



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA  
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO:**

**- Um Estudo Exploratório sob a Perspectiva dos Modelos de Decisão -**

**SIMONE C. PEREIRA ROSA**

**Brasília/DF  
2006**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA  
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SIMONE C. PEREIRA ROSA**

**PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO:**

**- Um Estudo Exploratório sob a Perspectiva dos Modelos de Decisão -**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/FACE/UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Janann Joslin Medeiros**

**Brasília, Maio de 2006**

**SIMONE C. PEREIRA ROSA**

**PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO:  
- Um Estudo Exploratório sob a Perspectiva dos Modelos de Tomada de Decisão -**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília.

Brasília/DF, 29 de Maio de 2006.

---

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães  
Universidade de Brasília - Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janann Joslin Medeiros  
Universidade de Brasília  
**Orientadora**

---

Prof. Dr. Paulo du Pin Calmon  
Universidade de Brasília – Membro Titular

---

Prof. Dr. João Luiz Becker  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Examinador Externo

Dedico este trabalho a todos os que fizeram parte dele.

Obrigada!

## AGRADECIMENTOS

*À minha família, pelo apoio em todas as horas, sempre! Mas, principalmente, pela alegria das horas em que descansava deste trabalho.*

*Aos amigos, todos, por estarem sempre lá.*

*À minha orientadora, detentora de grande conhecimento, cuidadosa, incentivadora e sempre presente.*

*Aos amigos do Mestrado, que caminharam juntos, sem esquecer da diversão.*

*A todas as pessoas que, que de uma forma ou de outra, deixaram sua contribuição neste trabalho, seja colaborando diretamente na execução da pesquisa, seja trocando impressões e experiências, seja incentivando e apoiando.*

*Às cooperativas de crédito de todo o Brasil que dedicaram um pouco do seu tempo e da sua atenção a este trabalho.*

*À Caixa Econômica Federal, por permitir e apoiar.*

*Ao QuestMail, pela ajuda desinteressada, mas preciosa.*

*As organizações podem ser entendidas em termos dos seus processos decisórios.*

*Simon (1947)*

## RESUMO

A presente dissertação investiga o processo decisório estratégico sob a perspectiva dos modelos de tomada de decisão estratégica, para identificar a forma como ela acontece em organizações de crédito brasileiras, especificamente, em cooperativas de crédito, segmento que representa 1,94% das operações de crédito no país. O estudo foi conduzido a partir da perspectiva dos modelos de decisão, Racional (racionalidade e racionalidade limitada), Incremental, Político e *Garbage Can*, com a utilização de pesquisa quantitativa, de análise qualitativa, que incluiu a construção e validação de instrumento de pesquisa sobre decisão estratégica - questionário com 36 quesitos específicos. A abrangência do estudo é nacional, o que representa uma população de 1439 cooperativas de crédito, da qual foi definida uma amostra de 294 - 20% do total. A coleta de dados foi feita via *internet*, sendo obtido um retorno de 24,45% em relação à amostra, índice considerado satisfatório para o estudo de caráter exploratório. Mediante a validação de juízes, semântica e, ainda, validação empírica e análise de correlação, verificou-se que o instrumento utilizado é adequado para pesquisa em processo decisório, observando-se que dificilmente poderia ser reduzido em sua quantidade de itens. Com a utilização, predominantemente, da técnica multivariada de análise de aglomerados (*cluster*), verificou-se que as cooperativas estudadas apresentam comportamento decisório consistente, na essência, com os modelos Racional e Incremental. O modelo Racional predomina em três dos quatro grupos formados, coexistindo, em maior ou menor escala, com aspectos dos modelos Incremental e Político - esse último apresenta evidências em dois grupos. O modelo Incremental, por sua vez, predomina em um dos clusters, o menor deles, que apresenta também, características do modelo *Garbage Can*. Testes utilizando o método do Qui-Quadrado, para identificar possíveis associações entre os grupos formados e características demográficas das cooperativas e dos dirigentes, não apresentaram resultados positivos, à exceção de inferências sobre a relação com o sistema central ao qual as cooperativas se vinculam. Considerada a importância desse estudo no sentido de traçar um perfil decisório das cooperativas de crédito brasileiras, mas observadas suas restrições, dado o seu caráter exploratório, recomenda-se outros estudos sejam feitos com esse público para generalizar, a partir de uma amostra significativa e talvez partindo de premissas e conclusões desse estudo, o comportamento decisório dessas organizações. Nesse caso, sugere-se a utilização de outros instrumentos de medidas mais complexos, tais como a análise fatorial e discriminante.

## ABSTRACT

This exploratory study investigates the strategic decision process, from the decision models perspective, in order to identify how strategic decision is made in Brazilian credit organizations, specifically, in credit cooperatives, business which represents 1,94% of the credit business in Brazil. The study, which used concepts related to four decisions models - Rational (and Bounded Rationality) Incremental, Political and Garbage Can - used quantitative methods, supported by qualitative analyses, which included the development and validation of a research instrument about strategic decision, a questionnaire with 36 items. The population consisted of the 1.439 credit cooperatives registered in Brazil. A structured random sample of 294 - 20% of the population was consulted. The data was collected by internet, with a return rate of 24,45 % of the questionnaire sent, considered satisfactory for an exploratory study. Expert and semantic validation were carried out on the instrument before its application, as were empirical validation and correlation analysis, permitting the conclusion that the instrument used is suitable for research on the decision process. Using multivariate *cluster* analysis, it was found that the credit cooperatives which responded to the questionnaire present decision behavior consistent, primarily, with the Rational and Incremental models. The Rational Model predominated in three of the four clusters found, coexisting with elements of the Incremental and Political models. Elements of the latter were present in two of the clusters. The Incremental model, present in all four clusters, was predominant in the smallest one, which also exhibited some characteristics of the Garbage Can model. Chi-Square tests revealed no associations between the clusters formed and type of top management, type of cooperative, or demographical characteristics. A possible association was found between decision model preferred and the central system to which a cooperative belonged. Given the importance of this study in terms of identifying the decision profile of Brazilian credit cooperatives, and the limitations of this study - which was an exploratory one - it is suggested that other studies in this field should be carried out with the same kind of organization. Such studies might, perhaps, take the findings of this research as a point of departure, but would use a large enough sample to permit more complex statistical tests, such as factorial and discriminate analysis, so that a statistically significant pattern of strategic decision making can be determined for Brazilian cooperatives.



# SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	22
LISTA DE GRÁFICOS.....	23
LISTA DE QUADROS.....	24
LISTA DE TABELAS.....	25
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Situação-Problema.....	14
1.2 Pergunta da Pesquisa.....	20
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo Geral.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos.....	21
1.4 Delimitações do Estudo.....	22
1.5 Justificativa da Relevância da Pesquisa Proposta.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 Estratégia – Conceitos e Formulação.....	26
2.2 Processo Decisório Estratégico.....	30
2.2.1 Processo Decisório: Paradigmas Principais.....	32
2.2.1.1 Racionalidade e Racionalidade Limitada.....	34
2.2.1.2 Políticas e Poder.....	36
2.2.1.3 Garbage Can.....	38
2.2.2 Processo Decisório – Outros Paradigmas.....	42
2.2.2.1 Processo Decisório – Abordagem Incremental.....	47
<b>3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO E DECISÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>51</b>
3.1 Configuração do Sistema Cooperativo de Crédito.....	51
3.2 Cooperativas de Crédito e Processo Decisório Estratégico.....	57
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>62</b>
4.1 Operacionalização do Conceito: Tomada de Decisão Estratégica.....	63
4.1.1 Esquema Conceitual.....	69
4.2 Caracterização da Metodologia utilizada.....	72
4.2.1 Método.....	72
4.2.2 Amostra.....	74
4.2.3 Instrumento de coleta de dados - Questionário.....	79

4.2.4 Testes e Análise dos Dados.....	88
5 RESULTADOS .....	93
5.1 Apresentação dos resultados .....	93
5.1.1 Instrumento de Pesquisa .....	93
5.1.2 Análise dos Dados Coletados .....	102
5.2 Discussão dos Resultados .....	117
6 CONCLUSÕES.....	143
6.1 Recomendações e Sugestões para Agenda de Pesquisa.....	155
6.2 Considerações Finais .....	158
7 REFERÊNCIAS .....	161
ANEXO A – DENOMINAÇÕES E ENTIDADES NO COOPERATIVISMO BRASILEIRO.....	172
ANEXO B – CONFIGURAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (PINHEIRO, 2005).....	173
ANEXO C – CONSIDERAÇÕES DO PRIMEIRO JUIZ.....	175
ANEXO D - DADOS DEMOGRÁFICOS.....	176
ANEXO E – TABELA DE AGLOMERAÇÃO DOS CLUSTERS .....	182
ANEXO F – CONSIDERAÇÕES DO SEGUNDO JUIZ.....	183
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....	185
APÊNDICE B - MATRIZ DE TIPIFICAÇÃO (MODELO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DO CONCEITO <i>PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO</i> ).....	188
APÊNDICE C - MODELO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS.....	191
APÊNDICE D – CENTRÓIDE DOS CLUSTERS <i>VERSUS</i> MATRIZ DE TIPIFICAÇÃO.....	192
APÊNDICE E – RESULTADOS DO QUI-QUADRADO .....	194
APÊNDICE F – CORRELAÇÃO DOS MODELOS.....	196

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Processo de Formação da Estratégia (McCARTHY, 2003)	28
Figura 2 - O Processo Decisório Segundo Simon	34
Figura 3 - Relacionamento Linear entre Métodos Estratégicos (STEIN, 1980)	46
Figura 4 - Relacionamento Espacial entre Modelos de Decisão (STEIN, 1980)	46
Figura 5 - Estrutura Financeira do Sistema de Cooperativismo (ALMADA, 2003)	53
Figura 6 - Configuração do Sistema de Cooperativismo (ALMADA, 2003)	54
Figura 7 - Estágios principais do <i>Survey</i>	73
Figura 8 - Dendograma	112
Figura 9 - Alocação dos <i>Missing Cases</i> nos <i>Clusters</i> (Total Final)	114
Figura 10 - Exemplo da Análise “Centróide <i>versus</i> Agrupamentos”	115
Figura 11 - Pirâmide de Abordagem de Decisão - Schoemaker e Russo (1993)	125
Figura 12 - Desenvolvimento e Resultados da Pesquisa	148
Figura 13 - Avaliação da Pesquisa e Sugestões	154

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Pesquisa Brasileira em Processo Decisório – período 1998 a 2004	18
Gráfico 2 - Evolução das Cooperativas de Crédito no Brasil (PINHEIRO, 2005)	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparações sobre Perspectivas de Decisão Estratégica	42
Quadro 2 - Operacionalização dos Conceitos da Pesquisa	68
Quadro 3 - Esquema Conceitual (construído a partir do Plano de Pesquisa)	71
Quadro 4 - Estratos para Definição de Amostra das Cooperativas de Crédito	77
Quadro 5 - Retorno da Amostra	94
Quadro 6 - Caracterização dos <i>Clusters</i> x Matriz de Tipificação x Objetivos da Pesquisa	134

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação dos Modelos de Allison e Zelikow (1999)	33
Tabela 2 - Características dos Modelos de Processo Decisório	44
Tabela 3 - Correlação de Pearson	99
Tabela 4 - Sumário dos <i>Clusters</i>	106
Tabela 5 - Caracterização Demográfica dos <i>Clusters</i>	107
Tabela 6 - Configuração dos Agrupamentos Encontrados	116
Tabela 7 - Qui-Quadrado: Sistema Central x <i>Clusters</i>	140

# 1 INTRODUÇÃO

A dissertação, que relata o estudo sobre processo decisório estratégico, realizado com cooperativas de crédito brasileiras, está dividida em cinco grandes blocos, onde são analisados: a) a problemática em torno do assunto; b) o referencial teórico base da pesquisa; c) uma abordagem sobre as cooperativas de crédito brasileiras; d) a metodologia utilizada; e) os resultados, conclusões e recomendações da pesquisa.

Nessa primeira parte introdutória são discutidos a situação-problema, relevância e objetivos da pesquisa.

O segundo capítulo trata do referencial teórico, que discute a formação da estratégia e o processo decisório estratégico nas organizações, detendo-se nos modelos de decisão comumente abordados na literatura: Racionalidade e Racionalidade Limitada, Político e *Garbage Can*, além do modelo Incremental, que se apresenta como alternativa consistente aos modelos tradicionalmente estudados.

A segunda parte apresenta uma discussão sobre as cooperativas de crédito no Brasil, sua participação e importância no sistema financeiro brasileiro, além de estudos anteriores sobre esse tipo de organização focados no tema processo decisório estratégico.

Na seqüência, descreve-se a metodologia utilizada, que inclui a operacionalização dos conceitos abordados, modelo conceitual para pesquisa e solução do problema, construção e validação de instrumento de pesquisa sobre processo decisório e definições em relação à amostra, testes, coleta e análise de dados.

Ao final, estão demonstrados e discutidos os resultados da pesquisa, as conclusões obtidas com o estudo, bem como sugestões e recomendações para trabalhos futuros que possam contribuir para o melhor entendimento do processo decisório estratégico em organizações brasileiras.

## 1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

A questão da tomada de decisão estratégica é discutida nessa seção, sendo abordada a problemática envolvida no processo decisório estratégico, as limitações de estudo no campo, a pergunta e objetivos da pesquisa e, finalmente, a justificativa e relevância da pesquisa.

Para Tarter et al. (1998, p. 212), a tomada de decisão estratégica - deliberada, proposital, começando com o desenvolvimento de uma decisão estratégica e movendo-se por meio da implementação e avaliação dos resultados - ocorre em qualquer organização. O processo é o mesmo para as organizações, independente de ser de natureza industrial, educacional, privada ou militar e mesmo sendo o contexto diferente.

Os autores afirmam, ainda, que não existe um melhor caminho na tomada de decisão, uma vez que administração é uma aplicação abstrata da tomada de decisão.

Considerado o processo decisório como algo crucial para as organizações, que acontece todo o tempo e influencia os processos e desempenho delas (GONTIJO; MAIA, 2004), as pesquisas teóricas e empíricas têm buscado formas de melhor compreender esse processo e seu impacto na sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

A importância do processo decisório nas organizações é bastante clara, podendo ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional, o que torna difícil pensar organizações sem considerar a ocorrência constante do processo decisório (CHAGAS, 2000). A tomada de decisão é, de fato, do núcleo da responsabilidade administrativa, constituindo-se em uma atividade essencial dos administradores.

A despeito de vasta literatura internacional sobre a questão da formulação estratégica, existem ainda pontos a serem esclarecidos, principalmente na literatura nacional, sobre a forma como se dá o processo decisório estratégico nas organizações. A despeito de todas as ferramentas, técnicas, escolas de pensamento de gestão, uma necessidade ainda persiste, que é entender a série de atividades executadas (processo) quando do desenvolvimento e da execução de planos estratégicos (MENON et al. 1999).

Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), mesmo considerando variações, a literatura sobre tomada de decisão é, em grande parte, baseada nas idéias de Simon e ancora-se em três paradigmas principais: além da Racionalidade e Racionalidade Limitada (*bounded rationality*), conceito desenvolvido por esse autor, em Políticas e Poder e no modelo denominado *Garbage Can*<sup>1</sup>, a serem discutidos posteriormente<sup>2</sup>.

Aspectos do processo decisório representados por esses modelos, o racional e o político, por exemplo, impactam qualquer estágio do sistema de tomada de decisão ou

---

<sup>1</sup> No entanto, os autores afirmam que a tomada de decisão pode ser descrita como uma combinação de *bounded rationality* e *insights* políticos, onde o primeiro define os limites cognitivos da decisão estratégica, enquanto o segundo define o contexto social. Embora de utilidade, o *Garbage Can* seria menos robusto empiricamente que os outros dois paradigmas.

<sup>2</sup> A literatura aborda alguns outros modelos - como o organizacional ou o comportamental - que são, de acordo com o objeto em estudo, consolidados em um grupo menor de modelos, pela maioria dos autores. São abordados ainda, na literatura, estudos sobre o modelo Incremental, a ser discutido posteriormente.



qualquer fase de um processo decisório, sendo requeridas ainda muitas pesquisas no sentido de ampliar a compreensão formal sobre o processo intelectual/analítico e comportamental/político que está obrigatoriamente envolvido na tomada de decisão estratégica na organização (FAHEY, 1981).

Para esse autor o processo decisório emerge como um complexo fenômeno de nível multiorganizacional, cujas vertentes analítica e política/comportamental podem ser analisadas separadamente ou coletivamente, mas que a investigação de ambas as dimensões é requerida para entender, explicar e prever os resultados da tomada de decisão estratégica.

O modelo *Garbage Can*, por outro lado, levanta a discussão sobre decisões que acontecem de forma *frouxamente estruturada* nas organizações, como resultado de uma aleatoriedade, ambigüidade e inação, onde as decisões esperam por oportunidades.

Existe, ainda, uma vertente na literatura que trata o processo decisório como adaptativo ou incremental (MINTZBERG, 1973; QUINN, 1981), o que significa dizer que a tomada de decisão estratégica contém também outros fatores, tais como busca e tratamento de informações, interação com o ambiente, formação de alianças e comprometimento ou mesmo a intuição do tomador de decisão.

A despeito da existência desses modelos, a “ecologia” do processo decisório parece não ter sido bem capturada por nenhuma das teorias correntes (LARSSON, 2000, p. 341), restando estudos a serem desenvolvidos, principalmente em grupos específicos de organizações.

Várias teorias ou modelos têm sido abordados por pesquisadores e teóricos no sentido de buscar explicar o processo decisório estratégico, seja para clarificar a relação da estratégia com estrutura e processos organizacionais (MILES et al., 1978), seja para sintetizar o trabalho existente sobre tomada de decisão, com vistas a torná-lo mais útil (MINTZBERG, 1967).

Segundo Fahey (1981, p. 43), autores como Mintzberg, Raisinighani e Theoret (em 1976) e Quinn (em 1978) já advertiam para o fato de que poucos pesquisadores de comportamento gerencial ou de processos administrativos prestaram atenção para explicar o processo organizacional envolvido na tomada de decisão estratégica, sendo notável na literatura, por exemplo, a ausência de estudos acerca da interseção entre elementos ou fases da tomada de decisão e a estrutura organizacional.

A ausência de estudos em determinados segmentos do campo da decisão estratégica - a forma como as organizações tomam e inter-relacionam suas mais importantes decisões - é por vezes confundida com a proliferação de estudos sobre o que é estratégia e como ela se forma na organização - formulação da estratégia (MINTZBERG, 1978).

No entanto, mesmo consideradas as lacunas dos modelos decisórios presentes na literatura internacional, a estruturação desses modelos é sólida, em comparação a literatura nacional, na qual constam poucos estudos mais profundos acerca das características do processo decisório estratégico nas organizações brasileiras.

A revisão de literatura revela que na pesquisa acadêmica brasileira estudos no campo de processo decisório e tomada de decisão estratégica são limitados, dado que o número de citações de autores nacionais em pesquisas e estudos é considerada diminuta<sup>3</sup> (BIGNETTI; PAIVA, 2002, p. 105).

Levantamento informal com os anais dos Encontros Nacionais de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) resultou na constatação de uma média de seis publicações por encontro sobre o tema, de um quantitativo total em torno de 400 artigos por encontro.

A título de exemplo, cita-se resultado de análise dos periódicos nacionais<sup>4</sup> entre os anos de 1996 a 2004, de pesquisas no campo de comportamento organizacional. Os artigos relativos à pesquisa no tema processo decisório representaram menos de 2% do total de estudos no campo entre 1996 e 2001 (quatro artigos do total de 229). Entre 1998 e 2004 esse percentual representou 3% (12 artigos em 428).

Dessa produção nacional de pesquisas empíricas relativas a processo decisório, nota-se que a maioria é voltada para questões comportamentais<sup>5</sup> e, predominantemente, na arena de decisões financeiras, como excesso de confiança e decisão perante o risco, com pouco foco no processo, ou seja, na *forma como* é tomada a decisão estratégica – vide gráfico um.

Além da questão do estudo de modelos e teorias decisórias em organizações nacionais, que abordam a ação do indivíduo quando da tomada de decisão, o que inclui diversos elementos, desde o papel do planejamento estratégico (PAPADAKIS, 1998) até da intuição (KHATRI; NG, 2000), ressalta-se ainda a necessidade de estudos que clarifiquem o processo decisório, como os que tratem da relação entre modelos decisórios preferencialmente adotados pelos atores nas organizações.

Compreender a forma como agem as organizações durante o seu processo decisório estratégico – que motivadores guiam suas decisões, que método seguem, se existe um padrão

---

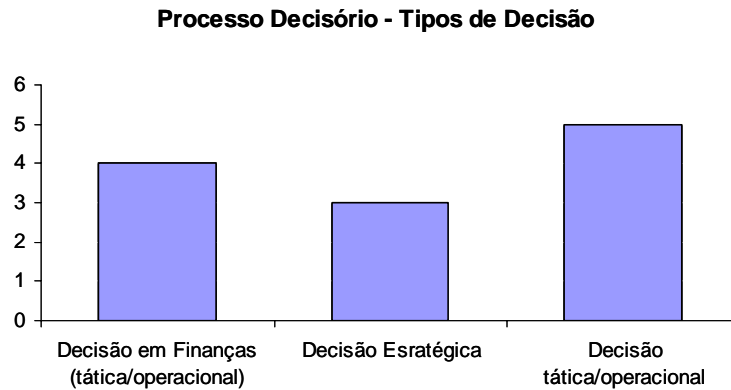
<sup>3</sup> Ressalta-se que tal fato também pode ser decorrência de possível falta de conhecimento, por parte dos pesquisadores, sobre a produção teórica nacional no campo.

<sup>4</sup> Análise conduzida dentro do programa da disciplina Comportamento Organizacional (Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília), Turma do 2º Semestre de 2004, com periódicos relevantes na área.

<sup>5</sup> Ressalvado o fato de que a pesquisa abrangeu apenas os tópicos Comportamento Organizacional e Relações no Trabalho.

decisório – pode levar à compreensão de aspectos de competitividade, sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

**Gráfico 1 – Pesquisa Brasileira em Processo Decisório – período 1998 a 2004**



Fonte: Pesquisa em Periódicos Nacionais 1998 a 2004 –  
Pesquisa feita por alunos da Disciplina Comportamento Organizacional / Psicologia - 2º Sem/2004

Ademais do tipo de decisão tomada (estratégica, tática ou de rotina) e da complexidade dela, um importante elemento no processo decisório diz respeito ao tipo de organização estudada. A forma de tomada de decisão em organizações públicas, por exemplo, é diferente das privadas, onde os atores da primeira preferem aplicar barganha, enquanto nas segundas é maior o uso de análises (NUTT, 1999).

Outro fator é relativo à configuração da organização: questões que tratem da forma de tomada de decisão em organizações que estejam configuradas em unidades descentralizadas ou as especificidades no processo das pequenas empresas<sup>6</sup> (McCARTHY, 2000) podem permitir clarificar o processo decisório estratégico nas organizações.

O grau de acordo entre os executivos de topo de organizações também impacta na decisão estratégica, sendo que a existência da compreensão acerca do processo decisório estratégico, além de acordo quanto a fatores como fronteiras, valores e processo estratégico, permitem melhorar o desempenho da organização (IAQUINTO; FREDRICKSON, 1997).

Por fim, o impacto do ambiente na forma de tomada da decisão também deve ser questionado quando da abordagem ao processo decisório, uma vez que a efetividade da

<sup>6</sup> McCarthy (2000, p. 55-62) encontrou que em pequenas e médias empresas o processo de formação da estratégia era planejado, mas também emergente na sua natureza. O processo estratégico parece seguir um padrão no tempo, com organizações se movendo de uma fase inicial mais fluída (podendo ser definida como uma “quase-estratégia”) para uma mais definida (onde a estratégia está mais clara). Tal movimento ocorre geralmente mediante uma crise.

decisão estratégica depende, entre outros fatores, da natureza do meio ambiente, no quanto esse é estável ou instável (FREDRICKSON; MITCHELL, 1984), o quanto esse meio afeta as decisões da organização e o quanto impacta na implementação de decisões tomadas.

Essas considerações abrem oportunidades para importantes pesquisas sobre processo decisório em organizações brasileiras, seja em estudos para configuração do comportamento decisório – caso deste trabalho – seja sobre relacionamento entre decisão estratégica e elementos internos e externos à organização, como ambiente, cultura, porte, etc.

A presente pesquisa pretende colaborar para o melhor entendimento do processo decisório estratégico, enquanto busca desenhar o perfil decisório de organizações de crédito brasileiras, especificamente cooperativas de crédito.

Dados da Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON)<sup>7</sup> dão conta de que existem 5,258 milhões de cooperados no país associados a 7.549 cooperativas (singulares), cuja movimentação financeira responde por 6% do produto interno bruto (PIB), gerando algo em torno de 200 mil empregos.

Informações do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo<sup>8</sup> (SESCOOP) atestam que as cooperativas de crédito respondem por 1,94% das operações de crédito na área bancária e financeira do Brasil, mas sua participação no setor vem crescendo significativamente – quadruplicou desde 1995, quando respondiam por 0,44% do crédito.

As cooperativas de crédito, a despeito de desempenhar papel relevante no cenário de microfinanças nacionais - são 1439 as que prestam serviços de crédito a 1,5 milhão de pessoas, conforme dados do Banco Central do Brasil (BACEN)<sup>9</sup> -, não dispõem de muitos estudos que tratem de seus aspectos organizacionais específicos e menos ainda que discutam seu processo decisório estratégico.

Governos e agências têm grande interesse em promover cooperativas de crédito com o objetivo de desenvolver o acesso a serviços financeiros para uma clientela marginal em países em desenvolvimento (CHAVES, 1994).

Para Alves e Soares (2004), o setor cooperativo é de singular importância para a sociedade brasileira, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os

---

<sup>7</sup> Dado coletado em: <http://Bc.Gov.Br/?SFNCOOCRED>; acessado em Abril/2006.

<sup>8</sup> Dados retirados do “portal do cooperativismo”, em: <http://www.portaldooperativismo.org.br/sescoop/comunicacao/noticias/noticia.asp?IdNoticia=915>, em Abril/2006.

<sup>9</sup> Dados retirados de: <http://Www.Fenacon.Org.Br/Fenaconservicos/Revista94/Cooperativasdecredito>; em Abril de 2006.

correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve. Representam iniciativas diretamente promovidas pelos cidadãos e são importantes para o desenvolvimento local de forma sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento.

O setor cooperativista traz benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda, motivo pelo qual são utilizados largamente por economias mais maduras como instrumento impulsionador de setores econômicos estratégicos. Os principais exemplos são encontrados na Europa, especialmente na Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda e em Portugal, além da experiência americana, canadense e japonesa.

Dados do ano de 2.000, fornecidos pela Agência de Estatística da União Européia (Eurostat), dão conta de que 46% do total das instituições de crédito da região eram cooperativas que participavam com a expressiva marca de 15% da intermediação financeira (ALVES; SOARES, 2004). Em alguns países, como a Irlanda e o Canadá, o cooperativismo de crédito vem ocupando, com bastante eficiência, espaços deixados pelas instituições bancárias, como resposta ao fenômeno mundial da concentração, reflexo da forte concorrência no setor financeiro.

As cooperativas estão conseguindo manter os empregos nas pequenas comunidades e ofertando serviços mais adequados às necessidades locais. A experiência brasileira aponta que o cooperativismo é, para milhares de brasileiros, um importante veículo de acesso a produtos e serviços de maneira eficiente e adequada, adquirindo uma importância estratégica para o desenvolvimento econômico dos cidadãos brasileiros. As cooperativas representam ainda, uma experiência para fomento à inclusão e desenvolvimento de pessoas de baixa renda.

Desenvolver um estudo exploratório voltado para a gestão estratégica nesse segmento deve permitir melhor compreensão dos seus motivadores estratégicos, da forma de alta gestão nessas organizações, além de abrir o campo para futuras pesquisas mais específicas que possam melhor relacionar fatores de decisão estratégica com outros relativos à subsistência e desenvolvimento dessas organizações.

## **1.2 PERGUNTA DA PESQUISA**

Partindo da abordagem literária sobre processo decisório, muitas perguntas podem ser ainda respondidas:

- ◆ Quais as características do processo decisório estratégico nas organizações brasileiras, mais especificamente em cooperativas de crédito?
- ◆ A tomada de decisão nessas organizações reflete em maior medida algum paradigma ou modelo específico sobre tomada de decisão?
- ◆ Como se dá o processo decisório - segue um modelo racional de tomada de decisão, é incremental, caótico ou é altamente afetado por fatores políticos?
- ◆ Existe um padrão que explique a tomada de decisão estratégica nessas organizações?
- ◆ É possível generalizar um padrão e/ou regularidade para determinados grupos de cooperativas (tamanho, idade ou vinculação a determinados tipos de organizações, por exemplo)?

Este trabalho pesquisou, em caráter exploratório, cooperativas de crédito em todo o Brasil, de diferentes categorias, tamanhos e idades e vinculadas a qualquer tipo de organização ou sistema central, de forma a responder a seguinte pergunta: **como se dá o processo de tomada de decisão estratégica nas cooperativas de crédito brasileiras?**

### 1.3 OBJETIVOS

Para direcionar os estudos relativos ao processo decisório estratégico em cooperativas de crédito, são definidos como objetivos desta pesquisa:

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

- Descrever o processo de tomada de decisão estratégica em cooperativas de crédito brasileiras.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar a forma de tomada de decisão estratégica das cooperativas de crédito, a partir da perspectiva dos modelos de decisão descritos na literatura;
2. Caracterizar o processo decisório nas cooperativas estudadas;
3. Identificar a existência ou não de um padrão/regularidade no processo decisório estratégico das cooperativas de crédito brasileiras, de acordo com características específicas dessas organizações;
4. Construir e validar um instrumento para pesquisa sobre modelos de processo decisório estratégico.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

É preciso enfatizar que o objetivo deste estudo não é identificar/avaliar a decisão estratégica tomada, mas sim o *processo* como essa decisão ocorre, considerando que as teorias de tomada de decisão presentes na literatura das ciências sociais são probabilísticas, não determinísticas, ou seja, a decisão pode ser tecnicamente correta e falhar ao atingir o fim proposto, dada a complexidade do mundo das organizações (TARTER et al., 1998, p. 222).

O assunto Cooperativismo de Crédito, englobado em Cooperativismo, apresenta várias abordagens de pesquisa passíveis de exploração no campo organizacional. Observa-se que o estudo em questão está focado em processo decisório estratégico sob a perspectiva de modelos de decisão, não sendo abordados fatores outros neste campo que tenham relacionamentos com a decisão estratégica, tais como ambiente da organização ou complexidade da decisão.

Observa-se, ainda, que o estudo busca identificar características de modelos relativos ao processo decisório existentes na literatura, de forma a identificar ou não um padrão no processo decisório das cooperativas de crédito ou de determinados grupos, mas não pretende abordar formas pessoais e próprias porventura existentes que não se adaptem aos modelos preestabelecidos. Caso essa possibilidade se confirme (modelos distintos) será apenas feito registro para possíveis estudos futuros.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa está ancorada na *percepção* do indivíduo acerca do processo decisório na organização a qual pertence, dado que não foram desenvolvidos, nesse momento, estudos para avaliar se a forma “real” da tomada de decisão difere daquela percebida pelos atores do processo.

Aspectos da população e amostra serão discutidas posteriormente, mas é importante observar que, considerada a questão do acesso aos tomadores de decisão estratégica, bem como a amplitude do campo e também da população estudada, esse é um estudo de caráter exploratório, que não se propõe a esgotar o assunto em discussão, mas reunir informações que alimentem o aprofundamento de estudos no campo decisório.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA DA RELEVÂNCIA DA PESQUISA PROPOSTA

Simon (1993), criador do conceito de “Racionalidade limitada” (*Bounded Rationality*), que sugere que os administradores não conhecem ou não têm acesso a todas as informações necessárias para uma escolha racional, reflete que as investigações acerca da racionalidade

pedem por estudos empíricos no nível micro – estudos detalhados sobre tomadores de decisão engajados na tarefa da escolha.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) observam que desde Miles e Snow (em 1978) até Porter (1980-1985), o campo da estratégia tem florescido. Os autores corroboram tal onda por considerar que dentro do campo do processo estratégico está a tomada de decisão estratégica considerada crucial por envolver decisões fundamentais que definem o curso da organização.

Os autores propõem uma agenda de pesquisa que apresente uma visão mais *realista* da tomada de decisão estratégica, com uma maior atenção para implicações normativas, ampliação de concepções cognitivas e de conflito no processo decisório, tratando de poucas e específicas áreas no campo da decisão estratégica, que possa quebrar as restrições dos paradigmas atuais.

Tais observações corroboram a importância de se estudar o processo decisório estratégico, cujas pesquisas neste campo são justificadas por opiniões tais como:

- ◆ o conhecimento sobre processo estratégico decisório é limitado e quase sempre baseado em estudos normativos ou descritivos e pressupostos, de modo que ainda falta estudar o papel de fatores gerenciais, contextuais e características de decisões específicas no processo decisório estratégico. (PAPADAKIS, 1998, p. 115);
- ◆ o processo decisório estratégico tem recebido relativamente limitada atenção em pesquisas, com destaque para o estudo de casos sobre alocação de recursos e decisões políticas. (SHRIVASTAVA; GRANT, 1985, p. 97);
- ◆ planos estratégicos devem ter a atenção focada nos estágios iniciais do processo de tomada de decisão, onde estão as oportunidades e ocasiões para escolha e desenho de novas estratégias (SIMON, 1993);
- ◆ a pesquisa no estágio inicial do processo decisório, chamado formulação<sup>10</sup>, é importante, pois oportunidades podem ser perdidas e premissas erroneamente estabelecidas durante a formulação, de forma a levar a decisões ruins (NUTT, 1992).

A pesquisa sobre tomada de decisão estratégica é relevante para o meio acadêmico, pois pode contribuir para clarificar uma pequena (considerada a pesquisa como exploratória), mas importante parte desse processo, permitindo avançar no entendimento de algumas das

---

<sup>10</sup> Para Nutt, a formulação tem origem em Simon que, segundo o autor, a chamou de *inteligência* (identificação de problemas e assuntos), *design* (construção das soluções possíveis) e *escolhas*.



questões, tais como o papel dos sistemas formais de planejamento e os padrões repetidos no processo ou características internas da organização quando da tomada de decisão.

Considerando que o processo decisório estratégico tem por propósito obter congruência entre o ambiente, incluindo tecnologia, a estrutura organizacional, a liderança e a estratégia das organizações (SNYMAN; DREW, 2003), o entendimento de como esse processo acontece também é importante do ponto de vista das organizações.

É também presente na literatura a necessidade de estudos que esclareçam a relação do processo decisório estratégico com o desenvolvimento de programas úteis de planejamento (MINTZBERG, 1967, p. 71) ou com o tamanho da organização (MCCARTHY, 2003, p. 328).

Da perspectiva do objeto do estudo - cooperativas de crédito -, observa-se que as 6.000 cooperativas brasileiras, aproximadamente, distribuídas em mais de 12 ramos de atividades econômicas, respondem por cerca de 6% do PIB brasileiro. A título de comparação, estima-se que quase quatro milhões de empresas – fantasia, micro pequena, média e grande porte – respondem por 94% do PIB (VERRI, 2000, utilizando dados da Associação Brasileira para o Desenvolvimento das Cooperativas - ABRACOOOP).

As cooperativas de crédito, entidades equiparadas as demais instituições financeiras nacionais, têm por objetivo maior facilitar e ampliar o acesso ao crédito entre microempreendedores formais e informais, visando à geração de renda e trabalho, além de facilitar e ampliar o acesso aos serviços financeiros, tais com conta corrente, poupança, seguros e créditos à população de baixa renda, como forma de promover maior cidadania.

Observa-se, no entanto, a peculiaridade dessas organizações que, mesmo constituindo-se de instituições financeiras<sup>11</sup>, não podem utilizar as mesmas bases destas instituições para estudos sob gestão ou aspectos organizacionais, por não possuírem o mesmo objetivo e as mesmas diretrizes operacionais (PORTO, 2002), o que faz dessas organizações um público específico com possíveis conclusões específicas sobre seu processo decisório.

Huppi e Feder (1990) observam que cooperativas de crédito têm o potencial de prover crédito acessível para pequenos trabalhadores rurais, pois elas podem reduzir custos de transação e baixar o risco de inadimplência, devido a fatores como economia de escala no relacionamento com seus membros, robustas informações sobre os tomadores de crédito, risco compartilhado com os próprios tomadores e poder de barganha obtido pelos baixos custos.

---

<sup>11</sup> Não diferem dessas instituições em aspectos relativos as dimensões de liquidez, solvência, economia de escala e comprometimento de seus ativos.

Para esses autores, o sucesso de cooperativas de crédito requer ainda treinamento para os seus gestores, buscando entender e aprimorar suas ferramentas e métodos de gerenciamento, no sentido de desenvolver fortes capacidades institucionais e de gestão.

Assim, a pesquisa também é justificada do ponto de vista das organizações, pois o estudo de elementos, peculiaridades e variações na tomada de decisão é relevante na busca da compreensão do processo decisório estratégico, uma vez que a análise do processo pode fornecer elementos para se entender suas ações estratégicas e a sua estrutura organizacional (ARAÚJO; SANTOS, 2000).

Ademais, para as organizações, torna-se importante o mapeamento do processo decisório, pois a partir daí é possível clarificar a forma como são produzidas as decisões estratégicas, seus elementos principais e dificultadores, como meio de melhorar seu fluxo decisório, mas, principalmente, a efetividade estratégica, tanto na formulação, quanto na implantação.

Por fim, Simon (1947) descreve o processo de tomada de decisão como um ponto de ênfase central, sustentando que as organizações podem ser entendidas em termos dos seus processos decisórios.

Assim, a pesquisa se justifica do ponto de vista acadêmico, devido às lacunas que continuam a existir na teoria. Justifica-se, também, do ponto de vista das organizações, pois a peculiaridade e variação na tomada de decisão entre organizações são fatores relevantes na busca da compreensão do processo decisório, tornando-se elementos essenciais para a efetividade da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica desta pesquisa e divide-se em duas partes: uma visão geral sobre a estratégia e as teorias sobre sua formulação e os modelos de processo decisório predominantes na literatura, âncoras deste estudo.

A relação entre formação/formulação da estratégia e tomada de decisão estratégica constitui-se também de base para este estudo, considerando a abordagem do processo decisório em relação à estratégia das organizações estudadas – objetivo da pesquisa.

### 2.1 ESTRATÉGIA – CONCEITOS E FORMULAÇÃO

Mintzberg (1987) observa que dentro da volumosa literatura sobre estratégia não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja esse conceito, onde é possível citar diferentes conceituações:

- ◆ curso de ação conscientemente definido para a organização;
- ◆ padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais;
- ◆ busca de posição competitiva no mercado;
- ◆ visão ou perspectiva que surge do líder principal da organização.

Quinn (1981, p. 44) define a estratégia como o padrão ou plano que integra, em um todo coeso, os objetivos maiores de uma organização, suas políticas e ações.

A gestão estratégica *abarca um conjunto de* decisões não frequentes que são de responsabilidade dos executivos do topo (NATARAJAN, 2000; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). Essas decisões são consideradas estratégicas quando são tomadas para longo prazo de forma a responder à dinâmica e incerteza da competitividade do hoje e mudar rapidamente o ambiente (NATARAJAN, 2000, p. 55), afetam a saúde e sobrevivência da organização e “são importantes em termos de ações tomadas, de recursos alocados ou de precedentes estabelecidos” (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992, p.17).

A literatura assume que decisão estratégica é, uma vez que seus resultados definem significativamente o sucesso de longo prazo da organização, de domínio de executivos do topo ou de coalizões dominantes, com o executivo principal desempenhando papel central, senão o de dominação (WHEELER, 2003). De fato, Hambrick e Mason (1984 *apud* HITT;

TYLER, 1991) defendem uma teoria decisória baseada na ação dos executivos de topo da organização, sugerindo que a decisão estratégica é resultado de uma combinação de situação objetiva e características dos altos executivos. O argumento é que características do alto escalão – base cognitiva e psicológica, valores e experiência – afetam a percepção e, por conseguinte, a escolha estratégica.

O termo estratégia refere-se à direção e escopo de uma organização no longo prazo, onde a decisão estratégica é geralmente ampla, abrangendo detalhes sobre produtos, escopo de mercado e abordagem competitiva (McCARTHY, 2003; WICKHAM, 1998).

Os estudos relacionados à administração estratégica de grandes e pequenas organizações têm, em geral, adotado um de dois paradigmas predominantes na área (GIMENEZ, 1998), quais sejam, abordagens contingenciais, que explicam a relação entre estratégia e estrutura organizacional e ambiente, e que definem o chamado paradigma da escolha estratégica de Child<sup>12</sup> (de 1972); e os estudos baseados no chamado determinismo ambiental, que minimiza o papel do administrador estratégico - paradigma da ecologia organizacional de Freeman e Boeker (de 1984). Esse paradigma entende a decisão estratégica como resultado das restrições ambientais, controles e circunstâncias que limitam as ações dos decisores quando da decisão estratégica e também a das organizações no processo de adaptação ao meio.

Por um lado, autores consideram a literatura sobre formação da estratégia teórica em grande parte, mas não empírica, e a definição usual de estratégia encoraja a noção que estratégias, reconhecidas como um fato *ex-post*, são planos deliberados, concebidos pela tomada de decisões específicas (MINTZBERG, 1978, p. 934).

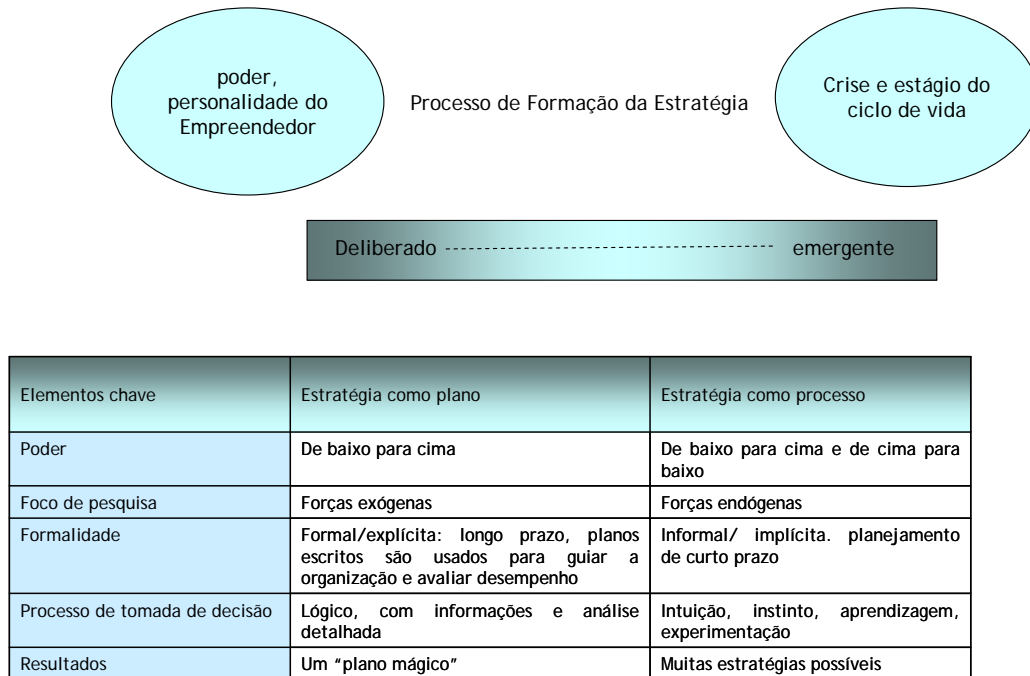
Uma outra vertente diz respeito à formação da estratégia como *processo*, o que gera uma dicotomia em relação ao papel do planejamento, pois em algumas abordagens o valor do pensamento deliberado e planejamento racional é superestimado, enquanto em outras é subestimado (MCCARTHY, 2003, p. 154).

A figura abaixo, elaborada para explicar a relação entre empreendedorismo e estratégia, bem aborda essa dicotomia na formação da estratégia - como mais deliberado ou emergente, dependendo das forças envolvidas, se mais relacionadas a poder ou a empreendedorismo, por exemplo.

---

<sup>12</sup> Child et al. (2003) define o conceito de *escolha estratégica* como o paradigma que foca no papel desempenhado pelos gestores no sentido de fomentar condições e processos fora e dentro da organização, buscando demonstrar que a ação gerencial pode impactar positivamente no desempenho.

**Figura I – O Processo de Formação da Estratégia (McCarthy, 2003)**



Mintzberg (1973, p. 44) sintetiza a forma como as organizações tomam importantes decisões e as juntam para formar a estratégia. Para o autor, a literatura aborda três grupos teóricos: o modelo de planejamento, o modelo adaptativo e o modelo empreendedor.

O Modelo de Planejamento descreve o processo como altamente ordenado, integrado, com estratégias detalhadas em agenda para o propósito organizacional, integrando todas as decisões e estratégias. O próprio Mintzberg (1987), no entanto, considera que o planejamento estratégico deve ser reconhecido pelo que é: meio, não de criar estratégia, mas de programar uma estratégia já criada, de determinar formalmente suas implicações. Sua natureza é essencialmente analítica, baseada em decomposição, enquanto a criação da estratégia é essencialmente um processo de síntese, sendo essa a razão pela qual a tentativa de se criar estratégias por meio de planejamento formal frequentemente leva à exploração das estratégias existentes ou à cópia das de seus concorrentes.

No Modelo Empreendedor, o poder lidera a tomada de decisão, geralmente arriscada, em busca de uma visão de futuro para a organização.

O Modelo Adaptativo, ancorado no pensamento de Charles Lindblom e David Bray e de Cert e March, é descrito como o processo no qual muitos tomadores de decisão com objetivos conflitantes barganham entre si para produzir decisões *disjointed*, incrementais.

Esse modelo é atestado por Quinn (1977) que, em estudo com amostra em torno de 100 executivos de topo de organizações da Europa e dos Estados Unidos, constatou que a despeito da variação de estilo de executivos do topo, esses definem, eles mesmos, alguns objetivos macro, encorajam a organização a propor outros e permitem ainda que outros possam emergir de processos informais. Os executivos definem seus objetivos por meio de um processo complicado, abrangente politicamente e baseado na construção de consenso, fora da estrutura dos sistemas de gestão formal e freqüentemente não têm um início e fim precisos.

Quinn (1981, p. 42) observa que em muitas organizações, a mudança estratégica não vem da forma como a maioria das pessoas imagina. Estratégia geralmente envolve um passo de cada vez, em resposta às várias pressões internas e eventos externos.

Esse movimento, apelidado de *teoria do incrementalismo lógico* - e que para o autor usualmente domina a definição de objetivos estratégicos - foi construído por Quinn a partir da observação de três grandes tendências, a saber:

1. Atividades de planejamento em grandes organizações geralmente se tornam burocráticas, rígidas e custam o divórcio entre o planejamento do papel e o processo real de tomada de decisão. Normalmente, o planejamento impacta na expansão do capital e procedimentos orçamentários, na mensuração do desempenho de novas atividades e no controle central das operações.
2. As decisões estratégicas mais importantes parecem ser feitas fora da estrutura formal do planejamento, mesmo em organizações com boa aceitação da cultura do planejamento.
3. Muito da literatura de gestão e técnicas associadas com planejamento parecem ter desenvolvido um sistema muito sofisticado, mas que não reflete a forma como a operação realmente acontece.

O modelo da formação incremental e emergente da estratégia, em contraponto à idéia da formulação como um processo racional e planejado, é também atestado pela chamada Escola da Aprendizagem, escola do pensamento estratégico catalogada por Mintzberg e Lampel (1999, p. 23), pertencente ao bloco denominado pelos autores como Escolas Descritivas<sup>13</sup> – que se contrapõem às chamadas Escolas Prescritivas.

Essas escolas, além da chamada Escola da Configuração, que reúne elementos tanto das escolas descritivas, quanto das prescritivas, dependendo da situação, refletem em maior

---

<sup>13</sup> Deste bloco, constam ainda as Escolas do Ambiente, da Cultura, do Poder, a Cognitiva e a Empreendedora. Por outro lado, são conhecidas como Escolas Prescritivas aquelas que vêem a formação da estratégia como uma concepção analítica e racional dos gestores da organização, as Escolas do Design (Selznick e Chandler), Planejamento (Ansoff) e Posicionamento (Porter).

ou menor grau as teorias e modelos existentes em relação ao processo decisório, a serem discutidos na seqüência.

Na mesma linha das Escolas e Teorias da *formulação da estratégia*, a literatura apresenta os Modelos, Teorias e Escolas de Pensamento relativos ao *processo decisório estratégico*.

Observa-se que a proximidade entre os dois conceitos, motivo pelo qual a formação da estratégia é abordada nesta seção, leva à complementaridade entre as teorias que suportam ambos os temas. A distinção entre eles se dá na medida em que o processo de formação da estratégia diz respeito à decisão sobre a análise maior da organização e como essa se insere no meio de forma a garantir sua sobrevivência e desenvolvimento, enquanto a tomada de decisão estratégica, foco deste estudo, trata do processo, da forma como a decisão estratégica é tomada.

Nesse sentido, é implícita a questão da escolha, mais especificamente a *forma* como ela ocorre, ou seja, como o decisor opta por um caminho ou outro, sendo considerados para tanto, vários aspectos, desde inerentes ao indivíduo, à organização ou ao meio no qual está inserida.

Como um desdobramento para estudos e abordagens no campo micro, as principais teorias do processo decisório estratégico são descritas a seguir.

## 2.2 PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

O processo decisório estratégico é bem-definido como sendo a arte, o discurso usado pela organização durante a formulação e implementação da estratégia (SNYMAN; DREW, 2003, p. 293). Por envolver uma seqüência de passos ou fases que se sucedem, é definido como *processo decisório estratégico*.

Moron (1998) define decisão estratégica como aquela que engloba a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização, cujo propósito é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macroobjetivos. As atividades desse nível não possuem um período com ciclo uniforme, podem ser irregulares, ainda que alguns planos estratégicos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos.

Acerca da literatura sobre processo decisório, Fredrickson (1985), observa que ela é dominada por dois modelos básicos: o chamado *synoptic* (que usa um método sistemático

para resolver um problema por inteiro<sup>14</sup>), caracterizado pelo processo altamente racional, pró-ativo, que estabelece objetivos, formas de avaliação e planos de implantação (abordado por autores tais como Andrews, Steiner e Thompson, entre outros); e um grupo de autores cujos estudos contrastam com esse modelo (Mintzberg, Quinn, Lindblom), que defende o chamado processo *incremental*, tentando oferecer uma caracterização mais acurada de como *realmente* se faz a tomada de decisão nas organizações<sup>15</sup>.

Para Fredrickson (1983), o processo decisório tende a ser mais *racional* quando o ambiente é estável e mais *incremental* quando o ambiente é instável.

A grande maioria da literatura sobre gestão estratégica lida com a formulação da estratégia e grande parte apresenta os modelos deste processo, sendo que a maioria dos modelos, salvo raras exceções, é baseada nos princípios da tomada de decisão racional e assume que propósito e integração são essenciais para o sucesso da organização a longo prazo (FREDRICKSON, 1983).

Também, Stein (1980) ratifica essa posição de escolha entre dois modelos: como os decisores *realmente* lidam com problemas estratégicos (modelos descritivos) e conjunto de procedimentos que gestores *devem* seguir para tomar importantes decisões (modelos normativos). O autor pondera que uma diferente perspectiva para entender os modelos é que cada um deles provê uma representação adequada de algum subconjunto das decisões estratégicas.

Simon (1987) aborda a tomada de decisão em dois tipos<sup>16</sup>: processo lógico e não lógico. O autor define o processo racional, lógico, como aquele de pensamento consciencioso, passível de expressão por palavras ou outros símbolos, isso é, pela razão. Por processo não lógico, Simon chama aquele que não é capaz de ser expresso em palavras ou pela razão, que é conhecido pelo julgamento, decisão e ação. A fonte do processo não lógico são os fatores e condições psicológicas ou, do ponto de vista psíquico e social, é representado pela ausência de esforços conscientes por parte do indivíduo.

Também, Stein (1980) considera que a literatura está polarizada em torno do modelo dito racional ou em alternativas a esse modelo.

