CERTO, C, S. **Administração Moderna**. 9ª. Ed. São Paulo: Pearson, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria da Administração**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRÚZIO, O, H. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

DE SOUSA, L, P. Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária. **FAE - Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v.2, n.2, abril, 2009.

DIEHL, A, A; TATIM, C, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.

DOS SANTOS, L, G, A. Indicadores referentes a tomada de decisão na gestão organizacional. **Revista eletrônica Inesul**. v. 15, n. 1, p. 1 – 11, 2012.

Felski, H; Cioce S, C, A; Sidney, D, I. O processo de tomada de decisão sob o viés da ecossocioeconomia das organizações: O caso de uma cooperativa Catarinense de artesãos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.12, n. 1, p. 83-97, 2010.

GIL, C, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, C, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012

LIMA, E. **Gestão de Cooperativas**. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/35615585/apostila-de-gestao-de-cooperativas>. Acesso 30 de mai. 2018.

MULLER, É. Informativo Coperforte. v.1, n.3, p.1, 2012.

OCB. **Sete linhas orientam o cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 30 de mai. 2018.

PICCOLO, P. J. P. Contribuição da gestão de frota no desenvolvimento de uma cooperativa: um estudo de caso na Coperforte. Trabalho de conclusão de curso (desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial), Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Santana do Livramento, RS, 2015.

REISDORFER, V. **Introdução ao cooperativismo.** Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

SANTOS, C. C. M; CEBALLOS, Z. H. M. A importância do cooperativismo. **Revista São José dos Campos SP.** v.13 n. 24, p. 1144 - 1147, 2006.

SALES, E. Cooperativismo: Origens e Evolução. N.1. São Gotardo: **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia,** São Gotardo, v.1, n.1, p.23-34, Jan/Jun. 2010.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações.** 2ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

SIMIONI, F. et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural,** Belo Horizonte, v.3, n.1, p.35 - 40, jan./jun. 1998.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo: Estudos dos Processos Decisórios nas Organizações.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOUZA, L. **Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da Economia Solidária.** Vitrine da Conjuntura, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1 - 7, abril 2009.

TODOROV, J, C; MOREIRA, M. Análise Experimental do Comportamento e Sociedade: Um Novo Foco de Estudo. **Psicologia: Reflexão e Crítica,** Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 25 - 29, 2004.

TRIVIÑOS, S, N, A. **Introdução a pesquisa em ciências sociais.** 1ª. Ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2008.

APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro de entrevista tem como principal objetivo recolher dados que auxiliam na pesquisa “**A tomada de decisão no cooperativismo: caso de uma cooperativa agroindustrial Santanense**”. Sendo esta pesquisa um requisito para obtenção ao título de graduada em Administração pela Universidade Federal do Pampa – Unipampa. Cabe salientar que os dados coletados são de usos exclusivo para fins acadêmicos, sendo de absoluto sigilo quais quer informações que levem a identificação dos cooperados entrevistados.

ROTEIRO 1 – Aos cooperados.

Qual seu nome?

O senhor sabe como é a tomada de decisão na cooperativa?

E o senhor faz parte do grupo dos conselheiros?

A sua função como o senhor já me falou é participar do conselho fiscal?

Geralmente quem comanda as decisões na cooperativa?

Geralmente há problemas na hora que tomam a decisão?

O senhor participa das reuniões?

O senhor sabe qual o critério usado para tomar as decisões?

E quantos cooperados são necessários para tomar as decisões?

E um número menor que vinte é tomada a decisão?

Surgem problemas após as decisões tomadas, por cooperados que não tenham participado da reunião?

ROTEIRO 2 – Ao Diretor Geral

Qual seu nome?

Qual sua função na cooperativa

Quais os passos dados na hora de decidir assuntos da cooperativa?

Como são definidos os encontros da direção com os cooperados?

De que forma a pauta das discussões é abordada?

Quais os passos dados na hora de decidir assuntos da cooperativa?

O que é importante na hora de decidir assuntos da cooperativa?

Qual critério é usado na decisão final?

As decisões são participativas?

Quantos cooperados são necessários para tomar uma decisão?

Há problema da parte de algum cooperado que não participou da reunião?