---

<sup>14</sup> Em contraponto, os incrementalistas quebram o problema em várias partes e o vão solucionando seqüencialmente.

<sup>15</sup> Quinn (2002) defende que o mundo de hoje pede por menos hipóteses e mais observação sistemática, afirmando que a maior parte do que se conhece sobre grandes sistemas (meteorológico, ecológico ou de estratégias corporativas) é oriunda de observação sistemática. Muitas observações comportamentais, ambientais, técnicas ou econômicas são úteis antes de serem testadas em laboratórios.

<sup>16</sup> O autor também segrega a tomada de decisão em dois outros tipos: a intuitiva e aquela que envolve interação interpessoal.



Segundo o autor, no modelo racional e suas variações, os decisores não consideram apenas um objetivo na sua seleção de curso de ação, mas, também, as relações entre os vários objetivos estratégicos a serem perseguidos. A busca é por atingir o total de objetivos a partir do tratamento que é dado a uma decisão.

Já nos modelos alternativos, como o Incrementalismo, abordado por Charles Lindblom, em 1959, e seu *disjointed incrementalism*, os decisores não têm claros os valores e objetivos, mas escolhem diretamente entre opções conjugadas entre valores, objetivos e diferentes caminhos.

### 2.2.1 PROCESSO DECISÓRIO: PARADIGMAS PRINCIPAIS

Allison e Zelikow (1999), no livro *Essência da Decisão*, sobre a crise dos mísseis em Cuba, que trata do papel do Estado no processo decisório, apresentam três modelos que podem servir de base para pesquisa sobre decisão estratégica, em estudos para se medir a tendência de organizações brasileiras, especialmente públicas, para a adoção de um ou outro modelo quando da tomada de decisão.

O primeiro modelo diz respeito à racionalidade<sup>17</sup> na decisão, consideradas as seguintes características:

- a. não trata da maximização de custos e benefícios;
- b. pressupõe a existência de um ator racional – Países/Governos, que podem ser tratados como indivíduos;
- c. o ator racional é estratégico – que avaliam seus objetivos e as ações dos oponentes.

O segundo modelo, o chamado Modelo do Processo Organizacional, aceita a racionalidade, mas consideram que as informações são incompletas, que existe incerteza, que a racionalidade é limitada e não se conhecem todas as alternativas.

Além disso, os atores se utilizam de Heurística - atalhos da decisão que poupam atividade mental - como artifícios que auxiliam a tomada de decisão.

O terceiro modelo, o da Política Burocrática vai de encontro ao racional, pois não existem estratégias claramente definidas e o plano pode ser ignorado. O processo é de

---

<sup>17</sup> Esse conceito, mais alinhado pelos autores com ciência política, é entendido como “preferências completas e transitivas”, ou seja, a decisão pode ser lógica ou não, tratadas da sua perspectiva ou não, o que importa é que diz respeito à capacidade do indivíduo de ordenar preferências e atuar em função delas.

conflito, mas quem determina são “atores em posição”, pessoas/indivíduos que em dado momento e arena se encontram numa posição privilegiada.

A tabela abaixo apresenta um resumo dos modelos, como propostos por Allison e Zelikow.

**Tabela 1 - Comparação dos Modelos de Allison e Zelikow (1999)**

	Racional	Organizacional	Político
Problemas	Percepção dos problemas estratégicos.	São divididos e fracionados entre as organizações do Governo.	Barganha e jogo dentro da estrutura de poder do Governo.
Escolhas e Decisões	Conjunto relativamente fixo de alternativas. Incerteza controlada.	Atenção seqüencial ao objetivo. Procedimentos operacionais. Solução de problemas, aprendizado.	Canais de ação. Ambiente, ritmo, estrutura, regras e recompensas do jogo.
Padrão de Inferência dominante	Otimização x restrições	Componentes organizacionais. Governo como conglomerado de organizações.	Barganha que resulta em ação do Governo.
Proposições Gerais	Objetivos, valores, curso de ação, análise de alternativas. Valor atribuído a cada consequência.	Rotinas operacionais padronizadas. Repertório definido. Mudança incremental.	Ação do Governo não reflete uma intenção de ação.

Fonte: construído, com base nos autores

Allison e Zelikow (1999) atestam a adoção de múltiplos modelos para decisões únicas, quando mais de um modelo pode ser usado para construir uma única decisão. Analisando a crise dos mísseis em Cuba, no ano de 1962, sob a perspectiva dos modelos Racional, Comportamental e Político, os autores concluíram que cada modelo observa o episódio de um ângulo diferente, gerando uma explicação diferenciada para o processo decisório. A discussão de Allison e Zelikow indica que a adoção de múltiplos modelos quando da análise decisória só faz enriquecer o estudo, trazendo diferentes abordagens que pode explicar os resultados encontrados.

É perfeitamente possível que mais de um modelo possa constituir-se na explicação para um único processo decisório, em parte também devido ao complexo processo de formulação de indicadores, não raro, composto de aspecto subjetivos (STEIN, 1980). O autor considera que esse tipo de “redundância” na avaliação deve ser encorajada e sistematizada quando de pesquisa sobre processo decisório, uma vez que cada um dos modelos traz fortes representações que podem explicar o processo decisório estratégico.

Zanela (1999) destaca os seguintes modelos como os principais no campo decisório: o *Modelo de Decisão Racional* (decisão vista como um cálculo), o *Modelo Decisório da Racionalidade Limitada* (de Simon, 1957), o *Modelo Político de Processo Decisório* (que coloca a decisão como um jogo de poder), e o *Modelo da Lixeira* – de March (que, de alguma forma, resolve o problema da decisão, pautando-a pela razão, intuição e “desordem”).

Como citado anteriormente, Eisenhardt e Zbaracki (1992) reconhecem que os grandes paradigmas na literatura sobre tomada de decisão - três, cujas características principais são descritas abaixo - estão, em grande parte, ancorados nas idéias centrais de Simon:

### 2.2.1.1 Racionalidade e Racionalidade Limitada

Na decisão racional há três condições básicas para que a escolha aconteça: 1) que sejam dadas todas as alternativas de escolha; 2) que todas as conseqüências associadas a cada uma dessas alternativas sejam conhecidas; 3) que o homem racional, classifique, por ordem de utilidade, todos os possíveis conjuntos de conseqüências (ANASTASSOPOULOS et al., 1991 apud ZANELA, 1999).

Simon (1993) afirma que o julgamento de que certo comportamento é racional ou razoável somente pode ser tomado sob a perspectiva do comportamento no contexto de um conjunto de premissas ou pressupostos. O modelo decisório, conforme Simon, está melhor representado na figura abaixo, onde são destacadas cada uma das fases de decisão - as linhas com setas representam a seqüência das fases e o *feedback*.

**Figura 2 – O processo Decisório, Segundo Simon**

Fonte: construído com base em Simon (1947)



Simon aceita a proposição que ambos os conhecimentos e poderes computacionais, sistemas de informação, do decisor são severamente limitados, então é preciso distinguir entre o mundo real e a percepção dos atores sobre esse mundo e discutir esses aspectos, caso se queira entender o processo decisório.

Em função disso, é necessário que sejam construídas teorias e testadas empiricamente, sobre o processo decisório e que tais teorias precisam incluir não apenas o lado racional, mas também o processo que gera, no indivíduo, as representações subjetivas sobre o problema da decisão e seus quadros de análise.

Os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar em uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para essa decisão. Os dirigentes tomam decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, o que torna impossível a racionalidade total. As informações aparecem parceladas no meio de uma série de tarefas gerenciais, os problemas surgem desestruturados e os sistemas de informação muitas vezes se limitam a dados passados (GONTIJO; MAIA, 2004).

Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), são características da racionalidade no processo decisório:

- ◆ a existência de limites cognitivos para um modelo racional de tomada de decisão;
- ◆ a maioria das decisões segue as fases básicas, identificação, desenvolvimento e seleção, mas por vezes circulam entre esses estágios, podendo resultar tanto em repetições, quanto em conseqüências diferenciadas;
- ◆ a complexidade do problema e o conflito entre os tomadores de decisão freqüentemente influenciam a forma de se tomar a decisão.

Também, Zanela (1999) aponta que no Modelo da Racionalidade Limitada de Simon, tomar decisão compreende as quatro ações seguintes: achar ocasiões para tomar uma decisão, achar possíveis cursos de ação, escolher entre os cursos de ação e avaliar escolhas passadas.

Mitchell e Scott (1988) tentam sintetizar as idéias centrais acerca da racionalidade limitada de Simon, identificando características como:

- ◆ o foco é a premissa na qual a decisão é baseada, como sendo essa o elemento-chave do processo decisório;
- ◆ as políticas decisórias da organização seriam realmente uma série de escolhas que viriam a formar um padrão no tempo;
- ◆ as decisões têm um peso social, se tomadas em grupo;
- ◆ os decisores têm a tendência de persistir numa decisão, insistindo, mesmo numa decisão errada.

Estudos tais como de March, Carter e Anderson revelam limitações cognitivas na tomada de decisão, onde objetivos, por exemplo, podem ser inconsistentes entre pessoas e tempo (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Eisenhardt e Zbaracki encontraram no modelo racional a “dicotomia ou *continuum*”, conceito baseado na contingência da tomada de decisão, onde essa se move do racional para o limitado num *continuum*.

De fato, alguns pesquisadores adotam uma outra perspectiva no que tange à racionalidade no processo decisório, afirmando que essa é multidimensional. A tomada de decisão estratégica é racional em alguns casos e em outros não, tudo em função do contexto, das características dos atores e da organização, mas principalmente em função da situação-problema a ser analisada.

No entanto, a despeito da seqüência lógica com que aborda a decisão, o modelo racional apresenta limitações e vieses no processo, sendo também caracterizado por fatores tais como (HERACLEOUS, 1994, p. 3):

- a) claro e não-ambíguo entendimento da natureza do problema e dos objetivos em relação ao problema;
- b) busca compreensiva por alternativas de curso de ação e suas conseqüências;
- c) avaliação objetiva, seleção e implementação da alternativa escolhida;
- d) monitoramento objetivo das conseqüências para determinar sucesso do curso de ação escolhido;
- e) falta de referência no modelo racional ao “paradigma organizacional” - crenças, que variam de membro para membro, que a organização tem sobre ela mesma e sobre o meio em que atua. Essas crenças influenciam na escolha do curso de ação e na forma de implementação;
- f) falta de referência ao comportamento político - adoção de interesses pessoais como os da organização e que tem a ver com a estrutura de poder da organização.

### **2.2.1.2 Políticas e Poder**

Conforme Eisenhardt e Zbaracki (1992), desde 1950 vários autores têm desenvolvido uma visão da tomada de decisão como resultado de um processo em que os tomadores têm diferentes objetivos e formam coalizões entre si para defender seus interesses.

Segundo os autores, esse modelo, o chamado modelo Político, tem três pontos principais:

- ◆ ao contrário do racional, o modelo político é ancorado numa visão social sobre grupos, para quem as pessoas são individualmente racionais, mas não o são coletivamente;
- ◆ a afirmação de que pessoas, pelo menos alguma vez, estiveram engajadas em questões políticas<sup>18</sup>, desenvolvendo ações na tentativa de aumentar seu poder de influência na tomada de decisão;
- ◆ que as preferências dos mais poderosos vencem.

Esse modelo discute se a *organização* tem objetivos ou se *as pessoas* têm objetivos, o que pode concluir que a organização tem intenções que lideram comportamentos. Os objetivos da organização emergem de uma mistura de atividade e tomada de decisão: forças ideológicas, dominações individuais ou grupos de poder podem produzir os objetivos da organização (TARTER et al., 1998).

Todas as organizações lidam com assuntos políticos que afetam a maioria, senão todas as decisões. Nas organizações onde política substitui procedimentos legítimos de tomada de decisão, os objetivos pessoais dispersam os objetivos organizacionais.

Na tomada de decisão em organizações politizadas, os objetivos organizacionais quase não importam, paradoxalmente aos indivíduos, que usam de vários modelos (racional, incremental) para desenvolver estratégias, onde os assuntos da organização são apenas lugares para atividade política.

Tarter et al. (1998) consideram como características da tomada de decisão política:

- a. objetivos pessoais, não-organizacionais, dirigem o processo decisório;
- b. meios e fins pessoais substituem meios e fins organizacionais: fins pessoais são determinados e então, meios organizacionais são usados para buscá-los;
- c. uma boa decisão é quando um fim pessoal é atingido;
- d. política é a força maior que forja a decisão, que é sempre aplicada no nível pessoal;
- e. é um modelo descritivo baseado na busca de poder como explicação para tomada de decisão.

---

<sup>18</sup> Também atestam essa característica Allison e Zelikow (1999)

Esse modelo adota uma visão de que as organizações são sistemas políticos e que política é lugar comum no processo decisório. No entanto, existe, segundo Eisenhardt e Zbaracki, uma profunda divisão na literatura sobre o assunto, onde uma primeira linha relaciona a questão da política com a teoria do conflito (estudos de March e Pfeffer) e outra com uma teoria chamada de *balanceamento do poder*. Para essa última, a política passa a ser um método adotado pela gestão como forma de afirmar seu poder decisório por meio de táticas de aliança, que, no caso, as pessoas são encorajadas a adotar essas práticas como forma de refúgio para suas frustrações e aspirações.

O modelo político também é tido como próximo da teoria da Firma, de Cyert e March (de 1963), para quem o processo decisório é descrito como um grande sistema de negociação política (racionalidade de poder), uma negociação contínua entre os diversos grupos de poder, sendo antes de tudo, a conjugação de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder (GONTIJO; MAIA, 2004).

Machado (1990, p. 65) constatou, ao estudar o processo decisório em uma grande organização estatal brasileira, que a decisão naquela empresa, obedecia a ritos próprios e formais que “resultam da tradição e da clara distribuição de poderes internos”, o que confere características específicas ao processo e ao comportamento dos agentes naquela organização.

Também, Fachin (1984, p. 243) demonstra que autores como Lindblom (em 1969) e Allison (em 1971) mostram a face não lógica, não racional da decisão, evidenciando a dinâmica das interações entre indivíduos e unidades organizacionais, enquanto tentam influenciar decisões estratégicas.

### **2.2.1.3      *Garbage Can***

Takahashi (1997, p. 92) descreve o modelo *Garbage Can*, desenvolvido por Cohen, March e Olsen, em 1972, como a situação onde uma oportunidade de escolha é vista como uma lata de lixo: vários tipos de lixo (problemas, soluções e energia) são jogados na lata pelos participantes, à medida que são produzidos. Esses produtos são coletados e uma decisão é tomada quando uma lata cheia é removida do cenário. As decisões são classificadas em:

- a. decisões tomadas por resolução: depois de algum período de estudo, a escolha resolve problemas;

- b. decisões tomadas ao acaso: depois de algum período de estudo, a escolha não resolve problemas e a decisão pode ser tomada, mesmo que os problemas se desencontam da oportunidade de escolha;
- c. decisões tomadas por omissão/descuido: se existe energia, será gasto um mínimo para tomar decisões antes de os problemas serem ativados.

Nesse modelo, as decisões são produzidas em grande extensão por um *link* atemporal de problemas, soluções, oportunidades de escolha e tomadores de decisão, sem esses elementos se encontrem, exatamente, de forma ordenada (OLSEN, 2001).

O modelo original de Cohen et al. (de 1972) foi especificado em termos de quatro variáveis básicas:

- a. Escolha de oportunidades: ocasião em se espera que as organizações produzam decisões.
- b. Participantes: desde que estes vêm e vão, cada participante é caracterizado por uma seqüência randômica de potencial de energia disponível para a solução de problemas em cada oportunidade.
- c. Problemas: cada um é caracterizado pela energia que requer para solução à qual o problema está associado.
- d. Soluções: um coeficiente de solução (entre zero e um) é assumido para operar na energia potencial e determinar a solução (a energia efetiva).

O modelo, na forma articulada por Cohen et al., em 1972, descreve a tomada de decisão num ambiente altamente ambíguo, chamado “anarquia organizacional”, sendo a ambigüidade baseada em três principais caminhos (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992):

- ◆ *a problemática da preferência*, que pressupõe o entendimento dos objetivos de cada ação, antes da escolha do caminho;
- ◆ *tecnologia não muito clara*, mas muito baseada na tentativa e erro;
- ◆ *participação fluída* pelos tomadores de decisão no processo (vêm e vão e têm seu envolvimento como dependente da motivação, interesse, energia, tempo etc.).

Para Moron (1998), o modelo original do *Garbage Can* tem como ponto básico a questão de o fluxo das ações individuais produzir um fluxo de decisões não pretendidas pelos indivíduos e, mais do que isso, não relacionadas, de maneira direta a resultados desejados por qualquer indivíduo.

Para Eisenhardt e Zbaracki, os estudos sobre *Garbage Can* seguem o modelo original de Cohen e Colaboradores, encontrando resultados similares e acrescentando outros, o que



pode atestar a possibilidade de algumas organizações serem caracterizadas como anárquicas (estudos de Olsen, Levitt e Nass) no que se refere ao seu processo decisório, ressalvada a tendência de que prazos tendem a influenciar o processo no sentido de ser mais estruturado e menos como o *Garbage Can*.

Takahashi (1997), no estudo com organizações japonesas, no qual foi simulado o grau de “anarquia” nas organizações e, posteriormente, geração de hipóteses para conduzir estudo mais aprofundado (*survey*), buscou desenvolver um modelo *ex-post* de decisão ambígua, ocasional e anárquica, sendo encontradas como condições de ambigüidade:

- a. participação fluída;
- b. segregação entre a solução e a discussão;
- c. avaliação do trabalho mais que avaliação subjetiva (relacionado com os pressupostos da simulação).

No *Garbage Can*, toda a complexidade das decisões estratégicas são ampliadas em um contexto ambíguo, caracterizado por (MARCH; OLSEN, 1976):

1. ambigüidade de intenção - ou inconsistência de objetivos;
2. ambigüidade de entendimento - difícil identificação de conexão entre ações e suas conseqüências;
3. ambigüidade da história - o passado, apesar de importante, não é decisivo em decisões atuais;
4. ambigüidade de organização - em algum ponto do tempo os indivíduos variam a atenção que atribuem às diferentes decisões.

O modelo *Garbage Can* parece acontecer quando a necessidade por ação (antes da análise) é grande. Ocorre em organizações com alta incerteza, caracterizadas por preferências problemáticas, tecnologias não muito claras e participação fluída, fatores nos quais os problemas são pontos de insatisfação, as soluções podem existir independentes desses problemas e os participantes da tomada de decisão podem constituir-se de qualquer membro da organização (TARTER et al., 1998).

O *Garbage Can* não parece ter sido um modelo muito difundido na literatura, pois tal aparente desorganização do processo de tomada de decisão implica total oposição à lógica racional. De fato, para Masuch (1989), as organizações somente podem sobreviver como *Garbage Can* se, por trás dos atores do processo, decisões racionais sejam tomadas de forma a manter o fluxo da organização.

Masuch afirma que o modelo original do *Garbage Can* cobre apenas parte da tomada de decisão na organização, pois não foca tomadores de decisão, a estrutura organizacional ou as decisões rotineiras e operacionais da organização.

Também, para Eisenhardt e Zbaracki (1992), um debate central emerge desse paradigma, qual seja, o modelo pode descrever a tomada de decisão atual ou é simplesmente um palpite acerca de variáveis não conhecidas da tomada de decisão estratégica? Se for esse o caso, o modelo pode ser não mais que uma forma de racionalidade limitada. Além disso, os autores, além de Selznick (1996), questionam a presença de elementos de *institucionalização* na organização, o que deve minimizar os efeitos do *Garbage Can*.

No entanto, para Olsen (2001, p. 4) o modelo *Garbage Can* aborda a questão organizacional como de alto contexto, sendo primeiramente dirigida por *timing* e coincidência. O autor afirma que o modelo é livre de institucionalismo, pois essa teoria assume que a estrutura impõe elementos de ordem que permitem à organização resistir às mudanças impostas pelo meio ambiente, o que é diferente da abordagem contextual e complexa sobre a decisão estratégica tratada no modelo de *Garbage Can*.

Para sintetizar essa seção, Eisenhardt e Zbaracki (1992) retratam as organizações como sistemas políticos onde os decisores estratégicos têm objetivos conflitantes e capacidade cognitiva limitada. Esses autores apresentam o seguinte quadro como uma síntese dos modelos apresentados.

**Quadro 1 – Comparações sobre Perspectivas de Decisão Estratégica**

<b>Conceito</b>	<b>Racionalidade e Racionalidade Limitada</b>	<b>Políticas e Poder</b>	<b><i>Garbage Can</i></b>
<b>Principal Contribuição</b>	Quebra da racionalidade perfeita	Quebra de metas organizacionais consistentes	Lógica temporal em substituição à causal
<b>Organização</b>	Coleção de pessoas seguindo objetivo comum	Coalizões de pessoas com interesses conflitantes	Fluída. Depende da demanda e estrutura
<b>Participação</b>	Depende das necessidades da decisão	Depende de interesse e poder	Não se aplica
<b>Cognição</b>	Organizada, correta	Várias frentes	Não se aplica
<b>Pesquisa e Análise</b>	Local, para encontrar uma solução	Para justificar o ponto de vista. Visa à vitória	Ambíguas
<b>Metas</b>	Razoavelmente consistentes ou sequenciais	Conflitantes, múltiplas	Mutáveis
<b>Conflito</b>	Positivo, com baixa atenção à resolução	“jogos políticos”	Não se aplica
<b>Processo de Escolha</b>	Intencionalmente racional, mas com limitações cognitivas	Conflitos de interesses, coalizões, poder	Coalizões aleatórias de problemas, soluções, participantes e oportunidades
<b>Ênfase</b>	Resolução de problemas	Resolução de conflitos	Problemas errantes

Fonte: construído a partir de Eisenhardt e Zbaracki (1992)

## 2.2.2 PROCESSO DECISÓRIO – OUTROS PARADIGMAS

Além dos modelos de tomada de decisão considerados predominantes por Eisenhardt e Zbaracki (1992), é preciso citar a visão de Tarter et al. (1998) que, na mesma linha desses autores, agrupam os modelos existentes sobre processo decisório, no entanto, com algumas diferenças básicas em relação a esses autores, quais sejam: a perspectiva racional abriga os modelos “Clássico” e “Administrativo” e são introduzidos os modelos “Adaptativo” e “Incremental”.

1. Modelo clássico - otimização da estratégia: modelo baseado na clássica teoria econômica, assume que os objetivos são claros, a informação é completa e a capacidade cognitiva de análise de problema é alta. O objetivo final é encontrar a melhor solução, por meio de ações sequenciais: identificar o problema, diagnosticá-lo, definir alternativas, examinar as conseqüências, tomar a decisão e implementá-la;
2. Modelo Administrativo (racionalidade limitada de Simon): busca apenas a estratégia mais satisfatória;

3. Modelo Incremental: a decisão depende do *timing*, ou seja, é difícil discernir o tempo certo para cada alternativa, para suas conseqüências, de forma que os administradores vão fazendo pequenas mudanças incrementais. Eles monitoram as saídas da mudança incremental, aproveitando conseqüências negativas, avaliando os resultados de cada pequena mudança. O modelo tem como características:
  - o a análise de fins e meios é inapropriada, pois os objetivos e alternativas emergem simultaneamente;
  - o boas soluções são aquelas que promovem o consenso entre os executivos e que tenham a ver com os macroobjetivos;
  - o opções e resultados são reduzidos às alternativas próximas da situação atual;
  - o a análise é limitada à diferença entre a situação atual e as alternativas propostas;
  - o o método incremental utiliza alternativas práticas em detrimento de teorias e inovações.
4. Modelo misto - estratégia adaptativa: modelo basicamente dirigido por política básica, mudança incremental e informação limitada. É a associação do modelo incremental com a política e missão estipuladas na organização. Nesse caso, a política organizacional deve guiar até as decisões menores na adaptação da estratégia. Basicamente, pesquisa-se o problema, analisa-se a dificuldade, inicia-se uma tentativa de ação e, caso seja falha, tenta-se algo novo.
5. *Garbage Can*: tomada de decisão irracional, caótica.
6. Modelo político: foca a racionalidade pessoal.

As características dos modelos abordados por Tarter et al. (1998) são mais bem visualizadas na tabela abaixo:

**Tabela 2: Características dos Modelos de Processo Decisório (Adaptado de Tarter et al., 1998)**

	<b>Clássico (ótimo)</b>	<b>Administrativo (satisfatório)</b>	<b>Incremental</b>	<b>Misto (adaptativo)</b>	<b>Garbage Can</b>	<b>Político</b>
<b>Definição de objetivos</b>	Para gerar alternativas	Para gerar alternativas	Com avaliação de alternativas	Guiada pela política da organização	Emerge espontaneamente	Espontânea, mas pessoal
<b>Análise de fins/meios</b>	Sim	Frequentemente	São inseparáveis	Baseada em políticas gerais, mais que em fins específicos	Independentes	Independentes, mas fins pessoais guiam a decisão
<b>O que é uma boa decisão</b>	Otimização do fim	Quando a decisão satisfaz a missão da organização	Quando os tomadores de decisão concordam com a direção tomada	Satisfação da missão da organização	Quando problema e solução se encontram	Se objetivos pessoais foram atingidos
<b>O processo decisório (pode se dá em um <i>continuum</i> para todos os modelos)</b>	Otimiza a decisão	Busca situação satisfatória	Compara as saídas, sistematicamente	Satisfação adaptativa (mais flexível)	Oportunidade que conecta problemas com soluções	Guiado por preferências políticas e pessoais
<b>A busca de alternativas</b>	Considera todas as alternativas e suas conseqüências	Limitada	Mais limitado de todos os modelos	Limitada	Não é sistemática	Confinada ao âmbito pessoal
<b>Princípios que guiam a tomada de decisão (movem de dependência da teoria e experiência até dependência da oportunidade e do poder)</b>	Pesada ênfase na teoria	Ênfase na experiência	Ênfase em comparações	Sucessivas comparações de experiência com teoria	Oportunidade (teoria é irrelevante)	Poder guia o processo político (teoria é irrelevante)
<b>Perspectivas</b>	Ideal normativo	Conjugam a realidade organizacional com ideais de direção e racionalidade	Conjugam a realidade organizacional com ideais de direção e racionalidade	Ideal descritivo	Ideal descritivo	Ideal descritivo

Schoemaker (1993) trata a decisão estratégica a partir de quatro modelos ou perspectivas: a racionalidade unitária, a organizacional, a política e a contextual, cada uma delas sofrendo um conjunto de influências mais ou menos distintas.

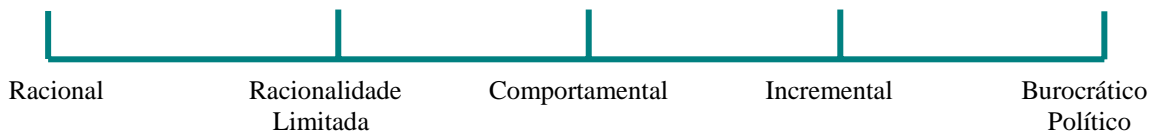
1. No modelo do ator unitário<sup>19</sup> o indivíduo age com base em um conjunto claro de objetivos, segundo uma estratégia racional para atingir esses objetivos, presume uma visão de futuro perfeita e tem infinita capacidade de processamento da informação, valores compartilhados e elevada racionalidade.
2. No modelo organizacional, múltiplos participantes perseguem os mesmos objetivos, há divisão de trabalho e integração a despeito das diferenças entre grupos, da complexidade organizacional interna e de imperfeições na coordenação.
3. No modelo político, o pressuposto é que os objetivos pessoais ou departamentais superam os mais importantes objetivos organizacionais em benefício de uma melhor posição de poder. Reconhece-se a existência de um precário equilíbrio entre objetivos pessoais e organizacionais e focaliza-se o comportamento do grupo para compreender a decisão estratégica.
4. Visão Contextual: a complexidade do ambiente organizacional e a variedade de objetivos dos indivíduos levam à tomada de decisão em função de cada contexto específico. As particularidades do contexto dirigem a decisão, onde essa visão contextual reflete-se na teoria da lata de lixo (*Garbage Can*), segundo a qual a percepção dos problemas e sua solução ocorrem de forma aleatória nas organizações, enfatizando a imprevisibilidade.

Stein (1980) traz uma abordagem parecida com Tarter et al., mas não trata o modelo *Garbage Can*, ao tempo em que aborda o modelo comportamental e, principalmente, o Incremental. Para o autor, os diversos modelos relacionam-se entre si, seja de forma linear, seja espacial, como abaixo.

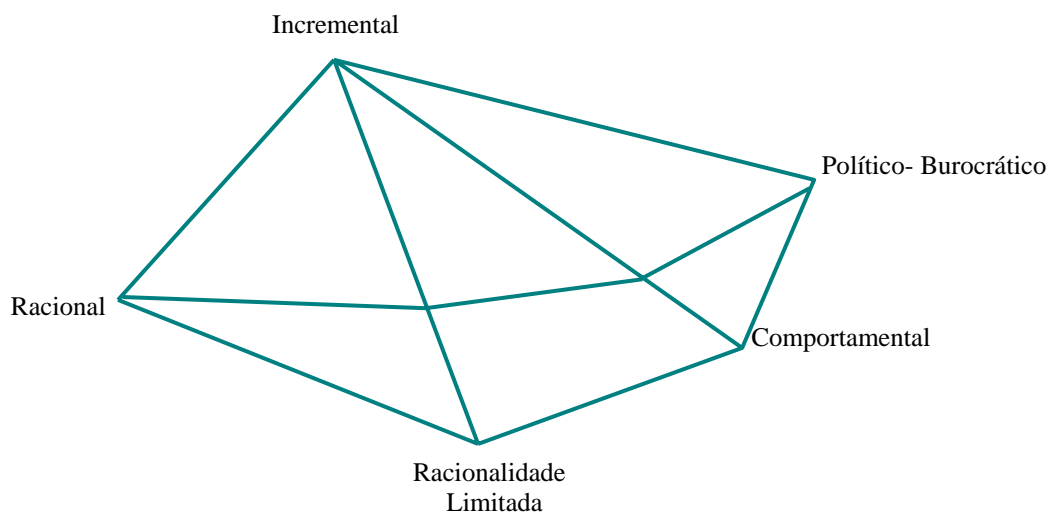
---

<sup>19</sup> Nesse modelo, a organização confunde-se em um ator único, homogêneo, racional, consciente de si próprio e de seu contexto, dotado de objetivos e preferências relativamente estáveis, que existe e justifica-se para atingir objetivos (Cornélio, 1999).

**Figura 3 - Relacionamento Linear entre Métodos Estratégicos (Stein, 1980)**



**Figura 4 - Relacionamento Espacial entre Modelos de Decisão (Stein, 1980)**



No relacionamento espacial entre modelos de decisão, uma simples dimensão não é adequada para representar o relacionamento entre os métodos. Uma representação geométrica pode ser desenhada no espaço, assumindo-se um relacionamento multidimensional e cada modelo (além do mais focado no momento) contribui no processo decisório, porque abarca outras dimensões.

Para Gontijo e Maia (2004) a abordagem incremental questiona os pressupostos do modelo racional, pela tentativa de reduzir a complexidade do ambiente quando da tomada de decisão. Assumem que a seleção de valores e a análise empírica não acontecem em separado, mas valores e políticas são escolhidos simultaneamente, de forma interdependente. Sugerem um modo de planejamento mais incremental e voltado para o processo. Meios e fins acontecem de forma simultânea. Buscam a descentralização e democratização da decisão e apresentam elevada capacidade de aprimoramento e adaptação, operando mediante um sistema de ajustamento mutuo com políticas mais sensíveis aos diferentes grupos.

Na perspectiva incremental, que incorpora pressupostos da abordagem comportamental, os decisores são vistos como atores sociais, elementos dotados de limitação cognitiva que se encontram em contínua interação com outros agentes e com o meio no qual vivem.

Considerada a similaridade entre os modelos propostos por Eisenhardt e Zbaracki (1992), Tarter et al. (1998) e Stein (1980) e considerada ainda a proximidade entre os modelos Incremental e Adaptativo, apresentados como inovação pelo segundo grupo de autores, será utilizado como referencial teórico básico desta pesquisa a abordagem de Eisenhardt e Zbaracki (1992) mais o modelo Incremental (também apresentado por Stein, 1980) discutido a seguir.

### **2.2.2.1 Processo Decisório – Abordagem Incremental**

Da evolução de pensamentos como *disjointed incrementalism* (Lindblom), lógico incrementalismo (Quinn) e estratégia emergente (Mintzberg), entre outros, nasceu a Escola da Aprendizagem, definida por Mintzberg e Lampel (1999) como aquela que vê a estratégia como emergente, os estrategistas presentes em toda a organização e a formulação e implementação da estratégia como um único processo.

Fachin (1984, p. 244) argumenta que a teoria do modelo racional tem sido questionada em termos de sua real ocorrência por não considerar o papel que os fatores comportamentais e políticos desempenham na formulação da estratégia organizacional.

Para Lindblom (apud Quinn, 1981), a abordagem analítica da tomada de decisão - análise cuidadosa de muitas alternativas em termos de explicitar objetivos - falha porque não reconhece a inabilidade humana de lidar com problemas complexos, como desvios na informação, o custo da análise, os problemas de tempo e as dificuldades de definir objetivos realistas.

O processo incremental de geração da estratégia é apresentado como um contraponto ao método baseado na análise e controle racional – estudo sistemático de concorrentes e mercados, dos pontos fortes e fracos da empresa e a combinação dessas análises tentando produzir estratégias claras, explícitas e completas (MINTZBERG, 1987, p. 419).

Quinn (1981, p. 45), em relação ao incrementalismo, considera que:



1. Estratégias efetivas tendem a emergir de uma série de subsistemas de formulação de estratégia. Cada subsistema envolve diferentes esquemas de atores, necessidade de informação e pressão do tempo.
2. Os padrões lógicos da formulação de estratégias efetivas para cada subsistema são tão poderosos que podem servir como abordagem normativa na criação de elementos-chave da estratégia maior da organização.
3. Devido a esses subsistemas e aos seus limites de processo e de sua própria cognição, a estratégia tende a ser construída de forma incremental.
4. Nas mãos de certos gestores, esse incrementalismo não tende a ser confuso, mas uma técnica proposital, efetiva e pró-ativa para melhorar e integrar as abordagens comportamental e de planejamento na formulação da estratégia.

Para Tarter et al. (1998), Charles Lindblom cunhou, em 1959, o conceito do modelo incremental de tomada de decisão como “the science of muddling through”, quando argumentou que os administradores passam mais tempo na “confusão” do que em análises sistemáticas sobre fins e meios. No modelo, definir objetivos e gerar alternativas não é um processo separado e a direção não é fixada pelo processo, mas pela natureza do problema. Esse modelo reduz as alternativas de decisão, pois os administradores consideram apenas aquelas que não afetarão a situação existente. O processo é de uma evolução vagarosa baseada nas saídas que os administradores tomam como aceitáveis.

Os incrementalistas assumem que a seleção de valores e a análise empírica não se realizam distintamente no tempo e sem influência mútua. Esse modelo tem como características principais a tentativa de descentralização e democratização de decisões e a elevada capacidade de aprimoramento e adaptação e, no caso, as políticas seriam mais sensíveis aos diversos grupos de interesse envolvidos, o que pode representar mais vezes os interesses dos grupos mais poderosos e articulados. Além disso, o processo incremental assume um caráter de contínuo fazer e refazer, e as políticas não são consideradas fato final, mas uma aproximação sucessiva em direção ao objetivo almejado, o qual por sua vez, também se transforma continuamente (GONTIJO; MAIA, 2004, p. 19).

Quinn (1981, p. 59) observa que o processo decisório em cada subsistema estratégico move da seleção de alvos até a definição de rotas gerais, especificação de caminhos, comprometimento inicial, táticas de adaptação que levam à definição da estratégia completa do subsistema ou à redefinição de objetivos.

O incrementalismo lógico descreve como executivos confrontam eventos ou assuntos não estruturados e gerenciam tempo, poder e informação para construir uma direção de ação ancorada em grande consenso e em informação.

Stein (1980) considera que no modelo incremental, a tomada de decisão é o processo de aproximação sucessiva de objetivos desejados em que o que é desejado continua a sofrer mais profundas reconsiderações. O autor critica o modelo de Lindblom como representante de uma forma *como* as decisões políticas *devem* ser tomadas – modelo normativo – não *como* elas são realmente tomadas – modelo descritivo.

Quinn (1980, p. 3), no entanto, argumenta que existe uma tendência dos gestores mais conscientes e pró-ativos de moverem-se, na tomada de decisão, de forma mais incremental, para:

- ◆ melhorar a qualidade da informação utilizada nas decisões estratégicas;
- ◆ lidar com variáveis como tempo ou as necessidades dos subsistemas, pelos quais as decisões são tomadas;
- ◆ lidar com resistência pessoal e pressão política;
- ◆ construir uma consciência organizacional, um entendimento e um comprometimento psicológico que reflita em implementação efetiva;
- ◆ diminuir a incerteza que cerca decisões estratégicas por meio da promoção de troca de conhecimento entre a empresa e o meio;
- ◆ aumentar a qualidade das próprias decisões estratégicas mediante ações de envolvimento daqueles que detêm o conhecimento específico, pela obtenção da participação daqueles que efetivamente devem levar a cabo as decisões, evitando ações prematuras ou momentâneas que podem direcionar erroneamente a decisão.

Por mais racionais que sejam, as organizações não podem prever eventos (em tempo, severidade ou natureza deles) que interfiram na sua direção e planejamento, e quando eles acontecem, a capacidade de absorção pela empresa para analisar causas e alternativas é limitada. Por essa razão, afirma Quinn (1989), os executivos seguem uma linha *low profile*, incremental, na formulação da estratégia - a decisão é vaga até a melhoria no nível das informações, as opções não são fechadas e busca-se o entendimento da situação.

A perspectiva incremental incorpora pressupostos da abordagem comportamental e nela os decisores só podem ser entendidos como atores sociais, ou seja, elementos dotados de

limitações cognitivas que se encontram em contínua interação com outros agentes e com a construção social em que se inserem (GONTIJO; MAIA, 2004).

Outro importante ponto da perspectiva incremental diz respeito à questão da segregação entre formulação e implantação da estratégia, presente principalmente no Modelo Racional, mas que não se constitui numa característica desse modelo.

Para Mintzberg (1987, p. 424) estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, por um processo de formulação seguido de implementação. O autor questiona se essa distinção ou mesmo a suposição de que formulação deveria preceder implementação, não seria simplesmente uma versão da básica forma de racionalidade na qual se ancora o pensamento ocidental.

Observa-se que a similaridade entre as teorias sobre formulação da estratégia e processo decisório estratégico é abordada na literatura de forma complementar.

De fato, as teorias de formação estratégica baseadas no planejamento estão mais próximas do modelo de decisão racional, enquanto que a formação emergente ou adaptativa apresenta maior similaridade com os modelos de decisão política e com o pensamento incremental. O *Garbage Can* constitui-se em uma teoria à parte, talvez mais próximo do modelo adaptativo de formação da estratégia.

Da similaridade, foram operacionalizados os conceitos, como forma de garantir que o estudo esteja focado na parte *estratégica* da tomada de decisão, mas sem desviar dos modelos e paradigmas sobre o assunto mais fortemente presentes na literatura.

### **3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO E DECISÃO ESTRATÉGICA**

A seguir, breve histórico das cooperativas de crédito no Brasil, a configuração atual do cooperativismo, denominações e entidades e a importância do setor para o sistema financeiro nacional e, principalmente, para a expansão de crédito no país.

Esta seção trata ainda de analisar os estudos existentes no Brasil relativos ao setor de cooperativismo relacionados ao tema processo decisório estratégico.

#### **3.1 CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO**

O sistema de microfinanças no Brasil está composto por aproximadamente 170 Instituições, de diferentes formas legais e portes. As cooperativas de crédito, parte do sistema microfinanceiro, são submetidas à supervisão do Banco Central do Brasil (BACEN).

Kreutz (2004, p.9) utiliza regras de constituição de cooperativas de crédito da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), para defini-las como “uma sociedade de, no mínimo, vinte pessoas físicas, com um interesse em comum, economicamente organizada de forma democrática, isto é, com a participação livre e igualitária dos cooperantes, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos”.

De fato, cooperativas de crédito “são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedades cooperativas, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor” (PINHEIRO, 2005, p. 7).

As cooperativas contribuem para o desenvolvimento nacional, pois podem ser utilizadas, em especial nos países em desenvolvimento, para ações como (KREUTZ, 2004):

- ◆ melhorar a situação econômica, social e cultural das pessoas com recursos e possibilidades limitadas, assim como para fomentar o espírito de iniciativa;
- ◆ incrementar os recursos pessoais e o capital nacional mediante estímulo da poupança e sadia utilização do crédito;
- ◆ contribuir para a economia, por meio do controle democrático da atividade econômica e de distribuição equitativa dos excedentes;
- ◆ possibilitar emprego mediante ordenada utilização de recursos;

- ◆ melhorar as condições sociais e completar os serviços sociais nos campos da habitação, saúde, educação e comunicação;
- ◆ ajudar a elevar o nível de conhecimento geral e técnico de seus sócios.

As cooperativas de crédito<sup>20</sup> são regidas, do ponto de vista jurídico, pela Lei 5.764, de 16 de Dezembro de 1971, que instituiu o regime jurídico vigente das sociedades cooperativas e define as cooperativas como sociedade de pessoas, de natureza civil. Essa Lei mantém a fiscalização e o controle das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas e mistas com o Banco Central do Brasil.

Meinen (2006) observa que as cooperativas de crédito têm uma atuação limitada no campo financeiro. Além de terem de operar com público restrito, é vedado a elas o acesso à Câmara de Compensação e à Reserva Bancária - para que os cheques dos cooperativados circulem no comércio as cooperativas têm de firmar convênios com os bancos, pagando o preço devido, inclusive os custos tributários decorrentes. É vedado ainda, o acesso ao mercado financeiro e de capitais em geral (operações interfinanceiras; fundos de investimento, transações com ações etc.), ao crédito imobiliário, às operações de câmbio, além de distinções relativas ao poder de alavancagem operacional (os limites das cooperativas são bem mais restritos que os dos bancos – como é o caso da concessão de crédito, onde os últimos podem concentrar num mesmo tomador o equivalente a 25% do seu patrimônio líquido, ao passo que as cooperativas podem emprestar para cada cooperado apenas o equivalente a 10% do seu patrimônio).

Segundo a Lei 5.764/71, as cooperativas devem ser organizadas em sistemas:

Art. 7º As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

Art. 8º - As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum, e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como, facilitando a utilização recíproca dos serviços.

<sup>20</sup> Segundo Meinen (2006), as cooperativas de crédito têm as seguintes características:

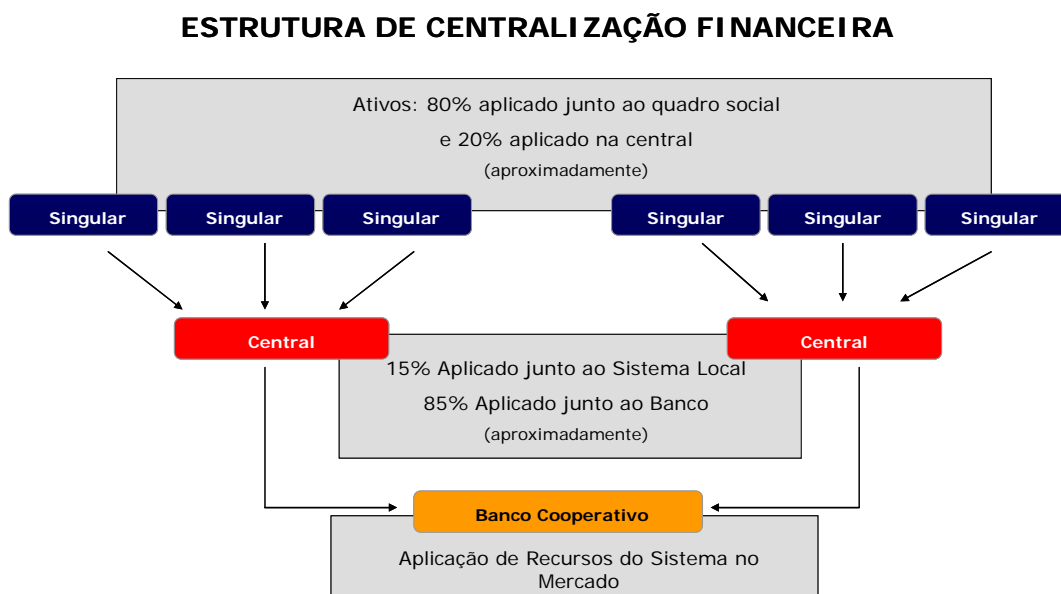
1. são sociedades de pessoas, reguladas pela Lei Cooperativista;
2. o voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto);
3. as decisões são partilhadas entre muitos;
4. o administrador é do meio (cooperativado);
5. o usuário é o próprio dono (cooperativado);
6. toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (cooperativados);
7. não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71);
8. não discriminam, voltando-se mais para os menos abastados;
9. não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas;
10. a mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71);
11. o preço das operações e dos serviços visa à cobertura de custos (taxa de administração);
12. o relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática;
13. estão comprometidas com as comunidades e os usuários;
14. desenvolvem-se pela cooperação;
15. o lucro está fora do seu objeto (art. 3o da Lei nº 5.764/71);
16. o excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperativados.

Parágrafo único: Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas.

Art. 9º - As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

A partir desta configuração em sistema das cooperativas, Almada (2003) descreve a estrutura financeira do cooperativismo no Brasil<sup>21</sup>.

**Figura 5 – Estrutura Financeira do Sistema de Cooperativismo (ALMADA, 2003)**



Pinheiro (2005) relata as origens do cooperativismo, quando esse surgiu em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, onde 28 tecelões fundaram uma cooperativa de consumo. A primeira cooperativa, fundada por ele em 1864, chamava-se *hedesdorfer Darlehnskassenverein* - Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf.

Em 1865, o italiano Luigi Luzzatti organizou a constituição na cidade de Milão, da primeira cooperativa cujo modelo herdaria o seu nome, a cooperativa tipo Luzzatti, que tem como principais características: não exigência de vínculo para associação, exceto algum limite geográfico, quotas de capital de pequeno valor, concessão de crédito de pequeno valor sem garantias reais.

Nas Américas, o jornalista Alphonse Desjardins idealizou em Quebec, em 1900, a constituição de uma cooperativa com características distintas, embora inspirada nos modelos anteriores. Esse tipo de cooperativa, hoje conhecido como crédito mútuo, tinha como

<sup>21</sup> Outras denominações e entidades relacionadas ao cooperativismo no Brasil constam no Anexo A.

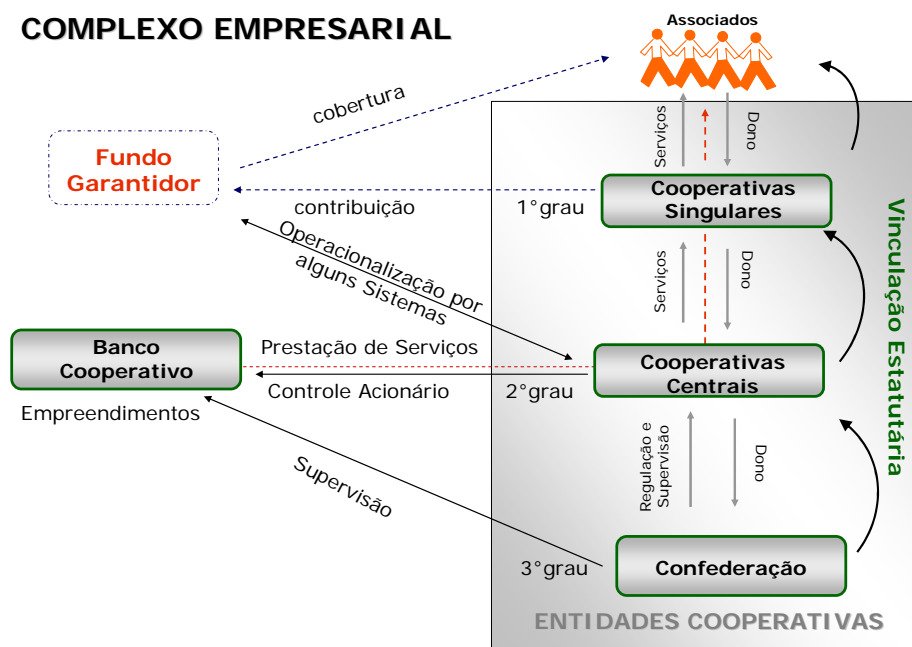
principal característica a existência de alguma espécie de vínculo entre os sócios, reunindo grupos homogêneos.

A primeira cooperativa brasileira foi constituída em 28 de dezembro de 1902, na localidade de Linha Imperial, Nova Petrópolis, (RS), a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis, que continua em atividade até os dias de hoje (PINHEIRO, 2005).

O crescimento do setor cooperativista é atestado por dados da FENACON, de Abril de 2006 (<http://Www.Fenacon.Org.Br/Fenaconservicos/Revista94/Cooperativasdecredito>), apontando que entre 1994 a 2002, o número de cooperativas de crédito brasileiras passou de 946 para 1428 - um crescimento de 51% - com 1,6 milhão de associados, empregando 25 mil pessoas em 2.700 postos de atendimento. As operações de crédito somaram R\$ 4,1 bilhões, participação ainda bastante modesta no volume de crédito do país, mas com sinais de crescimento.

Conforme Almada (2003), o sistema de cooperativismo brasileiro está configurado da seguinte forma:

**Figura 6 – Configuração do Sistema de Cooperativismo (ALMADA, 2003)**



As definições acerca de todo o sistema cooperativista constam no Anexo A, ressaltando-se que:

- ◆ cooperativas centrais de crédito têm atribuições específicas referentes à supervisão e realização de auditorias em suas filiadas, além da coordenação e

supervisão do sistema cooperativo, introduzindo-se algumas facilidades para as cooperativas singulares;

- ◆ cooperativas singulares são responsáveis pelo atendimento direto aos cooperados, proporcionando-lhes acesso a vários produtos e serviços financeiros, destacando-se as linhas de crédito, depósitos à vista e a prazo, contas-correntes, cartões de crédito e de débito e seguros. São constituídas pelo número mínimo de 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas, que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, sem fins lucrativos. São as cooperativas básicas, isto é, operam na base, prestando serviços diretamente aos seus cooperados;
- ◆ confederações/federações: instituições não-financeiras de representação política de suas filiadas;
- ◆ bancos Cooperativos: bancos controlados pelo próprio sistema cooperativo de crédito.

Ao contrário do que ocorre em outros países, não há no Brasil uma entidade de cúpula única<sup>22</sup> para o cooperativismo de crédito, que é organizado em três grandes sistemas principais, Sicredi, SICOOB e Unicred, e outros sistemas menores, como a Cresol e Ecosol, conforme demonstrado no Anexo B - configuração do cooperativismo de crédito no Brasil.

Conforme o BACEN, o Sicredi é composto por uma confederação, um banco (Bansicredi), cinco centrais e 142 singulares. O SICOOB é composto por uma confederação, um banco (Bancoob), quinze centrais e 730 singulares. O sistema Unicred é composto por uma confederação, nove centrais e 138 singulares. O Cresol tem duas centrais, sete bases regionais e 84 singulares. O Ecosol é composto por uma central, uma base regional e 26 singulares (PINHEIRO, 2005).

Em Fevereiro de 2005, o sistema encontrava-se estruturado com dois bancos cooperativos, sendo um múltiplo e outro comercial, quatro confederações, uma federação, 39 cooperativas centrais e 1.395 cooperativas singulares, somando mais de dois milhões de associados. À exceção de 56 cooperativas singulares específicas<sup>23</sup>, 43% do total de singulares eram de empregados ou servidores de determinada entidade pública ou privada, 34% eram de crédito rural e 20% eram de profissionais de determinada atividade (PINHEIRO, 2005).

<sup>22</sup> A OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) engloba todos os tipos de cooperativas e executa um papel mais institucional.

<sup>23</sup> 35 de livre admissão de associados, 7 de empresários vinculados à entidade patronal e 14 de pequenos empresários.



Além da estruturação por *categoria* (federações, centrais e singulares) as cooperativas também são organizadas por tipo de crédito – ou segmento, definido a seguir:

1. Luzzatti: de ambiência tipicamente urbana, tendo a característica predominante de ser o quadro social aberto à população, por essa razão sendo conhecidas como “bancos populares” (PORTO, 2002).
2. Rural: formadas por pessoas que desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado.
3. Mutuo: cujo quadro social é formado por trabalhadores, sejam de empresas privadas ou entidades públicas, ou ainda, de determinada profissão ou atividades correlatas (PORTO, 2002).
4. Livre Admissão: cujo quadro social é delimitado apenas em função de área geográfica, podendo ser formada nos municípios de 750 a 100 mil habitantes.

Na Alemanha, as cooperativas de crédito respondem por cerca de 20% de todo o movimento financeiro-bancário do País (MEINEN, 2006), enquanto na União Européia, 46% do total das instituições de crédito são cooperativas, participando com cerca de 15% da intermediação financeira (dados da Agência de Estatística da União Européia segundo SCHARDONG, 2002), o que demonstra o potencial de crescimento do Brasil, segmento considerado ainda modesto em comparação a outros países.

Nichter et al. (2002) observam que as microfinanças ainda desempenham papel menor no contexto financeiro se comparada à carteira ativa dessas instituições (R\$138 milhões) com o mercado de crédito pessoal brasileiro de R\$60 bilhões – dados de 2001.

O exemplo chinês, relatado por Girardin e Bazen (1998), bem ilustra o potencial de crescimento das cooperativas de crédito. Segundo os autores, desde a reforma econômica de 79, empresas têm se desenvolvido rapidamente na China. Por outro lado, empreendedores e indivíduos têm encontrado dificuldades na relação com bancos (empréstimos, principalmente para iniciar um negócio). Como resultado, as cooperativas de crédito urbano surgiram com o objetivo principal de facilitar o financiamento de pequenas e médias empresas não estatais. As cooperativas parecem ser o elemento mais dinâmico entre as instituições chinesas no período recente. A taxa de crescimento nominal dos recursos financeiros das cooperativas cresceu acima da inflação medida entre 93 e 98. Na média, cresceram na mesma taxa que os bancos estatais e cooperativas rurais de crédito (22%). No caso das cooperativas, o crescimento

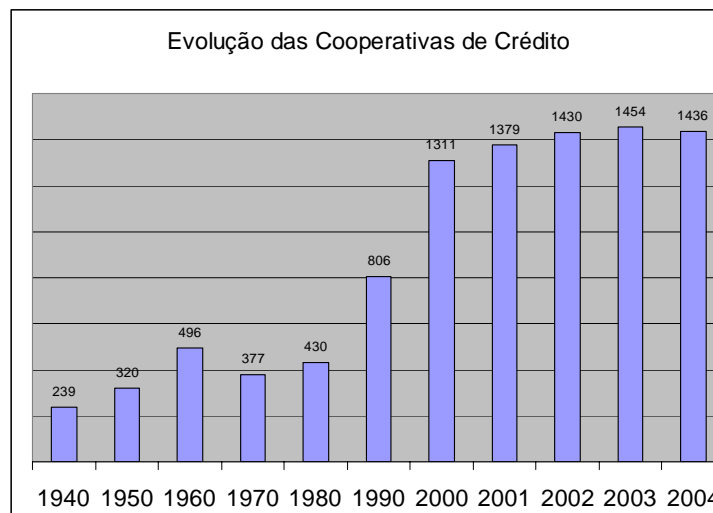
financeiro atingiu 57%, o que representa quase três vezes mais que o de bancos especializados. Alguns anos, como os de 88 e 92, fizeram duplicar os recursos financeiros.

A despeito disso, cooperativas são ainda anões se comparadas com bancos estatais. Em 1994, na China, eram 5.229 cooperativas urbanas de crédito com 120 mil empregados. Representavam 3.2% do total de crédito e 5.81% do total de depósitos agregados no país.

De fato, nos últimos anos o cooperativismo vem crescendo também no Brasil e com a aprovação, pelo Conselho Monetário Nacional, em Julho de 2003, da Resolução 3.106, que tornou a possibilitar a constituição de cooperativas de crédito de livre admissão de associados dentro de sua área de atuação, respeitados certos limites populacionais, uma expansão ainda mais acentuada do cooperativismo pode ser esperada no setor.

O gráfico abaixo demonstra a evolução do cooperativismo no Brasil.

**Gráfico 2 - Evolução das Cooperativas de Crédito no Brasil (fonte: Pinheiro, 2005)**



Nos últimos vinte anos, o mercado das microfinanças tem sofrido um rápido processo de desenvolvimento e de estruturação. Estima-se que hoje no Brasil mais de 23 milhões de pessoas tenham acesso a serviços ofertados por mais de 10 mil instituições especializadas (ALVES; SOARES, 2004).

### **3.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO E PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO**

A estrutura de poder e tomada de decisão nas cooperativas de crédito é composta por órgãos deliberativos e consultivos, formados, exclusivamente, por sócios ativos, eleitos pela

Assembleia Geral. Também fazem parte dessa estrutura órgãos de execução e operacionais, os quais podem ser ocupados por profissionais contratados no mercado de trabalho (GONÇALEZ, 2003).

As funções específicas de cada área são definidas pelo estatuto ou regimento interno, no qual cada cooperativa pode estabelecer o seu, dentro das normas estabelecidas para sua formação. Esses estatutos e regimentos são discutidos e aprovados pelos cooperados.

A estrutura de gestão das cooperativas é então, um pouco diferenciada daquela de organizações comuns do sistema microfinanceiro. A administração da sociedade cooperativa pode ser exercida por uma Diretoria ou por um Conselho de Administração, compostos em ambos os casos exclusivamente de associados eleitos pela assembleia geral, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação, no caso de Conselho de Administração, de no mínimo 1/3 (um terço) dos seus membros<sup>24</sup>.

Conforme Kreutz, 2004, a estruturação da gestão das cooperativas de crédito é constituída da seguinte forma:

1. Assembleia Geral: é o órgão supremo da cooperativa que, conforme a legislação e o Estatuto Social, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade;
2. Assembleia Geral Ordinária: É realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses após o término do exercício social – delibera sobre prestação de contas;
3. Assembleia Geral Extraordinária (AGE): realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto da cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação;
4. Conselho de Administração: é o órgão superior na administração da cooperativa. O Conselho da Administração é eleito em Assembleia Geral e formado por cooperantes, no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração e renovação, funções e atribuições estabelecidos pelo Estatuto Social;
5. Conselho Fiscal: é constituído por três membros efetivos e três suplentes, eleitos em Assembleia Geral, para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos, entre outras atribuições. É um órgão independente da administração.

---

<sup>24</sup> Dados do BACEN em: <http://bc.gov.br/?SFNCOOCRED>, acessado em Abril/2006.

Além desses órgãos, existe nas cooperativas, como em outras organizações, o cargo dirigente, responsável pela gestão dos seus processos e, inclusive, pela condução do processo decisório estratégico.

Existem, ainda, os Comitês, Conselhos Específicos e Gerências, responsáveis por definições muito peculiares no universo das cooperativas. As Gerências Técnicas são formadas por associados com conhecimentos específicos sobre determinado assunto ou profissionais contratados. Eles têm a finalidade de aplicar as decisões do Conselho de Administração e das Assembléias Gerais, levando em consideração técnicas profissionais.

Apesar da estrutura de poder definida por estatuto que delinea a forma de gestão implementada em cada cooperativa, características pessoais e culturais dos gestores, além do ambiente organizacional, devem ser consideradas quando do estudo de processos de gestão (GONÇALEZ, 2003).

Gonçalez considera ainda, que o modelo adotado para gerir cooperativas deve ser visto de duas formas: como uma associação com interesses comuns entre seus participantes e como uma empresa. Vista como uma associação deve preservar, dar ênfases e garantir os padrões cooperativistas. Como empresa, tem caráter econômico como qualquer outra organização existente no modelo capitalista. Suas decisões e estratégias são definidas de acordo com as necessidades do mercado e avaliadas em moeda.

A literatura sobre cooperativas é predominantemente empírica, o que não inclui explicações adequadas sobre vários aspectos e fatos relativos à governança (CHAVES, 1994) e, pelo pesquisado na realização deste trabalho, também pode se estender à questão da decisão estratégica.

Estudos sobre decisão estratégica nesse setor não são fartos no Brasil, como já observado na primeira seção desta dissertação. Menor ainda é a gama de trabalhos que relacionem decisão estratégica e cooperativismo. Pesquisas mais relevantes, não limitadas ao Brasil, sobre processo decisório em cooperativas de crédito são citadas na seqüência.

Girardin e Bazen (1998) estudaram cooperativas para tentar descobrir em que extensão os padrões de crédito nas cooperativas urbanas de crédito na China convergem com a teoria e em que grau elas são significativamente caracterizadas por elementos que resultam do seu ambiente regulador e do *status* da China enquanto economia em transição. Entre as organizações de financiamento não-bancárias da China, as cooperativas urbanas de crédito são as mais dinâmicas nos últimos 10 anos e aquelas menos estudadas, conforme os autores, existindo um *gap* na literatura acerca do papel das cooperativas. O estudo dos autores, que abrangeu cooperativas de diferentes tamanhos e localizadas em regiões com vários níveis de

desenvolvimento econômico, quis examinar a importância relativa de duas variáveis ambientais específicas no caso chinês: o nível de desenvolvimento da região e o tamanho da cidade em que a cooperativa opera.

Concluíram que existem diferenças regionais no desempenho das cooperativas, tanto em termos de qualidade dos empréstimos quanto na lucratividade geral. Esta última também é influenciada pela qualidade dos empréstimos e este é afetado pelo número de cooperados.

Porto (2002) desenvolveu um trabalho buscando identificar vantagens na implementação de método adaptado do *Balanced Scorecard* (BSC) em cooperativas de crédito rural. Para o estudo, o autor considerou que apesar das cooperativas sofrerem influências capitalistas em seu comportamento, o objetivo dessas organizações não corresponde unicamente à remuneração dos capitais investidos, mas sim ao atendimento das necessidades comuns de seus associados, que ao passo em que são donos do empreendimento, são também clientes em potencial (dada que a relação cooperativa/associado depende do sucesso das atividades produtivas individuais).

Com o objetivo de decompor a questão da inteligência empresarial como subsídio ao processo decisório estratégico em instituições sem fins lucrativos, Belinski (2004), utilizando-se de *survey* (instrumento de 35 questões fechado em cinco pontos na escala Likert), descobriu que a tomada de decisão está relacionada a aspectos da cultura organizacional e ao modelo de gestão, além de características históricas da instituição.

Apesar de não ser focado especificamente em cooperativas, cita-se também o estudo de nível estratégico de Gimenez (1998), que objetivou descrever as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas na administração estratégica de seus negócios, observando a relação entre estilos cognitivos, turbulência ambiental e escolhas estratégicas. Os resultados indicaram indícios de que diferenças ambientais foram associadas a diferentes escolhas estratégicas, enquanto preferências cognitivas não parecem estar fortemente associadas à formação da estratégia.

Gonzalez (2003) cita estudo apresentado por Pedrozo (em 1995), para observar a ênfase dada à complexidade existente nas organizações cooperativistas, demonstrando aspectos que interferem na tomada de decisão, baseados no comportamento humano. Pedrozo divide o processo decisório das organizações cooperativistas em dois sistemas principais: a cooperativa como uma empresa que precisa funcionar de forma semelhante às demais organizações existentes no mercado e a cooperativa formada pelos seus sócios, proprietários rurais, que o autor chamou de “solidariedade cooperativa”. As decisões oriundas vão depender de seus valores individuais e da percepção que eles têm da cooperativa. Suas

decisões, principalmente referentes às atividades que executam e/ou produtos que trabalham, irão influenciar os rumos da cooperativa na qual atuam, ou seja, a solidariedade cooperativa é um dos fatores que impactam na tomada de decisão - a decisão de trabalhar ou interferir no processo decisório da cooperativa depende da forma como o associado participa nessa organização, podendo ser por meio da Direção, dos Conselhos ou das Assembléias Gerais.

A tomada de decisão em uma organização cooperativista pode constituir-se de um processo complexo, influenciado por fatores diferenciados e, principalmente, por uma estrutura de poder muito específica.

## 4 METODOLOGIA

Esta seção trata das definições metodológicas da pesquisa, sendo abordada, em primeiro momento, a operacionalização do construto “tomada de decisão estratégica”, bem como o esquema conceitual proposto para se atingir os objetivos definidos.

Posteriormente, serão discutidas questões relativas ao método escolhido, qual seja quantitativo, definições sobre a amostra da pesquisa e, mais enfaticamente, a construção e validação do instrumento de pesquisa – questionário –, além da forma escolhida para coleta e análise de dados a partir do instrumento e em consonância com a operacionalização feita.

Para atingir o objetivo do estudo, identificar e descrever o(s) modelo(s) de tomada de decisão estratégica nas cooperativas de crédito brasileiras, foi feita uma pesquisa empírica com essas organizações, a partir da perspectiva dos modelos de decisão estratégica presentes na literatura.

Para Araújo e Santos (2000), a análise sob diferentes perspectivas (no caso deste estudo, de diferentes modelos de tomada de decisão) pode fornecer elementos para se entender a organização como um todo, evitando-se, assim, uma visão fragmentada e limitada do processo.

Simmers (1996), em estudo para examinar de forma sistemática como o sucesso da decisão estratégica está relacionado com o envolvimento dos dirigentes neste processo, também usou, para conceituar o envolvimento dos dirigentes no processo decisório estratégico as três grandes perspectivas descritas por Eisenhardt e Zbaracki (1992) - racionalidade e racionalidade limitada, poder e política e *Garbage Can*.

A unidade de análise definida foi o indivíduo e nela busca-se identificar elementos presentes no processo decisório em condução pelos dirigentes das cooperativas de crédito. Dentro do processo decisório estratégico, pesquisou-se a forma como acontece a decisão estratégica nas organizações, e não qual o tipo ou estratégia adotada por essas organizações.

A linha central da pesquisa foi a tomada de decisão estratégica a partir dos modelos abordados com mais ênfase na literatura, no sentido de identificar seus elementos, variáveis, o processo como estes ocorrem, além de sua possível relação com outros fatores da organização, como tamanho, idade ou região a qual pertence.

De maneira intencional e para melhor operacionalização dos conceitos, as teorias sobre formulação da estratégia ancoraram a construção das características dos modelos

decisórios, baseada em *dimensões* e, por sua vez, em *variáveis*, permitindo melhor entendimento prático do conceito “tomada de decisão estratégica”.

A inter-relação dos conceitos e variáveis que viabilizaram o estudo, método, amostra e instrumento de pesquisa estão descritos a seguir.

#### 4.1 OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO: TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

O trabalho buscou identificar um padrão de decisão entre cooperativas de crédito brasileiras, não no sentido da *consistência/característica* enquanto decisão estratégica daquelas organizações, mas como método utilizado durante o processo decisório estratégico pelos tomadores dessas decisões, pertencentes a diversas e heterogêneas<sup>25</sup> cooperativas brasileiras. Ou seja, buscou-se identificar padrões/modelos de tomada de decisões estratégicas em cooperativas de crédito brasileiras, observado que a decisão estratégica, enquanto pesquisa, foca na representação dos esforços analíticos para se entender os *elementos* da estratégia organizacional, mas não a estratégia enquanto um todo ou um sistema (STEIN, 1980).

A definição de *estratégia* utilizada na pesquisa foi a de Natarajan (2000) e Eisenhardt e Zbaracki (1992) – decisões não frequentes, de longo prazo, para mudar o ambiente e importante em termos de ações tomadas, de recursos alocados ou de precedentes estabelecidos.

Foi considerada também a definição de estratégia de Mintzberg (1978, p. 935) - um padrão no fluxo das decisões - conceito que permite, segundo o autor, ampliar a pesquisa sobre formação de estratégia em um contexto mais descritivo.

O conceito, além do Modelo *Garbage Can*, abordado anteriormente, permitiu ampliar as questões relativas aos tomadores de decisão (até o corpo gerencial), ressaltando que o foco da pesquisa é, exclusivamente, nos dirigentes<sup>26</sup> das cooperativas, considerado o assunto em questão, decisões estratégicas<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> A amostra da pesquisa, discutida posteriormente, foi definida aleatoriamente a partir de uma população que abrange todo o território nacional e que é constituída por diferentes tipos de cooperativas.

<sup>26</sup> Por *dirigentes*, entenda-se o corpo diretor das cooperativas, formado, segundo pesquisas na OCB, por pessoas ocupantes dos cargos de Presidente, Vice-Presidente, Diretor ou de Gerentes das cooperativas.

<sup>27</sup> Ressalta-se que no instrumento utilizado foram adicionadas questões ditas de *controle*, com o objetivo tanto de averiguar a natureza da decisão – se estratégica –, quanto para controlar a resposta pelo público-alvo da pesquisa. Em relação à questão estratégica, todo o instrumento de coleta de dados está estruturado em torno de questões relativas a esse tipo de decisão.



Para abordar processo decisório *estratégico*, foi utilizada, ainda, a distinção de Mintzberg (1978, p. 935) sobre os dois lados da formação da estratégia, quais sejam:

- ◆ estratégia como intenção, premissas gerais a *priori*;
- ◆ estratégia como desenvolvida, a *posteriori*, identificada como uma consistência no comportamento decisório. Neste caso, o estrategista pode formular a estratégia mediante um processo consciente antes de tomar decisões específicas ou a estratégia pode se formar gradualmente, talvez não intencionalmente, à medida que o estrategista toma suas decisões uma a uma.

A última abordagem, a estratégia desenvolvida, permite, segundo o autor, operacionalizar o conceito de estratégia para o pesquisador. Caso a pesquisa na formação da estratégia seja focada em fenômenos tangíveis num fluxo, a estratégia começa a ser observada como padrões neste fluxo - no caso desta pesquisa será buscado por padrões na forma de tomada de decisão, a partir da perspectiva dos modelos de decisão, não na estratégia concebida.

O trabalho de Stein (1980) sobre a influência do contexto nos métodos de decisão estratégica também ancorou a operacionalização, considerando que o autor também parte da análise de modelos decisórios e, mais importante, constrói sua pesquisa a partir da quebra desses modelos em elementos presentes nas decisões.

Observa-se que a operacionalização dos conceitos está fortemente baseada no desenvolvimento teórico de Tarter et al. (1998), que se utiliza da sua tabela sobre os modelos decisórios para construção do esquema teórico, bem como do instrumento de pesquisa, além da teoria de McCarthy (2003) sobre estratégia como processo planejado ou emergente.

A perspectiva dos modelos decisórios considerados como predominantes na teoria apresentada por Eisenhardt e Zbaracki (1992), bem como as características do modelo Incremental, discutido principalmente por Quinn, definem os elementos das dimensões e variáveis na operacionalização do conceito.

Fatores considerados externos aos modelos predominantes, tais como características das cooperativas ou dos dirigentes, também são utilizados na operacionalização, com o objetivo de prover o relacionamento entre o contexto (características das cooperativas) e o método predominantemente utilizado.

Para operacionalizar o conceito *processo decisório estratégico*, a primeira tarefa foi identificar um conjunto de dimensões independentes em termos nos quais os modelos pudessem ser representados.

Esses conjuntos são a representação de um grupo comum de variáveis que expressam partes muito específicas do processo decisório. Essas variáveis são aquelas que, propriamente mensuradas, irão identificar um método correspondente utilizado quando da tomada de decisão estratégica. As variáveis não têm relação de dependência/independência entre si, mas estão relacionadas a características de um dos quatro modelos abordados, de forma a permitir capturar relevantes características do processo decisório.

Cada um dos modelos abordados foi operacionalizado em dimensões e variáveis – baseadas no referencial teórico estudado – de forma a representar um subconjunto das decisões estratégicas, o que implica dizer que cada um dos modelos são, em princípio, descrições válidas da realidade dos processos de tomada de decisão (STEIN, 1980).

Como bom exemplo da forma como foi estruturada a operacionalização do conceito, cita-se Cornélio (1999) que analisou o processo decisório em função de algumas dimensões principais: a) as racionalidades presentes no processo, a natureza da decisão e seus estímulos; b) a identificação dos atores e o grau de participação deles na fase de formulação da decisão, destacando a questão da hierarquia como um dos determinantes da participação e o grau de influência na decisão; c) os canais formais e informais pelos quais a decisão é processada, com ênfase na existência de fóruns decisórios, suas redes de controle e seu papel frente aos possíveis conflitos organizacionais e a influência de grupos de interesse internos e externos à organização.

Para atingir o objetivo final da pesquisa, segregar, caso exista, um modelo mais usado/seguido pelos decisores, as definições acerca das dimensões partiram da representação de subsistemas de atributos do processo decisório, conforme abordado no marco teórico. O processo decisório como ação inerente às organizações foi *quebrado* em partes de forma que resultaram três grandes blocos representativos (dimensões), quais sejam:

1. Natureza da Análise: a construção e análise de cada alternativa ou curso de ação escolhido quando da decisão estratégica pode trazer considerações explícitas sobre os aspectos relativos à construção da decisão, seus objetivos e meios.
2. Natureza da Decisão: trata das características da decisão produzida, bem como dos aspectos relativos à implementação e controle depois que a decisão é tomada.
3. Tomadores de Decisão: uma vez que o foco da pesquisa é no indivíduo, no sujeito que toma as decisões estratégicas na organização, e considerando a relevância do ator para o processo, essa terceira e última dimensão agrupa questões relativas a quem escolhe e como é distribuído o poder e negociação na decisão.

Em atenção às dimensões, observa-se que as diferenças essenciais entre métodos estratégicos residem ao longo das proporções relativas de incrementalismo *versus* racional limitado/compreensivo que cada modelo exhibe, e que diferentes decisões sob circunstâncias variadas podem requerer um diferente conjunto destes ingredientes, inerentes a diferentes modelos (JANIS; MANN, 1977 apud STEIN, 1980).

As variáveis relativas a cada dimensão foram buscadas na literatura, a partir de características específicas de cada um dos quatro modelos abordados. Ressalva-se que a literatura não tem todas as respostas para todas as dimensões de cada modelo, o que resulta pela identificação de características inequívocas relativas a uma variável para um modelo abordado, mas não para outro. Ou seja, existe uma variabilidade de variáveis para cada modelo que obedecem aos avanços ou não da literatura. Essa variação é demonstrada no Quadro 2, que agrupa as dimensões e variáveis de cada modelo e cujos maiores exemplos estão discutidos abaixo.

1. Métodos racionais exploram abertamente todas as alternativas de decisão concebidas e comparam-nas entre si, usando, frequentemente, critérios quantitativos e explorando o curso de ação e conseqüências, enquanto o método incremental geralmente segue uma simples alternativa;
2. O modelo Político dispense grande esforço para buscar acordos em matérias estratégicas. A manutenção do delicado balanço organizacional, que toma muita atenção, busca acomodar interesses dos componentes organizacionais;
3. O modelo Incremental caracteriza-se por considerável liberdade para modificar o curso de ação após a tomada de decisão estratégica.
4. O modelo *Garbage Can* não obedece a um ritmo específico e perfeitamente ajustado quando da tomada de decisão, sendo a formalidade uma variável com índice muito baixo neste modelo;
5. A busca e análise de alternativas são mais abertas no modelo racional, enquanto mais limitadas no Incremental, se em comparação com outros modelos. No método Político, as alternativas geralmente partem de ações habituais, sem ir muito além dos caminhos não imaginados. Outras vezes, decisões políticas variam a partir de decisões similares tomadas no passado;
6. A revisão das alternativas, que caracteriza flexibilidade na decisão, é mais comum no modelo racional e as decisões são revisadas continuamente, requerendo o problema completamente formulado, com todas as informações relevantes

disponíveis antes da análise de informações. O modelo Incremental aceita facilmente a natureza “de tentativa” das decisões;

7. A interação entre as decisões tomadas não é uma característica intencional no modelo *Garbage Can*, existindo por vezes, nenhuma interação entre decisões estratégicas tomadas;
8. No que se refere aos decisores, a interação entre membros de grupos de atores no modelo Político diz respeito a indivíduos que perseguem seus objetivos em adição àqueles da organização. O Racional contempla um comportamento de grupo estritamente unitário, enquanto o Incremental tende a negociar como grupos de comportamento procurando evitar conflito, mais que os resolver;
9. O modelo *Garbage Can* é apontado como aquele com maior probabilidade de tomar decisões inovadoras, mudanças marginais em relação ao sistema no qual está inserida a decisão. Ao contrário, no Incremental, a probabilidade de inovação é próxima de zero. O modelo Político gera decisões inovadoras somente mediante pressão de circunstâncias difíceis, pois o processo organizacional é geralmente mais estável que a atividade política;
10. A padronização, extensão na qual as regras e procedimentos da organização estão disponíveis para uma tomada de decisão estratégica, é mais presente no modelo Racional e menos no *Garbage Can*.

Além dessas, outras características dos modelos, tais como o peso das decisões de grupo *versus* individuais ou o comprometimento prévio dos membros, sua preferência por algum curso de ação antes que a análise e avaliação estejam completas, foram organizados no Quadro 2, na seqüência.

**Quadro 2 - Operacionalização dos conceitos da Pesquisa (construída a partir do referencial teórico)**

Conceito: Processo Decisório Estratégico (ou tomada de decisão estratégica)					
Dimensões	Variáveis/Fator	Características (elementos) das Variáveis em Função dos Modelos			
		Modelo da Racionalidade Limitada	Modelo Incremental	Modelo Político	Modelo <i>Garbage Can</i>
Alternativas	Formalidade	Formal/explicita: longo prazo, planos escritos (guia e avaliação)	Informal/ implícita: planejamento de curto prazo	Informal, às vezes formal	Informal, tecnologia não muito clara
	Processo de escolha	Lógica, com informações e análise detalhada de alternativas	Intuição, instinto, aprendizagem, experimentação	Negociação, conjugação de interesse, acomodação de conflito e luta de poder	Confuso, não estruturado
	Natureza do Problema	Claro, não ambíguo	Pouca clareza	Busca de poder. Conflito de interesse	Confuso
	Objetivos	Otimização das soluções	Conjugado com a geração de alternativas	Objetivos pessoais	Indeterminado
	Avaliação de propósitos	Analítico	Julgamento	Político	Julgamento e político
Decisão Final	Resultados	Um “plano mágico” e racional	Muitas estratégias possíveis	Estratégias não definidas	Muitas estratégias
	Horizonte de decisão	Longo prazo	Curto prazo	Curto Prazo	Longo e curto prazo
	Interação de decisões	Integração	Frouxamente coeso	Frouxamente coeso	Inexistente
	Tamanho dos movimentos	Estratégias globais	Estratégias incrementais	Estratégias incrementais	Estratégias atemporais
	Implantação	Planejada, monitorada	Em função do ambiente	Frouxamente planejada	Não acompanhada
	Característica de Decisão	Uma série de escolhas que viriam a formar um padrão no tempo	Tomada de decisão a partir de subsistema estratégico (da seleção de alvos até a definição de rotas gerais)	Política, Poder e interesses são forças que forjam a decisão	Entendimento dos objetivos de cada ação, antes da escolha do caminho
Tomadores de Decisão	Direção do Poder	De cima para baixo	De cima para baixo e vice-versa	De cima para baixo e vice-versa	De cima para baixo e vice-versa
	Quem escolhe	Gestores	Barganha (construção de entendimento e comprometimento)	Barganha. Negociação	Participação fluída, qualquer membro.
	Visão de direção	Específica	Nenhuma ou frouxamente definida	Frouxamente definida	Nenhuma
	Fonte de poder	Gestores	Dividida	Externo e membros internos	Qualquer membro
Demográfica	Ambiente	Preditivo, estável	Complexo, dinâmico	Dinâmico	Complexo e instável
	Ambiente Interno	Risco, Instável	Certeza, Estável (pela troca de conhecimento com o meio)	Incerto	Incerteza. Ambigüidade (“anarquia organizacional”)
	Porte da organização	Grande	Independente	Independente	Não definido
	Setor da Organização	Não definido	Não definido	Não definido (preferência pelo Governamental)	Não definido

#### 4.1.1 ESQUEMA CONCEITUAL

A vantagem de modelos é que são uma simplificação da realidade, o que permite às pessoas entenderem aspectos-chave de uma dada situação. No entanto, observa-se que como os sistemas estão em constante mudança, não se espera que os modelos possam prever a realidade, até porque “o objeto de um modelo não é prever, mas entender” (LYONS et al. 2003, p. 11).

No caso desta pesquisa, o esquema teórico, Quadro 3, abaixo, pretende demonstrar como foram capturados os elementos e variáveis do conceito *processo decisório estratégico*, de forma a levar ao entendimento de como esse ocorre na prática das cooperativas de crédito brasileiras. Mais do que isso, o modelo conceitual pretende constituir-se de uma metáfora acerca do plano de pesquisa, procurando demonstrar como o objetivo maior do estudo - descrição do processo decisório em cooperativas de crédito - pode ser alcançado.

É necessário esclarecer que as “questões demográficas” que constam no esquema teórico dizem respeito a informações não necessariamente explícitas nos modelos discutidos, mas que, conforme abordado por diversos autores, impactam na adoção de um outro quando da decisão estratégica. Essas questões foram de grande utilidade quando da análise dos resultados e elaboração das conclusões – pelo cruzamento de informações relativas a modelos decisórios e características das cooperativas de crédito estudadas.

A segregação dos fatores região da cooperativa, idade, tamanho e setor pode permitir detectar relação entre a adoção ou não dos modelos abordados em função de características específicas de determinados grupos de organização.

O desenvolvimento do esquema conceitual obedeceu a critérios relativos ao desenvolvimento do plano de pesquisa, observando os principais aspectos a serem seguidos para realização do estudo:

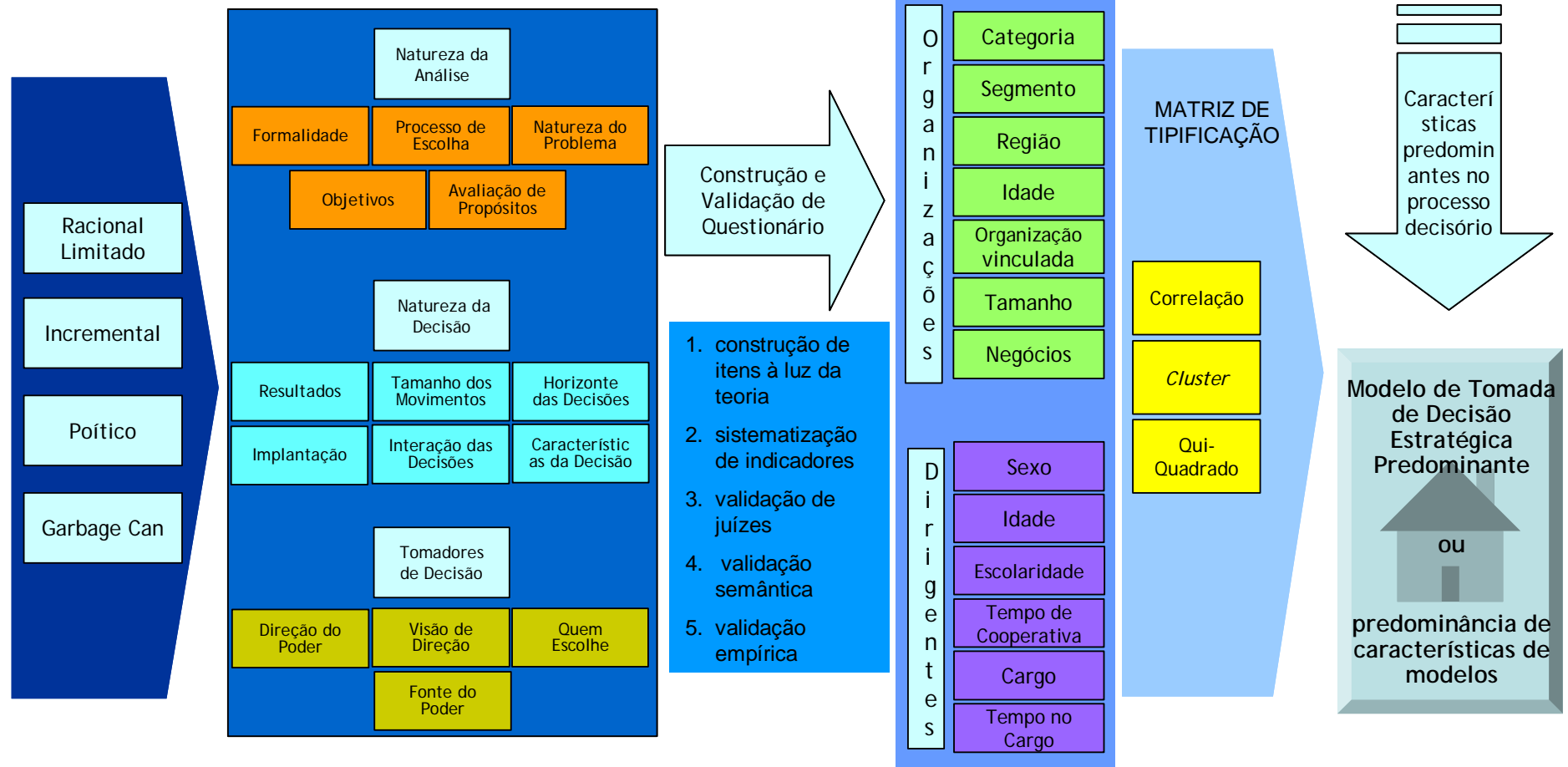
1. Construção de um quadro teórico para a descrição das diferentes abordagens estratégicas (dimensões e suas variáveis).
2. Transformação dos fatores das variáveis em quesitos que pudessem medir a presença maior ou menor de características dos quatro modelos abordados.
3. Definições acerca do plano amostral, de forma a buscar representatividade da população, além de possível generalização dos resultados.
4. Validação empírica do quadro teórico com análise de um significativo número de participações em decisões estratégicas (validação do questionário, via *survey*);
5. Classificação das abordagens sobre decisão estratégica.

6. Hierarquização e análise com vistas a identificar ou não um modelo predominante no processo decisório estratégico em cooperativas de crédito brasileiras.

O modelo conceitual, Quadro 3 abaixo, permite visualizar o problema em termos conceituais, definindo as variáveis e características dos modelos, identificando as relações fundamentais a serem investigadas. O modelo constitui-se de uma simples representação das relações estudadas, que deve permitir visualizar toda a extensão do estudo, suas fases e o seu objetivo final.

Quadro 3 - Esquema Conceitual

**Esquema Conceitual**  
 Construído a partir do Referencial Teórico e Metodológico





## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA

Esta seção trata do detalhamento da metodologia que ancorou o estudo, iniciando-se pela definição do método e amostra estipulada em 20,43% da população. A seção trata, ainda, dos passos seguidos para construção e validação do questionário, além dos testes e forma propostos para análise dos dados.

### 4.2.1 MÉTODO

A literatura aborda as pesquisas empíricas com base na teoria de que objetivos básicos de simulação buscam tanto por entendimento, que exige uma perspectiva qualitativa, quanto por mensuração, o que pede uma perspectiva quantitativa.

Autores tratam a questão das perspectivas Positivista e do *interpretivism* em pesquisas acadêmicas. Essas perspectivas baseiam-se em diferentes pressupostos sobre a natureza do conhecimento e abordam as pesquisas de forma diferente. Positivistas tentam entender uma situação social pela identificação de componentes ou fenômenos individuais e, a partir daí, tentam explicar o fenômeno em termos de construtos e relacionamentos entre eles.

Já a abordagem interpretativa, caso deste estudo, busca entender um fenômeno a partir de pontos de vista dos participantes, que estão diretamente envolvidos como o fenômeno estudado.

A pesquisa de que trata este trabalho é de natureza descritiva, pois se propõe a analisar e descrever as características, elementos e fatores influenciadores do processo decisório estratégico nas organizações. Considerando, ainda, a baixa quantidade de estudos nacionais nessa área, a pesquisa pode também ser considerada de caráter exploratório, dado que buscou conhecer um fenômeno sobre o qual existem poucas observações.

Este tipo de pesquisa, usado quando o pesquisador tem alguma idéia sobre o tema, mas está preocupado em não deixar de fora aspectos importantes que possam contribuir para a explicação do problema, inclui um questionário pouco estruturado e uma amostra não necessariamente representativa (RICHARDSON, 1999, p.146). Os resultados buscam permitir rever o plano de pesquisa para a realização de estudos mais profundos sobre o tema.

O método aplicado foi o quantitativo/indutivo.

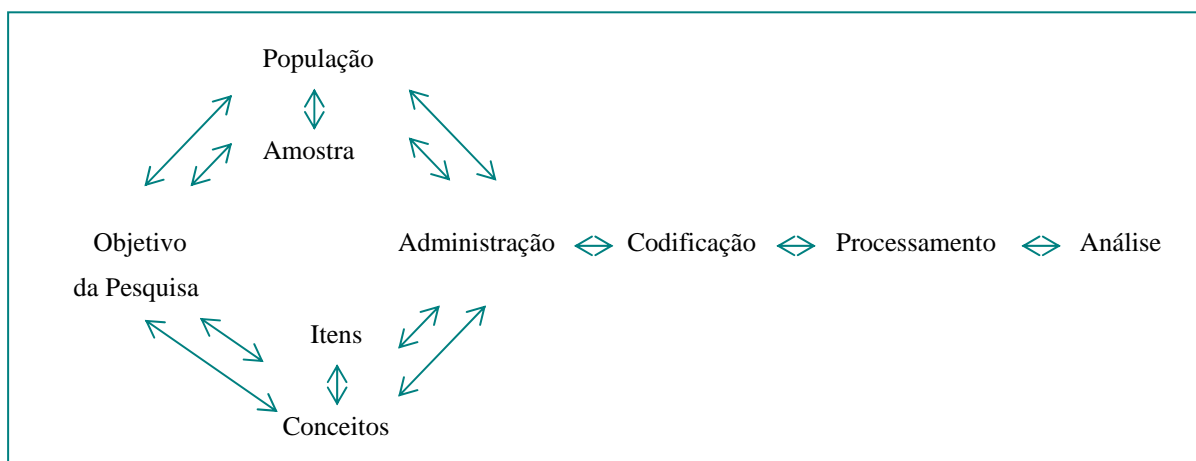
O método indutivo é definido como o “processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, podemos chegar a proposições gerais” (RICHARDSON, 1999, p. 35). O autor observa, ainda, que “este tipo de estudo deve ser realizado quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno”.

A pesquisa foi conduzida a partir de *survey*, definida por Fink e Kosecoff, (1985, p.13 apud GÜNTER, 1999), como “método para coletar informação de pessoas acerca de suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira”.

O levantamento de dados por amostragem ou *survey* assegura melhor representatividade e permite generalização para uma população mais ampla (GÜNTER, 1999), enquanto é bastante eficaz nos estágios iniciais de uma pesquisa, face ao longo tempo requerido por outras alternativas tais como entrevistas, sendo efetivo para promover a base empírica inicial e conduzir a um mais eficiente uso de métodos intensivos em estágios mais avançados da pesquisa (STEIN, 1980).

Pasquali (1996) demonstra na figura abaixo o caminho central a ser percorrido quando da realização de um *survey*, além das inter-relações entre as fases.

**Figura 7 – Estágios principais do Survey, (SCHUMAN; KALTON, 1985, p. 641, apud PASQUALI, 1996)**



Stein menciona o *survey* como um método que permite realizar estudos comparativos entre organizações, normalmente necessários para estabelecer uma validação teórica de proposições, uma vez que o *survey* envolve um número significativo de casos e foca em

características específicas. O *Survey* organizacional é a ferramenta metodológica para abordagens comparativas e que pode incorporar elementos de observação, entrevistas e questionário ou a combinação dessas técnicas. Para o autor, o método permite lidar somente com o nível do comportamento, apesar de limitado pela distância entre pesquisador e respondente.

Também, Chagas (2000) realizou *survey* para pesquisar processo decisório, mais especificamente para identificar o comportamento empreendedor e caracterizar o perfil decisório dos Administradores das Micro, Pequenas e Médias Empresas da região das Missões – Rio Grande do Sul. Ainda, Girardin e Bazen (1998), em estudo sobre cooperativas urbanas de crédito na China utilizaram-se do *survey*, dada sua característica de grande abrangência, além da segurança na coleta de opiniões e impressões.

Carvalho (2004), em estudo sobre o uso de planejamento estratégico em organizações do terceiro setor, no qual concluiu que, em termos da obtenção do comprometimento dos colaboradores com a organização, o planejamento estratégico é menos necessário no terceiro setor, usou questionário respondido por 56 organizações, mais entrevista.

Ainda, Belinski (2004), em estudo de caso para decompor a questão da inteligência empresarial como subsídio ao processo decisório estratégico em instituições sem fins lucrativos, utilizou-se do *survey* (instrumento de 35 questões fechado em 5 pontos na escala Likert).

Consultando Richardson (1999), define-se ainda essa pesquisa como *condutual*, porque se refere aos atos que uma pessoa executa, defende ou facilita em relação a um objeto. Não são involuntárias e referem-se, fundamentalmente, a decisões que as pessoas fazem frente a alternativas de ação em um problema que envolve um objeto *atitudinal*.

#### **4.2.2 AMOSTRA**

O universo natural desta pesquisa seria constituído de todas as pessoas que lidam com decisões estratégicas nas cooperativas de crédito brasileiras. No entanto, ressaltam-se as limitações da pesquisa em relação ao mapeamento dessa população<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Seria necessário, nesse caso, mapear todos os dirigentes de todas as cooperativas de crédito brasileiras, o que não foi possível realizar devido à complexidade requerida para essa tarefa.

Dessa forma, foi considerado o total de cooperativas de crédito do país, sendo aceitável, sob a perspectiva exploratória da pesquisa, a conseqüente definição de um dirigente por cooperativa como a população-alvo da pesquisa. A possível resposta à pesquisa de mais de um dirigente por cooperativa seria naturalmente incorporada no total da amostra, considerada a variação no tamanho das cooperativas – o que resulta em maior ou menor quantidade de dirigentes<sup>29</sup>.

A ferramenta de coleta de dados utilizada, no entanto, permitiu segregar os casos de mais de 1 respondente por cooperativa, o que não ocorreu na construção do instrumento.

Pinheiro (2005), utilizando dados do BACEN, apontou como 1439 (mil, quatrocentos e trinta e nove) o total de cooperativas de crédito brasileiras, incluindo nessa contagem as federações e confederações e excluindo-se os bancos cooperativos.

Os contatos para definição da população da pesquisa foram feitos com algumas instituições representantes das cooperativas de crédito, mas as melhores condições de mapeamento da população, em termos de cadastro, principalmente, foram encontradas na Organização das Cooperativas Brasileira (OCB).

A obtenção do *mailing* envolveu longa negociação com os diretores da OCB, análise do projeto de pesquisa por aquela instituição, entrega, pela aluna, de termo de confidencialidade acerca das informações a serem obtidas e de comprometimento para compartilhamento dos resultados.

Posteriormente à obtenção do cadastro, as informações foram atualizadas, principalmente os campos telefone e endereço eletrônico, mediante pesquisas de campo (pelo uso da *internet* e telefone). Algo em torno de 30% das cooperativas não tinham endereço eletrônico cadastrado, o que demandou grande esforço telefônico para obtenção de dados e ajustes no cadastro geral – ademais, boa parte dos números telefônicos e endereços eletrônicos estavam inconsistentes.

O tipo de amostra utilizado nessa pesquisa pode ser definido como amostra estratificada, pois a população foi repartida em estratos com características similares e, após a definição deles, foram tomadas frações de amostragem para cada estrato semelhante à proporção ocupada no universo (RICHARDSON, 1999). Buscando assegurar a representatividade de todos os

---

<sup>29</sup> O instrumento não contou com questão específica para avaliar a quantidade de dirigentes das cooperativas, mas foi possível estimar 1 respondente por cooperativa, considerando a taxa de retorno de questionário via *internet*.

subgrupos da população na amostra e garantir a presença de todas as características do universo representado, segmentou-se a população, dividindo-a em grupos heterogêneos, a partir de variáveis desejadas na amostra.

Os estratos definidos para a população obedeceram, essencialmente, a informações fornecidas pela OCB, o que resultou na combinação de três grupos<sup>30</sup>:

1. Categoria/tipo de cooperativa.
2. Segmento de crédito em que atua.
3. Idade da cooperativa.

Esses grupos foram combinados pela utilização da opção *Dados/Classificar*, disponível na ferramenta Excell, do Windows, gerando um banco sobre o perfil da população. Posteriormente, foi aplicado, para a amostra, o mesmo percentual de participação dos estratos na população, gerando uma amostra como definido no próximo quadro.

Admitiu-se, ainda, tratar-se do levantamento de uma proporção, ou seja, quantidade de itens/objetos/pessoas (no caso, cooperativas) com presença de determinada característica/atributo ou não.

Sabe-se que em uma situação dessa natureza, o tamanho da amostra, para uma população suficientemente grande ("infinita") é dado por (Richardson, 1999):

$n = p \times (1-p) \times z^2 / e^2$ , onde  $n$  é o tamanho da amostra,  $p$  é a proporção de itens / objetos / pessoas com a determinada característica / atributo de interesse,  $z$  é a abscissa da curva normal padrão correspondente ao grau de confiança estipulado e  $e$  é a margem de erro estipulada.

Assim, adotada uma confiabilidade de 95% (o que implica  $z = 1,96$ ), margem de erro de 6% e  $p = 0,50$  (como não se conhece a *priori* o valor de  $p$ , deve-se considerar o valor que maximiza o tamanho da amostra) chega-se a:

$$n_{máx} = 0,5 \times 0,5 \times 1,96^2 / 0,06^2 = 267$$

Considerando dificuldade de retorno (após 2 meses, tinha-se obtido pouco mais de 30 respostas) e considerando tolerância de prazo, além da dificuldade de contato telefônico com toda a amostra, foi feita a reposição de unidades da amostra, acrescentando-se mais 10% à amostra original (percentual gerado aleatoriamente, a partir dos segmentos encontrados).

---

<sup>30</sup> Inicialmente, foi combinado um quarto grupo, região da cooperativa, mas considerando a alta quantidade de estratos resultantes e, principalmente, a pouca utilidade da informação para segregação da amostra, o grupo foi desconsiderado.

Assim, a amostra total disponível foi estabelecida em 294 casos, 20,4% da população, distribuída nos estratos, conforme abaixo.

**Quadro 4 – Estratos para Definição de Amostra das Cooperativas de Crédito**

ESTRATOS			Amostra
			Amostra Total
Central	Luzzatti	Menos de 10 anos	0
Central	Luzzatti	De 10 a 20 anos	0
Central	Luzzatti	Mais de 20 anos	0
Central	Mutuo	Menos de 10 anos	3
Central	Mutuo	De 10 a 20 anos	3
Central	Mutuo	Mais de 20 anos	1
Central	Rural	Menos de 10 anos	1
Central	Rural	De 10 a 20 anos	2
Central	Rural	Mais de 20 anos	0
Singular	Luzzatti	Menos de 10 anos	0
Singular	Luzzatti	De 10 a 20 anos	1
Singular	Luzzatti	Mais de 20 anos	3
Singular	Mutuo	Menos de 10 anos	90
Singular	Mutuo	De 10 a 20 anos	49
Singular	Mutuo	Mais de 20 anos	51
Singular	Rural	Menos de 10 anos	20
Singular	Rural	De 10 a 20 anos	49
Singular	Rural	Mais de 20 anos	21
<b>TOTAL</b>			<b>294</b>

Após a geração de estratos, os dados foram exportados para o *Access*, também *Windows*, para geração aleatória<sup>31</sup> da amostra, respeitados os percentuais dos estratos, que totalizaram 19, como demonstrado anteriormente.

Para cálculo aleatório da amostra, foi gerado, no *Access*, um banco de dados, no modo *SQL (Structured Query Language)* para cálculo aleatório da amostra, respeitadas as proporções representativas de cada segmento em relação à população.

<sup>31</sup> Conforme Richardson (1999) a distribuição aleatória dos sujeitos entre os diferentes grupos permite a constituição de grupos estatisticamente iguais.

No *Access* foi utilizada a função *randomize*, que permite, a partir de definições de campos e índices de representatividade, calcular quantidades de dados aleatórios a partir de uma população ou de estratos dessa população.

Gerada a amostra e classificadas no modo consulta do *Access*, foi finalizada a fase de definições da amostra, resultando em 294 campos contendo nome da cooperativa, sigla utilizada, nome do presidente da cooperativa, endereço, telefone, página na *internet* e endereço eletrônico, entre outros dados.

Ressalva-se que do total da amostra, 6,4% - os primeiros de cada segmento, proporcionalmente<sup>32</sup> - foram direcionados para testes de validação semântica a serem discutidos posteriormente, ou seja, foram segregadas para validação a primeira aleatória de todos os treze estratos, exceto para os estratos com 1 cooperativa, mais 3 para o estrato maior (89 cooperativas) e mais duas para os estratos acima de 20 cooperativas.

É importante que tais segmentos estejam presentes na amostra selecionada, pois quando da análise de dados, é possível considerar/identificar fatores que afetam a forma decisória da organização e em que circunstâncias diferentes abordagens estratégicas são mais usadas (STEIN, 1980).

Cabe observar que, considerando que existem apenas 1 federação e 1 confederação no grupo *categoria* das cooperativas, estes foram agrupados na categoria central, ambos com características semelhantes, o que possibilitou gerar menor número de estratos e mais consistentes internamente. Pela mesma razão, o segmento agropecuário foi incluído no denominado crédito rural.

Considerada a definição de estratos que assegurassem a representatividade de todos os segmentos principais na amostra, observa-se que eles representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população, o que tornam esses segmentos representativos do universo estudado.

A seleção da amostra, a partir dos estratos/segmentos obedeceu a critérios aleatórios e todos os elementos dos estratos tiveram probabilidade igual ou conhecida de serem selecionados para formar parte da amostra, respeitada a representatividade daquele segmento na população.

---

<sup>32</sup> a primeira aleatória de todos os treze estratos, exceto para os estratos com 1 cooperativa, mais 3 para o estrato maior (89 cooperativas) e mais duas para os estratos acima de 20 cooperativas.

Essa seleção pode ser feita ao acaso ou pelo uso de métodos e tabelas, mas deve partir de uma lista completa dos elementos que formam parte da população, marco de referência ou base de amostragem, da qual os elementos da amostra são selecionados aleatoriamente (RICHARDSON, 1999). Esse tipo de cálculo probabilístico foi exatamente o utilizado nesta pesquisa depois de definidos os estratos, ou seja, a aleatoriedade foi aplicada nos estratos definidos, não na população como um todo, o que termina por caracterizar a amostra como estratificada e aleatória.

#### 4.2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

Moron (1998) desenvolveu um conjunto de instrumentos válidos para estudar a decisão no tema percepção do processo decisório individual e a influência da cultura nacional e da experiência decisória. Mesmo ressalvado o foco no perfil dos gestores, mais do que no processo decisório, o trabalho de Moron serviu de base para a elaboração do instrumento utilizado neste estudo, dado, além da similaridade de tema, sua condição prática para pesquisa.

A autora observa que independente da cultura nacional ou do nível de experiência decisória dos indivíduos é possível identificar fatores comuns (passos, princípios, *insights*) a respeito da forma como as pessoas percebem o processo decisório individual. A autora seguiu ainda a mesma linha também adotada nesta pesquisa, qual seja, dos modelos de decisão de alguma forma ancorados no conceito de “Racionalidade limitada” de Simon (1947) e daí elaborados – em políticos, comportamentais ou aleatórios.

O questionário é considerado como o principal instrumento para o levantamento e dados e é definido como “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica” (Haremko et al. 1986, p. 186, apud GÜNTER, 1999).

Para Günter, o questionário pode ser feito por interação pessoal a exemplo da entrevista ou pode ser auto-aplicado, caso desta pesquisa, cujos questionários foram enviados pela *Internet*, aos cuidados dos dirigentes das cooperativas.

GÜNTER (1999, p.23) observa que a desvantagem mais citada de *survey* por correio é a taxa de resposta, apesar de o próprio autor contrapor essa afirmação citando Krosnick (1999) para



quem pesquisas mais recentes que sugerem que baixas taxas de resposta não necessariamente significam baixo grau de representatividade, especialmente no caso de amostras probabilísticas.

Considerando a baixa taxa de devolução de questionários enviados pelo correio, bem como o viés decorrente da proporção de respondentes que desejam colaborar e aqueles que não é recomendado que o questionário seja breve e use perguntas fechadas, sendo necessário ainda comparar as respostas imediatas com aquelas obtidas após insistência (RICHARDSON, 1999, p.197).

Os itens do questionário foram construídos a partir da análise da literatura sobre processo decisório, especificamente, sobre modelos de tomada de decisão, além da literatura sobre formulação da estratégia, como apoio ao estudo.

Buscou-se também por instrumento já validado na literatura nacional que pudesse ancorar a pesquisa, mas, principalmente devido a uma certa preferência por métodos qualitativos, não foi encontrado instrumento que permitisse identificar os modelos decisórios presentes nas organizações nacionais.

Os instrumentos para pesquisa sobre processo decisório desenvolvidos por Moron (1998) serviram de base para a construção do questionário utilizado nesta pesquisa, considerando que, a despeito da riqueza do material produzido pela pesquisadora, nenhum deles foi passível de uso (sem ajustes significativos) nesta pesquisa, que pretendeu investigar tendências para adoção ou não de modelos decisórios em cooperativas de crédito.

As principais contribuições do trabalho de Moron (1998) para a construção do instrumento estão elencadas abaixo:

- ◆ Subconstruto Objetividade/Subjetividade da Decisão: escala fechada de 5 pontos, que questiona sobre a objetividade/subjetividade da decisão, agilidade, análise de alternativas e conseqüências da decisão, entre outros.
- ◆ Construto Experiência Decisória: escala que trata de aspectos como impacto da decisão (curto ou longo prazo) e tempo de cargo.
- ◆ Outras variáveis de investigação: sobre porte da organização<sup>33</sup>, tipo de organização.

---

<sup>33</sup> A autora mede o porte a partir da quantidade de empregados, sendo definido:

- grande - mais de 500 pessoas;
- médio - de 100 e a 500 pessoas;
- pequeno/micro - menos de 100 pessoas.

Também as contribuições de Zanela (1999) foram úteis à construção do questionário. A autora elaborou, com base na literatura, um quadro contendo as palavras-chave dos três primeiros modelos abordados neste estudo, como exemplificado abaixo:

- ◆ Racionalidade e Racionalidade Limitada: procedimentos, regras, objetivos e metas, processos, informação, planejamento, estrutura.
- ◆ Político: interesses, poder, aliança, negociação, opiniões, alianças.
- ◆ *Garbage Can*: aleatoriedade, ambigüidade, anarquia, instabilidade, rearranjo, mudança.

O questionário foi construído em Escala Likert, considerada por ser o tipo de mensuração mais utilizada nas ciências sociais, especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações (GÜNTER, 1999, p.19), o que permite coletar quantidade de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, instituição ou tipos de pessoas (RICHARDSON, 1999, p. 271).

A preocupação da escala Likert consiste em verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo de favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico (PASQUALI, 1996).

Quanto aos procedimentos para elaboração e validação do instrumento (teórica e empírica ou estatística), ressalta-se que o processo foi feito com base em literatura especializada, como apresentado a seguir.

Pasquali (1997, p. 95) observa que a validação teórica refere-se à verificação da adequação ou conformidade da representação comportamental dos atributos que se pretende medir. É dividida em análise semântica, podendo os juízes ser a própria população a ser testada e na análise de conteúdo do testes ou peritos na área do construto, dado que suas tarefas consistem em ajuizar se os itens se estão referindo ou não ao traço em questão.

Já a análise empírica, que consiste da análise da dificuldade, da discriminação e da validade<sup>34</sup> dos itens, faz-se considerando os dados coletados de uma amostra de sujeitos

---

<sup>34</sup> Pasquali define *dificuldade* como a proporção de quesitos que dão respostas corretas ou de preferência em relação ao item. Por *discriminação*, entende-se como a diferenciação de sujeitos em relação à representação comportamental de dado item. *Validade* refere-se à relação entre parâmetros dos itens e parâmetros de validade e fidedignidade do teste como um todo.

representativos da população para a qual o teste está sendo construído, utilizando-se de análises estatísticas.

Oliveira-Castro et al. (1999, p.32) apresentam etapas para método de desenvolvimento e validação do questionário, seguidos por esta pesquisa, quais sejam:

### **1. Escolha da técnica de coleta de dados iniciais:**

As questões que compuseram o instrumento de coleta de dados foram elaboradas a partir da revisão de literatura.

Dessa forma e no sentido de obter os dados a serem analisados, foram criados itens a serem apreciados pelos respondentes, estabelecendo-se a relação entre objetivo da pesquisa e os conceitos pesquisados (PASQUALI, 1996). Partindo-se dos objetivos da pesquisa, as variáveis identificadas foram representadas em perguntas, respondidas pelos dirigentes das cooperativas. As perguntas foram construídas operacionalmente a partir das variáveis e da sua conseqüente indicação da presença de um ou outro modelo no processo decisório.

Como abordado por Stein (1980), os tipos de questões adotados basearam-se em mensuração descritiva, questões que focam nas características e comportamentos factuais que realmente existem ou ocorrem na organização, requerendo do respondente o grau de concordância (ou discordância) com tais relatos.

As variáveis descritas no Quadro 2 foram organizadas em quesitos relativos a cada modelo, gerando um total de 35 itens, distribuídos de maneira não uniforme entre os modelos, considerada maiores especificidades em relação a um modelo ou outro constante na literatura, o que pode resultar maior facilidade em caracterizar um modelo que outro.

As questões propostas para o questionário constam no Apêndice A. Conforme sugestão de Günter (1999, p.16), os itens para se obter informação factual (perguntas sociodemográficas) foram listados no final da pesquisa.

O questionário foi endereçado às cooperativas de crédito<sup>35</sup>, com orientação de que as questões deveriam ser, exclusivamente, respondidas pelos dirigentes dessas organizações.

---

<sup>35</sup> Os questionários foram enviados pelo correio eletrônico, acompanhados de uma carta de apresentação assinada pela aluna, pela professora orientadora e pelo coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB), além de instruções para resposta.

Os respondentes foram invocados a pensar na mais importante e recente decisão tomada e na qual ele teve participação nos últimos dois anos na cooperativa. Foram também orientados a responder de acordo como a decisão realmente é tomada na organização, não como eles acham que deve ser tomada. Isso porque, conforme existe um viés derivado da diferença entre a teoria adotada e a teoria em uso, pois respondentes tendem a responder o que eles acham que deveria ser, em oposição ao o que eles pensam que é, o que por sua vez é diferente do que realmente é (STEIN, 1980).

Como explicado anteriormente e descrito no Apêndice B - Matriz de Tipificação - cada quesito corresponde a uma variável específica que representa características de um modelo específico, como no exemplo a seguir:

Questão 1: “Existe um processo específico para tomada de decisão estratégica na cooperativa”

Variável: Formalidade (da Dimensão *Natureza da Análise*)

Modelo: Racional (se respondida com “concordo totalmente” ou “concordo”)

Modelo: *Garbage Can* (se respondido com “Discordo” ou “Discordo Totalmente”)

Indicação de tendência para Modelo: Incremental (se respondido com “meio termo”)

Questões demográficas relativas às cooperativas também foram construídas a partir das informações obtidas acerca dessa população e com o objetivo de explorar a relação entre modelos e características específicas de cooperativas ou grupos dessas e/ou respondentes. No entanto, observa-se que o estabelecimento desse tipo de relação não é o foco da pesquisa, que pretende, em caráter exploratório, identificar tendências no uso de modelos quando da decisão estratégica.

Na construção dos quesitos demográficos foram utilizados dados já conhecidos como categoria e segmento das cooperativas e não conhecidos como quantidade de empregados ou volume de crédito. A construção desses indicadores obedeceu a critérios comuns no uso de questionários em Ciências Sociais, relativos ao meio das cooperativas e/ou definidos por órgãos específicos – BACEN ou entidades representantes de cooperativas.

As relações entre variáveis, quesitos e modelos (tipificação), que obedeceram aos critérios estabelecidos na operacionalização – e descritos no Quadro 2 - estão mais representadas no Apêndice B.

## 2. Levantamento e sistematização dos indicadores

Os indicadores foram construídos a partir das relações identificadas entre as variáveis e os modelos.

Mediante os quesitos elaborados, foi gerada uma matriz que possibilitasse relacionar cada um deles com um modelo específico – respeitadas as dimensões e variáveis identificadas na literatura, de forma a melhor promover a consistência teórica do instrumento.

Essa matriz, denominada Matriz de tipificação (Apêndice B), permitiu assegurar que as dimensões abordadas fossem corretamente incorporadas no instrumento, e mais do que isso, permitiu relacionar, de forma clara e embasada teoricamente, os dados obtidos, relacionando as respostas aos quesitos com os modelos abordados.

Observa-se que para sistemática análise das respostas, os quesitos foram classificados nessa matriz a partir das respostas obtidas da Escala Likert, como o exemplo abaixo, da questão 1:

Pergunta: “Existe um processo específico para tomada de decisão estratégica na Cooperativa.”

Dimensão: Natureza da Análise

Variável: Formalidade do Processo

Respostas/Modelos relacionados

Concordo Totalmente: Racional

Concordo: Racional

Meio Termo: tendendo para Incremental

Discordo: tendendo para *Garbage Can*

Discordo Totalmente: tendendo para *Garbage Can*

## 3. Validação teórica do conteúdo:

A partir da comparação entre os itens do questionário com outros instrumentos de medida - também chamada de análise de construto, segundo (PASQUALI, 1997; RICHARDSON, 1999)<sup>36</sup> - o questionário foi apreciado pelos seguintes juízes: além da professora orientadora, por professor que estuda o tema processo decisório e por um mestre no assunto.

---

<sup>36</sup> A validade do construto refere-se à validação de uma teoria, onde um construto pode ser considerado como uma hipótese ou explicação de algum tipo de comportamento, para inferir o grau no qual um indivíduo possui algum atributo ou qualidade hipotética (construto) que se supõe refletido no instrumento.

A validação dos juízes configurou-se em um rico processo de construção da ferramenta, dadas as origens dos comentários e sugestões de alteração que melhor pudessem representar o conjunto de características específicas de determinado modelo.

A primeira versão do questionário contava com 53 questões, ressalvada a intenção de utilizar nesse instrumento, as chamadas questões duplas, cuja polaridade permitiria tratar duas variáveis por quesito, reduzindo-se o tamanho final do questionário.

A dificuldade em polarizar as questões, considerando que a própria literatura aponta pontos comuns entre modelos e/ou ação decisória a partir de mais de um modelo (conceito de decisão num *continuum*), a quantidade de itens foi refinada nas próximas versões do questionário.

As sugestões fornecidas pelo segundo juiz, mestre em processo decisório pela UnB, provocou a redução considerável do questionário, observando as divergências apontadas em relação às questões passíveis de utilização do estilo duplo. As divergências apontadas no Anexo F levaram à reformulação do questionário e à conseqüente redução do questionário para 38 questões.

Nesse segundo formato, o questionário foi encaminhado para os dois outros juízes, um professor doutor, especialista em decisão estratégica, que atua em uma Universidade Federal e outro professor doutor, membro titular da Universidade de Brasília, também especialista em processo decisório.

Devido a problemas de agenda, o primeiro professor não pôde contribuir com a formulação do questionário, mas o segundo professor retornou valiosas recomendações e sugestões que, mais uma vez, mudaram a forma e pouco do conteúdo do instrumento.

As sugestões desse juiz constam no Anexo C deste trabalho.

A partir das recomendações dos dois juízes, a construção final do questionário deu-se com a estreita colaboração da professora doutora orientadora deste estudo, que discutiu item a item todos os quesitos do questionário, à luz da literatura e dos apontamentos dos juízes.

Ressalta-se que, por questões de prazo, já impactado devido ao esforço para consecução e depuração dos dados amostrais e também devido ao tempo demandado na primeira validação dos juízes, o questionário não foi enviado uma segunda vez para os juízes. Observada a fase de validação semântica, ainda por cumprir, ficou estabelecido que as recomendações da professora orientadora se constituiriam do direcionamento final para fechamento do questionário, o que

resultou em um rico processo de ajustes e refinamento do questionário, face ao aprofundamento teórico.

O questionário final validado pelos três juízes, do ponto de vista teórico e de conteúdo consta no Apêndice A.

#### **4. Validação semântica:**

Após a seleção dos itens, o questionário deve ser submetido a procedimentos de validação semântica, por meio da aplicação a uma amostra, que possa representar em menor grau a amostra pretendida para validação. Tal validação foi feita por parte da amostra total selecionada, sendo o questionário enviado para o primeiro selecionado em todos os estratos. Foi reservado um campo para observações em relação a cada quesito, que possibilitava os respondentes expressar sua opinião e entendimento acerca do questionário.

O questionário foi ainda apreciado por dois executivos que lidam com decisão estratégica na sua rotina de trabalho em um dos maiores bancos nacionais.

Enviado para dezenove cooperativas – a primeira aleatória de todos os treze estratos, mais 3 para o estrato maior (89 cooperativas) e mais duas para os estratos acima de 20 cooperativas – retornaram quatro questionários avaliados.

O questionário foi enviado já na sua versão final, inclusive numa ordem que privilegiasse o entendimento e uma linha de raciocínio única sobre decisão. Foi também acompanhado por uma carta explicativa, que orientava sobre a avaliação do questionário<sup>37</sup>, assinada pelo professor coordenador do Programa de Pós-Graduação, pela professora orientadora e pela aluna.

A despeito do índice de retorno em relação à amostra para validação semântica (20%), não foi registrada nenhuma observação sobre o ponto de vista semântico ou do objetivo do questionário.

Finalizando o processo de validação semântica, o questionário também foi submetido a dois altos executivos de um banco nacional, que lidam, no dia-a-dia do seu trabalho com decisão

---

<sup>37</sup> O questionário foi enviado na seqüência final, com um campo ao lado de cada questão para “observações/considerações” por parte das cooperativas sobre as questões. O questionário não foi enviado com escala para resposta.

estratégica – especificamente, com desenvolvimento estratégico e ações de gestão corporativa do banco.

Salvo correções gramaticais, apenas duas questões sofreram ajustes, como segue:

**Questão Original:** O estilo de gestão da Organização é fortemente focado em decisões individualistas, tomadas pelos executivos formalmente responsáveis.

**Nova Questão:** O estilo de gestão da Organização é fortemente focado na formalidade do processo decisório, ou seja, as decisões estratégicas são tomadas pelos executivos formalmente responsáveis por isso.

**Questão Original:** Os decisores ficam satisfeitos com uma solução aceitável, que resolva o problema em curso adequadamente.

**Nova Questão:** Uma vez encontrada uma solução aceitável, os decisores não ficam procurando o que seria a solução ótima.

#### **5. Validação empírica do conteúdo do questionário:**

Aplicado a uma amostra de 294 cooperativas em todo o Brasil, não foram registrados problemas de entendimento em relação às questões ou ao preenchimento do questionário. O agrupamento das cooperativas em *clusters* heterogêneos, representativos de modelos de decisão específicos, a ser discutido posteriormente, é uma boa prova de que o instrumento se presta a medir características do processo decisório em organizações de crédito, permitindo segregar aspectos de modelos decisórios em relação a outros.

O questionário foi enviado para as cooperativas de crédito via *e-mail*, a partir de uma ferramenta específica disponibilizada na *internet*, o *QuestMail*<sup>38</sup>. A ferramenta permite enviar o questionário, acompanhado de carta de apresentação e instruções e controlar acesso e retorno das participações – não permite duplas respostas e permite enviar cobrança para não-respondentes.

O instrumento possibilita, também, envio via *link* para acesso restrito e resposta ao questionário, além de disponibilizar o instrumento no site, a ser acessado, via identificação (para controle) das cooperativas listadas. A ferramenta, ainda, trata os dados, fornecendo gráficos e tabelas consolidados e realiza testes mais simples.

---

<sup>38</sup> [www.questmail.com.br](http://www.questmail.com.br), acessado no período compreendido entre Agosto de 2005 e Abril de 2006.



Devido ao índice de retorno do instrumento em relação à amostra - 24,45% - não foi possível executar testes mais consistentes de validação do instrumento, tais como análise fatorial, prevista, mas não passível de execução neste estudo.

O questionário e seus respectivos itens associados à escala foi aplicado em amostra específica<sup>39</sup> e validado estatisticamente, conforme informações subseqüentes.

#### 4.2.4 TESTES E ANÁLISE DOS DADOS

Pasquali (1999) aborda os chamados Testes Centrados em Critério (ou *criterion-referenced tests*, *CRT*) utilizados nesta pesquisa. Os testes CRT têm dois parâmetros básicos: o domínio delimitado de competências em que incide a avaliação e a existência de um nível prévio definindo o desempenho satisfatório e não-satisfatório, ou seja, “é aquele que foi deliberadamente construído para produzir medidas que são diretamente interpretáveis em termos de padrões específicos de desempenho” (GLASER; NITKO, 1971, p. 653 apud PASQUALI, 1999), sendo a qualidade dos seus itens avaliada pelo grau em que reflete, em termos de conteúdo, os domínios dos quais foram retirados.

Em relação à análise da validade dos resultados nos *CRT*, importa mencionar o grande recurso que é feito à validade de conteúdo, até porque se exige serem esses testes medidas de áreas de aprendizagem específicas. Sua construção demanda definição clara do domínio de conhecimentos ou das competências a serem avaliadas e dos objetivos do teste, no caso desta pesquisa, descobrir a tendência em que os dirigentes das cooperativas se utilizam mais de um ou outro modelo decisório quando da tomada de decisão estratégica.

É comum, quando de pesquisas utilizando a escala Likert, o uso de testes para medir a validade e a precisão da própria escala, como análise fatorial. O objetivo maior da análise fatorial é condensar a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de – novas - dimensões compostas ou variáveis estatísticas – fatores – (HAIR, 2005). Mas a análise

---

<sup>39</sup> Para Richardson (1999), o conteúdo do instrumento (as perguntas ou itens) é amostra de diferentes situações, e o grau em que os itens representam essas situações denomina-se validade de conteúdo. Segundo Pasquali (1997, p. 185), um teste tem validade do conteúdo se ele constitui uma amostra representativa de um universo finito de comportamentos (domínio).

fatorial exige requisitos para sua aplicação, tal como tamanho da amostra - salvo exceções, a amostra não deve ser menor que 200 casos (HAIR, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003) -, não cumprido neste estudo, dado seu caráter exploratório.

Observa-se, então, que para validação<sup>40</sup> do conceito abordado, o estudo utilizou-se da técnica de correlação, como forma de abordar e analisar a estrutura das inter-relações (correlações) no número significativo de variáveis de que dispôs o questionário (35 quesitos, medindo quatro modelos específicos). A correlação é usada para mensuração da confiabilidade/validade do item e do teste (Richardson, 1999), sendo definida como:

- ◆  $r$  – coeficiente de correlação de Pearson: para saber a correlação entre dois conjuntos de escores do instrumento, gerando associação entre dois pares de medição.

A correlação analisa algebricamente relações entre variáveis consistindo na análise da relação existente entre duas (correlação simples) ou mais variáveis (correlação multivariada). Fala-se que duas variáveis estão correlacionadas quando mudanças numa delas estão sistematicamente acompanhadas por mudanças na outra variável.

A correlação entre duas variáveis pode ser de direção ou de tamanho (COOPER; SCHINDLER, 2003):

- ◆ Direção das correlações: As correlações entre as variáveis podem ser ou positivas ou negativas, quando co-variam na mesma direção (relação direta entre as duas variáveis) ou quando acontece o contrário (relação inversa), respectivamente.
- ◆ Tamanho das correlações<sup>41</sup>: As correlações podem ser perfeitas, imperfeitas ou nulas. A correlação entre duas variáveis é nula se, quando uma aumenta, a outra fica indiferente. Por outro lado, a correlação é perfeita quando uma variável aumenta (ou diminui) e a outra também varia de modo sistemático e numa razão constante. Ainda, a correlação pode ser imperfeita (positiva ou negativa) quando uma variável

---

<sup>40</sup> Stein (1980) aborda a validade como o grau em que um instrumento mede com grande acurácia o que pretende medir. A validação intrínseca refere-se à quão bem um instrumento mede o que pretende medir de forma consistente, enquanto a validação extrínseca foca na utilidade prática do instrumento em tratar de pesquisas ou problemas sobre os quais se pretende.

<sup>41</sup> A correlação nula recebe o valor 0; a correlação positiva perfeita recebe o valor +1; a negativa perfeita recebe o valor -1 e a correlação imperfeita recebe um valor entre -1 a +1, exceto o 0.

aumenta ou diminui e a outra a acompanha sistematicamente, mas não numa razão constante.

Esse estudo ancorou-se fortemente na Análise de Agrupamentos (*Cluster*) para avaliar os dados obtidos nas cooperativas no sentido de identificar (ou não) um padrão decisório estratégico nessas organizações, a partir dos modelos abordados. A análise de agrupamentos é aplicada com o objetivo de agrupar objetos (em sentido amplo) por similaridade, tendo por base um conjunto de características – variáveis – de interesse para a situação investigada, mas que, principalmente, permita a discriminação para estes objetos (ALMEIDA, 2004).

Essa técnica é aplicada para separar itens em grupos e sua finalidade é encontrar e separar objetos em grupos semelhantes, sendo cada objeto o mais parecido com os do mesmo grupo do que com os objetos de fora do grupo (BILICH, 2000). O critério é baseado na máxima similaridade, determinada pela mínima distância euclidiana entre duas variáveis que estão no mesmo grupo.

Na técnica de *Cluster* foi utilizado o método hierárquico de Ward, cujo princípio reside na minimização do quadrado da distância euclidiana às médias dos agrupamentos, ou seja, visa a gerar conjuntos cujas variâncias internas sejam mínimas (ALMEIDA, 2004). Dos métodos hierárquicos, o de Ward – junto aos de encadeamento médio – tem se revelado superior aos outros métodos (MALHOTRA, 2001, GIBCUS et al., 2006) para agrupar elementos ou casos.

Hair (2005) observa que na Análise de Agrupamentos os grupos resultantes de objetos devem então exibir elevada homogeneidade interna (dentro dos agrupamentos) e elevada heterogeneidade externa (entre agrupamentos). Assim, os objetos dentro dos agrupamentos estarão próximos quando representados graficamente e diferentes agrupamentos estarão distantes. A análise de agrupamento pode proceder à redução de dados objetivamente pela redução da informação de uma população inteira ou de uma amostra para a informação sobre subgrupos específicos e menores.

Considerando que muitas soluções diferentes podem ser obtidas pela variação de um ou mais elementos, a análise de agrupamentos é usada principalmente como uma técnica exploratória e também para a formação de uma taxonomia – uma classificação de objetos baseada na experiência (HAIR, 2005).

A seleção das variáveis a serem incluídas na variável estatística de agrupamento deve ser feita em relação a considerações teóricas e conceituais, bem como práticas, sendo necessários argumentos a respeito de quais variáveis são selecionadas, devendo essas caracterizar os objetos agregados e se relacionarem especificamente aos objetivos da análise de agrupamentos. Na análise de agrupamentos o conceito de similaridade é fundamental, pois a similaridade entre objetos é uma medida de correspondência ou semelhança entre objetos a serem agrupados, neste caso, características de modelos decisórios.

O terceiro teste aplicado foi o de Qui-Quadrado. Esse teste objetivou identificar possíveis associações entre as características demográficas das cooperativas e dos dirigentes com possível preferência por modelos decisórios.

O Qui-Quadrado é um teste não paramétrico que mostra se a relação entre duas variáveis categóricas é estatisticamente significativa, mas não mostra a magnitude ou a direção dessa relação (COOPER; SCHINDLER, 2003). O teste emprega uma tabela de contingência, que é a tabulação cruzada de duas variáveis categóricas, transformando dados não-métricos em um nível métrico (HAIR, 2005), testando a hipótese de que as variáveis nas linhas e colunas são independentes<sup>42</sup>.

Os dados coletados foram analisados via SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), pacote estatístico baseado no ambiente *Windows*, composto de diferentes módulos e desenvolvido para o uso em ciências sociais.

Cada quesito construído relaciona-se a uma dimensão (e conseqüentemente a uma variável) construída a partir do marco teórico. Essas variáveis foram construídas buscando o relacionamento da escala LIKERT, obtido pelas respostas ao questionário, com um dos quatro modelos abordados, ou seja, o grau de concordância ou discordância de uma afirmativa constante no questionário remete a uma variável e, conseqüentemente, a um modelo de tomada de decisão específico.

Em especial, a Matriz de tipificação (Apêndice B) foi de grande utilidade quando da análise dos agrupamentos formados. Mais detalhado no Capítulo 5, adianta-se apenas que essa

---

<sup>42</sup> Se os valores forem significativos ( $< 0,05$ ) pode haver alguma relação entre as variáveis. No caso desse estudo pretende-se verificar se há relação entre características demográficas com o modelo de decisão preferido.

matriz permitiu identificar os grupos mais parecidos com determinados modelos de decisão a partir dos centróides identificados para cada *cluster* formado.

Necessário observar que a Matriz de Tipificação relaciona os valores obtidos pelas variáveis com os indicadores de cada modelo (pela resposta obtida na Escala Likert) que caracteriza a preferência por um ou por outro modelo.

Esses indicadores foram definidos de duas formas:

- ◆ Indicação direta do modelo - exemplo: respostas *concordo* e *concordo totalmente* para a questão 18 (uso de aprendizagem, instinto e intuição quando da decisão estratégica) indicam claramente o modelo Incremental
- ◆ Indicação de tendência - exemplo: resposta *meio-termo* para a questão 27 (negociação para aglutinação de interesses quando da decisão, que indica diretamente o modelo Político) pode indicar tendência para o modelo Incremental

No que diz respeito às questões demográficas, essas foram tratadas a partir do *SPSS*, que gerou o perfil das cooperativas estudadas, assim como dos resultados obtidos e, a partir de testes de Qui-quadrado, foram comparadas aos modelos com o objetivo de se verificar possíveis associações, o que implicaria descobrir razões (demográficas) para preferência de um modelo sobre outro.

## **5 RESULTADOS**

Esta seção trata dos resultados encontrados pela pesquisa, da sua análise, bem como da discussão desses resultados. Observa-se que a parte de apresentação e discussão dos resultados está focada em duas vertentes, validação do instrumento utilizado e análise dos dados obtidos, buscando responder a pergunta da pesquisa: existe algum modelo de decisão predominante na decisão estratégica em cooperativas de crédito?

### **5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente, serão apresentados os resultados relativos ao processo de validação do questionário construído para esta pesquisa. Na seqüência, serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados fornecidos pelas cooperativas.

#### **5.1.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Como apresentado por Oliveira-Castro et al. (1999), página 82 desta dissertação, foram seguidos cinco passos para construção e validação do questionário: construção de itens à luz da teoria, sistematização de indicadores, validação de juízes, validação semântica e validação empírica, sendo, nessa última fase, aplicada a uma amostra e avaliado estatisticamente.

O questionário foi enviado para um total de 275 cooperativas<sup>43</sup>, inclusive para a amostra definida como de reposição. O retorno da amostra por segmento estabelecido é melhor exemplificado no quadro seguinte:

---

<sup>43</sup> Do total de 294 cooperativas definidas para a amostra, 19 foram utilizadas para validação semântica.

Quadro 5 – Retorno da Amostra em Relação aos Estratos Estabelecidos

ESTRATOS			Amostra	
			Amostra	Resposta
Central	Luzzatti	Menos de 10 anos	0	
Central	Luzzatti	De 10 a 20 anos	0	
Central	Luzzatti	Mais de 20 anos	0	
Central	Mutuo	Menos de 10 anos	3	2
Central	Mutuo	De 10 a 20 anos	3	1
Central	Mutuo	Mais de 20 anos	1	0
Central	Rural	Menos de 10 anos	1	1
Central	Rural	De 10 a 20 anos	2	0
Central	Rural	Mais de 20 anos	0	
Singular	Luzzatti	Menos de 10 anos	0	
Singular	Luzzatti	De 10 a 20 anos	1	0
Singular	Luzzatti	Mais de 20 anos	3	1
Singular	Mutuo	Menos de 10 anos	90	23
Singular	Mutuo	De 10 a 20 anos	49	11
Singular	Mutuo	Mais de 20 anos	51	10
Singular	Rural	Menos de 10 anos	20	5
Singular	Rural	De 10 a 20 anos	49	10
Singular	Rural	Mais de 20 anos	21	3
TOTAIS			294	67

Para validação estatística do questionário, foi realizado o teste de Correlação de Pearson, assim representado: dos 595 pares de correlação, 75 (12%) apresentaram correlações positivas (acima de 0,30), enquanto 13 apresentaram correlação negativa (nos mesmos moldes). A correlação positiva entre as questões não foi considerada alta, pois a maioria dos valores encontrados ficou abaixo de 0,30 (ou -0,30) – apenas as correlações de 4 pares de variáveis ficaram acima de 0,60.

Um coeficiente de correlação, qualquer que seja, indica que variáveis estão relacionadas entre si. Quanto maior esse coeficiente (entre 0 e +/- 1,00), mais forte será a relação entre as variáveis. No entanto, a indicação do tamanho do coeficiente como eficaz para medir uma correlação está diretamente relacionada com o tamanho da amostra, também com o uso que dele

é feito (PASQUALI, 1996), sendo um coeficiente de 0,50, por exemplo, considerado grande, se a amostra for grande (N de 30 ou mais) e será pequeno se a amostra for pequena (N < 10, por exemplo).

No caso deste estudo, considerando que as correlações se apresentaram baixas, utilizou-se 0,30<sup>44</sup> como ponto de referência para *inferências* sobre os quesitos do instrumento, considerando que os baixos índices de correlação podem representar um ponto bastante positivo da perspectiva de validação do instrumento, qual seja, validação discriminante dos itens, se considerados três fatores:

- ◆ Especificidades dos Modelos: os modelos abordados, a despeito de algumas proximidades entre si (como por exemplo, entre o racional e o incremental) têm características distintas, tratam de aspectos muito diferentes na forma e método a ser adotado quando da decisão estratégica. A distinção entre modelos não favorece alta correlação entre os quesitos do instrumento, posto que estes buscam medir diferentes aspectos de diferentes modelos.
- ◆ Especificidades nas Variáveis de cada Modelo: as características dos modelos decisórios, agregados em dimensões e variáveis (conforme tabela de operacionalização), são distintas entre si, onde os modelos abordam aspectos tanto relativos aos decisores quanto à natureza da decisão construída, além da forma de decisão propriamente dita. Essa diversidade pode explicar uma baixa correlação entre questões, mesmo referentes a um mesmo modelo.
- ◆ Tamanho do Instrumento: sendo o objetivo maior da análise fatorial agrupar e reduzir dados, a baixa correlação apresentada no instrumento, pode representar outro ponto positivo: os quesitos construídos não são redundantes se comparados uns aos outros, sendo a maioria deles focada em características específicas, que não são abordadas por outros quesitos. Isso implica inferir que, do ponto de vista da operacionalização construída, dificilmente o questionário poderia ser menor do

---

<sup>44</sup> Isso porque, conforme Pasquali (1996), se o coeficiente deseja apenas indicar existir uma relação entre duas variáveis, um  $r = 0,30$ , por exemplo, com graus de liberdade 98 (isto é, baseado numa amostra de 100 sujeitos) *pode ser* significativo, pois sua probabilidade de ocorrência por acaso é inferior a 1% ( $p < 0,01$ ).



que as 35 questões finais, sob pena de não mensurar os vários fatores específicos dos modelos de decisão abordados.

De fato, os testes de correlação comparam a média de correlação entre os itens em cada conceito com todos os outros itens designados para medir outros conceitos. Assim, a validação discriminante é encontrada quando a média de correlação de itens de uma dimensão com itens de outras dimensões é baixa, e consideravelmente menor que a média de intercorrelação de itens dentro do total de itens de uma mesma dimensão (STEIN, 1980).

As correlações acima de 0,50 (e -0,50) apresentadas estão analisadas abaixo:

- a) As questões “existe um processo específico para tomada de decisão estratégica na cooperativa” e “a cooperativa tem regras e procedimentos para a tomada de decisão estratégica que definem etapas e forma específica para a análise de problemas e busca de soluções” apresentaram a correlação mais alta (0,73). Observa-se que ambas dizem respeito a mesma dimensão e variável (Natureza da Análise e Formalidade, respectivamente), além de buscarem ambas medir o modelo Racional.
- b) O índice de 0,60 foi apresentado para a correlação entre as questões “existe um processo específico para tomada de decisão estratégica na cooperativa” e “as decisões estratégicas tomadas são representadas em um plano único e bem-estruturado”. Essas questões visam a qualificar o modelo Racional, apesar de fazerem parte de dimensões diferentes.
- c) A combinação das questões “quando da tomada de uma decisão estratégica ou solução de um problema estratégico, a maioria das alternativas encontradas parte do conhecimento e opinião dos decisores” e “o grupo responsável pela decisão estratégica é formado pelo Corpo Diretor da cooperativa (Presidente, Vice-Presidentes, Diretores e Gerentes)” apresentaram índice 0,59 de correlação, mesmo fazendo referência a diferentes dimensões (natureza da análise e tomadores de decisão, respectivamente). Em comum têm o fato de que ambas buscam qualificar o modelo racional.

- d) As questões “a implantação da decisão estratégica tomada é planejada” e “a implantação da decisão estratégica tomada é monitorada” apresentaram correlação de 0,60. As questões também dizem respeito ao modelo Racional, apesar de contidas em dimensões diferentes.
- e) A correlação negativa mais alta (0,59) foi originada pelo par de questões “a tomada de decisão estratégica na Cooperativa é aleatória, não obedecendo a um processo específico” e “a implantação da decisão tomada é planejada”. A primeira diz respeito ao modelo *Garbage Can*, enquanto a segunda faz referência ao modelo Racional de decisão.

Outras correlações, acima de 0,30 (e -0,30) são analisadas abaixo:

- a) As questões 1 (processo específico) e 4 (decisões pragmáticas) apresentaram correlação positiva - (0,48) - indicando a possibilidade da presença de aspectos racionais e de incrementalidade numa mesma decisão. No entanto, a correlação positiva daquela questão com a 19 (disponibilidade de informação) indica a presença de aspectos racionais de decisão estratégica nas cooperativas;
- b) Também a correlação positiva entre a questão sobre a estratégia como produto de diversas áreas (4) e a sobre avaliação de alternativas (16) pode indicar a convivência de aspectos racionais e incrementais na decisão;
- c) A correlação das questões 2 (regras e procedimentos de decisão) com a 21 (decisão final como um plano estruturado) pode indicar consistência quanto à mensuração de aspectos de formalidade, disseminação e conhecimento do processo decisório no âmbito das organizações;
- d) As questões 6 e 7, sobre aleatoriedade na decisão e tomada de decisão isolada, apresentam correlação positiva, podendo-se inferir uma consistência dos quesitos relativos ao modelo *Garbage Can*;
- e) A questão 10 (baixa clareza do problema e objetivo) apresenta correlação positiva com a 15 (análise não estruturada do problema), que também pode indicar consistência entre essas questões do *Garbage Can*;

- f) As questões 14 e 28, que tratam de interesses e negociação entre grupos na decisão, características do modelo Político, apresentam correlação positiva. Da mesma forma, a questão 27 (uso de negociação) associa-se com a 26 (grupos de interesses).

Foram também listados os resultados mais significativos do teste de correlação que dizem respeito à associação entre itens no instrumento aplicado observando a análise entre modelos, ou seja, as correlações entre as questões relativas ao mesmo modelo apresentam correlação interna mais alta do que com quesitos relativos a outros modelos, como exemplos:

- ◆ A questão 10 e a 15, da dimensão *Natureza da Análise* e referentes ao modelo *Garbage Can* apresentam correlação positiva (0,50), mas apresentam baixa correlação (ou negativa) em relação às questões referentes ao modelo Racional, como a 9, 19 ou 35;
- ◆ A questão 29 (opinião pessoal dos decisores), referente ao modelo Político, apresenta correlação positiva com outros quesitos do modelo (questões 30 e 32, por exemplo), ao passo que demonstra baixa correlação – ou negativa – com questões relativas a outros modelos (questões 4, 11 e 13, referentes aos modelos Incremental, Racional e *Garbage Can*, respectivamente);
- ◆ A questão 3 (estilo de gestão, modelo Racional) e a 10 (baixa clareza de objetivos, modelo *Garbage Can*), pertencentes a diferentes dimensões, apresentam correlação negativa;
- ◆ As questões específicas do modelo Incremental (resposta direta ao modelo, sem avaliação de tendência) apresentam correlação positiva – quesitos 4, 5, 18, 23 e 28. Já em comparação a questões específicas para os modelos Racional, Político e *Garbage Can* (2, 29/30 e 31, respectivamente), apresentam correlação negativa ou muito baixa.

A tabela de correlação entre as 35 questões utilizadas para medir os quatro modelos está disposta a seguir – Tabela 3. Por questão de *layout* a tabela está dividida em duas partes.

**Tabela 3 – Correlação de Pearson**

	Existe um processo	A Cooperativ	O estilo de gestão da	Na Cooperativ	A tomada de	A tomada de	As decisões	A decisão estratégic	Quando da tomada	Os objetivos	O problema	As condições	Quando um	Antes de iniciar a	O processo
Existe um processo	1														
A Cooperativatem	<b>0,737467</b>	1													
O estilo de gestão da	0,270921	0,284404	1												
Na Cooperativaas	0,335465	0,33797	0,191469	1											
Atomadadedecis	0,482813	<b>0,531727</b>	<b>0,328155</b>	0,244915	1										
Atomadadedecis	-0,25939	<b>-0,38275</b>	-0,02029	-0,19278	-0,13725	1									
As decisõesestrat	<b>-0,35226</b>	<b>-0,32603</b>	-0,05142	<b>-0,40524</b>	-0,05713	<b>0,487974</b>	1								
A decisãoestratég	0,004026	0,068486	0,097487	-0,06153	0,09745	0,100947	0,043101	1							
Quando datomad	<b>0,402956</b>	0,273712	0,143805	<b>0,382025</b>	0,282004	0,02156	<b>-0,33463</b>	0,019333	1						
Os objetivosdade	-0,0981	-0,11695	-0,08276	-0,04923	-0,15536	0,241274	0,2443	0,080771	-0,22796	1					
O problemaaserre	-0,06646	-0,20375	-0,00467	0,024576	-0,00274	0,211414	-0,03383	0,269706	0,046333	0,297274	1				
As condições que	-0,0408	-0,09776	0,195709	0,018515	0,061343	0,17341	0,148201	-0,01546	-0,10624	0,144249	-0,16807	1			
Quando um proble	-0,02085	0,020097	0,177466	-0,03903	0,0259	-0,14536	-0,21403	<b>0,323835</b>	0,128758	-0,07204	0,004881	0,066405	1		
Antes de iniciar aco	0,261586	0,258632	0,158866	0,053906	0,093195	-0,24621	-0,29283	0,131822	0,10163	-0,14027	-0,01027	0,020023	0,128478	1	
O processo deger	-0,29437	-0,35094	0,039213	-0,12071	-0,16818	0,181888	0,175454	0,089522	-0,23761	<b>0,501195</b>	0,105363	<b>0,350236</b>	-0,04931	-0,02575	1
As alternativas sel	<b>0,333092</b>	<b>0,431992</b>	<b>0,165298</b>	<b>0,469092</b>	0,258408	<b>-0,33862</b>	<b>-0,40746</b>	0,009109	<b>0,376537</b>	-0,20986	-0,08676	0,001797	0,109669	0,133834	-0,16467
Quando datomad	0,092274	0,027392	<b>0,410298</b>	0,033225	0,198998	-0,03786	-0,04573	<b>0,369401</b>	<b>0,312337</b>	-0,01075	0,279919	0,109151	<b>0,369538</b>	0,130523	0,123426
Os odoaprendiz	0,153335	-0,01564	0,133031	-0,15393	0,211389	0,187056	0,096174	0,258893	<b>0,307362</b>	0,012898	0,136908	-0,1603	0,053967	0,230019	0,001358
A informaçãoe nece	<b>0,457903</b>	<b>0,311749</b>	<b>0,478621</b>	0,256724	0,238878	-0,24053	-0,09063	0,126057	0,24408	-0,11665	-0,06877	-0,08766	0,068465	0,046049	-0,16055
A decisão finalées	0,257866	0,257275	0,167739	0,104797	0,256054	-0,199	-0,17925	0,223914	0,216945	-0,00405	0,012336	-0,00849	0,044757	0,2751	-0,02972
As decisõesestrat	<b>0,605999</b>	<b>0,588317</b>	<b>0,301518</b>	0,291412	<b>0,402833</b>	-0,10072	-0,23602	0,146832	0,270491	-0,12947	0,096865	-0,01449	0,230001	0,227345	-0,24523
As decisõesestrat	0,127437	0,134166	0,079357	-0,08431	0,148969	0,099478	0,052577	<b>0,416967</b>	-0,12295	0,218308	0,250445	0,102024	-0,0639	0,009542	0,090975
Asoluçãoencontr	0,023451	0,169673	0,10334	0,022423	0,10398	-0,28211	-0,19823	0,187508	0,179169	-0,03781	-0,13235	0,098007	0,206674	0,269357	0,115527
Umavez encontra	0,056102	0,116686	-0,07411	0,02088	-0,07303	0,005185	-0,02012	-0,02092	-0,08016	<b>0,345365</b>	0,105851	0,033212	-0,25545	0,268841	0,184412
O grupo responsá	0,262845	0,192742	<b>0,365998</b>	<b>0,053803</b>	<b>0,302454</b>	-0,1002	-0,11109	<b>0,359408</b>	0,258199	0,035315	<b>0,305061</b>	0,032916	<b>0,349076</b>	0,157444	-0,06693
A decisãoestratég	<b>0,363599</b>	<b>0,357094</b>	0,136607	<b>0,308311</b>	0,152098	-0,27308	<b>-0,39762</b>	0,034763	0,145131	-0,21191	-0,08593	-0,02283	-0,11867	0,285606	-0,14682
Na Cooperativaan	<b>0,375135</b>	<b>0,385808</b>	0,153562	0,269882	0,221552	<b>-0,34626</b>	-0,49797	0,105166	0,180911	-0,05736	-0,05144	-0,0684	0,07544	<b>0,445652</b>	-0,08713
Os odenegociaç	0,270743	<b>0,342576</b>	0,198997	0,078392	0,188077	0,043832	-0,04895	<b>0,330326</b>	0,137027	0,092006	0,138521	0,054947	-0,00674	0,028105	0,134006
Na Cooperativaqu	0,13933	0,046266	0,152789	-0,0183	0,09949	0,152332	0,10666	0,288771	-0,07575	0,241595	-0,02584	0,271273	-0,11571	0,047241	0,246339
Participantesexte	0,010071	-0,00332	-0,01097	0,0067	0,121036	0,200922	0,096122	-0,05767	0,163233	-0,03856	-0,14714	0,073464	-0,02006	0,025638	-0,03815
Um decisãoestra	0,093427	0,199537	0,135089	-0,0569	-0,01889	0,200761	0,018916	0,054996	-0,14288	0,001515	-0,08723	0,271005	0,027194	-0,00603	0,020242
As discussões	-0,00781	0,047136	-0,00486	-0,05985	-0,08447	0,064098	-0,02138	0,146491	-0,1447	0,289681	0,129215	0,292363	0,135504	0,062836	0,178454
Um decisãoestra	0,153457	0,135035	-0,01808	-0,12904	0,199384	-0,05861	0,200762	-0,11059	-0,05378	-0,15915	-0,34703	0,193006	-0,16808	0,042234	-0,12905
A implantaçãoodad	<b>0,320113</b>	<b>0,312825</b>	0,287487	<b>0,378663</b>	0,114352	<b>-0,59525</b>	-0,596	0,040692	<b>0,312875</b>	-0,28788	-0,00176	-0,17606	0,2234	<b>0,31412</b>	-0,19702
A implantaçãoodad	0,29173	0,293067	0,187381	<b>0,318824</b>	0,220273	<b>-0,33858</b>	<b>-0,46214</b>	0,119843	<b>0,459994</b>	<b>-0,35933</b>	-0,093	-0,1085	<b>0,326864</b>	0,266245	-0,28566

	As alternativa	Quando da tomada	O uso da aprendizagem	A informação	A decisão final é	As decisões	As decisões	A solução encontrad	Uma vez encontrad	O grupo responsáv	A decisão estratégic	Na Cooperativ	O uso de negociaçã	Na Cooperativ	Participantes	Uma decisão	As discussõe	Uma decisão	A implantaç	A implantaç	
Existeumprocess																					
ACooperativatem																					
Oestilodegestãod																					
NaCooperativaas																					
Atomadadedecis																					
Atomadadedecis																					
Asdecisõeestrat																					
Adecisãoeestratég																					
Quandodatomad																					
Oobjetivosdade																					
Oproblemaaserre																					
Ascondiçõeque																					
Quandoumproble																					
Antesdeiniciaraco																					
Oprocessodeger																					
Asalternativassel		1																			
Quandodatomad	0,072567		1																		
Ousodaaprendiz	-0,03342	0,329289		1																	
Ainformaçãonece	0,166108	0,262804	0,195426		1																
Adecisãofinalé	0,396099	0,159923	0,26767	0,079913		1															
Asdecisõeestrat	0,42837	0,236394	0,073844	0,376417	0,267089		1														
Asdecisõeestrat	-0,0101	0,173371	0,174693	0,218161	0,102571	0,073751		1													
Asoluçãoencontr	0,326565	0,305701	0,191342	-0,06581	0,304927	-0,10423	0,022681		1												
Umavezencontra	-0,06658	0,063556	0,027718	-0,1691	0,068475	-0,1015	0,218796	0,055682		1											
Ogruporesponsá	0,068627	0,595533	0,252962	0,337997	0,210056	0,438091	0,266661	0,178437	-0,04657		1										
Adecisãoeestratég	0,42507	0,033692	-0,01173	0,03515	0,175725	0,28788	-0,05784	0,107039	0,057338	0,01606		1									
NaCooperativaan	0,440139	0,115579	0,025591	0,20509	0,267933	0,31968	-0,0273	0,183543	0,171304	0,2102	0,550093		1								
Ousodenegociaç	0,129459	0,349812	0,101655	0,216338	0,076616	0,377719	0,210991	0,070707	0,102153	0,169825	0,178827	0,216009		1							
NaCooperativaqu	-0,02196	0,189112	0,211926	0,210302	0,003361	0,090791	0,438918	-0,1082	0,259586	0,14669	0,119503	0,093904	0,259874		1						
Participantesexte	-0,19294	-0,00143	0,133411	0,139617	-0,17022	-0,06682	-0,03795	-0,1507	0,003271	-0,16859	-0,11045	-0,06544	0,177719	0,198964		1					
Umadecisãoestra	-0,15337	-0,1395	-0,09366	0,001204	-0,32412	0,053565	0,040432	-0,10253	-0,03188	-0,2029	0,006019	-0,02955	0,22807	0,01149	0,277377		1				
Asdiscussõeesso	-0,01981	0,027181	0,042455	-0,09649	-0,05779	0,004277	0,339003	-0,01781	0,150793	0,130768	0,138551	0,005355	0,056961	0,153957	0,020042	0,385194		1			
Umadecisãoestra	0,085981	-0,1574	-0,04057	0,028729	-0,04852	-0,00049	0,048569	0,03665	-0,02371	-0,15274	0,048857	0,041792	-0,2334	0,217763	0,036444	0,006408	0,048579		1		
Aimplantaçãodad	0,445616	0,217768	0,135506	0,300235	0,344011	0,290229	-0,05222	0,390803	-0,15466	0,26928	0,369945	0,320319	-0,03378	-0,16375	-0,22544	-0,16989	-0,01189	-0,13019		1	
Aimplantaçãodad	0,283753	0,268789	0,136092	0,204679	0,1657	0,23622	-0,15315	0,383971	-0,10411	0,419188	0,151777	0,212273	-0,13267	-0,19957	0,020077	-0,0596	-0,01851	-0,08043	0,60852		1

Como complemento e para verificar a relação interna entre os quesitos do instrumento, foi realizado teste de correlação para cada modelo estudado, sendo para tanto, segregadas as questões relativas a cada um, conforme definido na Matriz de Tipificação (Apêndice 2). Para o teste, foram relacionados todos os quesitos que registraram relação com o modelo em avaliação, seja em relação direta, seja em indicação de tendência.

As principais observações resultantes dos índices de correlação encontrados entre quesitos do mesmo modelo, como disposto no Apêndice F, tendo como referência o índice 0,30, estão descritas abaixo :

- a) Modelo Racional: dos 231 pares de correlação resultantes de 21 quesitos específicos, 32 apresentaram-se positivos e 11 negativos (13 e 4%, respectivamente). Observa-se alto índice de correlação entre as questões 1 e 2, já descrito anteriormente, o que pode indicar redundância no objetivo destas questões. Por outro lado, a alta correlação da questão 1 com a de número 21 não indica redundância, posto que medem aspectos distintos do modelo Racional, mas alta positividade entre aspectos do modelo. As correlações encontradas entre a questão 9 (clareza de problema e objetivo) com as questões 16 (avaliação de viabilidade das alternativas) e 35 (monitoramento da implantação da decisão) implicam em necessidade de revisão dessas questões – seja no vocabulário, seja na definição sobre modelos que representam.
- b) Modelo Incremental: a combinação de 30 quesitos gerou 465 pares de correlação, dos quais 70 (15%) resultaram positivos e 9 (2%) negativos. Observada a forte indicação de tendência para esse modelo, definida a partir de indicadores específicos de outros modelos (uso da escala meio termo), pode ser necessária a revisão desses quesitos enquanto indicadores do modelo Incremental. Por outro lado, não foram encontradas correlações negativas significativas, à exceção da questão 7 (decisões isoladas) em relação às questões 16 (análise de alternativas), 26 (decisões em grupo) e 27 (aglutinação de interesses), questões específicas de outros modelos, o que pode implicar, mais uma vez, revisão de casos de tendência para o modelo Incremental a partir de quesitos de outros modelos, assim como a revisão do uso da escala “meio termo”.

- c) Modelo Político: os 16 quesitos referentes ao modelo geraram 120 pares de correlação, dos quais 9 apresentaram-se positivos (7,5%). Ao contrário do Incremental, o modelo Político foi aquele que menos indicadores teve, principalmente diretos. Como já dito, a mensuração desse modelo apresentou-se a mais complexa, posto que incorpora aspectos de outros modelos, além de basear-se em jogos de poder não necessariamente fáceis de serem traduzidos em quesito ou mesmo admitidos pelos respondentes. Observa-se, no entanto, que esse foi o único dos modelos que não apresentou correlações negativas significativas, o que pode indicar que não existem questões que precisem ser revistas, sob esse aspecto.
- d) Modelo *Garbage Can*: foram gerados 190 pares de combinação (20 quesitos), 30 (16%) positivos e 8 (4%) negativos. Destacam-se as correlações positivas encontradas entre as questões que medem o modelo a partir da situação inversa (discordo e discordo totalmente), como entre as questões 1 (processo específico de decisão), 19 (disponibilidade de informações), 21 (decisão como plano único), 26 (atuação de grupos e comitês), 27 (aglutinação de interesses) e 35 (implantação da decisão). A correlação negativa (-0,59) entre a questão sobre aleatoriedade na decisão (6) e monitoramento da implantação (35) apresenta bons indícios sobre esse aspecto do modelo. Da mesma forma, a questão 7 (decisões isoladas) com as questões 26 e 27.

### 5.1.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados foram divididos em duas partes para apresentação, aqueles relativos à amostra – cooperativas e decisores – e aqueles relativos ao processo decisório, obtidos pela análise das respostas as 35 questões apresentadas.

Inicialmente, são apresentados os dados demográficos e, na seqüência, a análise das respostas. A discussão dos resultados é feita ainda neste tópico.

### 5.1.2.1 Dados Demográficos

Como observado, a amostra foi caracterizada em dois grupos, informações sobre as cooperativas que responderam à pesquisa e sobre os respondentes do questionário, dirigentes dessas cooperativas.

Em relação à amostra, é necessário observar o que segue, conforme demonstrado nos gráficos, que constam do Anexo D – Dados Demográficos.

- ◆ constitui-se basicamente de cooperativas singulares, que representam 94% do total de cooperativas participantes da pesquisa;
- ◆ a grande maioria (48 cooperativas) está concentrada no segmento de crédito mutuo, seguida da atuação com crédito rural – 13 cooperativas;
- ◆ a maior parte (56%) é vinculada ao sistema SICOOB, enquanto os dois outros grandes sistemas - Sicredi e Unicred - detêm juntos 27% das cooperativas;
- ◆ a grande maioria (68%) movimenta mais de R\$1 milhão/ano em crédito direto e 17% movimentam de R\$101 a 500 mil em volume de crédito;
- ◆ as cooperativas concentram-se basicamente na região sul e sudeste, que representam juntas 73% do total de domicílios delas, sendo que apenas na região sudeste encontram-se 30 das 66<sup>45</sup> cooperativas;
- ◆ das 66 cooperativas que compuseram a amostra, 32 empregam até 10 empregados e 29 empregam de 11 a 100 empregados, ou seja, 92% das cooperativas constituem-se de pequenas empresas;
- ◆ a distribuição dos volumes de crédito difere entre central e singular, considerando que na primeira categoria o crédito se concentra nas escala “de R\$101 a 500 milhões/ano” e “acima de 1 milhão/ano”. Já nas Singulares, a concentração na escala se dá acima de R\$500 mil/ano (73% das cooperativas) e, à exceção do grande volume acima de 1 milhão (43 cooperativas), a distribuição é mais homogênea;

---

<sup>45</sup> Das 67 cooperativas que responderam à pesquisa, foi identificado um *missing case*, a ser abordado posteriormente.



- ◆ a maioria das cooperativas está associadas à organizações privadas (57%), seguidas de organizações do terceiro setor, públicas e de economia mista, com números bastante próximos - 11, 8 e 7 cooperativas, respectivamente;
- ◆ as cooperativas ainda são organizações novas, sendo que 51% têm menos de 10 anos (apenas 3 têm de 5 a 10 anos), mas quase a metade (49%) têm idade entre 11 e 50 anos;

Em relação aos respondentes, pertencentes ao corpo diretor das cooperativas, foi observado que:

- ◆ entre os gerentes e diretores, 49% estão no cargo a menos de 5 anos e 87% estão a menos de 10 anos. Já entre aqueles que ocupam cargo de presidência na cooperativa, a grande maioria deles (10 em 18) está no cargo entre 6 e 10 anos;
- ◆ em relação ao tempo que os dirigentes trabalham na cooperativa, destaca-se o grupo que trabalha entre 6 e 10 anos, sendo que a grande maioria (48 respondentes) está na cooperativa a menos de 10 anos;
- ◆ 59% dos dirigentes das cooperativas estudadas estão na faixa etária entre 30 e 50 anos, sendo que 87% têm acima de 30 anos;
- ◆ sobre a escolaridade, nota-se que 89% dos dirigentes das cooperativas concluíram o terceiro grau, 42% com pós-graduação. Treze por cento dos dirigentes não concluíram o terceiro grau;
- ◆ por fim, observa-se que o sexo masculino é predominante entre os dirigentes das cooperativas (81%), com pouca participação de mulheres na direção.

#### **5.1.2.2 Análise das Respostas – Caracterização de Modelos de Decisão Estratégica**

O retorno do Questionário sobre a amostra foi de 24,45%. Motivos tal como alto nível de ocupação dos dirigentes das cooperativas, para quem é natural receber grande número de correspondências sobre pesquisas, além da dificuldade de se manter o anonimato em um assunto estratégico, de delicadas questões e informações tidas como confidenciais, dificilmente permitem alto retorno nesse tipo de pesquisa.

As respostas obtidas pela aplicação do instrumento nas cooperativas de crédito foram tratadas a partir de duas análises básicas, de Agrupamentos (*Cluster*) e Qui-Quadrado.

A primeira análise constituiu-se da mais adequada para agrupar as cooperativas a partir de características similares no seu método de decisão, identificando tendência para um ou outro modelo conforme operacionalizado no estudo. A análise de *Cluster* permitiu atender ao objetivo geral da pesquisa, “descrever o processo de tomada de decisão estratégica em cooperativas de crédito brasileiras”, pelo atendimento dos objetivos específicos 1 e 2, “identificar a forma de tomada de decisão estratégica das cooperativas de crédito, a partir da perspectiva dos modelos de decisão descritos na literatura” e “caracterizar o processo decisório nas cooperativas estudadas”.

O segundo teste (Qui-Quadrado) buscou atender a necessidade de caracterizar cada um dos grupos obtidos na análise de agrupamento, procurando identificar similaridades entre as cooperativas que compõem cada um dos grupos, na tentativa de explicar sua preferência pela adoção de um ou outro modelo e dessa forma atender ao terceiro objetivo específico deste estudo “identificar a existência (ou não) de um padrão/regularidade no processo decisório estratégico das cooperativas de crédito brasileiras, de acordo com características específicas dessas organizações”.

A análise de agrupamentos provou-se a mais adequada para este estudo, pois permite encontrar agrupamentos naturais de conjunto de indicadores/unidades/objetos, neste caso, permite identificar entre os quatro modelos, cujas variáveis foram construídas à luz da teoria, quais são os mais utilizados/preferidos pelas 66 cooperativas que responderam à pesquisa.

A tabela abaixo é um quadro resumido da técnica de *Cluster* aplicada a este estudo, enquanto o Anexo E apresenta a tabela completa da formação dos *Clusters*. O tratamento dado aos *missing cases* será abordado posteriormente.

Tabela 4 – Sumário do Cluster

Case Processing Summary<sup>a,b</sup>

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
63	94,0	4	6,0	67	100,0

a. Squared Euclidean Distance used

b. Ward Linkage

Fonte: Análise dos Dados (SPSS)

A aplicação da técnica de agrupamentos permitiu a formação de quatro grupos distintos que refletem, em maior ou menor medida, os modelos de decisão estratégica abordados neste estudo, cujos resultados serão discutidos posteriormente.

Os *clusters* formados apresentam tamanhos e configurações demográficas distintas, como visualizado na tabela abaixo, que procurou relacionar as características mais importantes de cada grupo – observa-se que os totais nem sempre correspondem ao total da amostra, considerada a não-resposta de algum item por algumas cooperativas.

Tabela 5 – Caracterização Demográfica dos Clusters

DADO	CRITÉRIO	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4	AMOSTRA TOTAL
CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS						
Quantidade de Cooperativas*		30	4	16	16	66
Categoria	Central	2		2		4
	Singular	28	4	14	16	62
Segmento	Luzzatti			1		1
	Mutuo	22	2	9	12	45
	Rural	5	2	3	3	13
	Livre Admissão	2		2	1	5
Sistema Central	SICOOB	18	2	8	9	37
	SICREDI	2		5	2	9
	UNICREDI	5		2	2	9
	Outros		1		3	4
	Não Associada	5	1	1		7
Volume de Crédito	até R\$ 100 mil	1	1	1		3
	de R\$ 101 a 500 mil	8	1		2	11
	de R\$ 501 a 1 milhão	4			2	6
	Acima de R\$ 1 milhão	17	2	14	11	44
Região	Sul	7		3	3	13
	Sudeste	11	2	5	8	26
	Norte	7		1		8
	Nordeste	3	1			4
	Cento-Oeste	2	1	1	2	4
Porte (Empregados)	Pequena (até 100 empregados)	28	4	12	15	59
	Média (de 100 a 500 empregados)	1		1		2
	Grande (mais de 500 empregados)			2	1	3
Tipo de Organização (à qual a cooperativa é vinculada)	Privada	15	2	14	7	38
	Pública	4	1	1	2	8
	Terceiro Setor	6		1	4	11
	Economia Mista	4	1		2	7
Idade	Menos de 5 anos			2		2
	de 5 a 10 anos	4		6		10
	de 11 a 50 anos	15	2	7	7	31
	Mais de 50 anos			1		1

Tabela 5 – Caracterização Demográfica dos Clusters (cont.)

DADO	CRITÉRIO	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4	AMOSTRA TOTAL
Quantidade de Cooperativas*		30	4	16	16	66
CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES						
Cargo	Presidente	16	1	4	4	25
	Diretor	8		5	1	14
	Gerente	5	3	7	11	26
Tempo de Cargo	Menos de 1 ano	4			1	5
	1 a 5 anos	10	2	6	5	23
	6 a 10 anos	10	2	7	7	26
	de 11 a 25 anos	4		1	3	8
Tempo de Cooperativa	Menos de 1 ano	1		1		2
	de 1 a 5 anos	7	2	5	4	18
	de 6 a 10 anos	13	1	7	7	28
	de 11 a 25 anos	7	1	3	4	15
	Mais de 25 anos	2				2
Idade	Menos de 30 anos	6			3	9
	de 31 a 50 anos	15	3	7	10	35
	Mais de 50 anos	9	1	9	3	22
Escolaridade	até 2. Grau	3	1	1		5
	Terceiro Grau	13	2	6	9	30
	Pós-Graduação	13	1	9	4	27
Sexo	Feminino	10		2	2	14
	Masculino	19	4	14	14	51

\* 67 respondentes menos um *missing case*

Fonte: Análise dos Dados (SPSS)

Os grupos formados não apresentam especificidades do ponto de vista demográfico, características que se descolam da configuração da amostra total, seguindo, via de regra, a mesma distribuição apresentada na amostra. No entanto, alguns casos merecem destaque:

- i. *Cluster 1*
  1. representa 45% da amostra;
  2. das 4 centrais, duas estão neste Grupo;
  3. tem 45% das Singulares;

4. detém 49% do crédito Mútuo;
5. tem 48% das cooperativas vinculadas ao sistema SICOOB;
6. estão neste *cluster* 73% das cooperativas que movimentam de R\$101 a 500 mil/ano;
7. 93% das cooperativas são constituídas de pequenas empresas;
8. das 8 cooperativas da região Norte, 7 estão neste *Cluster*, que também detém 3 das 4 localizadas no Nordeste;
9. das 7 ligadas à organização de economia mista, 4 estão neste *Cluster*, que também incorpora 6 cooperativas das 11 ligadas ao terceiro setor, além de metade das vinculadas à organizações públicas;
10. 50% das cooperativas entre 11 e 50 anos estão neste *cluster* – o que representa 53% das cooperativas do *cluster* (as outras estão na faixa de 5 a 10 anos)
11. dos 17 presidentes que responderam à pesquisa, 8 estão neste *cluster*;
12. 67% dos dirigentes deste grupo estão no cargo entre 1 a 10 anos;
13. neste *cluster* estão as pessoas com mais tempo de cooperativa: 53% dos dirigentes que estão há mais de 10 anos na cooperativa (e todos os 2 que têm mais de 25 anos de cooperativa);
14. dos 9 dirigentes com menos de 30 anos, 6 estão neste *cluster*;
15. dos 5 que não concluíram o terceiro grau , três estão neste *cluster*;
16. concentra a maioria dos dirigentes do sexo feminino: 10 em 14 estão neste *cluster*;

ii. *Cluster 2*

1. representa 6% da amostra (4 cooperativas);
2. todas as cooperativas são singulares;
3. das 4, 2 estão associadas à SICOOB, 1 está associada a outro sistema, que não os três listados, e 1 não está associada;
4. das 4 cooperativas, 2 movimentam acima de 1 milhão/ano;
5. todas são pequenas empresas, metade estão no Sudeste;
6. todas têm entre 5 e 50 anos;

7. 75% dos respondentes ocupam cargo de gerência;
8. todos os dirigentes estão entre 1 e 10 anos no cargo;
9. metade tem menos de 5 anos de cooperativa;
10. todos os dirigentes são do sexo masculino.

iii. *Cluster 3*

1. representa 24% da amostra;
2. as outras 2 centrais (em 4) estão neste Grupo;
3. a única cooperativa do segmento Luzzatti está neste *cluster*;
4. tem 55% das cooperativas associadas ao sistema SICREDI;
5. 87% das cooperativas movimentam acima de R\$ 1 milhão/ano, a despeito de 75 delas se constituírem de pequenas empresas;
6. 37% das cooperativas ligadas à organizações privadas estão neste *cluster*;
7. tem distribuição mais homogênea de idade, sendo o único grupo com cooperativas na faixa menor de 5 anos (2) e maior que 50 anos (1);
8. mais da metade dos respondentes (56%) ocupam cargo de diretor ou presidente - contra 43% na amostra total;
9. 44% estão entre 6 e 10 anos na cooperativa;
10. tem os dirigentes mais velhos: 41% do total da amostra, o que representa 56% dos dirigentes das cooperativas do *cluster*;
11. tem os dirigentes com maior escolaridade (pós-graduação): 9 em 16.

iv. *Cluster 4*

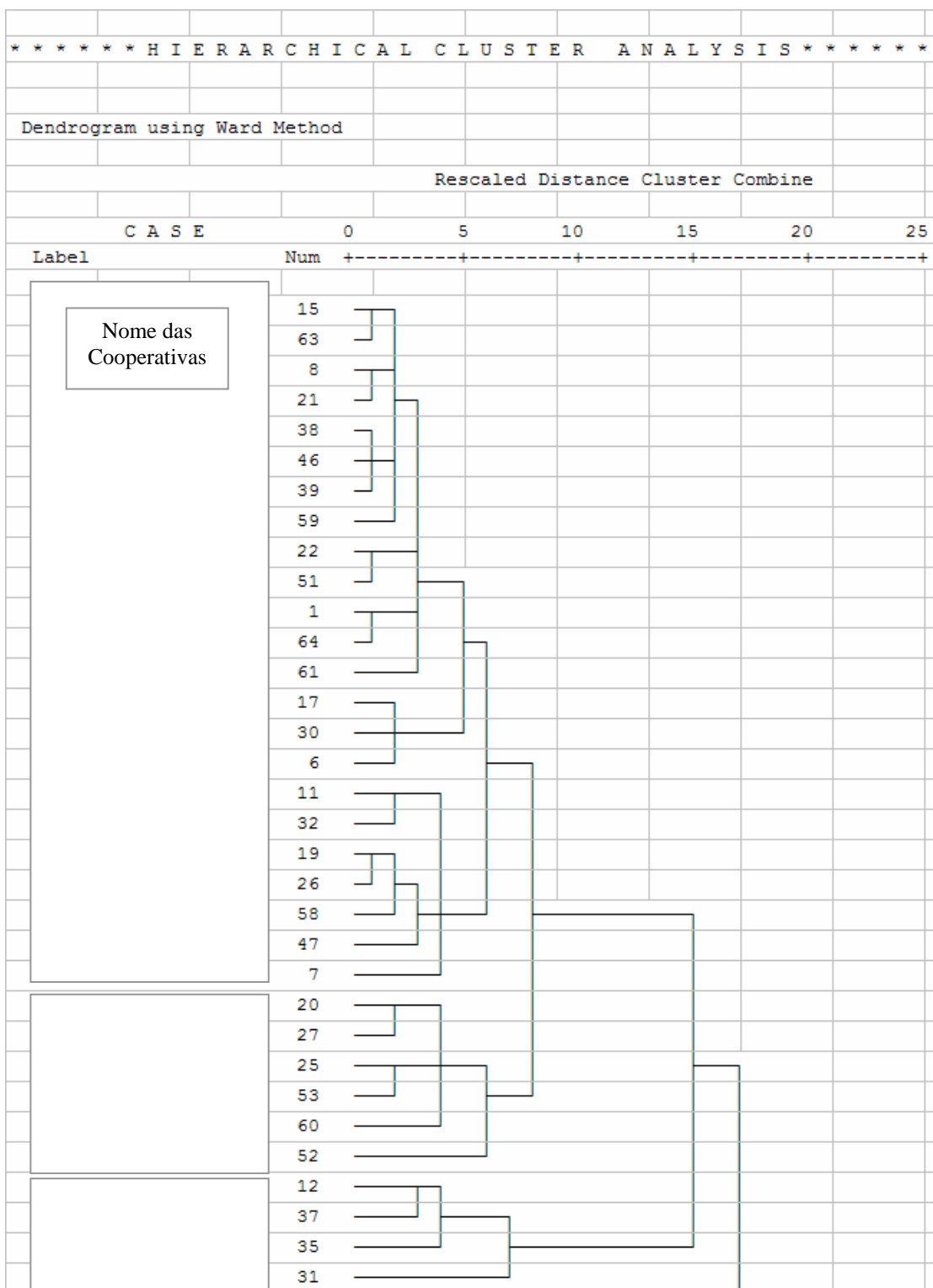
1. também representa 24% da amostra;
2. todas são cooperativas singulares;
3. tem 27% do crédito Mútuo;
4. das 4 associadas a outros sistemas que não os listados neste estudo, 3 estão neste *Cluster*;
5. das 16, quinze são pequenas empresas;
6. tem 36% das cooperativas vinculadas a organizações do terceiro setor;

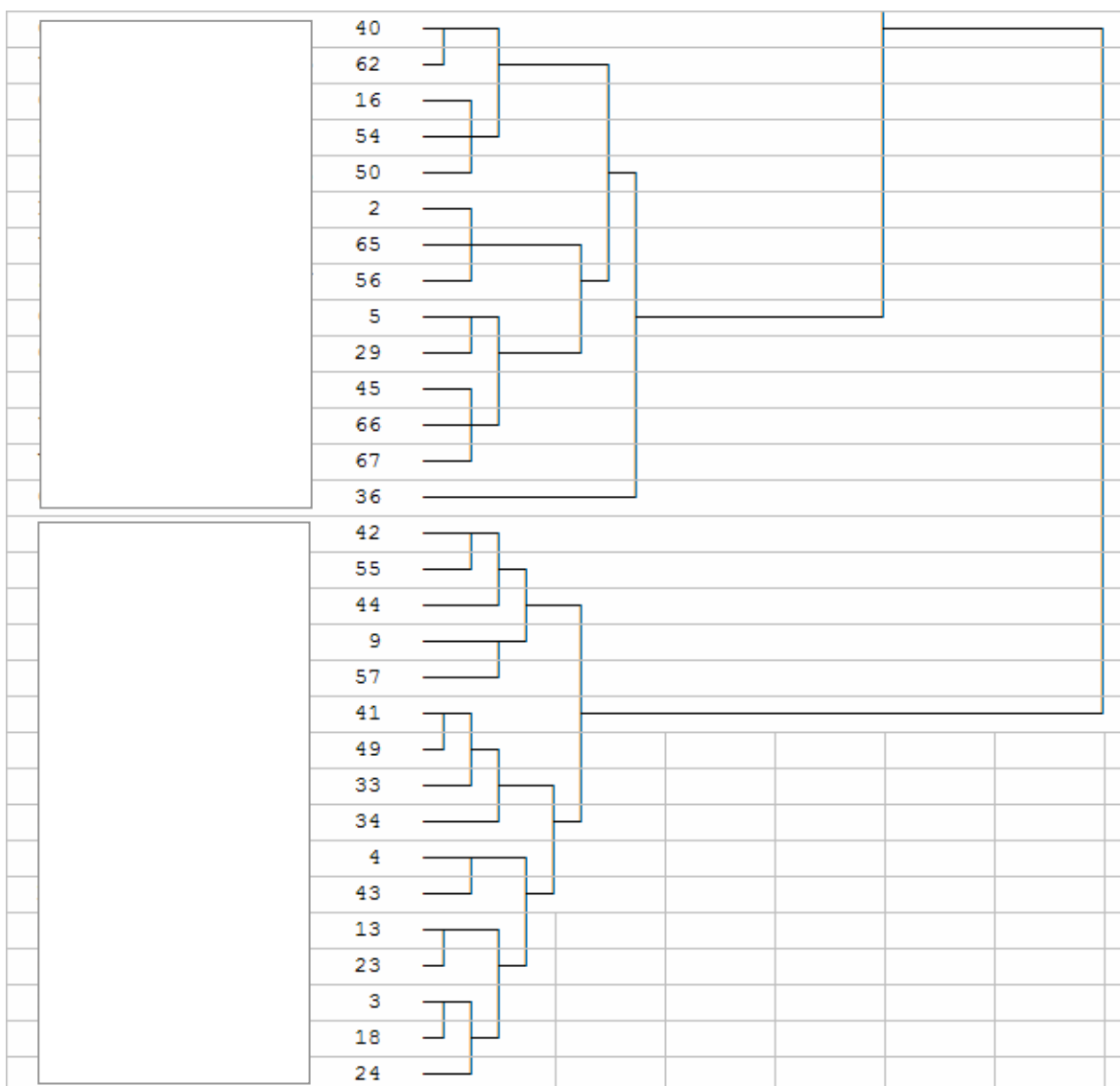
7. praticamente metade das cooperativas tem idade entre 5 e 10 anos, sendo que a outra metade está na faixa entre 11 e 50 anos;
8. dos 8 dirigentes que têm mais de 10 anos no cargo, 3 estão neste *cluster*;
9. 44% trabalham na cooperativa entre 6 e 10 anos;
10. 62% dos dirigentes têm entre 30 e 50 anos.

A melhor visualização dos *clusters* formados é apresentada no dendograma seguinte, dividido em duas páginas por questão de *layout*.



**Figura 8 – Dendrograma**  
**Fonte: Análise de Dados (SPSS)**





Após a formação dos *Clusters*, foram identificados os *centróides* de cada Grupo, ou seja, a média do grupo para cada um dos quesitos/variáveis abordadas. *Centróide* é definido como pontos cujas ordenadas são as médias dos valores de cada variável pertencente a um determinado agrupamento (ALMEIDA, 2004).

Observa-se que devido à ausência de resposta em quatro itens no total, três cooperativas foram, inicialmente, excluídas dos grupos formados. Considerando que no universo de variáveis, a ausência de resposta apresentada por essas três cooperativas foi baixa (3,8%), essas

cooperativas foram agrupadas em um dos quatro grupos. O critério para agrupamento obedeceu o resultado do cálculo entre a distância euclidiana obtida em todas as outras respostas das cooperativas e os centróides dos *clusters*. No cálculo foram desconsiderando os *missing values*. A alocação dos *missing cases* nos *clusters* originalmente encontrados é demonstrada a seguir:

**Figura 9 – Alocação dos Missing Cases nos Clusters Formados (Total Final)**

Distâncias euclideanas dos missing datas para os centróides, a fim de "alocar" cada um deles no cluster mais próximo Foram desconsiderados os <i>missing values</i>							
		Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3	Quesito N	Final	Cluster
Nome das Cooperativas	Cl. 1	0,171224732	0,096313912	1,217598098		4,041697057	Cluster 3
	Cl. 2	3,0625	1,5625	3,0625		6,878408246	
	Cl. 3	0,020408163	0,005102041	2,93877551		3,630932865	
	C. 4	0,66015625	0,31640625	0,5625		4,050945106	
	Cl. 1	0,171224732	1,717003567	0,010701546		7,205411495	Cluster 3
	Cl. 2	3,0625	5,0625	0,5625		10,32593821	
	Cl. 3	0,020408163	0,862244898	0,510204082		7,056983804	
	C. 4	0,66015625	0,19140625	0,0625		7,617568099	
	Cl. 1	0,171224732	0,096313912	0,803804994		4,211839945	Cluster 1
	Cl. 2	3,0625	1,5625	0,0625		6,846531969	
	Cl. 3	0,020408163	0,005102041	0,081632653		5,340450184	
	C. 4	0,66015625	0,31640625	1,5625		5,38298825	

Dessa forma, duas cooperativas foram incorporadas ao Grupo 3, enquanto uma cooperativa foi incorporada ao Grupo 1. Ao final, das 67 cooperativas que responderam à pesquisa, apenas 1 foi considerada *missing case*, pois deixou de responder quase 50% do total das perguntas.

Os centróides dos grupos formados foram, então, comparados com a Matriz de Tipificação, Apêndice B, apresentada no Capítulo da Metodologia (Testes e Análise), a fim de se buscar a identificação de possíveis modelos predominantes em cada um dos Grupos.

Esta análise está representada no Apêndice D, que contém a comparação de todos os centróides dos *clusters* formados em relação à matriz de tipificação.

Para caracterização de cada variável/fator em relação a um modelo, foram respeitadas as proximidades entre os valores absolutos obtidos de cada centróide em relação aos indicadores da Escala Likert, observados os enquadramentos das frações como exemplos:

- ◆ 1,49 obtido pelo centróide é enquadrado em 1 (Concordo Totalmente);
- ◆ 1,50 é enquadrado em 1 (Concordo Totalmente), salvo alguma especificidade da questão (bom senso do pesquisador);

- ◆ 1,51 é enquadrado em 2 (Concordo);
- ◆ 2,51 é enquadrado em 3 (Meio-Termo);
- ◆ 3,51 é enquadrado em 4 (Discordo).

**Figura 10: Exemplo da Análise “Centróide versus Agrupamentos”**

CENTRÓIDES DOS CLUSTERS versus MATRIZ DE TIPIFICAÇÃO DOS MODELOS					
Perguntas N.	1	2	3	4	5
Tipificação	1-2R, 3tI, 4-5tGC	1-2R, 3tI, 4-5tGC	1-2R, 3tI, 4-5tGC	1-2I, 3tP	1-2I
cluster 1	2,413793103 R	2,310344828 R	2,103448276 R	2,75862069 tP	2,551724138 I
cluster 2	3,75 t GC	3,25 t I	2,75 t I	4,25	3
cluster 3	1,857142857 R	1,928571429 tR	2,714285714 tI	2 I	2 I
cluster 4	1,1875 R	1,4375 R	1,75 R	1,8125 I	1,6875 I

A análise da tipificação, construída à luz da teoria, em comparação com os centróides dos grupos gerados permitiu caracterizar esses grupos em relação aos modelos decisórios abordados, chegando-se a seguinte tabela-resumo sobre os resultados da análise de dados.

Tabela 6 – Configuração dos Agrupamentos Encontrados

ANÁLISE DOS CLUSTERS versus MODELOS (a partir da Matriz de Tipificação)						
		MODELOS				
		RACIONAL	INCREMENTAL	POLÍTICO	GARBAGE CAN	
Variável Direta		14	10	10	9	
Variável Tendência		8	23	7	11	
Total das Variáveis		22	33	17	20	
TOTAL GERAL		81 Possibilidades no Total				
CLUSTERS						Resposta Não Associada a Nenhum Modelo
<b>CLUSTER 1</b> Predominância do Modelo Racional com presença de características dos Modelos Incremental e traços do Modelo Político	Resposta Direta	8	7	5	2	
	% Direta	57,14285714	70	50	22,22222222	
	Resposta Tendência	6	8	1	2	
	% tendência	75	34,7826087	14,28571429	18,18181818	
	Total de Respostas	14	15	6	4	2
	% do Total das Variáveis do Modelo	63,63636364	45,45454545	35,29411765	20	5,714285714
	TOTAL GERAL	35 Quesitos no Total				
<b>CLUSTER 2</b> Forte tendência para o Modelo Incremental, com traços do Modelo Garbage Can	Resposta Direta	1	5	2	4	
	% Direta	7,142857143	50	20	44,44444444	
	Resposta Tendência	3	15	0	3	
	% tendência	37,5	65,2173913	0	27,27272727	
	Total de Respostas	4	20	2	7	8
	% do Total das Variáveis do Modelo	18,18181818	60,60606061	11,76470588	35	22,85714286
	TOTAL GERAL	35 Quesitos no Total				
<b>CLUSTER 3</b> Predominância do Modelo Racional, com características do Modelo Incremental	Resposta Direta	9	6	4	1	
	% Direta	64,28571429	60	40	11,11111111	
	Resposta Tendência	8	9	1	0	
	% tendência	100	39,13043478	14,28571429	0	
	Total de Respostas	17	15	5	1	5
	% do Total das Variáveis do Modelo	77,27272727	45,45454545	29,41176471	5	14,28571429
	TOTAL GERAL	35 Quesitos no Total				
<b>CLUSTER 4</b> Predominância do Modelo Racional, com traços significativos do Modelo Político	Resposta Direta	9	7	5	2	
	% Direta	64,28571429	70	50	22,22222222	
	Resposta Tendência	8	2	1	1	
	% tendência	100	8,695652174	14,28571429	9,090909091	
	Total de Respostas	17	9	6	3	2
	% do Total das Variáveis do Modelo	77,27272727	27,27272727	35,29411765	15	5,714285714
	TOTAL GERAL	35 Quesitos no Total				

## 5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados na pesquisa estão discutidos a seguir, segregados por funcionalidade, iniciando pela validação do instrumento, até a análise dos modelos encontrados como predominantes na tomada de decisão estratégica das cooperativas pesquisadas.

### 5.2.2 INSTRUMENTO

A construção dos itens a partir dos modelos provou-se uma tarefa complexa, dadas características de decisão num *continuum* – de um modelo a outro, dependendo da situação, além de algumas similaridades entre modelos, à exceção, talvez, dos modelos Racional e *Garbage Can*, que se apresentam quase sempre antagônicos, com características de decisão muito distintas.

Isso não necessariamente acontece com os outros – o modelo incremental apresenta traços do modelo Racional (busca de informações para ação ou análise de alternativas), além de poucas características do modelo político (uso de negociação e barganha), que por sua vez, a despeito da natureza da motivação para decisão, pode apresentar alguns aspectos de racionalidade (como foco nos decisores) e incrementalidade (ação nos limites da informação e conhecimento acerca dos envolvidos).

Essa “similaridade” referente a alguns aspectos dos vários modelos (à exceção do *Garbage Can*) dificulta a construção de variáveis exclusivamente direcionadas para um modelo específico, sendo, na maioria dos casos, necessário definir indicadores de tendências para outros modelos a partir de uma mesma variável.

Indicadores de tendência, no entanto, dificultam a identificação clara de preferência por modelos quando da decisão estratégica. Assim, recomenda-se, quando de possível utilização do instrumento, equacionar o uso de indicadores diretos dos modelos com limitadores tais como do tamanho do instrumento (que pode dificultar o retorno da amostra) ou similaridades entre modelos.

Em especial, a validação discriminante do instrumento – correlações baixas fora dos modelos em contraponto às correlações relativamente mais altas obtidas com os quesitos de um mesmo modelo – é referendada pela identificação de *clusters* específicos, com características de

decisão diferenciadas, mesmo que mesquem mais de um modelo – situação ancorada pela literatura.

Em atenção ao instrumento, observa-se por fim, a necessidade de revisão em alguns quesitos, conforme já apontado no item 5.1.1 - Instrumento de Pesquisa - e ressaltado a seguir:

- ◆ a despeito de características do modelo Incremental, que o colocam no meio do caminho entre o Racional e por vezes, o Político e o *Garbage Can*, a revisão da escala de “meio termo”, usada predominantemente para mensurar esse modelo, pode se mostrar eficaz para melhorias no instrumento, caso seja possível incorporar mais elementos específicos do modelo Incremental;
- ◆ a incorporação de mais elementos do modelo Político, que possam medi-lo de maneira direta, pode se constituir de um bom ajuste no instrumento, principalmente se observado que esse modelo se apresentou em 2 dos 4 *clusters*;
- ◆ os quesitos 1 (processo específico de decisão) e 2 (regras e procedimentos de decisão) medem a mesma variável e dimensão do mesmo modelo – Formalidade, Natureza da Análise e modelo Racional, respectivamente – o que resulta na possibilidade de exclusão de um deles;
- ◆ no caso de cooperativas de crédito, que se configuram basicamente de micro e pequenas empresas, as escalas utilizadas na questão que pretendeu inferir sobre o porte das cooperativas fazem sentido, o que não impede a revisão dessas escalas (concentrando em pequenas, médias e grandes empresas) para pesquisas futuras;
- ◆ a questão relativa a volume de crédito, a despeito de construída a partir de referências do BACEN e OCB (dados fornecidos com ressalvas) não se mostrou eficiente para medir esse item, posto que a maioria das cooperativas enquadram-se na categoria “acima de R\$1 milhão/ano”, o que indica necessidade de escalas acima.

Observados os ajustes propostos para o instrumento, pode-se afirmar que este é eficaz para estudar o tema decisão estratégica a partir da perspectiva de modelos decisórios, pois os resultados obtidos indicam consistência com a literatura estudada, como demonstrado no tópico seguinte.

### 5.2.3 DECISÃO ESTRATÉGICA

Antes da discussão dos dados sob a perspectiva da decisão estratégica é preciso referenciar algumas considerações acerca da estrutura e sistemática de decisão em cooperativas de crédito, como apresentado no Capítulo 3.

Observa-se que a grande maioria das cooperativas é vinculada a um sistema central que, composto de um Conselho de Administração (CA), toma as decisões mais estratégicas do ponto de vista global, institucional e de diretrizes para as cooperativas associadas. Esses sistemas estabelecem parâmetros relativos a planejamento e operação das cooperativas vinculadas. As decisões estratégicas desses CA são baseadas em reuniões com periodicidade mensal e distribuídas para todas as áreas componentes do sistema, que as disseminam no seu processo.

Também as decisões nas cooperativas singulares são tomadas com base nos seus conselhos de administração, respeitadas as diretrizes estabelecidas pelos sistemas centrais.

Algumas cooperativas não possuem gestores, sendo o presidente responsável pela gestão tanto no nível estratégico, quanto tático e operacional.

As seguintes descrições sobre os *clusters* encontrados neste trabalho visa a atender o primeiro e segundo objetivos específicos da pesquisa, quais sejam, “identificar a forma de tomada de decisão estratégica das cooperativas de crédito, a partir da perspectiva dos modelos de decisão descritos na literatura” e “caracterizar o processo decisório nas cooperativas estudadas”.

O primeiro *cluster* identificado é o maior dos quatro, com 30 cooperativas, onde se concentram a maior proporção de centrais e singulares, além daquelas que atuam com crédito mútuo. Neste grupo também se concentram quase metade das cooperativas do sistema SICCOOB e também quase a totalidade das regiões Norte e Nordeste.

Boa parte das cooperativas ligadas a organizações de economia mista e do terceiro setor está nesse grupo. Além disso, ressalta-se que boa parte dos respondentes que ocupam cargo de presidente de cooperativa está neste *cluster*, dos quais a grande maioria está no cargo entre 1 e 10 anos. Esse grupo também apresenta uma peculiaridade, pois ao tempo em que concentra boa parte das pessoas com mais tempo de trabalho nas cooperativas (53%), também abriga a grande



maioria de dirigentes com idade até 30 anos. Por fim, ressalta-se que o *cluster* concentra a maioria dos dirigentes femininos (10 em 14).

A forma de decisão estratégica deste primeiro grupo distingue-se pela predominância de aspectos racionais, conjugados a traços do modelo Incremental e, mais fracamente, a fatores políticos.

Implica dizer que os decisores pertencentes a esse grupo agem primeiramente direcionados pela racionalidade e pela objetividade, buscando clarificar o problema para definir cursos de ação e avaliando cada alternativa de solução a partir de critérios objetivos.

O processo decisório é estruturado e claro para os membros, que buscam planejar não apenas a decisão, como sua implementação e monitoramento. Os decisores são formalmente responsáveis pela condução estratégica da organização e ancoram-se em informações e modelos quantitativos para tomar decisões que esperam certas e claras, retratadas em planos para toda a organização.

Por outro lado, os decisores apresentam algumas características do modelo incremental, tais como cuidados práticos quando da tomada de decisão estratégica, o que normalmente implica nas decisões de curto e médio prazo que possibilitem clarificar os problemas e obter melhores informações para a decisão. Deve afetar também o processo decisório nesse *cluster* o peso de mudanças no ambiente que precisam ser absorvidas quando da decisão, o que acarreta modificações no seu escopo, mesmo após a definição.

A racionalidade na decisão estratégica das cooperativas desse grupo pode dever-se em parte ao ramo no qual estão inseridas essas organizações, de alta normatização e fiscalização por diversos órgãos, inclusive pelo BACEN. Além disso, o risco inerente ao crédito, a despeito do compartilhamento deste risco, tende a produzir decisões mais ancoradas em análises e avaliações de mérito.

Outro fator pode ser relativo à organização do sistema cooperativo, onde centrais agrupam singulares, todas ligadas a um determinado sistema que deve, inclusive, fiscalizá-las, o que pode impor um padrão de decisão mais sistemático, racional.

Nesse *cluster*, as alternativas encontradas para decisão não são avaliadas predominantemente a partir de modelos quantitativos, mas também consideram a experiência e

intuição dos decisores, que normalmente estão organizados em grupos e comitês, de acordo com a estrutura decisória das cooperativas de crédito.

A administração de uma cooperativa é de total responsabilidade de seus cooperantes, eleitos em Assembléia Geral e para viabilizar o processo de gestão, formando o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, que têm funções e atribuições específicas no Estatuto Social da cooperativa. Essa forma de administrar garante a autogestão e o processo participativo, pois são os integrantes da organização que tomam as decisões e definem o plano de atividades - quem vai administrar e em que período (KREUTZ, 2004).

Ainda, conforme Kreutz, o bom resultado da administração de uma cooperativa, depende da confiança recíproca entre os dirigentes eleitos e o quadro social. No entanto, a questão da capacitação dos membros eleitos para fazer a gestão da cooperativa talvez seja o elo mais problemático desse sistema, tendendo a gestão estratégica também para um processo incremental, baseado na tentativa-e-erro e no *feeling* dos decisores.

A presença de elementos do modelo Político neste grupo é a característica que o diferencia do terceiro *cluster* - onde predominam características dos modelos Racional e Incremental. Observa-se que a presença do modelo Político também foi identificada no *cluster* 4, onde coexiste com o modelo Racional, predominantemente, mas supera características do modelo Incremental, por exemplo, presente em três dos quatro *clusters*.

Aspectos incrementais e políticos identificados nesse *cluster* têm a ver com a tomada de decisão fluindo de diversas áreas em determinados momentos, talvez dos diversos grupos e comitês existentes nas cooperativas, mas principalmente com a necessidade de conhecer todos os envolvidos – e seus interesses – antes da tomada de uma decisão estratégica. Nesse grupo, a opinião dos decisores é importante e a negociação visa a conhecer melhor as opções e alternativas (principalmente do outro) a fim de formar coalizões e alianças.

Oliveira (2001 apud Porto, 2002), discutindo os problemas do cooperativismo no Brasil, aponta como um dos pontos principais a não apresentação de adequados modelos de gestão, considerando significativa a falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos, o que acaba por acarretar uma gestão muito centralizada, chamada pelo autor de *presidencialista* ou modelo do “eu sozinho”. Isso se constitui característica do modelo Político, onde a opinião pessoal predomina e o compartilhamento do poder e da gestão não são incentivados, a despeito

de focar-se nas relações sociais, nos interesses dos membros decisores e ser fortemente ancorado na negociação.

A falta de modelos de gestão também pode levar à decisão de forma incremental, onde o foco é na solução de problemas (geralmente de curto prazo) e na interação com o ambiente, buscando integrar todas as áreas internas de forma a produzir respostas ao meio.

Outro aspecto é a troca de membros, via eleição, que também pode incutir na gestão das cooperativas uma visão de curto prazo, que não busque por modelos e processos claros de decisão, mas baseiem-se na técnica e forma inerente ao gestor “em exercício”, o que tende a produzir decisões incrementais, por vezes políticas - se considerada a gestão por prazo.

Conforme Schardong (2002), as instituições sistêmicas - que reúnem um conjunto de organizações para apresentarem-se como força econômica efetiva - lidam com um conjunto de atores que se relacionam de forma distinta, e interferem no processo de gestão das cooperativas, destacando-se:

- ◆ associados das cooperativas singulares (que detêm quotas de capital);
- ◆ cooperados (associados, que se utilizam dos serviços, tomam empréstimos ou poupam);
- ◆ executivos eleitos;
- ◆ empregados das cooperativas;
- ◆ fornecedores e representantes de empresas;
- ◆ organizações que figuram no inter-relacionamento financeiro;
- ◆ poderes públicos federal, estadual e municipal.

Crúzio (1999), em estudo de caso sobre as restrições para o exercício da “autogestão” em cooperativas, abordou como um problema a “intervenção externa” na organização cooperativa, a gestão institucional de fora para dentro da associação, em detrimento da ação emancipadora do grupo cooperativista. Provavelmente devido às relações dos dirigentes com uma gama de organizações e entidades externas, fatores políticos acabam por interferir no modelo decisório.

Discussões posteriores demonstram que o modelo de decisão estratégica não pôde, neste estudo, ser associado a características demográficas da população - exceto, em parte, ao sistema central de vinculação -, mas observam-se especificidades na formação desse *cluster*: concentra quase a metade das cooperativas do sistema SICOOB, além disso, concentra também 73% das

cooperativas que movimentam entre R\$101 e 500 mil/ano em volume de crédito, assim como a maioria das cooperativas do Nordeste (7 de 8) e Norte (3 de 4) e ainda, a maioria dos dirigentes femininos.

O *cluster 2* apresentou forte tendência para o modelo Incremental, com traços do Modelo *Garbage Can*. Esse grupo, aparentemente, toma decisões de forma não sistemática, incremental, por vezes desestruturada e de maneira aleatória.

É o menor grupo identificado (com apenas 4 cooperativas), todas singulares e metade associadas ao sistema SICOOB, movimentando acima de R\$1 milhão em crédito por ano. Todas as cooperativas desse *cluster* são pequenas empresas e todas têm entre 5 e 50 anos.

A maioria dos respondentes é gerente, todos homens e no cargo há menos de 10 anos.

A decisão desse grupo está fortemente ancorada na incrementalidade e experimentação, na baixa formalidade do processo, que não se mostra muito bem-definido, não é claro a maneira como se dá. Decisões dessa forma são decorrentes de baixa clareza do problema e do objetivo a ser alcançado com a decisão, ao tempo em que sofrem influências constantes do meio, que os modifica e, por conseguinte, a decisão, que também sofre constantes modificações, mesmo depois de tomada.

Ao que parece, por vezes, gestores freqüentemente confrontam problemas importantes, mas não estruturados, que não podem ser resolvidos pelo uso de abordagem objetiva e quantitativa. A ação no sentido de buscar a solução, analisar as alternativas e dividir a autoridade passa pelo relacionamento entre os modelos de decisão, em especial, pelo incrementalismo lógico (STEIN, 1980).

Quando os indivíduos lidam com incerteza, complexidade e problemas não estruturados, eles desenvolvem e usam *heurísticas* para simplificar as decisões (HITT; TYLER, 1991). A heurística, ou modelos cognitivos, são usados para integrar partes da informação em um julgamento único na tomada de decisão, criando atalhos no processo. Características individuais afetam os mapas cognitivos e heurísticos usados para a tomada de decisão estratégica, devido a três categorias de diferenças individuais: estilo cognitivo, fatores demográficos e traços da personalidade.

A despeito do objetivo 3 deste estudo, identificar a existência (ou não) de padrão decisório frente a características demográficas, novamente, é necessário observar que a pesquisa não buscou identificar aspectos relacionados ao indivíduo que afetassem sua forma decisória e/ou preferência por um ou outro modelo de decisão, atendo-se o estudo aos limites de identificar e caracterizar a decisão estratégica nas cooperativas de crédito.

Nesse grupo, as decisões estratégicas podem surgir de várias áreas - às vezes de diversas pessoas - ou serem resgatadas para resolver problemas específicos. Por vezes, as decisões estratégicas são tomadas de forma isolada, sem alinhamento uma com as outras. O entendimento dos envolvidos é importante para o processo, pois esse grupo também baseia suas decisões na experiência e opinião dos decisores e de seus grupos de apoio. No entanto, a decisão não parece ser estruturada em torno de pessoas (ou fóruns formais de pessoas).

Crúzio (1999) aponta divergências em fóruns de decisão das cooperativas, o que gera certa confusão no processo decisório estratégico: a Assembleia Geral, órgão-fim da associação, é a autoridade máxima para decidir sobre a missão, os objetivos e as políticas, mas cabe ao Conselho de Administração deliberar sobre rumos estratégicos para a cooperativa, tais como definições sobre cotas de produção, comercialização e investimento, ou seja, sobre a gestão estratégica dos recursos da cooperativa.

Aspectos de incrementalidade e aleatoriedade observados nesse *cluster* também fazem referência à tomada de decisão, ocasionalmente, baseada na opinião, intuição e conhecimento tácito dos decisores.

Brockmann e Simmonds (1997), em estudo que analisa o uso da intuição, experiência e do conhecimento tácito quando da tomada de decisão estratégica por altos executivos (pesquisa conduzida com questionário auto-aplicável), definem *conhecimento tácito* como o conhecimento prático relacionado ao trabalho e que é aprendido informalmente no próprio trabalho. É manifestado quando fica demonstrado que as pessoas sabem mais do que dizem.

Por vezes, associado à intuição - definida pelos autores como escolhas feitas sem análises formais -, o conhecimento tácito é normalmente ligado à tomada de decisão. Os autores relacionam essa questão da intuição com o modelo *Garbage Can*: mais do que um ambiente caótico de decisão (associando aleatoriamente problemas a soluções), talvez esse tipo de decisão

não seja mais do que a aplicação de conhecimento tácito. Os autores ponderam que talvez isso seja exemplo do que disse Mintzberg (em 1976), sobre decisores tentando estruturar decisões não estruturadas, o que leva decisões aparentemente não sistemáticas a decisões lógicas.

Para Schoemaker e Russo (1993), muitos gestores tomarão suas decisões baseadas na intuição, a despeito dos riscos. Mesmo considerando o poder da tecnologia para tratar informações, juntando e segregando o que conta para a decisão, muitas decisões gerenciais ainda estão imunes a essa tecnologia, mesmo que avançada.

Esses autores construíram uma “pirâmide de decisão” como forma de abordar o assunto. A pirâmide é constituída de quatro grandes métodos, do mais acurado, complexo, para o mais simples. No topo da pirâmide está a abordagem baseada em análise de valor, seguida pela importância ponderada, pelas regras e atalhos e por fim, pelo uso da intuição. A pirâmide dos autores tem por objetivo demonstrar que abordagens mais complexas são usadas menos frequentemente que aquelas mais simples, sendo também menos usadas para decisões mais importantes.

**Figura 11 – Pirâmide de Abordagem de Decisão - Schoemaker e Russo (1993)**



As cooperativas de crédito, organizações que ao tempo em que lidam com decisões de certa complexidade, relativas ao mercado financeiro e de crédito - que envolve a necessidade de conhecimentos muito específicos -, não dispõem de métodos “profissionais” de gestão (uma vez

que são os cooperados os gestores da organização), permitem que o conhecimento tácito, a experimentação e a intuição ocupem um bom espaço quando da decisão estratégica.

Ademais, algumas cooperativas, talvez aquelas muito pequenas, geralmente não têm um processo decisório estruturado, mas a decisão acontece quando existe uma convergência de energia dos dirigentes, problemas e soluções, não necessariamente em um processo *consciente*.

Esse *cluster*, a despeito de representar somente 6% da amostra, concentra 73% dos gerentes que responderam a pesquisa (estes, por sua vez, correspondem a 39% da amostra), estando todos há menos de 10 anos no cargo.

Observa-se, ainda, que esse *cluster* apresenta a maior proporção de respostas que não se adequam a nenhum dos modelos abordados, o que pode indicar aspectos desconhecidos da decisão estratégica, sob a perspectiva deste estudo, tais como aqueles relativos ao indivíduo (personalidade ou cognição), abordados anteriormente.

O terceiro grupo identificado apresentou predominância do Modelo Racional, com características do Modelo Incremental, configuração que, em certa medida, reflete os modelos adotados em todos os *clusters*, de certa forma, em todas as cooperativas pesquisadas, uma vez que nos quatro grupos predominam fortes características de um ou outro modelo.

De fato, Fredrickson (1985) atesta que, conforme afirmado por estudo com executivos do topo de organizações, as decisões estratégicas são baseadas simultaneamente na racionalidade e na experimentação e intuição.

Esse *cluster* representa 24% da amostra, contendo 2 das quatro centrais estudadas e a única cooperativa que atua com crédito Luzzatti. Das cooperativas associadas ao sistema SICREDI, 55% estão nesse grupo, e das ligadas à organização privada, 37% também pertencem a esse *cluster*, onde 87% das cooperativas movimentam mais de R\$1 milhão/ano em crédito.

Nesse *cluster*, mais da metade dos respondentes ocupam cargos de diretor ou presidente, estando concentrado também os dirigentes mais escolarizados (9 dos 16 com pós-graduação) e os mais velhos – 41% do total, que representam 56% das cooperativas do *cluster*.

A decisão nesse grupo acontece ancorada basicamente na racionalidade, em um processo específico e formal, levada a cabo por decisores formais, e com formas claras de análise de problema e construção da solução.

O problema a ser resolvido e o objetivo da decisão é claro para todos os membros decisores, enquanto as alternativas sofrem análises de mérito, custo/benefício, inclusive quantitativas, a despeito de usarem também da experiência e conhecimento prático dos dirigentes. As decisões têm características de médio e longo prazo, pretendem constituir-se de solução definitiva para o problema em curso e faz parte de um plano único para a organização. São tomadas pelos dirigentes formalmente responsáveis e têm sua implantação planejada e monitorada.

Girardin e Bazen (1998), em estudo com cooperativas de crédito da China, observam que bancos estatais são tipicamente pobres na solução de problemas relativos à assimetria de informação e no monitoramento de desempenho dos seus empréstimos. Organizações financeiras intermediárias não bancárias tais como cooperativas de crédito, ao contrário, têm uma vantagem comparativa nesse aspecto pelo fato de conhecerem bem seu público. Tal característica, aliada à natureza da decisão em cooperativas de crédito ajuda a explicar um pouco da racionalidade no processo decisório dessas organizações. Outro ponto diz respeito à normatização do setor, como já dito, fiscalizado por diversos órgãos, sejam próprios (como os sistemas e as centrais), sejam externos.

Nesse sentido, a perspectiva institucional, em contraponto à teoria da escolha estratégica de Child, é, em certa medida, um quadro teórico que ajuda a explicar a ênfase em normas do meio ambiente e no peso da história da organização como base para as ações organizacionais (JUDGE Jr. e ZEITHAML, 1992). Os teóricos institucionais vêem o uso de estruturas e processos que o ambiente legitima como sensíveis, porque isso implica responsabilidade compartilhada na gestão, verificando-se que arranjos externos e normas evitam potenciais reclamações sobre negligência, caso algo dê errado (EISENHARDT; ZBARACKI, 1998).

No entanto, lacunas da racionalidade são preenchidas, nesse *cluster*, por aspectos de incrementalidade e experimentação, tais como decisões que surgem de diversas áreas para tratar problemas específicos, pontuais. Além disso, para tratar as mudanças naturais no ambiente que afetam a organização, decisões são tomadas na forma inacabada até que informações sejam complementadas, o que acarreta mudanças na concepção final.

Como não poderia deixar de ser, Grupos e Comitês têm influência na decisão, utilizando-se da negociação como ferramenta para aglutinar interesses que resultem na decisão estratégica.



Fredrickson (1983) observa que alguns estágios do processo decisório estratégico requerem por processos mais racionais, enquanto outros clamam por métodos incrementais. Fredrickson observa, também, que processos estratégicos podem ser racionais em algumas características (como aqueles iniciados pró-ativamente) e simultaneamente incremental em outras (decisões não-integradas). Da mesma forma, o processo pode assumir condições nem incrementais, nem racionais – quando no caso, por exemplo, em que a decisão estratégica não é resultado de uma escolha consciente.

Estudo de Gonzalez (2003) para pesquisar a influência de sistemas de informações existentes no processo decisório de uma cooperativa específica e, também, descrever a estrutura de poder e o sistema de informações existente, concluiu que um fator que impacta o processo decisório são as características estruturais de sociedades cooperativistas, onde a estrutura de poder é formada por associados que detêm poder para a decisão, mas que nem sempre têm conhecimentos gerenciais para isso, o que pode explicar parte da incrementalidade na decisão estratégica.

Naresh e Ng (2000), em pesquisa com gestores de empresas de representação tecnológica dos EUA, constataram que a intuição é frequentemente usada na decisão estratégica, sendo positivamente relacionada com desempenho organizacional, mas negativamente com ambientes estáveis. A intuição permite agrupar “pedaços de informação e experiência em uma fotografia inteira”, não se constituindo necessariamente de um processo vago, mas ancorado em experiências passadas e que pode gerar processos incrementais, mas não necessariamente irracionais.

Os autores afirmam, ainda, que a síntese intuitiva é mais apropriada em decisões estratégicas e está ligada a problemas não-estruturados. Não é o oposto de qualificação da informação - um fator crítico para a adoção de modelos mais incrementais de decisão -, mas a complementa e, principalmente, preenche suas lacunas. Assim, a incrementalidade configura a decisão estratégica como baseada em uma combinação de informação e *gut-feeling*.

Nas cooperativas de crédito existe, ainda, a necessidade de o gerenciamento ser voltado às características do mercado, onde impactam influências tanto externas como internas, sendo que a necessidade de sobrevivência obriga a uma postura bastante competitiva e, portanto, à utilização de técnicas de gerenciamento mais profissionais, analíticas, *racionais*, que se contrapõem (ou

complementam) à realidade do mercado e, principalmente, da gestão local - que pode tender a decisão estratégica mais ao incrementalismo.

No quarto grupo formado, foram encontradas evidências da predominância do modelo Racional, com traços significativos do modelo Político. Esse *cluster* é parecido com o primeiro, cuja diferença essencial está na relação entre os modelos Racional e Incremental, pois a queda na presença de elementos deste último nesse grupo é revertida em favor do modelo Racional.

Esse *cluster* é constituído por cooperativas singulares, eminentemente pequenas (15 em 16) que detêm 27% do crédito mútuo e contempla 3 das 4 cooperativas associadas a outros sistemas que não os listados neste estudo. Boa parte das cooperativas (36%) é vinculada à organizações do terceiro setor e o grupo contém, também, a maior parte dos dirigentes com mais de 10 anos no cargo (3 em 8), 62% deles na faixa de 30 a 50 anos. Boa parte (44%) trabalha na cooperativa entre 6 e 10 anos

A decisão nesse grupo acontece de forma predominantemente racional (caracterizado por 72% dos quesitos que indicam esse modelo), com regras, procedimentos e pessoas formalmente responsáveis pelo processo, que buscam integrar as decisões tanto durante o processo de solução, quanto para disseminação da decisão final e a sua implementação - que é planejada e monitorada.

O processo decisório prevê avaliação criteriosa e objetiva das alternativas selecionadas para decisão, privilegiando a busca por informações que a embasem, para que essa se constitua da mais adequada e assertiva para determinada situação.

É preciso considerar que cooperativas de crédito constituem-se de uma forma de organização caracterizada por um conjunto de regras de governança bem-definidas, uniformes e únicas. Essas regras implicam uma particular distribuição de direitos de propriedade entre os *clientes-donos* dessas organizações. Essa estrutura de direitos de propriedade influencia, em termos, o comportamento e o desempenho das cooperativas de crédito (CHAVES, 1994), levando a decisão para o aspecto mais racional e criterioso, baseada em um conjunto de regras e normas.

Mais do que isso, cooperativas de crédito centrais, por exemplo, têm um conjunto de regras gerais muito bem-estruturadas que definem as diretrizes, mediante as quais as organizações vinculadas devem agir, além de orientar direitos e responsabilidades dos membros. As regras básicas de governança das cooperativas de crédito são uniformes em todo o mundo e

representam um conjunto de princípios único e específico. Essas regras definem a característica central das cooperativas, qual seja, gestão compartilhada (CHAVES, 1994), o que força a decisão a partir de um processo específico que leve em conta tanto interesses particulares de determinadas organizações quanto normas gerais existentes.

As cooperativas de crédito são, no entanto, concebidas como uma coleção de indivíduos que tentam maximizar seus recursos e restringir suas limitações, expandindo seu poder de escolha individual face às restrições do ambiente (CHAVES, 1994).

O propósito é promover escolhas racionais por parte dos indivíduos, naturalmente restritas por características institucionais do ambiente e da própria cooperativa. Essas decisões, combinadas com a interação estratégica entre os membros, que podem ter interesses antagônicos, é que vai determinar o desempenho e a estabilidade da cooperativa e, além disso, caracterizar seu processo decisório, no caso desse *cluster* uma combinação de elementos racionais e políticos.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) vêem a decisão estratégica como uma combinação de processos políticos e racionalmente limitados, onde os limites da racionalidade tendem a decisão para um ciclo racional e o poder e força de cada membro levam a decisão para um campo mais político<sup>46</sup>.

Zanela (1999), em pesquisa sobre processo decisório comparando Brasil, França e Estados Unidos, descobriu que entre as três nações os brasileiros são os que mais associam a palavra sentimento à decisão. Por outro lado, são os que mais associam com informação, pesquisa e ambiente, características de racionalidade e incrementalidade.

A decisão nesse *cluster*, eminentemente racional, também se baseia em grupos de pessoas, sobre os quais é necessário compreender aspirações e interesses que viabilizem a decisão. Os decisores influenciam a decisão estratégica a partir do seu conhecimento e opinião, negociando a decisão com outros grupos e interesses envolvidos. A decisão é focada no indivíduo e no esforço que esse faz para conduzir o processo, o que influencia a própria decisão.

Diferentes grupos de *stakeholders* são representados pelos tomadores de decisão, gerando uma obrigação no sentido de serem sensíveis e responderem às aspirações desses diferentes

---

<sup>46</sup> Neste cenário, o modelo *garbage can*, por sua vez, tenta explicar aspectos não racionais da decisão.

grupos, enquanto ao mesmo tempo os decisores precisam contribuir com suas próprias iniciativas para o processo decisório (STEIN, 1980).

Oliveira (2001 apud Porto, 2002) observa que um grande problema do cooperativismo diz respeito à “confusão entre *propriedade de gestão e propriedade da cooperativa*”, uma dicotomia entre assumir a responsabilidade de gestão e assumir a cooperativa enquanto *pseudodono*. Essa última situação vai de encontro aos princípios do cooperativismo, servir ao cooperado e aos seus interesses e abre espaço para um processo mais individual, mais focado nos interesses daqueles que conduzem a decisão.

Crúzio (1999), tratando dos objetivos individuais dos cooperados *versus* os objetivos coletivos da associação, observa que os Conselhos responsáveis pela gestão da cooperativa – Conselho de Administração e Conselho Fiscal vivem por vezes uma dicotomia entre o que pensam ser o caminho mais acertado na gestão e o que é imposto como obrigação, via assembleia. Além disso, o grau de independência desejado para uma fiscalização de gestão mais eficaz por vezes não condiz com condições funcionais dos membros desses conselhos.

O autor aponta, ainda, problemas de gestão relacionados ao paradoxo das superposições dos poderes deliberativo e executor em relação ao poder máximo da Assembleia Geral, ou seja, decisões tomadas no Conselho de Administração nem sempre são cumpridas e implementadas ou seus resultados monitorados por aqueles que têm poder e responsabilidade para tal.

Cornélio (1999), em pesquisa com Secretaria de Saúde do Estado do Rio de Janeiro, não encontrando participação de outros atores externos à Secretaria no processo decisório, entendeu que esse fato pode ser resultado de uma possível falta de abertura política da Secretaria em relação a outras instâncias, contrariando seus preceitos, ou seja, a interação de organizações com interesse social (como no caso das cooperativas) com agentes externos está no cerne da sua instituição, o que pode ratificar elementos políticos encontrados no método de decisão desse grupo.

Ademais, decisões sob essa perspectiva podem constituir-se na decisão de oportunidade abordada por Mintzberg (1976 apud Cornélio, 1999), constituída tanto de elementos políticos quanto racionais presentes no processo decisório, sem que a presença de um tenha que necessariamente excluir o outro. Ao contrário, sob essa perspectiva, poder e a racionalidade se complementam.

Não existe sobreposição entre esses dois aspectos - poder e racionalidade -, posto que se aplicam a situações distintas, além do fato de que um incorpora aspectos do outro. Stevens et. al (2005), em estudo com 302 executivos do topo de organizações do setor financeiro, pesquisando a extensão em que códigos de ética são realmente usados pelos executivos quando tomam suas decisões estratégicas - ou se são meramente simbólicos - concluíram que os executivos tendem mais a incorporar os códigos de ética em suas decisões estratégicas quando:

- a) eles são pressionados pelos *stakeholders* (clientes, fornecedores, governos, etc.);
- b) eles acreditam que o uso de códigos de ética criam uma cultura ética interna e promove uma imagem positiva da organização;
- c) o código é integrado nas atividades diárias e de rotina por meio de programas específicos de treinamento;

A incorporação da ética, então, nos processos organizacionais, é acompanhada de uma abordagem racional do assunto, que busca atender a pressões para tanto ou gerar algum benefício para a organização.

Requejo (2004), em estudo para verificar se o objetivo das cooperativas de crédito é afetado pela estrutura de poder dos seus participantes (o que por sua vez, determinaria a política de alocação de capital a ser adotada), concluiu que problemas em tal alocação são, em parte, reflexo da estrutura de incentivo determinada pelos princípios do cooperativismo. Por vezes, a falta de equidade na distribuição da renda é resultado do custo/benefício da participação direta de membros na gestão operacional da cooperativa, ou seja, a influência exercida por alguns membros acaba por comprometer o princípio da equidade. Ainda, segundo o autor, as escolhas dos participantes e o poder político são fatores cruciais na definição das políticas de alocação de renda das cooperativas.

A presença do fator político na decisão das cooperativas pode ser, em parte, explicado por Schardong (2002) ao diferenciar essas organizações dos bancos comerciais, refletindo que cooperativas são sociedades de pessoas e não de capital, em que o poder de decisão está na efetiva participação dos sócios e não na detenção de quotas do capital social da instituição.

Os *clusters* encontrados, que caracterizam o processo decisório estratégico nas cooperativas de crédito estudadas e que foram discutidos nessa seção, são melhor retratados no

quadro abaixo, que procurou relacionar os grupos em função dos modelos de decisão preferencialmente adotados, das relações encontradas com as dimensões e variáveis definidas para o estudo e com os aspectos demográficos de cada um desses grupos.

O quadro permite melhor comparar diferenças e similaridades entre os *clusters* encontrados.

Quadro 6 - Caracterização dos *Clusters* x Matriz de Tipificação x Objetivos da Pesquisa

OBJETIVOS DO ESTUDO	MODELO DECISÓRIO	PADRÃO DE DECISÃO ESTRATÉGICA	CARACTERIZAÇÃO DA DECISÃO (FORMA COMO SE DÁ A DECISÃO ESTRATÉGICA)	
<i>CLUSTERS</i>	MODELO PREDOMINANTE	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	ANÁLISE DAS DIMENSÕES	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS
<i>Cluster 1</i>	Predominância do Modelo Racional com presença de características dos Modelos Incremental e traços do Modelo Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ representa 45% da amostra;</li> <li>◆ das 4 centrais, duas estão neste Grupo;</li> <li>◆ 45% das Singulares;</li> <li>◆ 49% do crédito Mútuo;</li> <li>◆ 48% das cooperativas vinculadas ao sistema SICOOB;</li> <li>◆ 73% das cooperativas que movimentam de R\$101 a 500 mil/ano;</li> <li>◆ 93% são pequenas empresas;</li> <li>◆ das 8 cooperativas da região Norte, 7 estão neste Cluster, que também detém 3 das 4 localizadas no Nordeste;</li> <li>◆ das 7 ligadas à organização de economia mista, 4 estão neste Cluster, que também incorpora 6 cooperativas das 11 ligadas ao terceiro setor;</li> <li>◆ dos 17 presidentes que responderam à pesquisa, 8 estão neste cluster;</li> <li>◆ 67% dos dirigentes deste grupo estão no cargo entre 1 a 10 anos;</li> <li>◆ dos 9 dirigentes com menos de 30 anos, 6 estão neste cluster;</li> <li>◆ dos 5 que não concluíram o terceiro grau, três estão neste cluster;</li> <li>◆ concentra a maioria dos dirigentes do sexo feminino: 10 em 14 estão neste cluster.</li> </ul>	<p><b>1. Natureza da Análise</b> O processo é formal, o problema e objetivos da decisão costumam ser claros, mas a informação nem sempre está disponível. A avaliação de alternativas prima pela análise racional, mas a negociação, aliada ao instinto e intuição dos decisores também conta.</p> <p><b>2. Natureza da Decisão</b> De natureza pragmática, com foco na solução de problemas, podendo ser de curto prazo. As decisões acontecem de forma integrada, podendo se originar de diversas áreas e sua implantação é planejada e monitorada.</p> <p><b>3. Tomadores de Decisão</b> São os formalmente designados pela organização, mas as discussões podem acontecer informalmente. Buscam entender outros atores e o contexto da decisão. Exercem influência e usam fortemente a negociação para aglutinar interesses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ formalidade do processo;</li> <li>◆ decisão a partir de diversas áreas;</li> <li>◆ decisões pragmáticas;</li> <li>◆ decisões integradas;</li> <li>◆ decisões mais de curto prazo;</li> <li>◆ clareza do problema e objetivo;</li> <li>◆ entendimento do contexto em termos de pessoas e grupos;</li> <li>◆ influência da opinião e conhecimento dos decisores;</li> <li>◆ instinto e intuição dos decisores;</li> <li>◆ informação nem sempre disponível</li> <li>◆ aglutinação de interesses;</li> <li>◆ negociação e discussões informais;</li> <li>◆ planejamento e monitoração da implantação da decisão.</li> </ul>

Quadro 6 (cont.)

OBJETIVOS DO ESTUDO	MODELO DECISÓRIO	PADRÃO DE DECISÃO ESTRATÉGICA	CARACTERIZAÇÃO DA DECISÃO (FORMA COMO SE DÁ A DECISÃO ESTRATÉGICA)	
<i>CLUSTERS</i>	MODELO PREDOMINANTE	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	ANÁLISE DAS DIMENSÕES	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS
<i>Cluster 2</i>	Forte tendência para o Modelo Incremental, com traços do Modelo Garbage Can	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ representa 6% da amostra (4 cooperativas);</li> <li>◆ todas as cooperativas são singulares;</li> <li>◆ das 4, 2 estão associadas ao SICOOB, 1 está associada a outro sistema, que não os três listados, e 1 não está associada;</li> <li>◆ das 4 cooperativas, 2 movimentam acima de 1 milhão/ano;</li> <li>◆ todas são pequenas empresas, metade estão no Sudeste;</li> <li>◆ todas têm entre 5 e 50 anos;</li> <li>◆ 75% dos respondentes ocupam cargo de gerência;</li> <li>◆ todos os dirigentes estão entre 1 e 10 anos no cargo;</li> <li>◆ metade tem menos de 5 anos de cooperativa;</li> <li>◆ todos os dirigentes são do sexo masculino.</li> </ul>	<p><b>1. Natureza da Análise</b> O processo decisório não é muito claro, não existindo regras ou procedimentos formais para análise. A informação é de difícil disponibilidade e o problema e objetivos da decisão nem sempre são claros. A decisão pode acontecer de forma aleatória.</p> <p><b>2. Natureza da Decisão</b> A decisão fina pode mudar em função do contexto ou ambiente. Normalmente não são integradas e sua implantação não obedece a procedimentos rígidos de planejamento e monitoramento.</p> <p><b>3. Tomadores de Decisão</b> Os decisores podem extrapolar o corpo decisor, sendo ancorados em grupos e comitês. Existe negociação, mas a aglutinação de interesses não é alta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ não existe um processo muito claro de decisão;</li> <li>◆ não existem regras claras para análise do problema;</li> <li>◆ processo não é centrado na formalidade</li> <li>◆ aleatoriedade da decisão;</li> <li>◆ decisões isoladas;</li> <li>◆ problema e objetivo não tão claros;</li> <li>◆ informação de difícil disponibilidade;</li> <li>◆ decisão final pode não ser definitiva;</li> <li>◆ decisores podem extrapolar o corpo diretor;</li> <li>◆ decisão baseada em grupos e comitês;</li> <li>◆ baixa aglutinação de interesses;</li> <li>◆ negociação;</li> <li>◆ Implantação pode ser planejada (e monitorada) ou não.</li> </ul>



Quadro 6 (cont.)

OBJETIVOS DO ESTUDO	MODELO DECISÓRIO	PADRÃO DE DECISÃO ESTRATÉGICA	CARACTERIZAÇÃO DA DECISÃO (FORMA COMO SE DÁ A DECISÃO ESTRATÉGICA)	
<i>CLUSTERS</i>	MODELO PREDOMINANTE	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	ANÁLISE DAS DIMENSÕES	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS
<i>Cluster 3</i>	Predominância do Modelo Racional, com características do Modelo Incremental	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ representa 24% da amostra;</li> <li>◆ as outras 2 centrais (em 4) estão neste Grupo;</li> <li>◆ a única cooperativa do segmento Luzzatti está neste cluster;</li> <li>◆ tem 55% das cooperativas associadas ao sistema SICREDI;</li> <li>◆ 87% das cooperativas movimentam acima de R\$ 1 milhão/ano, a despeito de 75 delas se constituírem de pequenas empresas;</li> <li>◆ 37% das cooperativas ligadas à organizações privadas estão neste cluster;</li> <li>◆ tem distribuição mais homogênea de idade, sendo o único grupo com cooperativas na faixa menor de 5 anos (2) e maior que 50 anos (1);</li> <li>◆ mais da metade dos respondentes (56%) ocupam cargo de diretor ou presidente – contra 43% na amostra total;</li> <li>◆ 44% estão entre 6 e 10 anos na cooperativa</li> <li>◆ tem os dirigentes mais velhos: 41% do total da amostra, o que representa 56% dos dirigentes das cooperativas do cluster;</li> </ul> <p>tem os dirigentes com maior escolaridade (pós-graduação): 9 em 16.</p>	<p><b>1. Natureza da Análise</b> Processo decisório mais claro, principalmente em relação ao objetivo e problema, mas este pode sofrer mudanças na sua formulação. A análise de alternativas é estruturada.</p> <p><b>2. Natureza da Decisão</b> Pragmáticas, integradas e mais de longo prazo onde a decisão final pode representar um plano único. No entanto, a decisão final pode sofrer mudanças e melhorias. A implantação é planejada, mas o monitoramento da implantação nem sempre.</p> <p><b>3. Tomadores de Decisão</b> Decisores são membros de grupos e comitês, que discutem formalmente a situação, não permitindo grande influência de decisores externos. Existe negociação, mas a opinião pessoal dos decisores não conta muito. Ao contrário, a disponibilidade dos decisores conta quando da decisão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ processo decisório é mais claro;</li> <li>◆ decisões pragmáticas;</li> <li>◆ decisões integradas;</li> <li>◆ clareza do problema e objetivo;</li> <li>◆ modificações na formulação do problema;</li> <li>◆ geração e escolha de alternativas estruturados;</li> <li>◆ decisão final pode ser um plano único;</li> <li>◆ decisões mais de longo prazo;</li> <li>◆ a decisão final sofre melhorias e mudanças, existindo predisposição para tanto;</li> <li>◆ decisão baseada em grupos e comitês;</li> <li>◆ uso de negociação;</li> <li>◆ a opinião pessoal não conta muito;</li> <li>◆ pouca influência de decisores externos</li> <li>◆ discussões formais;</li> <li>◆ conta a disponibilidade dos decisores;</li> <li>◆ a implantação da decisão é planejada, mas o monitoramento pode acontecer ou não.</li> </ul>

Quadro 6 (cont.)

OBJETIVOS DO ESTUDO	MODELO DECISÓRIO	PADRÃO DE DECISÃO ESTRATÉGICA	CARACTERIZAÇÃO DA DECISÃO (FORMA COMO SE DÁ A DECISÃO ESTRATÉGICA)	
<i>CLUSTERS</i>	MODELO PREDOMINANTE	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	ANÁLISE DAS DIMENSÕES	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS
<i>Cluster 4</i>	Predominância do Modelo Racional, com traços significativos do Modelo Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ também representa 24% da amostra;</li> <li>◆ todas são cooperativas singulares;</li> <li>◆ tem 27% do crédito Mútuo;</li> <li>◆ das 4 associadas a outros sistemas que não os listados neste estudo, 3 estão neste Cluster;</li> <li>◆ das 16, quinze são pequenas empresas;</li> <li>◆ tem 36% das cooperativas vinculadas a organizações do terceiro setor;</li> <li>◆ praticamente metade das cooperativas tem idade entre 5 e 10 anos, sendo que a outra metade está na faixa entre 11 e 50 anos;</li> <li>◆ dos 8 dirigentes que têm mais de 10 anos no cargo, 3 estão neste cluster;</li> <li>◆ 44% trabalham na cooperativa entre 6 e 10 anos;</li> <li>◆ 10. 62% dos dirigentes têm entre 30 e 50 anos.</li> </ul>	<p><b>1. Natureza da Análise</b> O processo é claro, existindo regras e procedimentos para análise e busca de soluções. Existe disponibilidade de informações, mas o problema e objetivo da decisão não são tão claros. As decisões podem surgir de diversas áreas, mas o processo é formal e as alternativas sofrem avaliação quantitativa.</p> <p><b>2. Natureza da Decisão</b> As decisões são altamente integradas e uma vez tomadas não sofrem, intencionalmente, mudanças constantes. A decisão final é esperada para ser a definitiva e o conjunto de decisões tomadas pode representar um plano único e estruturado para a organização. Existe planejamento e monitoramento da implantação das decisões tomadas.</p> <p><b>3. Tomadores de Decisão</b> Os decisores buscam entender o contexto em torno de pessoas e grupos e influenciam a partir do seu conhecimento e opinião. Os decisores são os formalmente responsáveis, mas sua disponibilidade para a decisão nem sempre é total. A decisão é negociada e as discussões podem acontecer informalmente. A opinião pessoal e a aglutinação de interesses são fatores relevantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ clareza do processo decisório;</li> <li>◆ regras para análise do problema e busca da solução;</li> <li>◆ alta formalidade do processo;</li> <li>◆ decisões surgem de diversas áreas;</li> <li>◆ decisões altamente integradas;</li> <li>◆ problema e objetivo não tão claros;</li> <li>◆ entendimento do contexto de pessoas e grupos;</li> <li>◆ avaliação quantitativa de alternativas;</li> <li>◆ influência do conhecimento e opinião dos decisores;</li> <li>◆ disponibilidade da informação;</li> <li>◆ decisores são do corpo diretor;</li> <li>◆ forte aglutinação de interesses;</li> <li>◆ negociação e discussões informais;</li> <li>◆ conta a opinião pessoal dos decisores e a sua disponibilidade;</li> <li>◆ decisão final definitiva;</li> <li>◆ decisões são representadas em um plano estruturado;</li> <li>◆ podem ocorrer mudanças na decisão final, mas não de forma intencional;</li> <li>◆ planejamento e monitoração da implantação da decisão.</li> </ul>

Buscando resumir os resultados encontrados nessa pesquisa, pode-se afirmar, consoante o exposto na literatura sobre o tema, que não existe um modelo único de decisão estratégica empregado pelos decisores em cooperativas de crédito, que o método/forma da decisão varia em função de aspectos os mais diversos, sejam relativos a características específicas do sujeito decisor, sejam relativos a fatores específicos das cooperativas ou do ambiente no qual estão inseridas.

Fredrickson (1983) atesta que processo decisório estratégico pode exibir, simultaneamente, características de vários modelos. Por exemplo, a tomada de decisão estratégica pode assumir um papel racional – quando é instada a atingir objetivos específicos ou um estado de futuro desejado -, mas incremental na integração das decisões estratégicas - quando as decisões são tratadas individualmente com pouca integração entre elas. O autor pontua, ainda, que, da mesma forma, essa interação de modelos pode coexistir em diferentes aspectos do processo decisório.

Autores abordam aspectos relativos à organização, ou ao ambiente, ou ao indivíduo que afetam a forma e as características da decisão final. Estudos de Stein (1980), por exemplo, sobre elementos que definem o uso de um modelo decisório sobre o outro, encontraram o contexto (ambiente) e as circunstâncias em torno do processo decisório, como o fatores determinantes na escolha de um dos modelos de decisão.

No caso deste estudo e no sentido de responder o objetivo específico número 3, qual seja, “identificar a existência ou não de um padrão/regularidade no processo decisório estratégico das cooperativas de crédito brasileiras, de acordo com características específicas dessas organizações”, foram relacionados os grupos específicos de decisão encontrados com as características demográficas das cooperativas, ressaltando-se que não foi objetivo deste trabalho relacionar modelos decisórios com fatores específicos relativos a organizações, ambiente ou indivíduos.

As variáveis demográficas estão organizadas em relação às cooperativas e aos indivíduos dirigentes que responderam o questionário - como porte, idade ou sistema central no qual a cooperativa está vinculada e escolaridade, tempo de cargo ou idade dos respondentes.

Dessa forma, os Grupos encontrados foram analisados face às suas características demográficas, com o objetivo de buscar semelhanças entre as cooperativas que integram cada um dos grupos.

Esta análise foi feita mediante a utilização do teste Qui-Quadrado, que reflete a distância global entre os dois conjuntos de frequências (uma verdadeira e uma hipotética). No caso deste estudo pretende-se verificar a relação entre características demográficas e preferência por modelos de decisão.

A um índice de confiança de 95% não foram encontradas associações dos grupos com dados demográficos da amostra.

De fato, Hitt e Tyler (1991) já observam que os efeitos de características como idade, anos de experiência no cargo, experiência funcional e tipo de educação dos executivos do topo na decisão estratégica, apesar de abordados pela literatura, não são referendados por estudos mais profundos. Ainda, não existem muitos estudos que referendem o impacto de educação formal no processo decisório, ou seja, a decisão é controlada em parte pelas características pessoais dos decisores.

Também Stein (1980, p. 73) não encontrou resultados significativos (diferentes) na comparação entre o tipo de negócio e o tipo de empresa (indústria ou serviços) com o processo decisório estratégico.

A variável que apresentou o Qui-quadrado mais próximo a 95% de confiança de rejeição de  $H_0$  (hipótese de independência entre dados demográficos e modelos) foi aquela referente ao sistema maior que integra um conjunto de cooperativas, como abordado no Capítulo 3.

No entanto, esse número, demonstrado na próxima tabela, apresentou 92% de confiança, o que se sugere, no caso de flexibilização quanto ao nível de confiança e ainda, aceitas algumas condições, como admissão de algumas células em branco, pode vir a indicar relação com o modelo de decisão adotado.

Observa-se que, como dito anteriormente, alguns dados restaram em branco, como neste caso (sistema central), o que pode ter impactado negativamente em uma possível relação de associação entre os dois fatores<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> O questionário não contemplou um quesito para identificar o sistema central, mas os dados sobre isso foram obtidos no cadastro.

A tabela resultante do teste Qui-quadrado para o conjunto “sistema central x *clusters*”, está representada abaixo. Os outros resultados, que não indicaram associação entre dados demográficos e os *clusters* formados, constam no Apêndice E, apenas para questões de conformidade do estudo.

**Tabela 7 - Qui-Quadrado: Sistema Central x Cluster**

Construção da tabela para dimensionamento da distância entre as frequências verdadeiras e as hipotéticas						
SISTEMA CENTRAL	CLUSTERS				TOTAL	
	1	2	3	4		
SICOOB	0,083046683	0,026208026	0,104832105	0,000102375	0,214189189	
SICREDI	1,068686869	0,545454545	3,640151515	0,015151515	5,269444444	
UNICRED	0,202020202	0,545454545	0,015151515	0,015151515	0,777777778	
OUTROS	1,818181818	2,367424242	0,96969697	4,25094697	9,40625	
NÃO ASSOCIADA	1,038961039	0,781385281	0,286255411	1,696969697	3,803571429	
<b>TOTAL</b>	<b>4,210896611</b>	<b>4,265926641</b>	<b>5,016087516</b>	<b>5,978322072</b>	<b>19,47123284</b>	<b>QUI-QUADRADO</b>
					<b>0,077773185</b>	<b>DIST. QUI-QUADRADO</b>

Fonte: Análise dos Dados

Para Alves e Soares (2004), o sistema cooperativista de crédito brasileiro está estruturado segundo perfis verticalizados e horizontalizados. Enquanto os primeiros buscam a centralização e os ganhos pela economia de escala e caracterizam-se por sua estrutura piramidal, com as cooperativas singulares ocupando a base, as centrais ocupando a zona intermediária e a confederação, o topo, os demais buscam a formação de rede de pequenas cooperativas solidárias organizadas sob a forma radial, com diversas singulares vinculadas apenas à central, sem qualquer outra entidade acima desta.

Os sistemas formados pelo SICOOB, Sicredi e Unicred, têm o perfil verticalizado e abrangem 75% do total de cooperativas de crédito. Já o sistema Cresol constitui-se na principal experiência de perfil horizontalizado.

Esses sistemas centrais, formados de confederações/federações, centrais e singulares, imprimem, por vezes, uma marca própria quando da disseminação de princípios de gestão e nas atividades de controle que exercem na base do sistema. Cooperativas singulares e mesmo as centrais atuam com base em um conjunto de diretrizes e políticas oriundas do sistema central, que visam a qualificar a gestão e a disseminar normas e diretrizes que pautem sua atuação estratégica, operacional e, principalmente, de controle.

Alguns sistemas não dispõem de planejamento estratégico atualizado que contemple a análise de pontos fortes e fracos da instituição, estabelecimento de metas claras e atribuições de responsabilidades. No entanto, os sistemas buscam sugerir oportunidades de negócios regionais, disseminando sua participação no país.

A gestão estratégica, a partir dos sistemas centrais, pode promover uma unicidade maior em torno dos rumos, diretrizes e atuação global das cooperativas, tendendo a decisão para um quadro mais racional, para um processo mais estruturado, como atestado neste estudo. Mesmo considerado o conhecimento técnico disseminado do sistema central, que promove a estruturação da decisão, essa relação apresenta restrição de inovação ou relativas ao desenvolvimento de novas políticas, além de lacunas no processo decisório, acarretadas pela distância das cooperativas que atuam na ponta da cadeia. Essa pouca proximidade dos processos diários das cooperativas singulares com a formulação de diretrizes e normas pelo sistema central e a baixa capacidade de vivenciar o processo decisório nessas cooperativas abre espaço para decisões não-estruturadas, experimentais e baseadas em situações específicas, tais como jogos políticos ou convergência ocasional e não-intencional da decisão.

Os grandes sistemas centrais têm por objetivo maior imprimir caráter cada vez mais empresarial (racional) às cooperativas, ao tempo em que incrementa a quantidade de cooperativas e associados, trabalhando para direcionar, reorganizar e recuperar cooperativas, ou seja, buscando a subsistência e desenvolvimento do setor, o que, em parte, explica a característica eminentemente racional de decisão encontrada nos grandes grupos formados neste estudo.

Por outro lado, também é função do sistema controlar o desempenho econômico-financeiro das cooperativas, promovendo ações de alinhamento e controle, o que implica influenciar a forma como a decisão acontece nas cooperativas singulares, como é implementada e avaliada. As ações das cooperativas são sistematicamente acompanhadas pelos sistemas centrais, que têm, ainda, a função de analisar solicitações e viabilizar a implantação de novas cooperativas.

De fato, os sistemas buscam disseminar, via cooperativas centrais, a profissionalização do setor cooperativista, orientando as cooperativas vinculadas sobre ações para compreensão e interação com o ambiente, que se mostra também competitivo para esse tipo de organização.

A diferença entre princípios dos diferentes sistemas centrais também pode explicar divergências no modelo de decisão, como por exemplo a relação do Sistema SICREDI, cuja

maioria das cooperativas estão alocadas no *cluster* 3 (que detém 55% das cooperativas vinculadas a esse sistema, a despeito de representar 24% da amostra), com um modelo de decisão que se comporta num *continuum* entre o Racional e o Incremental.

No entanto, não foi objetivo deste estudo identificar especificidades desses sistemas que pudessem influenciar na forma como a decisão estratégica é tomada nas cooperativas.

## 6 CONCLUSÕES

A parte final desta dissertação trata das conclusões do estudo, em resposta a pergunta da pesquisa, se existe um modelo de decisão predominante nas cooperativas de crédito brasileiras. É discutida ainda, a relevância do estudo para o tema e apresentadas recomendações e agenda de pesquisa.

Alves e Soares (2004) estimam que existam, no Brasil, quase 14 milhões de pequenas unidades produtivas, potenciais demandantes de microcrédito, a grande maioria delas formada por trabalhadores espontâneos, dos quais se deduz haver algo como seis milhões de potenciais clientes exercendo demanda efetiva, no montante aproximado de 11 bilhões de reais, cifra que, embora elevada, equivale a menos de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

O acesso ao financiamento e aos serviços de crédito é uma forma eficaz de redução da pobreza e inclusão social, constituindo-se o microcrédito em um meio eficaz para ajudar as comunidades pobres e de baixa renda a ter acesso a esses serviços, onde o enfoque baseado em organizações cooperativas desempenha papel crucial.

Cooperativas de crédito são uma forma particular de organização, devotada a prover intermediação financeira de serviços a grupos de indivíduos (membros) que são simultaneamente clientes e donos, com o controle e gestão da organização confiados a um subconjunto de membros (CHAVES, 1994).

Em junho de 2003, o Conselho Monetário Nacional aprovou a Resolução 3106, que voltou a permitir a constituição de cooperativas de crédito de livre admissão (às quais qualquer pessoa pode se filiar) em cidades de até 750 mil habitantes, o que possibilitou uma expansão ainda maior do setor. A Resolução 3140, de novembro do mesmo ano, permitiu a abertura de cooperativas de crédito por micro e pequenos empresários.

Bittencourt (2005) relaciona outros projetos do governo federal para impulsionar as ações no cooperativismo destacando-se:

- ◆ permissão para os bancos cooperativos captarem poupança rural por intermédio de cooperativas de crédito rural e de livre adesão;



- ◆ autorização para o BNDES atuar como repassador de recursos de custeio do PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) para seus agentes credenciados, incluindo Centrais e Bancos Cooperativos;
- ◆ criação de uma linha de crédito para financiamento de cotas-parte para cooperativas de crédito rural de pequeno porte (Até R\$ 1 milhão de Capital Social);
- ◆ estímulo para realização de Depósitos Interbancários Rurais especiais para o PRONAF - safra 2004/2005, facilitando o repasse de Bancos para Cooperativas de crédito;
- ◆ retirada das cooperativas de crédito de livre adesão e de microempreendedores a obrigatoriedade de aplicação de 2% de seus depósitos à vista em operações de microcrédito;

Estudos sobre esse tipo de organização, a despeito da sua importância para o setor microfinanceiro do país, são ainda incipientes no campo da Administração, em especial aqueles relativos à decisão estratégica, mesmo sobre formação da estratégia e formas adotadas de gestão.

O trabalho, ora apresentado, pretendeu contribuir para melhorar o entendimento sobre a forma como o processo decisório estratégico acontece nesse tipo de organização, se essa é baseada em algum modelo de decisão específico e se a adoção de algum modelo relaciona-se com aspectos demográficos das cooperativas de crédito.

O desenvolvimento do estudo foi estruturado a partir das perspectivas dos modelos de decisão presentes na literatura, procurando mensurar a intensidade com que esses modelos são preferidos (em relação aos outros) nas cooperativas de crédito.

A mais relevante conclusão da pesquisa, que, sob a perspectiva dos modelos de decisão, responde à pergunta do estudo, “como se dá o processo de tomada de decisão estratégica nas cooperativas de crédito brasileiras?”, atesta que as cooperativas estudadas pautam suas decisões estratégicas, predominantemente, por princípios racionais de decisão, ora compartilhados com atitudes incrementais e políticas, que também demonstram-se presentes no processo decisório.

A racionalidade é o fator relevante quando da decisão estratégica nas cooperativas, pois o modelo Racional é predominante em três dos quatro grupos formados, desenhando uma decisão estratégica a partir de um processo específico, que busca clarificar o problema e o objetivo da

decisão e coletar informações para que os membros, formalmente responsáveis pela decisão, cheguem a um plano final, passível de monitoramento na sua implantação.

Hitt e Tyler (1991), em pesquisa realizada com altos executivos, concluíram que quase 82% do total de variáveis explicadas na decisão estratégica foram atribuídas a critérios objetivos, o que levou os autores a sugerirem que uma abordagem racional analítica domina o processo decisório estratégico – o que é confirmado neste estudo (onde em três dos quatro grupos encontrados o modelo Racional é dominante).

As organizações estão em crescente pressão interna e externa para indicar que suas ações são resultado de um processo racional de decisão, enfatizando aspectos como a importância e conformidade às normas e regras. Ademais, a constante profissionalização da gestão<sup>48</sup> também leva por esse caminho um viés de decisões racionais, mesmo que seja um modelo assumido temporariamente pelo indivíduo (FREDRICKSON; IAQUINTO, 1989).

O alicerce de uma instituição financeira, sua credibilidade, ancorada em princípios e normas claras de decisão, promove a busca criteriosa da melhor solução para um problema estratégico, respeitando os fóruns formalmente constituídos de decisão, a quem se confia poder de decisão baseado em um processo claro e comprometido com as soluções apresentadas.

Ademais, a credibilidade, evidenciada por aspectos claros e objetivos (racionais) de decisão, também é o ponto central da cooperativa em relação a seus associados, sem os quais a organização não existe. O setor, naturalmente concorrido, onde são, sistematicamente, abertas e fechadas cooperativas, depende da credibilidade para arrebatar membros que estejam dispostos a trabalhar em prol de um sistema que lhe traga vantagens econômicas e sociais.

A incrementalidade é o segundo grande fator presente no processo de decisão das cooperativas, que pautam decisões com base em experimentação, conhecimento tácito e intuição, onde grupos de decisores buscam construir uma situação decisória que contemple diversas áreas e envolva os membros, buscando seu comprometimento com o processo e seu resultado.

O modelo incremental, apesar de não ser o mais adotado pelas cooperativas, parece impor características marcantes do processo decisório estratégico, onde as decisões são tomadas também com base na experimentação e intuição além de em modelos criteriosos de solução de

---

<sup>48</sup> Cita-se como exemplo o Manual de Gestão Microfinanceira do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que visa a auxiliar essas organizações a promoverem uma gestão mais profissional (racional).

problemas e formação da estratégia. Grupos e pessoas têm grande influência na decisão, que pode surgir de diversas áreas que compõem a gestão de uma cooperativa.

A palavra cooperativa, de origem no latim (*cooperare*, *cooperativu*), significa operar simultaneamente, prestar colaboração, trabalhar em conjunto para um fim comum, o que, ancorado nos princípios do cooperativismo, implica dizer que um conjunto de pessoas influencia no processo decisório, nem sempre no sentido estrito de defender seus interesses, mas podem ter uma atuação comprometida, por vezes despreparada do ponto de vista técnico, o que acaba por resultar em um processo decisório mais incremental.

Inferem-se, ainda, outros possíveis fatores, tais como carência de informações, fragmentação da decisão ou cultura das cooperativas, na configuração da decisão estratégica como um processo onde estão presentes elementos incrementais de decisão.

Aspectos políticos relativos à valorização de anseios e interesses pessoais quando da decisão estratégica também estão presentes no processo decisório das cooperativas, onde essas características convivem com aspectos racionais e incrementais de decisão. O modelo Político está presente em dois dos quatro grupos formados, sempre coexistindo, na característica de “coadjuvante”, com os modelos Racional e Incremental, ou seja, não é preferencialmente adotado por nenhum dos grupos, mas coexiste com elementos de outros modelos.

A decisão política na cooperativa, tipo de organização que, por definição, reúne uma gama de atores em torno da sua gestão, evidencia, quando do processo decisório, a influência de interesses pessoais nos rumos das cooperativas.

Menos presente (em apenas 6% das cooperativas se apresentou de forma relevante), características de aleatoriedade da decisão também fazem parte do universo de gestão das cooperativas, principalmente em convivência no grupo onde predominam aspectos incrementais de decisão.

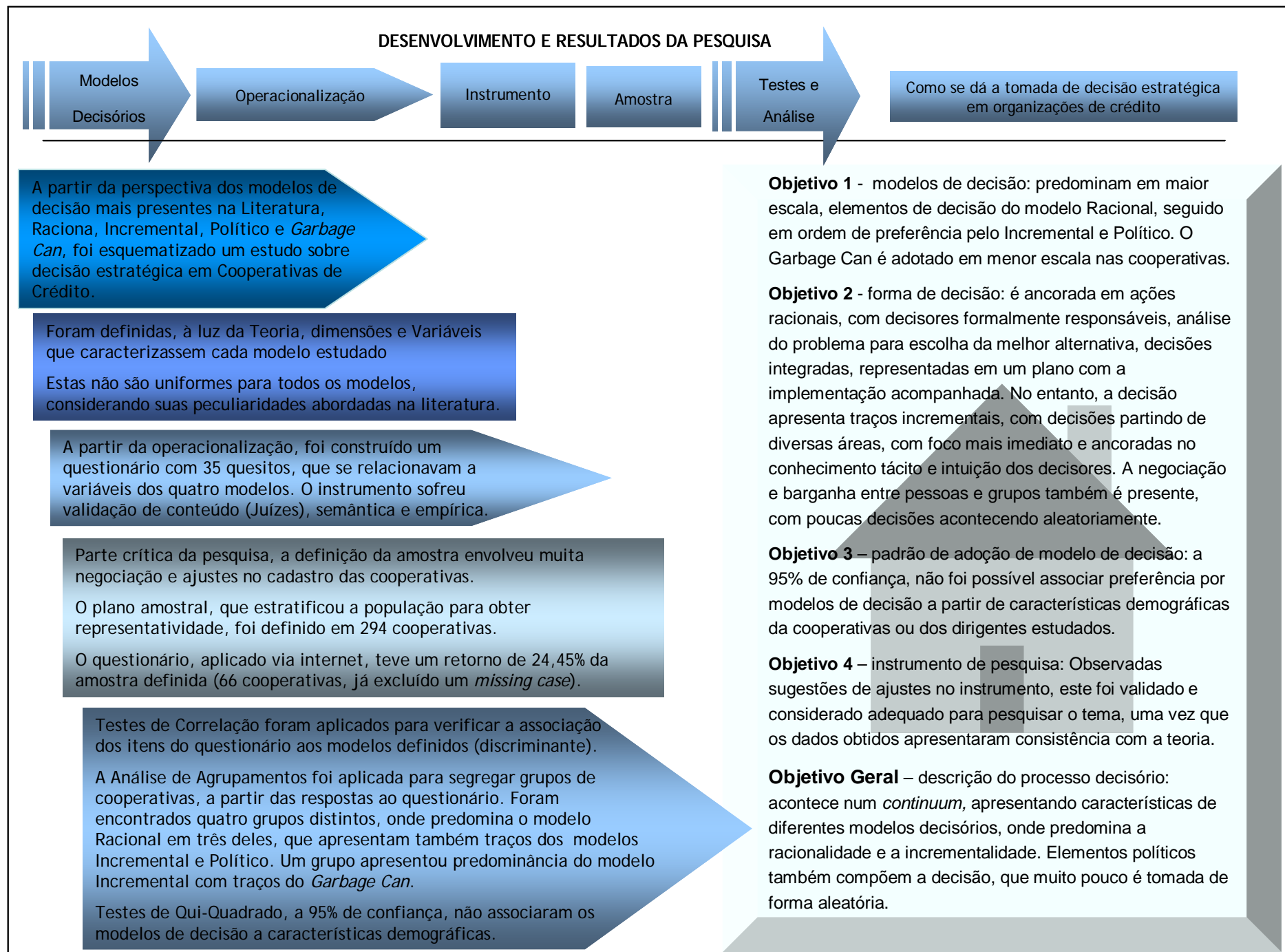
O modelo *Garbage Can*, adotado em menor escala pelas cooperativas, apresenta características significativas em apenas um dos grupos distintos, acrescentando à decisão estratégica das cooperativas, aspectos de aleatoriedade da decisão. Esse modelo revela a decisão como um processo não-estruturado, ocasional, resultado de um conjunto de circunstâncias que se encontram ao acaso para produzir uma decisão.

Aspectos do modelo *Garbage Can* encontrados no estudo evidenciam que o processo decisório pode estar, no caso do segundo grupo, muito distante do ideal de decisão racional que muitos ideólogos buscam para o setor. Ao contrário, a decisão estratégica nesse grupo não parece acontecer como um resultado de motivadores de gestão, mas ancorados em situações e contextos propícios à decisão - encontro de problemas com solução e decisores, respeitadas peculiaridades da cooperativa, dos cooperados e do meio.

Com base no referencial teórico abordado, que atesta que a decisão estratégica acontece num *continuum*, pode-se concluir, respondendo à pergunta da pesquisa, que as cooperativas estudadas agem ancoradas basicamente em aspectos racionais, mas com traços dos modelos Incremental e Político e, em casos mais raros, apresentam características de aleatoriedade na decisão estratégica.

Para demonstrar o alcance dos objetivos propostos para o estudo foi construída, a partir do esquema conceitual desenhado para a pesquisa, a figura abaixo, que pretende demonstrar o desenvolvimento do trabalho e, principalmente, a posição do estudo em relação aos objetivos propostos.

**Figura 12 – Desenvolvimento e Resultados da Pesquisa - construída a partir do desenvolvimento do estudo**



O desdobramento dos objetivos do estudo está descrito abaixo.

Em resposta ao objetivo específico número 1 deste estudo, “identificar a forma de tomada de decisão estratégica das cooperativas de crédito, a partir da perspectiva dos modelos de decisão descritos na literatura”, ressalta-se que as cooperativas não compartilham da preferência por um único modelo quando da tomada de decisão estratégica. Ao contrário, grupos específicos demonstram preferência por determinados modelos e, outra grande conclusão da pesquisa, não apenas por um, mas tendem a tomar suas decisões estratégicas com base em mais de um modelo decisório.

Essa decisão em *continuum* é referendada pela teoria, que atesta que o processo decisório pode ancorar-se em mais de um modelo - para a tomada de uma decisão apenas -, ora otimizando a solução, ora preocupado com resolução de problemas práticos, ora guiado por preferências políticas e pessoais de pessoas e grupos, ora resultado da oportunidade criada pela conjunção que conecta problemas a soluções e decisores.

Hitt e Tyler (1991), analisando resultados da pesquisa com executivos do topo sobre modelos de decisão estratégica, sugerem que esse tipo de decisão não pode ser modelada de forma acurada a partir de uma única perspectiva, posto que seu processo é complexo e afetado por uma gama significativa de fatores.

Para acontecer num continuum, a decisão sofre influência de fatores os mais diversos, desde especificidades do problema e da estratégica em curso, se é mais complexa, mais estruturada ou mais simples, até características pessoais dos decisores ou da organização, passando pela influência do ambiente no processo (STEIN, 1980).

Respondendo ao objetivo específico número 2, “caracterizar o processo decisório nas cooperativas estudadas”, como já observado, foi constatado que a decisão estratégica é baseada predominantemente num modelo racional de tratamento de problemas e busca de solução, procurando seguir um processo claro e específico de decisão, estando ancorado em decisores formais, responsáveis por avaliar criteriosamente as alternativas de solução, construir decisões integradas, que tenham sua implementação planejada e monitorada.

Uma vez que a decisão nas cooperativas dá-se num continuum, aspectos de incrementalidade, experimentação e “tentativa e erro” são também incorporados na decisão da maioria das cooperativas. Em três dos quatro grupos (em um deles como fator predominante), a

decisão apresenta-se como resultado da construção de um entendimento de pessoas em torno do objetivo maior da cooperativa, que buscam decidir com base em diversas áreas, agrupando e obtendo o comprometimento de todos com o ideal da cooperativa, mesmo que essas pessoas não estejam preparadas para decidir ou não disponham de ferramentas para tal (como informações).

Por outro lado, é exatamente essa questão de interação na gestão das cooperativas (os membros são donos e gestores) é que traz a ambigüidade dos diferentes modelos de decisão, agrupados em *cluster*, como identificados neste estudo. A influência na gestão da cooperativa pelos seus membros, pode constituir-se em um dos fatores que acarreta vieses não racionais ao processo decisório, fortemente tendendo para uma decisão incremental, característica presente em três dos quatro grupos. Da mesma forma, características do modelo Político estão presentes em dois grupos.

Considerando que cooperativa é uma organização de pessoas que busca promover o bem-estar dos seus membros e sua influência no processo decisório, a interação do ser humano, que atua na decisão sob sua perspectiva, e busca agir em defesa dos diversos interesses que representa (além dos seus próprios), parece representar uma dicotomia entre os modelos Incremental e Político e o modelo Racional - disseminados pelos sistemas centrais e institucionais de cooperativismo, como forma de promover decisões mais criteriosas e técnicas, e também de promover uma gestão mais profissional no cooperativismo.

A decisão também se caracteriza pela influência de anseios pessoais no processo, onde os decisores buscam atender expectativas pessoais ou de determinados grupos. De fato, em um grupo de cooperativas, aspectos políticos coexistem com fatores racionais de decisão, sendo os dois os modelos mais predominantes naquele grupo.

Por fim, a decisão como aleatória também acontece na cooperativa, especificamente em um grupo pequeno dessas organizações, onde o contexto e a ocasião forjam a decisão estratégica, que acontece como uma “extensão” de fatores incrementais.

Em atenção ao objetivo específico 3, “identificar a existência (ou não) de um padrão/regularidade no processo decisório estratégico das cooperativas de crédito brasileiras, de acordo com características específicas dessas organizações”, pode-se inferir que não existe um padrão de decisão nessas organizações, que se dividem em grupos que adotam preferências por modelos às vezes próximos, mas diferenciados.

Existe então, uma predominância de aspectos racionais na decisão - afinal, dos quatro grupos formados, em três evidencia-se a presença da racionalidade no processo. Da mesma forma, pode-se afirmar que a decisão é também fortemente incremental, onde essa dicotomia com o Racional talvez seja resultado de um processo de aprendizagem, onde as cooperativas buscam, cada vez mais, a profissionalização na gestão, mas fatores outros, tais como formação ou peculiaridades das organizações ou pessoas, ainda não permitem renegar a experimentação como forma de decisão. Além disso, o constante surgimento e encerramento de cooperativas no Brasil não permitem caracterizar, à exceção do aprendizado no sistema central, uma profissionalização crescente das cooperativas, que pode tender a decisão para o incrementalismo.

Em relação ao padrão decisório, observa-se que a 95% de confiança não foi possível associar “preferências por determinados modelos” com características demográficas das cooperativas e dos seus dirigentes. Ressalta-se, porém, que pesquisas mais estruturadas, com critérios mais flexíveis e com uma amostra maior, talvez esclareça essa questão, se considerado o índice obtido neste estudo em relação ao sistema central ao qual se vinculam as cooperativas (associação a 92% de confiança).

O quarto objetivo específico do estudo, “construir e validar um instrumento para pesquisa sobre modelos de processo decisório estratégico” foi atendido para fins deste estudo, pois os dados atestam a validação intrínseca do conceito teórico na forma como foi operacionalizado, considerando a confirmação de que os dados obtidos e analisados “comportam-se” estruturalmente como previsto a teoria.

O instrumento permitiu indicar características específicas dos modelos de decisão nas cooperativas, além de coletar relevantes dados demográficos que, a despeito de não caracterizarem relação de dependência com os grupos formados, podem direcionar estudos futuros com uma amostra mais significativa.

Ressalva-se, no entanto, que a utilização do instrumento para outras pesquisas deve ser precedida de refinamento no questionário, conforme descrito no subitem 5.2.2, exemplificando-se:

- ◆ busca por indicadores mais precisos do modelo incremental, que possam referendar ou não o uso da escala “meio termo” de vários quesitos, como indicador desse modelo;



- ◆ ampliação dos indicadores do modelo Político;
- ◆ revisão das questões 1 e 2, que apresentam redundância ao mensurar as mesmas dimensões e variáveis do modelo Racional;
- ◆ revisão das questões 34 e 35 que buscam medir aspectos racionais relativos à implantação da decisão;
- ◆ revisão da questão relativa a volume de crédito, com aumento da escala;
- ◆ revisão semântica da questão relativa a porte da cooperativa, adotando escalas (explicativas) como “pequena, média ou grande”;
- ◆ inclusão de item específico para identificar o sistema central ao qual se vinculam as organizações (para pesquisas com cooperativas de crédito).

Para pesquisas futuras, utilizando o instrumento desenvolvido para esse estudo, recomendam-se sejam efetuados os ajustes citados, além da necessidade de validação com uma amostra maior que permita testes mais complexos de validade e fidedignidade, tais como o de análise fatorial.

Observa-se, ainda, que a Matriz de Tipificação, construída para relacionar os grupos identificados aos modelos de decisão, também merece análise detalhada à luz da teoria, permitindo-se de acordo com o bom senso do pesquisador, ajustes na configuração apresentada.

Finalmente, ressaltam-se algumas considerações sobre o método de análise dos dados utilizado - técnica de agrupamentos. Gibcus et.al (2006), para ratificação dos *clusters* encontrados em sua pesquisa sobre tipos de decisores, utilizaram-se de outro teste para validação interna, qual seja, análise discriminante, que demanda alto percentual de casos classificados como correlatos, o que não foi, necessariamente, caso da pesquisa ora relatada.

Como já observado, definir indicadores para os modelos de decisão estratégica não é tarefa simples. Além de aspectos puramente teóricos, é preciso observar peculiaridades das organizações em estudo. Ademais, a despeito da estruturada configuração de variáveis e modelos, sempre existem ressalvas - tais como o uso de técnicas estatísticas mais robustas, decorrentes da amostra ou a falta de variáveis que mensurem especificidades individuais ou culturais, por exemplo, de forma a isolar a questão da preferência por modelos.

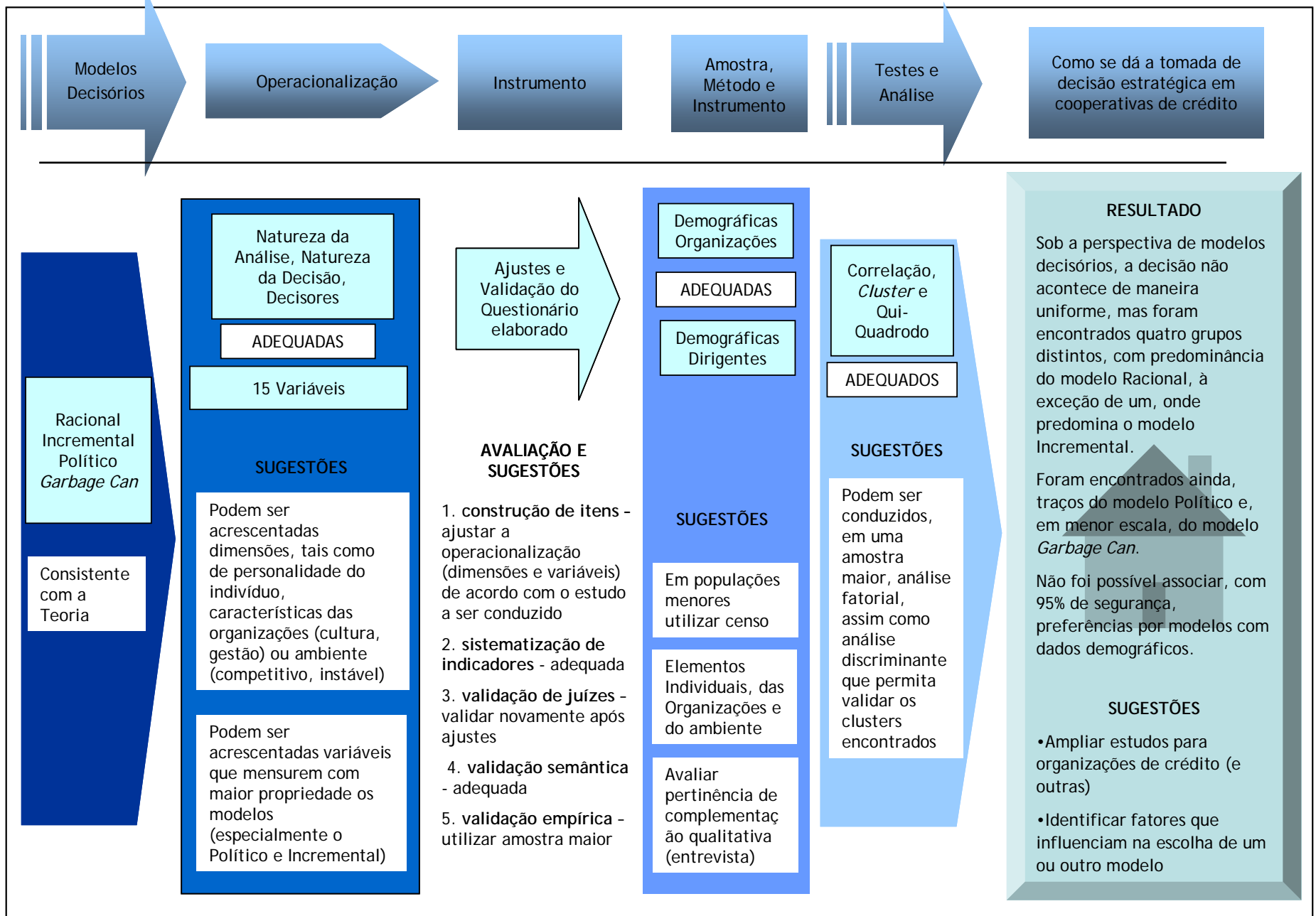
No entanto, como observado por Mintzberg (1977 apud Stein, 1980) sobre metodologia de pesquisa em ciências sociais, nos estágios iniciais de um estudo de um fenômeno, é necessário

usar métodos menos rigorosos, mais abordagens exploratórias, que possam tratar mais variáveis (nessa pesquisa foram 35 variáveis para mensurar 4 modelos). Somente pelo refinamento da complexidade da realidade em pesquisas futuras, o conhecimento pode aprofundar-se. Isso é especialmente verdadeiro para fenômenos que envolvem relacionamentos muito próximos entre variáveis, o que as torna mais difíceis de mensurar, também caso deste estudo.

Futuras pesquisas poderiam buscar identificar características e grupos práticos que se caracterizem a partir dos grupos de modelos abordados, incrementando regras e variáveis para sua identificação, além de aprofundar estudos nos motivadores para escolha de um modelo sobre outro.

Tendo como base o esquema conceitual construído para desenvolvimento deste estudo e, principalmente, a experiência decorrente do trabalho, foi elaborado um segundo esquema visando a demonstrar uma avaliação geral da pesquisa, além de conter sugestões para continuidade e ampliação do estudo.

**Figura 13 – Avaliação da Pesquisa e Sugestões - construída a partir do desenvolvimento do estudo**



## **6.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA AGENDA DE PESQUISA**

A maior contribuição deste estudo diz respeito ao entendimento inicial acerca da decisão estratégica em organizações de crédito brasileiras. Caracterizar a forma como a decisão acontece nessas organizações abre outras possibilidades de estudo, tendo esse como ponto inicial.

A abordagem da pesquisa, ancorada nos modelos de decisão bem-estruturados na literatura e referendados por esse estudo, também permite aproximar as conclusões do trabalho daquelas amplamente discutidas na teoria, mas sob uma perspectiva de organizações nacionais, neste caso diferenciadas em sua essência das organizações dito "empresariais".

O estudo permitiu avançar também no entendimento da forma de gestão de cooperativas de crédito no Brasil, suas peculiaridades, especificidades na estruturação do modelo decisório e suas preferências em termos de modelo de decisão.

Um dos aspectos de maior complexidade desta pesquisa caracterizou-se da operacionalização dos modelos, especificamente na construção de indicadores e variáveis para cada um dos quatro modelos de decisão. Observa-se que a própria literatura agrega mais conhecimento acerca de um modelo (Racional, por exemplo) do que de outros, o que não permite uma construção linear de indicadores para cada modelo, centrada em um conjunto de variáveis.

Ademais, os modelos detêm especificidades, não passíveis de mensuração a partir de outro modelo, o que acaba por acarretar um conjunto maior de indicadores para um modelo em comparação a outro.

Outra limitação diz respeito à capacidade de compreensão dos dados em relação ao processo decisório, face à complexidade deste assunto, influenciado por muitas e diferentes variáveis, que extrapolam o escopo deste estudo. Muitas pesquisas metodológicas e científicas são necessárias para se desenhar, com clareza, um quadro decisório das cooperativas de crédito brasileiras. Como o estudo lidou com uma gama relativamente grande de variáveis, tornou-se mais difícil de definir limites claros de falhas das variáveis, o que acaba por sacrificar, em certa medida, o rigor metodológico do estudo.

Algumas dimensões tiveram suas variáveis representadas de forma satisfatória no conjunto de atributos definidos, enquanto outros, por dificuldade literária, foram representados menos adequadamente.

Outra questão diz respeito ao instrumento, que foi baseado na percepção, coletada via auto-resposta (múltipla escolha) de um questionário. Apesar de a abordagem permitir juntar um maior número de informações com relativamente poucos recursos, apresenta limitações relativas a aspectos “não ditos” dos respondentes, limitando-se, em alguns casos, a instrumento para pesquisas exploratórias.

O retorno da amostra também se constituiu de uma fragilidade da pesquisa: apesar de considerar-se satisfatória para o estudo – exploratório - não é suficiente para permitir generalizações no âmbito de todas as cooperativas brasileiras. Ajustes no questionário e uma subsequente aplicação (necessariamente em uma amostra maior) podem ser de grande utilidade, obtenção de generalizações dos resultados de estudos futuros.

Observa-se a impossibilidade de controlar o fator de resposta (a não ser mediante os estratos definidos), o que resultou por caracterizar a amostra mais significativa em alguns estratos que de outros - ressalvando-se, ainda, que eles foram definidos a partir das informações disponíveis (categoria, segmento, idade e região), o que acabou por gerar, obrigatoriamente, diferenças significativas de tamanho entre estratos.

Observa-se, também, em relação à associação entre modelos adotados e características demográficas, que é tarefa difícil identificar o universo de decisores estratégicos em cooperativas de crédito brasileiras, mais difícil ainda é definir um conjunto de características desses decisores que seja passível de mensuração e relacionado a modelos decisórios. Assim, o estudo não pôde contemplar especificidades de decisão além daquelas dispostas na literatura.

Outra questão diz respeito ao método escolhido, o quantitativo. Fredrickson (1983), em referência à defesa de Mintzberg (1977), do uso de abordagem qualitativa em pesquisa sobre processos estratégicos, por considerar que importantes conceitos neste tema são intangíveis, observa que vários conceitos do processo não são facilmente visualizados ou mensurados, o que não justifica uma abordagem eminentemente qualitativa. Para o autor, a complexidade dos conceitos do processo estratégico é um fato da vida que precisa ser encarado pelas ciências sociais e isso leva à recomendação de que investigadores devem dar maior ênfase na

operacionalização de conceitos, desenvolvendo e sistematizando medidas e indicadores para esses conceitos – pelo uso da abordagem baseada em construtos, por exemplo.

No entanto, a abordagem quantitativa (a despeito de conter boa carga de análise qualitativa) impõe outros dificultadores, em especial relativos à restrição na percepção do pesquisador quanto ao conceito mensurado, deixando nas mãos do objeto (neste caso, os dirigentes da cooperativa) o poder de fornecer dados não passíveis de considerações qualitativas.

Para pesquisas futuras, sugerem-se sejam, na medida do possível, adotadas técnicas combinadas de pesquisa quantitativa e qualitativa, de forma a detectar elementos porventura não identificados neste estudo.

O campo do processo decisório, especialmente o estratégico, é rico em possibilidade de pesquisa, pois engloba uma gama de fatores relacionados com o comportamento da organização e com sua subsistência e desenvolvimento, além do aspecto relativo à decisão no âmbito pessoal, pois ainda não estão resolvidas questões sobre o quão complexos são os modelos de decisão individual (WHEELER, 2003).

Considerado o caráter exploratório desta pesquisa, suas limitações e considerado ainda, o vasto campo e as oportunidades para aprofundar estudos sobre decisão estratégica em organizações brasileiras, recomendam-se como sugestões para próximas pesquisas em relação ao tema estudado:

1. ampliar o escopo deste estudo – adotando uma amostra significativamente maior – de forma a ratificar ou não os grupos de decisão encontrados e generalizar os resultados para todas as cooperativas brasileiras;
2. investigar fatores - individuais, organizacionais e contextuais - que tendem à decisão para um modelo ou outro em cooperativas de crédito brasileiras;
3. identificar características dos sistemas centrais de cooperativas (SICOOB, Sicredi, Unicred, Cresol, Ecosol, Cecred etc.) que influenciam na adoção de modelos de decisão nessas organizações;
5. identificar grupos de decisores que optem, preferencialmente, pela adoção de modelos decisórios a partir de especificidades da personalidade ou formação desses decisores;

5. relacionar práticas de modelos de gestão de cooperativas ou organizações de crédito com processo decisório estratégico nessas organizações e também relacionar esses modelos com formulação de estratégia nas cooperativas;
6. ampliar o estudo para outras organizações de crédito (bancos, por exemplo), buscando caracterizar o processo decisório desse tipo de organização – ou segregando modelos específicos a partir de diversos perfis de organizações;
7. investigar a forma como se dá a decisão estratégica em organizações públicas (bancos federais, por exemplo), clarificando elementos que influenciam na decisão, sejam fatores racionais e políticos, sejam elementos dos outros dois modelos.

Em atenção ao instrumento utilizado, observadas as sugestões de refinamento do questionário dispostas na seção anterior, o questionário elaborado pode prestar-se a pesquisas no tema que abordem a perspectiva de modelos decisórios.

Considerando que várias abordagens sobre o processo decisório podem ser adequadas, dependendo de condições contextuais em estudo, a escolha do método pode basear-se em considerações de custo/benefício e viabilidade - tal como a realização de entrevistas - versus características de viés do próprio respondente ou riscos de baixo retorno, como inerentes ao uso do questionário em método eminentemente quantitativo.

Sugere-se, ainda que, em sendo escolhida a mesma técnica utilizada nesta pesquisa, análise de agrupamentos, e no caso de amostras maiores, sejam realizados outros testes para validar a configuração de *clusters* encontrada, como a análise discriminante.

## **6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As oportunidades para desenvolvimento das cooperativas de crédito estão se formando e novos negócios podem ser vislumbrados para essas organizações - possibilidades de atuar como correspondentes bancários de grandes bancos, por exemplo, ou incrementar seus produtos e serviços de crédito a partir das oportunidades promovidas pelo contexto e pelo Governo Federal.

Conceitos de cooperativismo e democracia andam muito próximos á medida que as cooperativas constituem-se de associações de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida, sem visar ao lucro.

Cooperativas de crédito podem funcionar como um fator de inclusão social, enquanto empreendimentos de sucesso, importantes geradores de renda para o país e para a população, especialmente a de baixa renda.

É próprio das cooperativas de crédito contribuir para o desenvolvimento da economia local, ao promover a intermediação entre a poupança e as demandas por serviços financeiros de uma mesma região, diferentemente do que ocorre com os bancos de varejo (ALVES; SOARES, 2004), o que empresta ao cooperativismo de crédito importante papel na correção de desigualdades regionais de uma maneira que não depende da interferência direta do poder público.

Na prática, as cooperativas funcionam como bancos, prestando serviços como poupança, cartão de crédito ou cheque especial. A diferença é que nessas instituições o público é "associado" e não cliente. Isso significa que ele também participará da gestão dessa instituição.

Entender a forma como a gestão acontece nessas organizações é importante na medida em que abre horizontes para explicar elementos de sucesso, fracasso, desenvolvimento das cooperativas, como resultado das suas técnicas de gestão e formação da estratégia.

Alves e Soares (2004) apontam as pessoas como o fator predominante para desenvolvimento das cooperativas. Quando o corpo cooperativista é formado por pessoas com baixo grau de escolaridade, situadas em regiões pobres, a análise empírica tem demonstrado que o crescimento de uma cooperativa é lento, instável e necessita de apoio externo para manter-se.

Por essa razão, é desafiadora a tarefa de analisar os diversos aspectos que envolvem a experiência cooperativista brasileira, tendo como referência a história de outros países com economias e estruturas sociais bastantes diferentes, trazendo casos de sucesso e, mediante análise da realidade local e de suas peculiaridades (marco legal, traços culturais, tendências naturais), implantar ações que possam abrir caminhos novos com alguma segurança de êxito.

Estudar a decisão a partir de modelos decisórios amplia os horizontes da pesquisa, pois cada perspectiva teórica específica pode revelar um aspecto determinado do processo decisório,



sendo esses considerados como um conjunto não dissociável, onde as relações que os perpassam vão interagir entre si.

As conclusões deste estudo clarificam, em parte, a atuação estratégica das cooperativas de crédito, cuja decisão estratégica é ancorada, preferencialmente em características racionais, mas apresentando, também, elementos dos modelos Incremental e Político e, em menor escala, do *Garbage Can*.

A tomada de decisão estratégica num *continuum* evidencia a necessidade de compreender as organizações a partir de elementos que impactam sua forma decisória, considerando situações e contextos diferenciados que tendem a decisão para um caminho mais racional, incremental, político ou aleatório.

Observa-se, por fim, que cada um dos modelos identificados neste estudo foi resultado da formulação de uma tipologia do processo decisório estratégico, carecendo de estudos futuros mais detalhados, que abordem, além de padrões individuais (e outros como organizacionais e ambientais, por exemplo) que impactam na decisão estratégica, a influência do modelo de decisão na definição da estratégia.

Como discutido no capítulo sobre referencial teórico, diferentes modelos decisórios são associados a diferentes abordagens estratégicas, na sua formação e na mudança que gera, ou seja, como afirmado por Stein (1980), a adoção de determinado conjunto de modelos decisórios irá definir a natureza da estratégia adotada pelas organizações.

## 7 REFERÊNCIAS

ALLISON, Graham; ZELIKOW, Philip. *Essence of Decision – Explaining the Cuban Missile Crisis*; Addison-Wesley; 1999

ALMADA, Marco Aurélio. *O cooperativismo de crédito brasileiro: sistemas estruturados; SEMINÁRIO BANCO CENTRAL SOBRE MICROFINANÇAS*; 2003; Acessado em [http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/ISeminarioMicrofinancas/Palestras/06\\_1P\\_Almada.ppt](http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/ISeminarioMicrofinancas/Palestras/06_1P_Almada.ppt) , em Abril/2006.

ALMEIDA Cleverson Pereira. Fator acidentário previdenciário: FAP: uma contribuição da análise de agrupamentos. *Conjuntura Social*; Brasília, v. 15, n. 1, set./dez. 2004.

ALVES, Sérgio Darcy da Silva; SOARES, Marques. *Democratização do crédito no Brasil: atuação do Banco Central*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

ARAÚJO, André Luis Toso de; SANTOS, Gilmar José dos. *Formulação de Estratégias e processo decisório: estudo de caso em uma empresa jornalística segundo as abordagens racional, do poder e do caos*. ENANPAD, 2000.

BELINSKI, Ricardo. *Práticas de inteligência empresarial e processo decisório estratégico em instituições sem fins lucrativos de ensino superior*. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

BIGNETTI, Luiz Paulo; Paiva, Ely Laureano. Ora (Direis) Ouvir Estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 105-125, jan./abr. 2002.

BILICH, Feruccio. *Estatística Inferencial*. Brasília: Universidade de Brasília; 2000.

BITTENCOURT, Gilson, *MICROFINANÇAS NO GOVERNO LULA*; Ministério Da Fazenda – Grupo De Trabalho De Microcrédito E Microfinanças, Brasília/DF, 2005. Acessado em: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2005/Apresentacao%20Microcredito%20Novo.ppt> , em Abril;2006.

BROCKMANN, Erich N.; SIMMONDS, Paul G. Strategic decision making: the influence of CEO Experience and use of tacit knowledge. *Journal of Managerial Issues*; v. 9, n. 4, p. 454-467, winter 1997.

CARVALHO, Fernando. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

CHAGAS, Juarez de Oliveira. A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na Região das Missões/Rs. Santo Ângelo: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

CHAVES, Rodrigo Alberto. The behavior and performance of credit cooperatives: an analysis of cooperative governance rules. Ohio: The Ohio State University, 1994.

CHILD, John, Chung L.; Davies H. the performance of cross-border units in China: a test of natural selection, strategic choice and contingency theories. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 34, n. 3, p. 242, May 2003.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7<sup>a</sup>.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNÉLIO, Renata Reis. A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização de saúde pública: um estudo sobre o processo decisório na Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 1999.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 18-26, abr./jun. 1999.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACK, Mark J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, n. 13, p. 17-37, Winter 1992.

FACHIN, Roberto Costa. O comportamento político do dirigente de empresa estatal na formulação de estratégias. *Revista de Administração de Organizações*, v. 24, n. 4, p. 243-252, out./dez. 1984.

FAHEY, Liam. On strategic management decision processes. *Strategic Management Journal*, v. 2, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 1981.

FREDRICKSON, James W. Effects of decision motive and organizational performance lever on strategic decision processes. *Academy of Management Journal*; v. 28, n. 4, p. 821-843, Dec. 1985.

FREDRICKSON, James W.; MITCHELL, Terence R. Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*; v. 27, n. 2, p. 399-423, Jun. 1984.

FREDRICKSON, James W. Strategic process research: questions and recommendations. *The Academy of Management Review*; Oct 1983; 8, 4; Pg. 565

FREDRICKSON, James W.; IAQUINTO, Anthony L. Inertia and creeping rationality in strategic decision process; *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 516, Sep. 1989.

GIBBUS, Petra; VERMEULEN, Patrick A. M., JONG, Jeroen P. J. *Strategic decision-making in small firms: towards a taxonomy of entrepreneurial decision-makers; entrepreneurship theory & practice*. Zoetermeer, January, 2006.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n.1, P. 27-45, jan./abr. 1998.

GIRARDIN, Eric; BAZEN, Stephen. An empirical study of urban credit cooperatives. *China International Review of Applied Economics*; v. 12, n. 1, p.141, jan. 1998. ABI/INFORM Global.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Cláudia Santos Castro. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica; caderno de pesquisas em administração; *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, out./dez. 2004.

GONÇALEZ, Marília Ferreira. *Uma análise do uso de sistema de informações pelos diversos níveis decisórios de uma cooperativa agropecuária um estudo de caso da Cooperativa Regional Tritícola sanTiaguense Ltda*. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul, 2003.

GÜNTER, Hartmut. Como elaborar um questionário. Brasília: Unb, Laboratório de Psicologia Ambiental. (Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1). 1999

HAIR JR., Joseph F et al. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERACLEOUS, Loizos Th. Rational decision making: myth or reality. *Management Development Review*, v. 7, n. 4, p. 16-23, 1994.

HITT, Michael A.; TYLER, Beverly B. Strategic decision models: integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 5, p. 327, Jul. 1991. ABI/INFORM Global.

HUPPI, Monika; FEDER, Gershon. The role of groups and credit cooperatives in rural lending. *The World Bank Research Observer*; v. 5, n. 2, p. 187, Jul. 1990, ABI/INFORM Global.

IAQUINTO, Anthony L.; FREDRICKSON, James W.; Top management team agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, v.18, n. 1, p. 63-75, Jan. 1997.

JUDGE JR., William; ZEITHAML, Carl P. Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 4, p. 766, Oct. 1992, ABI/INFORM Global.

KHATRI, Naresh; NG, H. Alvin. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, v. 53, n. 1, p. 57-86, Jan. 2000.

LARSSON, Nils O. Decision settings analysis: a tool for analysis and design of human activity. *Theory and Decision*, v. 49, n. 4, p. 339-360, Dec. 2000.

KREUTZ, Ineida T. *Cooperativismo passo a passo*. 7. ed. Goiânia: Departamento de Educação Cooperativista, 2004.

LYONS, M. H. et al. Complex systems models for strategic decision making. *T Technological Journal*, v. 21, n.1 , p. 11-27, Apr. 2003.

MACHADO, José Almiro Pereira. Planejamento e processo decisório em organizações estatais: um estudo de caso no Banco do Brasil. Brasília: Universidade De Brasília. 1990.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada; trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Faria – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen; University, 1976

MASUCH, Michael; LAPOTIN, Perry. Beyond Garbage Can: a model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 34, n. 1, p. 38, Mar. 1989.

McCARTHY, Breda. Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firm. *Management Decisions*, v. 41, n. 4, p. 237-339, 2003.

MCCARTHY, Breda. The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in Smes. *Irish Journal of Management*, v. 24, n. 1, p. 154-172, 2003.

MCCARTHY, Breda; LEAVY, Brian. Phases in the strategy formation process: an exploratory study of Irish Smes; *IBAR*, v. 21,n. 2, p. 55-80, 2000.

MEINEN, Ênio, O ATO COOPERATIVO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO (Texto Baseado Na Obra O Adequado Tratamento Tributário das Sociedades Cooperativas – Ed. Sagra Luzzatto, POA, 2003) Acessado em Abril de 2006 em: [http://www.bcb.gov.br/pre/SeMicro2/Trabalhos/05\\_2T\\_Enio2.doc](http://www.bcb.gov.br/pre/SeMicro2/Trabalhos/05_2T_Enio2.doc);

MENON, Anil, et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making: model and a test. *Journal of Marketing*, v. 63 . n. 2, p. 18, Apr 1999.

MILES, Raymond et al. Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 000003, p. 546-562, Jul. 1978.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Decision making: it's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, v. 42, n. 3, p. 89-93, Spring 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 21-30, Spring 1999.

MINTZBERG, Henry. The Design School: reconsidering he basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal (1986-1988)*, v. 11, n. 3, p. 171-195, Mar/Apr 1990.

MINTZBERG, Henry. A Criação Artesanal da Estratégia. In: Montgomery, C. & Porter, M. (org). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. *Management Science (Pré-1986)*, v. 24, n. 9, p. 934, May 1978.

MINTZBERG, Henry. Strategy-Making In Three Modes. *California Management Review (Pré-1986)*, v. 16, n 2, p. 44-53, Winter 1973.

MINTZBERG, Henry. The science of strategy-making. *Industrial Management Review (Pre-1986)*, v. 8, n. 2, p. 71-91, Spring 1967.

MITCHELL, Terence R.; SCOTT, William G. The Barnard-Simon contribution: a vanished legacy. *Public Administration Quarterly*, v. 12, n. 3, p. 34, Fall 1988.

MORON, Marie Anne Macadar. *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. Porto Alegre: Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, 1998.

NATARAJAN, Rajan; BOULTON, William R.; BALAKRISHNAN. Classifying strategic alternatives. *American Business Review*, v. 18,n. 1,p. 55-61, Jan 2000.

NICHTER, Simeon; GOLDMARK, Lara; FIORI, Anita. *Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro*. Rio De Janeiro: BNDES, 2002.

NUTT, Paul C. Formulation tactics and the success of organizational decision making. *Decision Sciences*, v. 23, n. 3, p. 519-540, May/Jun 1992.

NUTT, Paul C. Public-private differences and the assessment of alternative for decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 9, n. 2, p. 305-349, Apr 1999.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*; v. 3, n. 2, p. 29-51, maio/ago. 1999.

OLSEN, Johan P. *Garbage Cans: new institutionalism, and the study of politics. The American Political Science Review*, v. 95, n. 1, p. 191-198, Mar 2001.

PAPADAKIS, Vassilis M.; LIOUKAS, Spyros; CHAMBERS, David. Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 2, p. 115-147, Feb 1998.

PASQUALI, Luiz (Org.). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – Labpam; Instituto de Psicologia da Universidade De Brasília, 1999.

PASQUALI, Luiz; *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

PASQUALI, Luiz (Org.). *Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento*. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida – Labpam; Instituto de Psicologia da Universidade De Brasília, 1996.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henrique. *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil*. 3. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2005.

PORTO, Wellington Silva. *A avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do balanced scorecard*. Dissertação (Mestrado) – Setor de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

QUINN, James Brian. Strategy, Science and Management. *Sloan Management Review*, v. 43, n. 4, p. 96, Summer 2002.

QUINN, James Brian. Strategic change: “logical incrementalism”. *Sloan Management Review*, v. 30, n. 4, p. 45-61, Summer 1989.

QUINN, James Brian. Formulating strategy one step at a time. *Journal of Business Strategy (Pre-1986)*, v. 1, n. 3, p. 42-63, Winter 1981.

QUINN, James Brian. Managing Strategic Change. *Sloan Management Review (Pre 1986)*, v. 21, n. 4, p. 3, Summer 1980.



QUINN, James Brian; Strategic Goals: Process And Politics; *Sloan Management Review (Pre-1986)*, Fall 1977; 19, 1; Pg. 21

REQUEJO, Luis Manfredini Hernandez. Net Income Allocation in Credit Cooperatives: a Stochastic Multiperiod Simulation Analysis of the Farm Credit System. University of Illinois at Urbana-Champaign. Urbana, Illinois. 1999

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHARDONG, Ademar. Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; RUSSO, J. Edward. A pyramid of decision approaches. *California Management Review*, v. 36, n. 1, p. 9, Fall 1993.

SELZNICK, Phillip. Institutionalism “Old” And “New”. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 2, p. 270-278, Jun 1996.

SHRIVASTAVA, Paul e GRANT, John H.; Empirically Derived Models of Strategic Decision-making Processes; *Strategic Management Journal*; Apr-Jun 1985; 6, 2; Pg 97-113

SIMMERS, Claire A. *Executive/Board power and politics in strategic decision making*. Tese (Doutorado)-Drexel University, 1996.

SIMON, Hebert A . Making management decisions the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, v. 1, n.1, p. 57-64, Feb 1987.

SIMON, Herbert A. Strategy and organizational evolution. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 131-142, Winter 1993.

SIMON, Hebert A. Why Public Administration? *Journal of Public Administration Research And Theory*, v. 8, n. 1, p. 1-11, Jan 1998.

SIMON, Herbert A. *Administrative Behavior*, New York: Free Press; 1947

SNYMAN, Johannes H.; DREW, Donald V. Complex strategic decision processes and firm performance in a hypercompetitive industry. *Journal of American Academy of Business*, v. 2, n. 2, p. 293-298, Mar 2003.

STEIN, Jorge B. *Contextual Influence on Strategic Decision Methods*. Pennsylvania: University Of Pennsylvania 1980.

STEVENS, John M. et al. Symbolic or substantive document?: the influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, n. 26, p. 181–195, 2005.

TAKAHASHI, Nobuo. A single *Garbage Can* model and the degree of anarchy in japanese firms. *Human Relations*, v. 50, n. 1, p. 91-108, Jan 1997.

TARTER, C. John E Hoy, WAYNE K. Toward a contingency theory of decision making. *Journal of Educational Administration*, v. 36, n. 3, p. 212, 1998.

VERRI; Lewton Burity. *Associação Brasileira para o Desenvolvimento das Cooperativas de Trabalho e de Serviços*. 2000. Acessado em [http://www.abracoop.com.br/info\\_polcoop.asp](http://www.abracoop.com.br/info_polcoop.asp) , em Abril/2006.

WHEELER, John Welby. Collaborative conflict and strategic decision making: modeling organizational factors for decision commitment. Knoxville: University Of Tennessee, 2003.

ZANELA, Amarolinda I. Costa. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

---

<http://Bc.Gov.Br/?SFNCOOCRED> ; Cooperativas de crédito; Banco Central Do Brasil - Diretoria De Normas E Organização Do Sistema Financeiro; Julho de 2000; Site acessado em Abril/2006.

---

<http://www.fenacon.org.br/Fenaconservicos/Revista94/cooperativasdecredito.htm> ; Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas; Revista FENACON em Serviços; Outubro de 2003/ Circulação: Outubro de 2003; Site acessado em Abril/2006.

---

<http://Www.Portaldocooperativismo.Org.Br/Sescoop/Comunicacao/Noticias/Noticia.Asp?Idnoticia=915> ; SESCOOP/SP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo; Portal do Cooperativismo; Site acessado em Abril/2006.

---

[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/microfin/07livro\\_tecnica.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/microfin/07livro_tecnica.pdf) ; Técnicas de Gestão Microfinanceira; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; 2002; Acessado em Abril/2006.

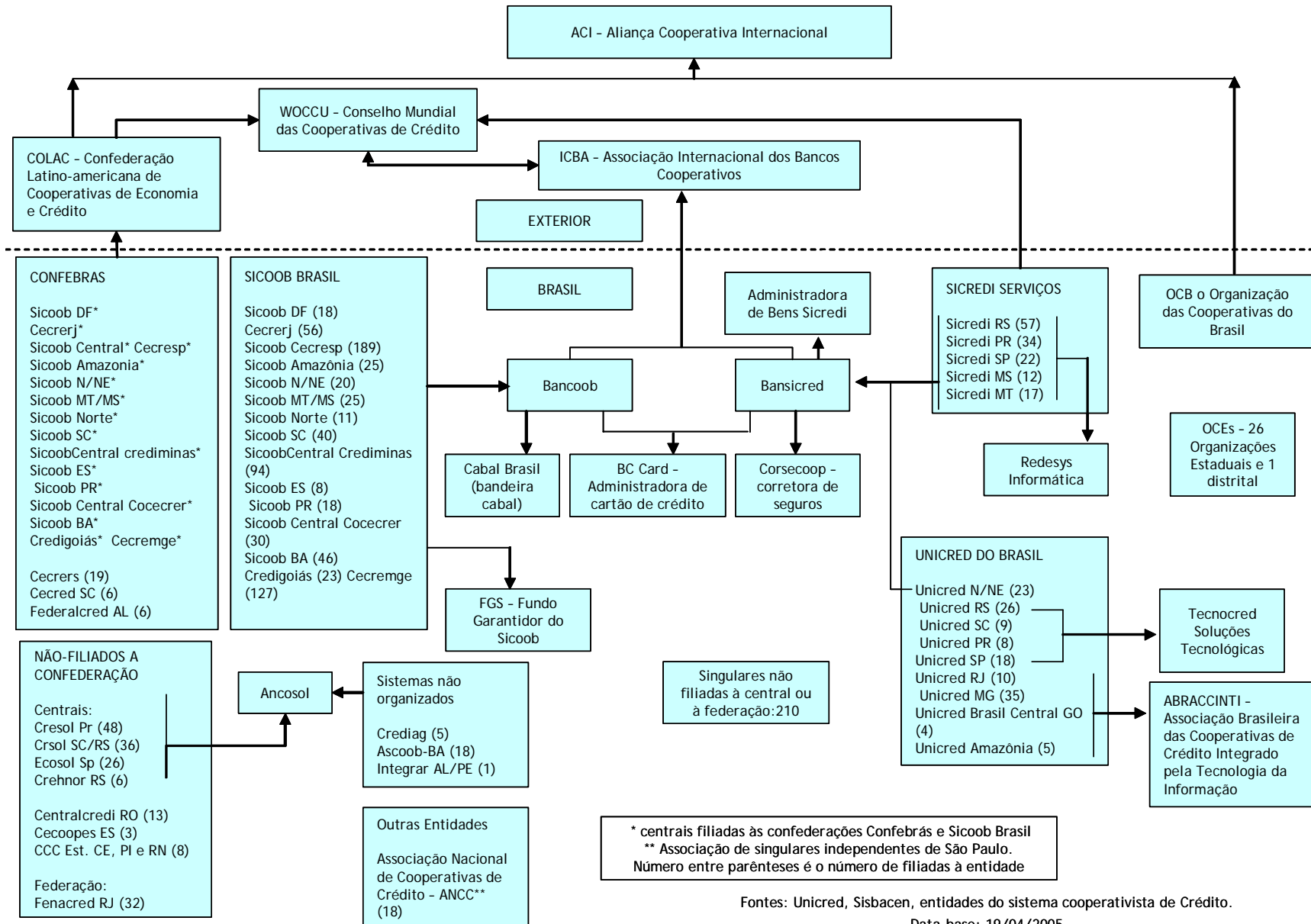
## ANEXO A – DENOMINAÇÕES E ENTIDADES NO COOPERATIVISMO BRASILEIRO (PINHEIRO, 2005)

1. Crédito Luzzati – bancos populares cujo capital social é dividido em quotas-partes de pequeno valor. Os empréstimos são concedidos exclusivamente aos associados domiciliados na circunscrição considerada como área de operação, dando preferência às operações de menor valor e ao crédito pessoal. Em 1992, a Resolução 1.914 vedou a constituição deste tipo de cooperativas.
2. cooperativa de crédito agrícola: os associados são, obrigatoriamente, agricultores e criadores e no mínimo 70% dos empréstimos devem ser destinados às operações de crédito ou atividades estritamente agrícolas
3. cooperativas de crédito mútuo: só podem ser admitidos como associados, pessoas de determinada profissão, classe ou corporação. Têm área de ação reduzida e as operações são restritas aos associados.
4. cooperativa de crédito urbano: de livre admissão de associados, mas necessitam de autorização do governo para funcionar (não se enquadram na lei das cooperativas tipo Luzzatti)
5. Cooperativas centrais: aquelas que visam a financiar as cooperativas. Devem:
  - a. Ter sede nas capitais dos estados ou em cidades que constituam mercados de exportação ou sejam centro de zona econômica dependente
  - b. Admitir como associadas apenas as cooperativas de determinada espécie ou tipo, sediadas na área de ação
  - c. Realizar operações ativas somente com as cooperativas associadas.
6. Confederações: instituição não financeira de representação política de suas filiadas.

7. Bancos cooperativos: bancos controlados pelo próprio sistema cooperativo de crédito. Em março de 2004, a Resolução 3188 autorizou aos bancos cooperativos o recebimento de depósitos de poupança rural, limitada às cooperativas de crédito rural e às de livre admissão de associados.
8. OCB - Organização das Cooperativas do Brasil: Entidade privada que representa formal e politicamente o sistema nacional, integra todos os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros de interesse do Sistema Cooperativo.
9. Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária (Ancosol).
10. Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (confebrás) – primeira confederação de cooperativas de crédito no Brasil, instituição financeira de representação política de suas filiadas.
11. Bancos Cooperativos: bancos múltiplos ou bancos comerciais controlados por cooperativas centrais de crédito que devem deter, pelo menos, 51% de suas ações com direito a voto. Hoje existem dois, o Bansicredi, banco múltiplo com as carteiras comercial e de investimento, além da autorização para operar em câmbio, e o Bancoob, banco comercial.

# ANEXO B – CONFIGURAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (PINHEIRO, 2005)

ORGANOGRAMA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL



\* centrais filiadas às confederações Confedbras e Sicoob Brasil  
 \*\* Associação de singulares independentes de São Paulo.  
 Número entre parênteses é o número de filiadas à entidade

Fontes: Unicred, Sisbacen, entidades do sistema cooperativista de Crédito.  
 Data-base: 19/04/2005

## ANEXO C – CONSIDERAÇÕES DO PRIMEIRO JUIZ

Questão N.	Questão	Comentários Primeiro Juiz
1	A decisão estratégica consiste de uma série de decisões de pequeno alcance que, partindo de políticas existentes, visam a solução de problemas que surgem no dia a dia.	Validação do termo “decisão estratégica” e “decisão de pequeno alcance”. Será que todos os entrevistados entenderão esse termo da mesma forma? Como garantir homogeneidade no entendimento do entrevistado?
2	A decisão final representa um plano único e bem-estruturado.	Idem para o termo “decisão final”.
3	A forma como a Organização toma a decisão estratégica não é clara.	Idem para decisão estratégica e o que significa dizer que “não é clara”? É informal? Não é escrita? Do que estamos falando aqui?
4	A implantação da decisão é planejada, monitorada e com mensuração quantitativa dos resultados.	Eu separaria essa questão em três. A primeira diz respeito ao planejamento da implementação. A outra diz respeito à monitoração da implementação. A terceira diz respeito à existência de uma avaliação de processo.
5	A informação disponível é suficiente para produzir uma decisão final ótima ou próxima disso.	Isso está muito vago....
6	A maioria das alternativas encontradas no processo de decisão parte do conhecimento e opinião dos membros diretores.	O processo de decisão é muito amplo. Envolve o que? Seja mais específica.
7	A natureza da decisão é esperada para ser a <i>certa</i> , para resolver o problema definitivamente	Está confusa essa questão. Merece ser reescrita.
8	A opinião pessoal dos membros da Diretoria conta muito quando da tomada de decisão estratégica.	Aqui parece que você quer perguntar algo sobre a importância da percepção subjetiva dos diretores em detrimento a importância das informações concretas. Se é isso, reescreva a questão..
9	A Organização tem um processo próprio de decisão estratégica com etapas e forma específica de analisar os problemas e apresentar soluções.	O próprio aqui significa formal?
10	A solução encontrada nunca é definitiva. Melhorias e mudanças na solução continuam ocorrendo o tempo todo, mesmo após a tomada da decisão.	Não formule perguntas com duas frases....Eles podem concordar com a primeira e discordar da segunda. E aí?
11	A tomada de decisão estratégica na Organização é caracterizada por ações rápidas, por vezes inovadoras.	A tomada de decisão estratégica é o processo de tomada de decisão envolvendo questões estratégicas. Você perguntou se eles são processos diferentes? Por que botar rapidez e inovação juntos? Você queria dizer que as ações são “tempestivas”.
12	A tomada de decisão estratégica na Organização é caracterizada por cuidados pragmáticos, um passo de cada vez para ajustar problemas específicos.	Cuidados pragmáticos quer dizer “incrementalismo”?
13	Algumas vezes, quando o problema aparece, já existe na Organização uma solução pronta para resolvê-lo.	O termo “algumas vezes” invalida a precisão da questão...
14	Antes de escolher o caminho para a abordagem da decisão é preciso entender claramente os grupos, pessoas e interesses envolvidos no processo.	O termo “o caminho para abordagem da decisão” pressupõe a existência de vários caminhos.... Que caminhos são esses? Você perguntou sobre esses caminhos antes?
15	As alternativas selecionadas para a tomada de decisão sofrem forte análise quantitativa, inclusive avaliação de viabilidade e de custo/benefício.	O que é uma “forte análise quantitativa”? Avaliação de viabilidade pode ser “fortemente qualitativa”. Acho que você quer saber se são usados modelos quantitativos de apoio à decisão.
16	As condições que definem o problema a ser resolvido podem mudar muito rapidamente, em função de posições pessoais ou de determinados grupos da Organização.	As “condições que definem” parecem ser os “pressupostos”.
17	As decisões estratégicas são tomadas de forma isolada, sem integração com outras decisões em curso.	OK

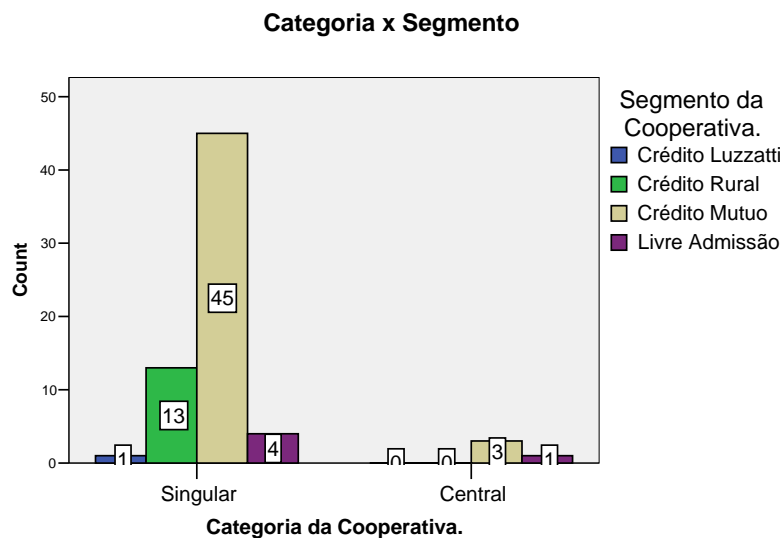
## ANEXO C (Cont.)

Questão N.	Questão	Comentários Primeiro Juiz
18	As decisões estratégicas tomadas na Organização têm características de curto prazo.	O que são características de curto prazo? Defina os termos melhor !!!!!
19	As discussões sobre uma decisão estratégica acontecem informalmente, em qualquer lugar.	OK, mas tire o "em qualquer lugar".
20	Os decisores da Organização nem sempre estão disponíveis para tomar uma decisão estratégica.	Essa pergunta também é ambígua. Ninguém está sempre disponível para tudo....
21	Existem regras e procedimentos na Organização que definem o processo específico para tomada de decisão estratégica.	Perfeito !!! Boa pergunta. Mas deveria estar no início do questionário.
22	Na Organização, as decisões estratégicas são tomadas a partir de diversas áreas que, ao final, compõem a estratégia maior ou influenciam na sua definição.	OK
23	Negociação entre membros de coalizões potenciais produzem acordos que definem a decisão final.	Coalizões potenciais é um termo que precisa ser melhor definido.
24	O comportamento do ambiente determina se e como a implantação da decisão tomada será acompanhada.	O ambiente não se comporta bem ou mal. Refaça a frase.
25	O estilo de gestão da Organização é fortemente focado na formalidade do processo decisório, ou seja, as decisões estratégicas são tomadas pelos executivos formalmente responsáveis por isso.	Boa pergunta, mas deveria abrir o questionário.
26	O grupo responsável pela decisão estratégica é formado pelos gestores e diretores da Organização.	OK
27	O problema a ser resolvido é claramente formulado e depois disso não existem importantes modificações na sua definição.	Quando é claramente formulado?
28	O problema e o objetivo a ser alcançado com a decisão é claro para todos os membros decisores	Essa pergunta é fundamental, mas não estou convencido que essa seja a melhor forma de formulá-la. Acho o texto um pouco ambíguo ainda. Pense em formas alternativas.
29	O processo de geração e escolha de alternativas para solução de problemas não é estruturado, mas ocorre de maneira aleatória, sem seguir um padrão muito claro.	OK
30	por parte dos decisores, a busca de uma solução adequada para o problema em curso e o comprometimento com a solução encontrada.	Acho que merecia dividir essa pergunta em duas ou três.
31	Os decisores ficam satisfeitos com uma solução aceitável, que resolva o problema em curso adequadamente.	Essa pergunta é importante, mas está mal formulada. A questão é a satisfação vs otimização. Isso não está claro.
32	Os objetivos da decisão a ser tomada não são claros, mudam constantemente, e são especificados no final, quando a necessidade pela decisão está próxima.	Muitas vezes a decisão procura definir os objetivos.
33	Participantes externos à Organização têm grande influência na decisão estratégica, podendo, às vezes, tomar este tipo de decisão pela Organização.	OK
34	Qualquer membro pode, em determinados momentos, tomar uma decisão estratégica na Organização	Membro do que?
35	Sempre que um assunto surge pela primeira vez, eu tenho certeza de que com a aprendizagem adquirida, instinto e intuição, ele pode ser resolvido.	Aqui há tantos elementos envolvidos que torna difícil a interpretação do resultado. Além disso, o uso da primeira pessoa do singular é feito pela primeira vez. Isso quebra a homogeneidade do questionário.
36	Sempre que um assunto surge pela primeira vez, eu tenho certeza de que com um pouco de negociação ele pode ser resolvido.	O que é um "pouco de negociação"? Seja mais específica.



# ANEXO D - DADOS DEMOGRÁFICOS

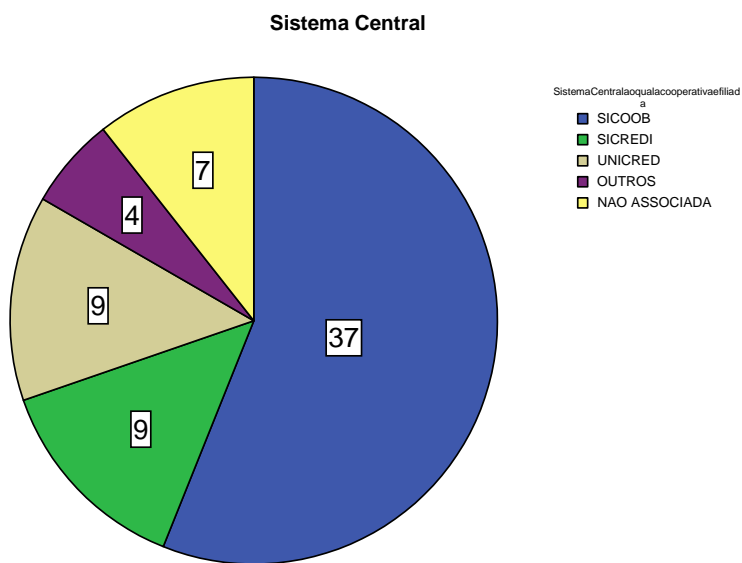
## 1 – Categoria x Segmento



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

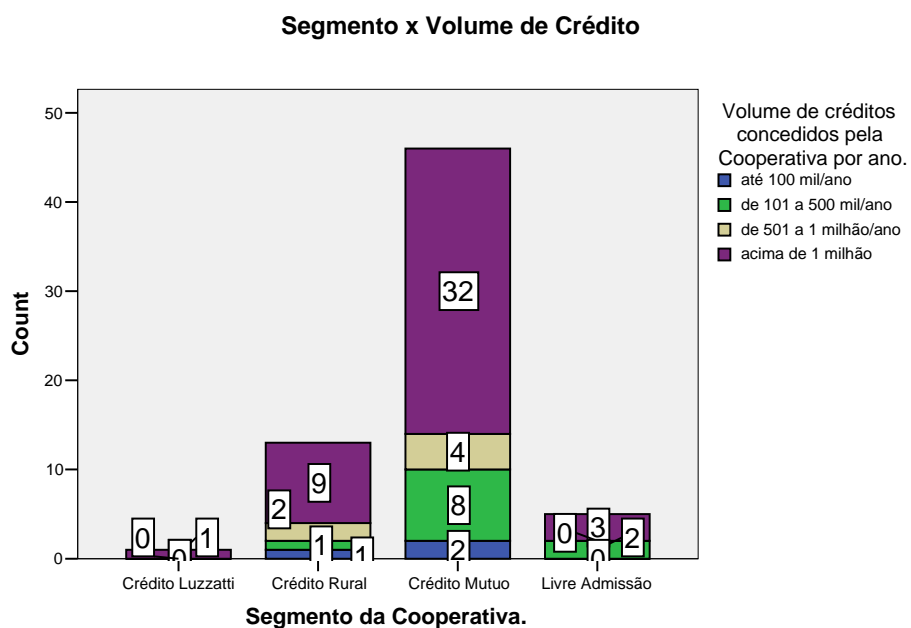
Footnote

## 2 – Sistema Central



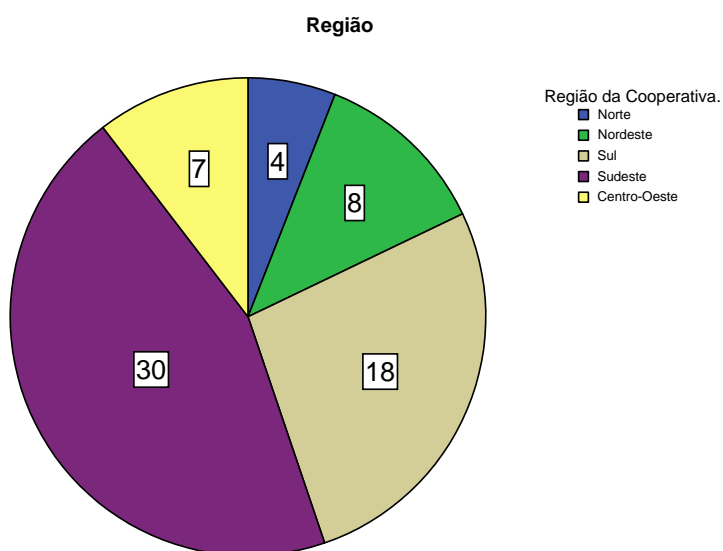
Fonte: Análise de Dados (SPSS)

3 – Volume de Crédito



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

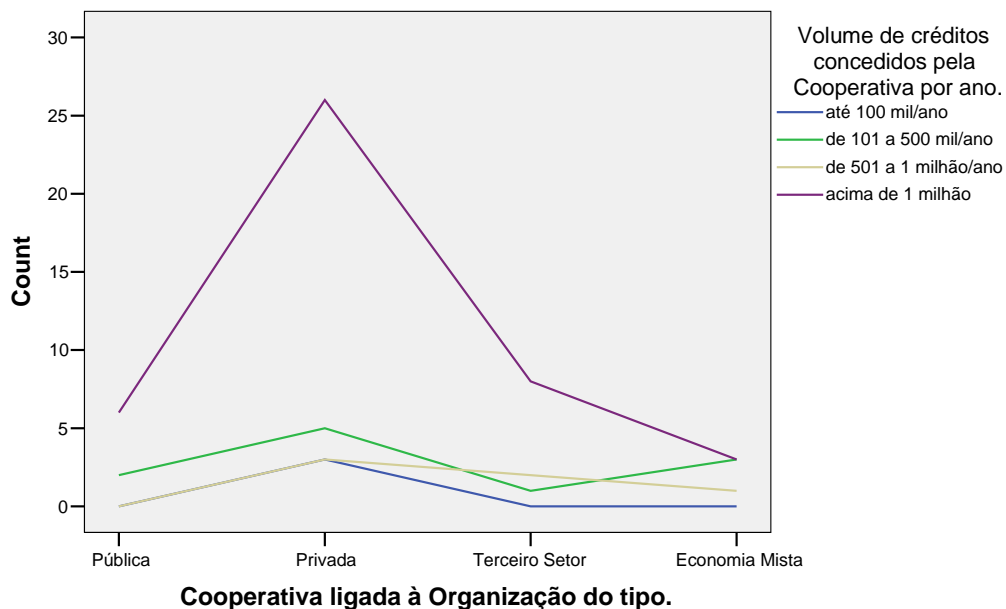
4 – Região da Cooperativa



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

7 - Tipo de Organização

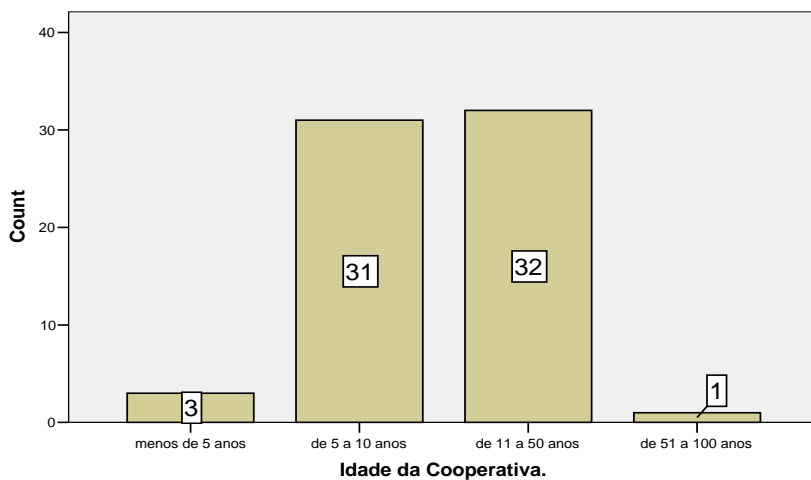
**Organização x Volume de Créditos**



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

8 – Idade da Cooperativa

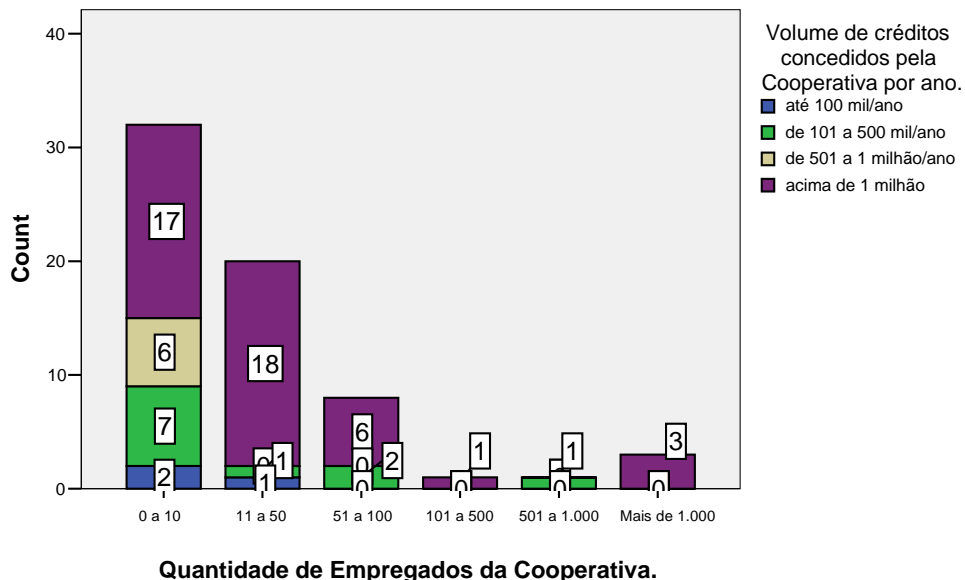
**Idade da Cooperativa**



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

9 - Empregados x Volume de Crédito

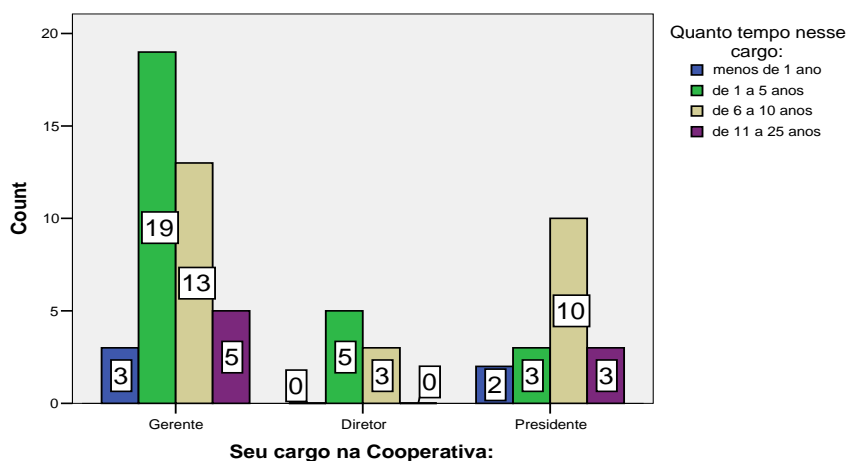
**Empregados x Volume de Crédito**



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

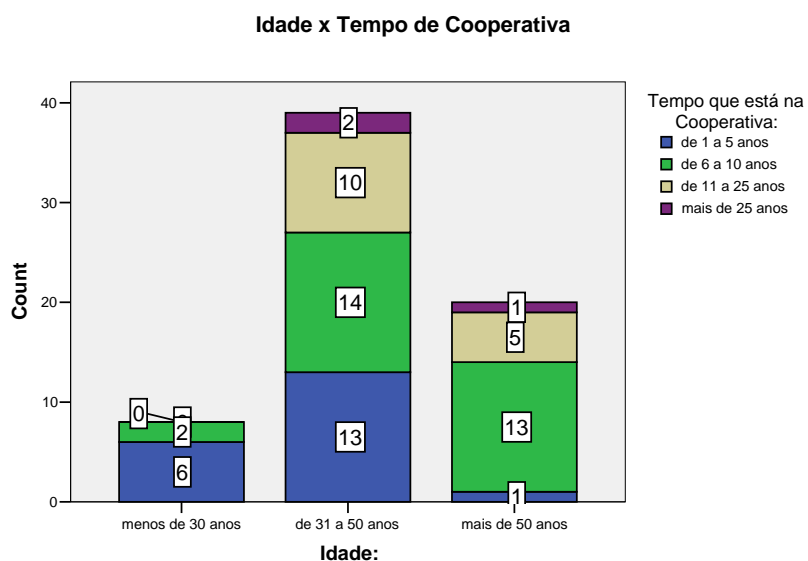
10 - Tempo de Cargo

**Cargo x Tempo de Cargo**



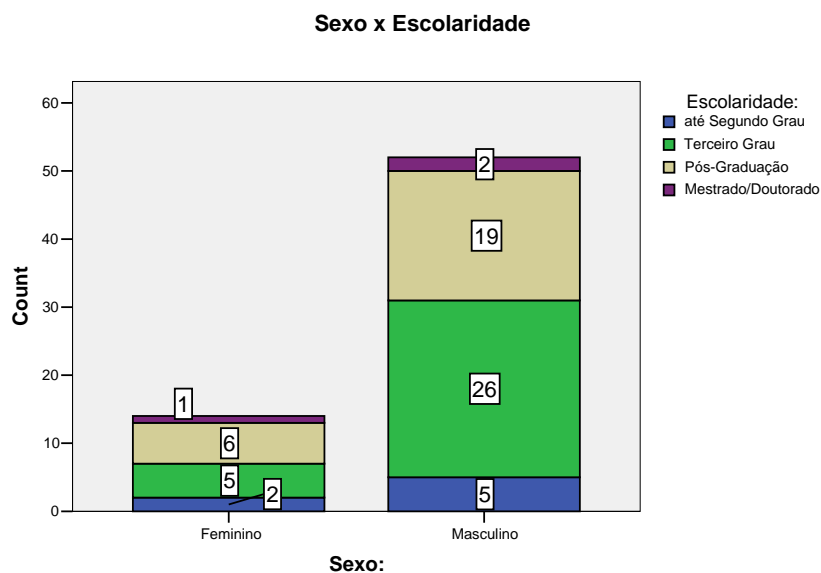
Fonte: Análise de Dados (SPSS)

11 – Tempo de Cooperativa



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

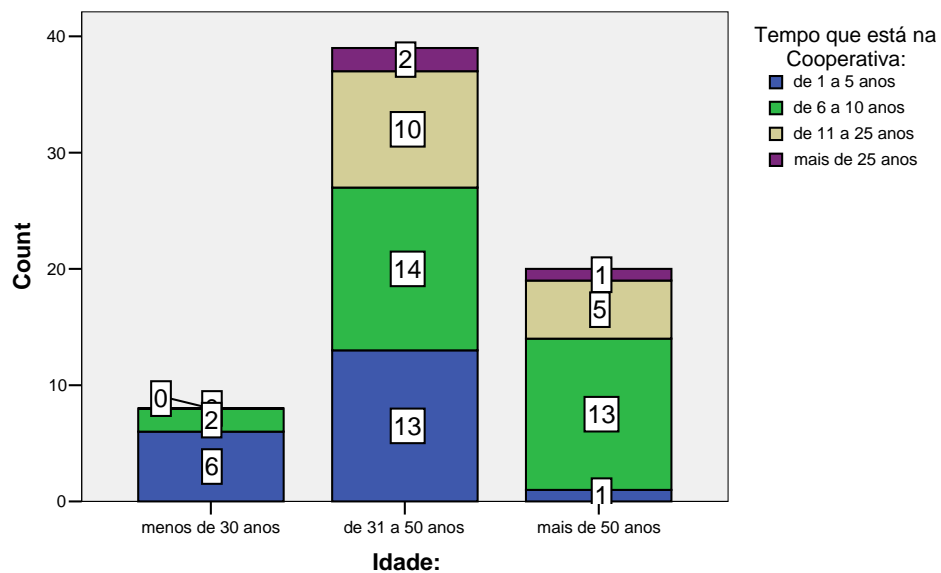
12 – Escolaridade x Sexo



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

## 13 – Idade

## Idade x Tempo de Cooperativa



Fonte: Análise de Dados (SPSS)

## ANEXO E – TABELA DE AGLOMERAÇÃO DOS CLUSTERS

**Agglomeration Schedule**

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	15	63	4,500	0	0	24
2	38	46	11,000	0	0	5
3	3	18	20,500	0	0	31
4	22	51	31,000	0	0	34
5	38	39	41,833	2	0	21
6	40	62	52,833	0	0	37
7	8	21	63,833	0	0	24
8	41	49	75,333	0	0	14
9	13	23	86,833	0	0	36
10	1	64	98,833	0	0	39
11	19	26	110,833	0	0	29
12	45	66	123,833	0	0	25
13	17	30	136,833	0	0	26
14	33	41	150,000	0	8	35
15	42	55	163,500	0	0	32
16	16	54	177,000	0	0	27
17	5	29	190,500	0	0	38
18	20	27	204,500	0	0	45
19	11	32	219,000	0	0	43
20	2	65	234,000	0	0	23
21	38	59	249,167	5	0	30
22	4	43	265,667	0	0	46
23	2	56	282,667	20	0	52
24	8	15	299,917	7	1	30
25	45	67	317,583	12	0	38
26	6	17	335,250	0	13	50
27	16	50	353,083	16	0	37
28	25	53	371,583	0	0	45
29	19	58	390,917	11	0	40
30	8	38	410,542	24	21	34
31	3	24	430,375	3	0	36
32	42	44	451,542	15	0	48
33	9	57	473,042	0	0	48
34	8	22	494,667	30	4	39
35	33	34	516,500	14	0	51
36	3	13	538,867	31	9	46
37	16	40	561,733	27	6	56
38	5	45	584,767	17	25	52
39	1	8	608,433	10	34	42
40	19	47	632,350	29	0	43
41	12	37	656,850	0	0	44
42	1	61	684,337	39	0	50
43	11	19	714,254	19	40	49
44	12	35	745,087	41	0	57
45	20	25	776,837	18	28	47
46	3	4	809,709	36	22	51
47	20	60	842,659	45	0	55
48	9	42	876,092	33	32	54
49	7	11	910,997	0	43	53
50	1	6	947,614	42	26	53
51	3	33	986,179	46	35	54
52	2	5	1030,229	23	38	56
53	1	7	1074,741	50	49	58
54	3	9	1121,818	51	48	62
55	20	52	1170,118	47	0	58
56	2	16	1221,052	52	37	59
57	12	31	1279,219	44	0	60
58	1	20	1343,887	53	55	60
59	2	36	1408,645	56	0	61
60	1	12	1523,001	58	57	61
61	1	2	1654,313	60	59	62
62	1	3	1851,714	61	54	0

## ANEXO F – CONSIDERAÇÕES DO SEGUNDO JUIZ

Questão Número	QUESTÕES	AVALIAÇÃO JUIZ (Mestre em Processo Decisório)				OBSERVAÇÕES
		Racionalidade Limitada	Incremental	Político	Garbage Can	
1	A decisão era desenhada para tratar de problemas concretos, presentes e urgentes	2	4	1	3	
2	A decisão em curso era isolada e mesmo que houvesse relação com outras decisões elas não eram tomadas de forma integrada	X				
3	A decisão em curso era parte de um problema maior e todas decisões relativas a esse problema eram tomadas de forma integrada			X		
4	A decisão final representava um plano único e bem-estruturado	1	2			
5	A decisão final representava vários planos e estratégias que podiam ser mudados e revertidos a qualquer momento.			X		
6	A decisão nunca era a definitiva para aquele assunto e melhorias e mudanças continuavam após a tomada da decisão			2	1	
7	A decisão tomada era desenhada para promover a consecução de futuros objetivos	X				
8	A implantação da decisão era planejada, monitorada e com mensuração quantitativa dos resultados	X				
9	A informação disponível era suficiente para produzir uma decisão ótima ou próxima disso	X				
10	A maioria das alternativas encontradas partia de políticas existentes			X		
11	A maioria das alternativas encontradas partia do conhecimento e opinião dos membros diretores	X				
12	A natureza da decisão era esperada para ser a certa, para resolver o problema definitivamente	X				
13	A opinião pessoal dos membros da Diretoria contava muito quando da tomada de decisão estratégica		X			
14	A Organização tem um processo próprio de decisão estratégica com etapas e forma específica de analisar os problemas e apresentar soluções		X			
15	A tomada de decisão estratégica na Organização é caracterizada por ações rápidas, por vezes inovadoras		X			
16	A tomada de decisão estratégica na Organização é caracterizada por cuidados pragmáticos, um passo de cada vez para ajustar problemas	X				
17	Acontecimentos no ambiente externo determinavam se a implantação da decisão seria acompanhada ou não		X			
18	Antes de escolher o caminho para a abordagem da decisão era preciso entender claramente os grupos, pessoas e interesses envolvidos			X		
19	Antes de escolher o melhor caminho para a abordagem da decisão era preciso entender o objetivo de cada ação apresentada	X				
20	As alternativas selecionadas para a tomada de decisão não sofriam análises quantitativas, mas eram baseadas no julgamento dos tomadores de decisão		X			
21	As alternativas selecionadas para a tomada de decisão sofriam forte análise quantitativa, inclusive avaliação de viabilidade e custo/benefício	X				
22	As condições que definiam o problema a ser resolvido poderiam mudar muito rapidamente, em função de posições pessoais ou de determinados grupos da Organização		X			
23	As decisões estratégicas tomadas na Organização têm características de Curto Prazo	X				
24	As decisões estratégicas tomadas na Organização têm características de Longo Prazo			X		
25	As discussões sobre uma decisão estratégica aconteciam durante reuniões formais dos grupos de decisores		X			
26	As discussões sobre uma decisão estratégica aconteciam informalmente, em qualquer lugar				X	
27	As restrições e o objetivo da decisão a ser tomada foram especificados no começo, quando da formulação do problema	X				



## ANEXO F (Cont.)

Questão Número	QUESTÕES	AVALIAÇÃO JUIZ (Mestre em Processo Decisório)				OBSERVAÇÕES
		Racionalidade Limitada	Incremental	Político	Garbage Can	
28	Durante o processo decisório, o grupo decisor sofria uma diversidade de demandas que dispersava o foco de atenção e limitava a habilidade de considerar todos os assuntos simultaneamente		X			
29	Era muito difícil conseguir as informações necessárias para a decisão				X	
30	Eu estava completamente convencido, quando o assunto surgiu pela primeira vez, que com a aprendizagem adquirida, instinto e intuição, ele seria resolvido		X			
31	Eu estava completamente convencido, quando o assunto surgiu pela primeira vez, que com um pouco de negociação ele poderia ser adequadamente resolvido			X		
32	Eu estava completamente convencido, quando o assunto surgiu pela primeira vez, que ele poderia ser resolvido com uma análise lógica da situação	X				
33	Existem regras e procedimentos na Organização que definem o processo específico para tomada de decisão estratégica	X				
34	Existiam contínuos ajustes e redefinições na formulação do problema a ser resolvido		X			
35	Na Organização a decisão estratégica pode ser iniciada por qualquer membro, seja pelos diretores, seja pelos empregados em geral			2	1	
36	Na Organização as decisões estratégicas são tomadas a partir do corpo diretivo, com pouca ou nenhuma participação dos demais empregados	X				
37	Na Organização, decisões são tomadas a partir de diversas áreas estratégicas, que, ao final, compõem a estratégia maior ou influenciam na definição desta estratégia			X		
38	Não existia acompanhamento da implantação da decisão tomada				X	
39	Não existia concorrência de outros assuntos durante o processo decisório. A concentração dos decisores era mantida na decisão em curso		X			
40	Não existia formação de coalizões na Organização e nem negociações entre os membros decisores quando da tomada de decisão estratégica	2	1			
41	Negociação entre membros de coalizões potenciais produziam acordos que definiam a decisão final			X		
42	O estilo de gestão da Organização é fortemente focado em decisões individualistas, tomadas pelos executivos formalmente responsáveis	X				
43	O grupo responsável pela decisão estratégica era formado pelos gestores e diretores da Organização	3	2	1	4	
44	O problema a ser resolvido era claramente formulado e depois disso não existiam importantes modificações na sua definição	X				
45	O problema e o objetivo a ser alcançado com a decisão era claro para todos os membros decisores	1		2		
46	O processo decisório estratégico não é estruturado, cada decisão pode ser tomada de maneira diferente		3	2	1	
47	O processo decisório na Organização é baseado em decisões de grupo ou comitês, orientados pela busca do entendimento e do comprometimento dos membros			X		
48	Os decisores não estavam satisfeitos com uma solução aceitável, mas buscavam o melhor curso de ação			X		
49	Os decisores procuravam pelo primeiro curso de ação que fosse <i>bom o bastante</i> e que tivesse um mínimo possível de exigências num primeiro momento	X				
50	Os objetivos da decisão a ser tomada não eram claros, mudavam constantemente, sendo especificados no final, quando a necessidade pela decisão estava próxima		X			
51	Participantes externos à Organização tinham grande influência na decisão estratégica, podendo, às vezes, tomar este tipo de decisão pela Organização			X		
52	Qualquer membro poderia, em determinados momentos, tomar uma decisão estratégica na Organização				X	
53	Quando o assunto surgiu pela primeira vez eu não tinha a menor idéia de como ele poderia ser resolvido				X	

## APÊNDICE A – Questionário

Simone da Conceição Pereira Rosa

Definição: "A decisão estratégica abarca um conjunto de decisões não frequentes, tomadas para responder à dinâmica atual e para mudar o ambiente futuro; afetam a saúde e a sobrevivência da organização e são importantes em termos de ações tomadas, de recursos alocados e de precedentes estabelecidos."

(Fonte: Eisenhardt e Zbaracki, 1992 e Natarajan, 2000)

**Para responder ao questionário tenha em mente as decisões estratégicas tomadas pela sua Cooperativa nos dois últimos anos (2004 e 2005).**

**Escolha entre as cinco alternativas aquela que mais representa a forma como a decisão estratégica realmente acontece na Cooperativa (evite responder de acordo como você *acha* que a decisão deveria ocorrer).**

**Sua resposta deverá indicar o grau de concordância com a questão.**

**1) Existe um processo específico para tomada de decisão estratégica na Cooperativa.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**2) A Cooperativa tem regras e procedimentos para a tomada de decisão estratégica que definem etapas e forma específica para a análise de problemas e busca de soluções.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**3) O estilo de gestão da Cooperativa é fortemente focado na formalidade do processo decisório, ou seja, as decisões estratégicas são tomadas pelos executivos formalmente responsáveis por isso.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**4) Na Cooperativa, as decisões estratégicas são tomadas a partir de diversas áreas que, ao final, compõem a estratégia maior ou influenciam na sua definição.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**5) A tomada de decisão estratégica na Cooperativa é caracterizada por cuidados práticas, um passo de cada vez para ajustar problemas específicos.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**6) A tomada de decisão estratégica na Cooperativa é aleatória, não obedecendo a um processo específico.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**7) As decisões estratégicas são tomadas de forma isolada, sem integração com outras decisões em curso na Cooperativa.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**8) A decisão estratégica consiste em uma série de decisões de curto prazo que, partindo de políticas existentes, visam à solução de problemas que surgem no dia-a-dia.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**9) Quando da tomada de decisão estratégica, o problema e o objetivo a ser alcançado com a decisão é claro para todos os membros decisores.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**10) Os objetivos da decisão a ser tomada não são claros, mudam constantemente, e são especificados no final, quando a necessidade pela decisão está próxima.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**11) O problema a ser resolvido com uma decisão estratégica é formulado de forma clara e depois disso não existem importantes modificações na sua definição.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**12) As condições que afetam o problema a ser resolvido podem mudar muito rapidamente, em função de acontecimentos ambientais, de posições pessoais ou de determinados grupos da Cooperativa.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**13) Quando um problema aparece, pode acontecer de já existir uma solução pronta para resolvê-lo.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

**14) Antes de iniciar a construção da decisão é preciso entender claramente os grupos, pessoas e interesses envolvidos no processo.**

Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
---------------------	----------	------------	----------	---------------------	--

<b>15) O processo de geração e escolha de alternativas para a solução de problemas não é estruturado, mas ocorre de maneira aleatória, sem seguir um padrão muito claro.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>16) As alternativas selecionadas para a tomada de decisão estratégica sofrem avaliação de viabilidade e de custo/benefício, inclusive pelo uso de modelos quantitativos.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>17) Quando da tomada de uma decisão estratégica ou solução de um problema estratégico, a maioria das alternativas encontradas parte do conhecimento e opinião dos decisores.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>18) O uso da aprendizagem adquirida, instinto e intuição dos decisores é o caminho mais utilizado para solução de problemas quando da tomada de decisão estratégica.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>19) A informação necessária para a tomada de uma decisão estratégica sempre está disponível.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>20) A decisão final é esperada para ser a certa, para tratar uma situação de forma definitiva.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>21) As decisões estratégicas tomadas são representadas em um plano único e bem-estrurado.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>22) As decisões estratégicas tomadas na Cooperativa têm características de curto prazo.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>23) A solução encontrada nunca é a definitiva, pois melhorias e mudanças na solução continuam ocorrendo o tempo todo, mesmo após a tomada da decisão.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>24) Uma vez encontrada uma solução aceitável, os decisores não ficam procurando o que seria a solução ótima.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>25) O grupo responsável pela decisão estratégica é formado pelo Corpo Diretor da Cooperativa (Presidente, Vice-Presidentes, Diretores e Gerentes).</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>26) A decisão estratégica na Cooperativa é baseada em decisões de grupos e comitês que buscam o entendimento e o comprometimento com o processo decisório.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>27) Na Cooperativa, a negociação entre os membros resulta na aglutinação de interesses que viabiliza a decisão estratégica.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>28) O uso de negociação entre pessoas é o melhor caminho para solução de problemas quando da tomada de decisão estratégica.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>29) Na Cooperativa, quando da tomada de uma decisão estratégica, a opinião pessoal dos decisores é o fator mais relevante no processo.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>30) Participantes externos à Cooperativa (que não seus cooperados) têm grande influência na decisão estratégica, podendo tomar este tipo de decisão pela Cooperativa.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	

<b>31) Uma decisão estratégica pode ser tomada por qualquer membro da Cooperativa.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>32) As discussões sobre uma decisão estratégica acontecem informalmente.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>33) Uma decisão estratégica pode não ser tomada devido à indisponibilidade dos decisores.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>34) A implantação da decisão estratégica tomada é planejada.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>35) A implantação da decisão estratégica tomada é monitorada.</b>					
Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	
<b>Por gentileza, marque os dados da sua Cooperativa.</b>					
<b>36) Categoria da Cooperativa.</b>					
Singular	Central	Federação/Confederação			
<b>37) Segmento da Cooperativa.</b>					
Crédito Luzzatti	Crédito rural	Crédito Mutuo	Libre Admissão		
<b>38) Região da Cooperativa.</b>					
Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	
<b>39) Idade da Cooperativa.</b>					
Menos de 5 anos	entre 5 e 10 anos	de 11 a 50 anos	de 51 a 100 anos	mais de 100 anos	
<b>40) Cooperativa ligada à Organização do tipo.</b>					
Pública	Privada	3 Setor	Economia Mista		
<b>41) Quantidade de Empregados da Cooperativa.</b>					
0 a 10	11 a 50	51 a 100	101 a 500	501 a 1.000	Mais de 1.000
<b>42) Volume de créditos concedidos pela Cooperativa por ano (em R\$)</b>					
até 100 mil/ano	de 101 a 500 mil/ano	de 501 a 1 milhão/ano	acima de 1 milhão		
<b>Por gentileza, marque os seus dados.</b>					
<b>43) Sexo:</b>					
F	M				
<b>44) Idade:</b>					
menos de 30 anos	de 31 a 50	mais de 50			
<b>45) Escolaridade:</b>					
até Segundo Grau	Terceiro Grau	Pós Graduação	Mestrado/Doutorado		
<b>46) Tempo que está na Cooperativa:</b>					
menos de 1 ano	de 1 a 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 25 anos	mais de 25 anos	
<b>47) Seu cargo na Cooperativa:</b>					
Gerente	Diretor	Vice-Presidente	Presidente		
<b>48) Quanto tempo nesse cargo:</b>					
menos de 1 ano	de 1 a 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 25 anos	mais de 25 anos	

## APÊNDICE B - MATRIZ DE TIPIFICAÇÃO (MODELO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DO CONCEITO *PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO*)

Questão Número	QUESITO	DIMENSÕES	VARIÁVEL (conceito)	MODELOS (Indicadores e medidas)					MATRIZ DE TIPIFICAÇÃO ( T indica "tendência")			
				Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	Racional	Incremental	Político	Garbage Can
1	Existe um processo específico para tomada de decisão estratégica na Cooperativa.	Natureza da Análise	Formalidade	Racional	Racional	tendendo para Incremental	tendendo para Garbage Can	tendendo para Garbage Can	1-2	T3		T4-5
2	A Cooperativa tem regras e procedimentos para a tomada de decisão estratégica que definem etapas e forma específica para a análise de problemas e busca de soluções.	Natureza da Análise	Formalidade	Racional	Racional	Incremental	tendência para Garbage Can	tendência para Garbage Can	1-2	3		T4-5
3	O estilo de gestão da Cooperativa é fortemente focado na formalidade do processo decisório, ou seja, as decisões estratégicas são tomadas pelos executivos formalmente responsáveis por isso.	Tomadores de Decisão	Quem Escolhe	Racional	Racional	tendendo para Incremental	tendendo para Garbage Can	tendendo para Garbage Can	1-2	T3		T4-5
4	Na Cooperativa, as decisões estratégicas são tomadas a partir de diversas áreas que, ao final, compõem a estratégia maior ou influenciam na sua definição.	Natureza da Decisão	Características da Decisão	Incremental	Incremental	tendência para Político				1-2	T3	
5	A tomada de decisão estratégica na Cooperativa é caracterizada por cuidados práticos, um passo de cada vez para ajustar problemas específicos.	Natureza da Análise	Objetivos	Incremental	Incremental					1-2		
6	A tomada de decisão estratégica na Cooperativa é aleatória, não obedecendo a um processo específico.	Natureza da Análise	Formalidade	Garbage Can		tendência para Político	Racional	Racional	T4-5		T3	1-2
7	As decisões estratégicas são tomadas de forma isolada, sem integração com outras decisões em curso na Cooperativa.	Natureza da Decisão	Interação de decisões	Garbage Can	Garbage Can	tendência para Político	Racional	Racional	T4-5	T3		1-2
8	A decisão estratégica consiste em uma série de decisões de curto prazo que, partindo de políticas existentes, visam à solução de problemas que surgem no dia a dia.	Natureza da Decisão	Horizonte da Decisão	Incremental	Incremental					1-2		
9	Quando da tomada de decisão estratégica, o problema e o objetivo a ser alcançado com a decisão é claro para todos os membros decisores.	Natureza da Análise	Natureza do Problema	Racional.	Racional.	tendência para Incremental	tendência para Incremental	tendência para Político	1-2	T3-4	T5	
10	Os objetivos da decisão a ser tomada não são claros, mudam constantemente, e são especificados no final, quando a necessidade pela decisão está próxima.	Natureza da Análise	Avaliação de propósitos	Garbage Can	Garbage Can	tendência para Incremental e Político	tendência para Racional	tendência para Racional	T4-5	T3	T3	1-2

Questão Número	QUESITO	DIMENSÕES	VARIÁVEL (conceito)	MODELOS (Indicadores e medidas)					MATRIZ DE TIPIFICAÇÃO ( T indica "tendência")			
				Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	Racional	Incremental	Político	Garbage Can
11	O problema a ser resolvido com uma decisão estratégica é formulado de forma clara e depois disso não existem importantes modificações na sua definição.	Tomadores de Decisão	Visão de Direção	Racional	Racional	tendência para Incremental	tendência para Garbage Can e Político	tendência para Garbage Can e Político	1-2	T3	T4-5	T4-5
12	As condições que afetam o problema a ser resolvido podem mudar muito rapidamente, em função de acontecimentos ambientais, de posições pessoais ou de determinados grupos da Cooperativa.	Natureza da Análise	Natureza do Problema	Político.	Político.	tendência para Incremental				T3	1-2	
13	Quando um problema aparece, pode acontecer de já existir uma solução pronta para resolvê-lo.	Natureza da Decisão	Características da Decisão	Garbage Can	Garbage Can	tendência para Incremental				T3		1-2
14	Antes de iniciar a construção da decisão é preciso entender claramente os grupos, pessoas e interesses envolvidos no processo.	Natureza da Decisão	Características da Decisão	Político		tendência para Incremental				T3	1-2	
15	O processo de geração e escolha de alternativas para a solução de problemas não é estruturado, mas ocorre de maneira aleatória, sem seguir um padrão muito claro.	Natureza da Análise	Processo de escolha	Garbage Can	Garbage Can	tendência para Incremental	tendência para Racional	tendência para Racional	T4-5	T3		1-2
16	As alternativas selecionadas para a tomada de decisão estratégica sofrem avaliação de viabilidade e de custo/benefício, inclusive pelo uso de modelos quantitativos.	Natureza da Análise	Processo de escolha	Racional	Racional	tendência para Incremental	tendência para Político	tendência para Político	1-2	T3	T4-5	
17	Quando da tomada de uma decisão estratégica ou solução de um problema estratégico, a maioria das alternativas encontradas parte do conhecimento e opinião dos membros diretores.	Natureza da Análise	Avaliação de propósitos	Político	Político	tendência para Incremental				T3	1-2	
18	O uso da aprendizagem adquirida, instinto e intuição dos decisores é o caminho mais utilizado para solução de problemas quando da tomada de decisão estratégica.	Natureza da Análise	Processo de escolha	Incremental	Incremental					1-2		
19	A informação necessária para a tomada de uma decisão estratégica sempre está disponível.	Natureza da Análise	Processo de escolha	Racional	Racional	tendência para Político. Tendência para Incremental e G.Can	tendência para Incremental e Garbage Can		1-2	T3-4	T3	T3-4
20	A decisão final é esperada para ser a certa, para tratar uma situação de forma definitiva.	Natureza da Decisão	Tamanho dos movimentos	Racional	Racional	tendência para Incremental	tendência para Incremental		1-2	T3-4		
21	A decisões estratégicas tomadas são representadas em um plano único e bem-estruturado.	Natureza da Decisão	Resultados	Racional	Racional	tendência para Incremental	tendência para Garbage Can	tendência para Garbage Can	1-2	T3		T4-5
22	A decisões estratégicas tomadas na Cooperativa têm características de curto prazo.	Natureza da Análise	Formalidade		Incremental	Incremental	tendência para Racional	tendência para Racional	T4-5	2-3		

Questão Número	QUESITO	DIMENSÕES	VARIÁVEL (conceito)	MODELOS (Indicadores e medidas)					MATRIZ DE TIPIFICAÇÃO ( T indica "tendência")				
				Concordo Totalmente	Concordo	Meio Termo	Discordo	Discordo Totalmente	Racional	Incremental	Político	Garbage Can	
23	A solução encontrada nunca é a definitiva, pois melhorias e mudanças na solução continuam ocorrendo o tempo todo, mesmo após a tomada da decisão.	Natureza da Decisão	Tamanho dos movimentos	Incremental	Incremental						1-2		
24	Uma vez encontrada uma solução aceitável, os decisores não ficam procurando o que seria a solução ótima.	Natureza da Análise	Objetivos	Garbage Can	Garbage Can	Incremental					3		1-2
25	O grupo responsável pela decisão estratégica é formado pelo Corpo Diretor da Cooperativa (Presidente, Vice-Presidentes, Diretores e Gerentes).	Tomadores de Decisão	Fonte de Poder	Racional	Racional	Incremental	Garbage Can	Garbage Can		1-2	T3		4-5
26	A decisão estratégica na Cooperativa é baseada em decisões de grupos e comitês que buscam o entendimento e o comprometimento com o processo.	Tomadores de Decisão	Visão de Direção	Incremental	Incremental		Político e tendência para Garbage Can	tendência para Garbage Can			1-2	T3	T4-5
27	Na Cooperativa, a negociação entre os membros resulta na aglutinação de interesses que viabiliza a decisão estratégica.	Tomadores de Decisão	Quem Escolhe	Político	Político	tendência para Incremental	tendência para Garbage Can				T3	1-2	T4
28	O uso de negociação entre pessoas é o melhor caminho para solução de problemas quando da tomada de decisão estratégica.	Natureza da Análise	Processo de escolha	Incremental	Incremental e Político	Político	Racional	Racional			1-2	2-3	T4-5
29	Na Cooperativa, quando da tomada de uma decisão estratégica, a opinião pessoal dos membros da Diretoria é o fator mais relevante no processo.	Natureza da Análise	Avaliação de propósitos	Político	Político	tendência para Incremental	Racional	Racional		4-5	T3	1-2	
30	Participantes externos à Cooperativa (que não seus cooperados) têm grande influência na decisão estratégica, podendo, às vezes, tomar este tipo de decisão pela Cooperativa.	Tomadores de Decisão	Fonte de Poder	Político	Político	Garbage Can	Racional	Racional		T4-5		1-2	T3
31	Uma decisão estratégica pode ser tomada por qualquer membro da Cooperativa.	Tomadores de Decisão	Fonte de Poder	Garbage Can	Garbage Can	Incremental	Racional	Racional		T4-5	T3		1-2
32	As discussões sobre uma decisão estratégica acontecem informalmente.	Tomadores de Decisão	Quem Escolhe	Político	Político	tendência para Garbage Can	Racional	Racional		T4-5		1-2	T3
33	Uma decisão estratégica pode não ser tomada devido à indisponibilidade dos decisores.	Tomadores de Decisão	Quem Escolhe	Racional	Racional	Político	Garbage Can	Garbage Can		1-2		T3	T4-5
34	A implantação da decisão tomada é planejada.	Natureza da Decisão	Implantação	Racional	Racional	Incremental	Garbage Can	Garbage Can		1-2	T3		T4-5
35	A implantação da decisão tomada é monitorada.	Natureza da Decisão	Implantação	Racional	Racional e Incremental	Incremental				1-2	2-3		

"Tendência" compreende todas respostas nas escalas à direita ou esquerda do Modelo, exceto o 3 (meio termo)

Escala repetida conta para os dois (ou mais) modelos

## APÊNDICE C - MODELO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS

QUESTÃO Número	QUESTÕES DEMOGRÁFICAS							
	OPERACIONALIZAÇÃO		CARACTERIZAÇÃO DAS RESPOSTAS POR COOPERATIVA					
	DIMENSÃO	VARIÁVEL	1	2	3	4	5	N
36	Dados da Organização	Tipo						
37		Segmento						
38		Região						
39		Idade						
40		Organização						
41		Empregados						
42		Volume de Crédito						
43	Dados do Respondente	Sexo						
44		Idade						
45		Escolaridade						
46		Tempo de Cooperativa						
47		Cargo						
48		Tempo de Cargo						



## Apêndice D – Centróide dos Clusters *versus* Matriz de Tipificação

### CENTRÓIDES DOS CLUSTERS *versus* MATRIZ DE TIPIFICAÇÃO DOS MODELOS

Perguntas N.	1	2	3	4	5
<b>Tipificação</b>	1-2R,3tI, 4-5tGC	1-2R, 3tI, 4-5tGC	1-2R, 3tI, 4-5tGC	1-2I, 3tP	1-2I
<b>cluster 1</b>	2,413793103 R	2,310344828 R	2,103448276 R	2,75862069 tP	2,551724138 I
<b>cluster 2</b>	3,75 t GC	3,25 t I	2,75 t I	4,25	3
<b>cluster 3</b>	1,857142857 R	1,928571429 tR	2,714285714 tI	2 I	2 I
<b>cluster 4</b>	1,1875 R	1,4375 R	1,75 R	1,8125 I	1,6875 I

Perguntas N.	6	7	8	9	10
<b>Tipificação</b>	1-2GC, 4-5tR	1-2GC, 3tI, 4-5tR	1-2I	1-2R, 3-4tI, 5tP	1-2GC, 3tI e P, 4-5tR
<b>cluster 1</b>	3,724137931 tR	4,068965517 t R	2,482758621 I	2,103448276 R	3,827586207 tR
<b>cluster 2</b>	2,25 GC	2 GC	2,75	3,25 t I	3 I
<b>cluster 3</b>	4,214285714 t R	4,071428571 t R	3,857142857	1,785714286 R	4,5 R
<b>cluster 4</b>	4,4375 tR	3,393780788 tR	3,472026742	3,457380366 t I	4,002155172 tR

Perguntas N.	11	12	13	14	15
<b>Tipificação</b>	1-2R, 3tI, 4-5tGC e P	1-2P, 3tI	1-2GC, 3tI	1-2P, 3tI	1-2GC, 3tI e P, 4-5tR
<b>cluster 1</b>	2,75862069 t I	3,344827586 t I	2,068965517 GC	1,896551724 P	3,586206897 tR
<b>cluster 2</b>	3,25 tI	2,5 I	3 tI	3 t I	2,75 tI
<b>cluster 3</b>	3,5 t I	3,785714286 t I	2,785714286 tI	2 P	4,285714286 tR
<b>cluster 4</b>	2,8125 t I	3,25 t I	2,1875 GC	1,375 P	3,5625 tR

Perguntas N.	16	17	18	19	20
<b>Tipificação</b>	1-2R, 3tI, 4-5tP	1-2P, 3tI	1-2I	1-2R, 3tP, 3-4GC e tI	1-2R, 3-4tI
<b>cluster 1</b>	2,586206897 t I	2,137931034 P	2,482758621 I	2,75862069 t I, P e GC	2,344827586 R
<b>cluster 2</b>	3 tI	2,75 t I	3,25	4 t I e GC	2,75 t I
<b>cluster 3</b>	1,714285714 R	2,928571429 t I	3	2,785714286 t I, P e GC	2,285714286 R
<b>cluster 4</b>	1,3125 R	1,75 P	2,25 I	2,125 t R	1,5625 R

Perguntas N.	21	22	23	24	25
<b>Tipificação</b>	1-2R, 3tI, 4-5tGC	2-3I, 4-5tR	1-2I	1-2GC, 3I	1-2R, 3tI, 4-5GC
<b>cluster 1</b>	2,689655172 t I	3,275862069 I	2,310344828 I	2,862068966 I	2,068965517 R
<b>cluster 2</b>	3,25 t I	2,75 I	2,5 I	2,25 GC	2,5 t I
<b>cluster 3</b>	2,357142857 R	4,071428571 t R	2,5 I	3,357142857 I	2,642857143 t I
<b>cluster 4</b>	1,8125 R	2,8125 I	1,6875 I	2,4375 GC	1,25 R

Perguntas N.	26	27	28	29	30
<b>Tipificação</b>	1-2I, 3P, 4-5tGC	1-2P, 3tI, 4tGC	1-2I, 2-3P	1-2P, 3tI, 4-5R	1-2P, 3tGC, 4-5tR
<b>cluster 1</b>	2,517241379 t I	2,448275862 P	2,034482759 I e P	3,206896552 tI	4,24137931 t R
<b>cluster 2</b>	3,75 tGC	4 tGC	2,5 tI e P	2,25 P	4,75 tR
<b>cluster 3</b>	2,071428571 I	2,214285714 P	2,285714286 I e P	4 R	4,285714286 tR
<b>cluster 4</b>	1,5 I	1,625 P	1,6875 I e P	2,1875 P	4,5625 t R

Perguntas N.	31	32	33	34	35
<b>Tipificação</b>	1-2GC, 3tI, 4-5tR	1-2P, 3tGC, 4-5tR	1-2R, 3tP, 4-5tGC	1-2R, 3tI, 4-5tGC	1-2R, 2-3I
<b>cluster 1</b>	3,827586207 tR	3,413793103 t GC	3,655172414 tGC	2,034482759 R	2,068965517 t I e R
<b>cluster 2</b>	4,5 t R	3,75 tR	2,25 R	3,25 tI	3,25 tI
<b>cluster 3</b>	4,571428571 tR	4,214285714 tR	2,714285714 t P e t I	2 R	2 R e t I
<b>cluster 4</b>	4,4375 t R	3,3125 t GC	2,9375 t P	1,5625 R	1,5 R

## APÊNDICE E – RESULTADOS DO QUI-QUADRADO

### 1 – Porte

Construção da Tabela para Dimensionamento da Distância entre as Frequências Verdadeiras e as Hipotéticas					
Porte	CLUSTERS				TOTAL
	1	2	3	4	
Pequena	0,05991562	0,026483051	0,241684322	0,004237288	0,332320281
Média	0,453125	0,0625	2,501041667	0,25	3,266666667
Grande	0,364224138	0,25	1,204166667	0	1,818390805
<b>TOTAL</b>	<b>0,877264757</b>	<b>0,338983051</b>	<b>3,946892655</b>	<b>0,254237288</b>	<b>5,417377752</b>
					<b>0,491498436</b>

QUI-QUADRADO  
DIST. QUI-QUADRADO

### 2 – Escolaridade

Construção da tabela para dimensionamento da distância entre as frequências verdadeiras e as hipotéticas					
ESCOLARIDADE	CLUSTERS				TOTAL
	1	2	3	4	
Até Segundo Grau	0,232727273	1,603030303	0,037121212	1,212121212	3,085
Terceiro Grau	0,266666667	0	0,5	2	2,766666667
Pós-Graduação	0,127272727	0,286255411	0,720914502	1,145021645	2,279464286
<b>TOTAL</b>	<b>0,626666667</b>	<b>1,889285714</b>	<b>1,258035714</b>	<b>4,357142857</b>	<b>8,131130952</b>
					<b>0,228652914</b>

QUI-QUADRADO  
DIST. QUI-QUADRADO

### 3 - Segmento

Construção da tabela para dimensionamento da distância entre as frequências verdadeiras e as hipotéticas					
TEMPO DE CARGO	CLUSTERS				TOTAL
	1	2	3	4	
De 1 a 5 anos	0,14516129	0,020737327	0,016458196	0,207949309	0,390306122
De 6 a 10 anos	0,258419	0,062034739	0,217121588	0,012562035	0,550137363
Mais de 11 anos	0,041474654	0,516129032	0,360023041	0,423891129	1,341517857
<b>TOTAL</b>	<b>0,445054945</b>	<b>0,598901099</b>	<b>0,593602826</b>	<b>0,644402473</b>	<b>2,281961342</b>
					<b>0,892027231</b>

QUI-QUADRADO  
DIST. QUI-QUADRADO

### 4 - Categoria

Construção da tabela para dimensionamento da distância entre as frequências verdadeiras e as hipotéticas					
CATEGORIA	CLUSTERS				TOTAL
	1	2	3	4	
Singular	0,001173021	0,015640274	0,070625611	0,062561095	0,15
Central	0,018181818	0,242424242	1,09469697	0,96969697	2,325
<b>TOTAL</b>	<b>0,019354839</b>	<b>0,258064516</b>	<b>1,165322581</b>	<b>1,032258065</b>	<b>2,475</b>
					<b>0,479826093</b>

QUI-QUADRADO  
DIST. QUI-QUADRADO

### 5 - Idade

Construção da tabela para dimensionamento da distância entre as frequências verdadeiras e as hipotéticas					
TEMPO DE COOP	CLUSTERS				TOTAL
	1	2	3	4	
Menos de 5 anos	0,130909091	0,512121212	0,273484848	0,148484848	1,065
De 5 a 10 anos	0,002507837	0,326541275	0,000130617	0,133751306	0,462931034
Mais de 11 anos	0,209625668	0,000891266	0,305035651	0,003565062	0,519117647
<b>TOTAL</b>	<b>0,343042596</b>	<b>0,839553753</b>	<b>0,578651116</b>	<b>0,285801217</b>	<b>2,047048682</b>
					<b>0,915321049</b>

QUI-QUADRADO  
DIST. QUI-QUADRADO

### 6 - Sexo

Construção da tabela para dimensionamento da distância entre as frequências verdadeiras e as hipotéticas					
SEXO	CLUSTERS				TOTAL
	1	2	3	4	
Feminino	2,077922078	0,848484848	0,572510823	0,572510823	4,071428571
Masculino	0,559440559	0,228438228	0,154137529	0,154137529	1,096153846
<b>TOTAL</b>	<b>2,637362637</b>	<b>1,076923077</b>	<b>0,726648352</b>	<b>0,726648352</b>	<b>5,167582418</b>
					<b>0,159929246</b>

QUI-QUADRADO  
DIST. QUI-QUADRADO

## 7 – Tipo de Organização

Construção da tabela para dimensionamento da distância entre as frequências verdadeiras e as hipotéticas						
TIPO DE ORGANIZAÇÃO	CLUSTERS				TOTAL	
	1	2	3	4		
Pública	0,038793103	0,5	0,5	0,008333333	1,047126437	
Privada	0,285900635	0,059210526	2,131578947	0,408004386	2,884694495	
Terceiro Setor	0,206945533	0,6875	1,113636364	0,784185606	2,792267503	
Economia Mista	0,216209975	0,723214286	1,75	0,078720238	2,768144499	
<b>TOTAL</b>	<b>0,747849247</b>	<b>1,969924812</b>	<b>5,495215311</b>	<b>1,279243563</b>	<b>9,492232933</b>	QUI-QUADRADO
					<b>0,393130809</b>	DIST. QUI-QUADRADO

## 8 - Idade

Construção da tabela para dimensionamento da distância entre as frequências verdadeiras e as hipotéticas						
IDADE	CLUSTERS				TOTAL	
	1	2	3	4		
Menos de 30 anos	0,890909091	0,545454545	2,181818182	0,306818182	3,925	
De 31 a 50 anos	0,051948052	0,364069264	0,259848485	0,270562771	0,946428571	
Mais de 50 anos	0,1	0,083333333	2,520833333	1,020833333	3,725	
<b>TOTAL</b>	<b>1,042857143</b>	<b>0,992857143</b>	<b>4,9625</b>	<b>1,598214286</b>	<b>8,596428571</b>	QUI-QUADRADO
					<b>0,1975788</b>	DIST. QUI-QUADRADO



3. Político

	Na Cooperati	Quando da	Os objetivos	O problema	As condições	Antes de iniciar a	As alternativ	Quando da	A informaçã	A decisão estratégic	Na Cooperati	O uso de negociaçã	Na Cooperati	Participan tes	As discussõe	Uma decisã
Na Cooperati	1															
Quando da	0,382025	1														
Os objetivos	-0,04923	-0,22796	1													
O problema	0,024576	0,046333	0,297274	1												
As condições	0,018515	-0,10624	0,144249	-0,16807	1											
Antes de ir	0,053906	0,10163	-0,14027	-0,01027	0,020023	1										
As alternativ	0,469092	0,376537	-0,20986	-0,08676	0,001797	0,133834	1									
Quando da	0,033225	0,312337	-0,01075	0,279919	0,109151	0,130523	0,072567	1								
A informaçã	0,256724	0,24408	-0,11665	-0,06877	-0,08766	0,046049	0,166108	0,262804	1							
A decisã	0,308311	0,145131	-0,21191	-0,08593	-0,02283	0,285606	0,42507	0,033692	0,03515	1						
Na Cooperati	0,269882	0,180911	-0,05736	-0,05144	-0,0684	0,445652	0,440139	0,115579	0,20509	0,550093	1					
O uso de r	0,078392	0,137027	0,092006	0,138521	0,054947	0,028105	0,129459	0,349812	0,216338	0,178827	0,216009	1				
Na Cooperati	-0,0183	-0,07575	0,241595	-0,02584	0,271273	0,047241	-0,02196	0,189112	0,210302	0,119503	0,093904	0,259874	1			
Participan	0,0067	0,163233	-0,03856	-0,14714	0,073464	0,025638	-0,19294	-0,00143	0,139617	-0,11045	-0,06544	0,177719	0,198964	1		
As discuss	-0,05985	-0,1447	0,289681	0,129215	0,292363	0,062836	-0,01981	0,027181	-0,09649	0,138551	0,005355	0,056961	0,153957	0,020042	1	
Uma decis	-0,12904	-0,05378	-0,15915	-0,34703	0,193006	0,042234	0,085981	-0,1574	0,028729	0,048857	0,041792	-0,2334	0,217763	0,036444	0,048579	1

4. Garbage Can

	Existe um processo	A Cooperati	O estilo de gestão	A tomada de	As decisões	Os objetivos	O problema	Quando um	O processo	A informaçã	As decisões	Uma vez encontrad	O grupo responsá	A decisã estratégic	Na Cooperati	Participan tes	Uma decisã	As discussõe	Uma decisã	A implantaç
Existe um	1																			
A Coopera	0,737467	1																		
O estilo de	0,270921	0,284404	1																	
A tomada	-0,25939	-0,38275	-0,02029	1																
As decisõe	-0,35226	-0,32603	-0,05142	0,487974	1															
Os objetivos	-0,0981	-0,11695	-0,08276	0,241274	0,2443	1														
O problem	-0,06646	-0,20375	-0,00467	0,211414	-0,03383	0,297274	1													
Quando ur	-0,02085	0,020097	0,177466	-0,14536	-0,21403	-0,07204	0,004881	1												
O process	-0,29437	-0,35094	0,039213	0,181888	0,175454	0,501195	0,105363	-0,04931	1											
A informac	0,457903	0,311749	0,478621	-0,24053	-0,09063	-0,11665	-0,06877	0,068465	-0,16055	1										
As decisõe	0,605999	0,588317	0,301518	-0,10072	-0,23602	-0,12947	0,096865	0,230001	-0,24523	0,376417	1									
Uma vez e	0,056102	0,116686	-0,07411	0,005185	-0,02012	0,345365	0,105851	-0,25545	0,184412	-0,1691	-0,1015	1								
O grupo re	0,262845	0,192742	0,365998	-0,1002	-0,11109	0,035315	0,305061	0,349076	-0,06693	0,337997	0,438091	-0,04657	1							
A decisã	0,363599	0,357094	0,136607	-0,27308	-0,39762	-0,21191	-0,08593	-0,11867	-0,14682	0,03515	0,28788	0,057338	0,01606	1						
Na Cooperati	0,375135	0,385808	0,153562	-0,34626	-0,49797	-0,05736	-0,05144	0,07544	-0,08713	0,20509	0,31968	0,171304	0,2102	0,550093	1					
Participan	0,010071	-0,00332	-0,01097	0,200922	0,096122	-0,03856	-0,14714	-0,02006	-0,03815	0,139617	-0,06682	0,003271	-0,16859	-0,11045	-0,06544	1				
Uma decis	0,093427	0,199537	0,135089	0,200761	0,018916	0,001515	-0,08723	0,027194	0,020242	0,001204	0,053565	-0,03188	-0,2029	0,006019	-0,02955	0,277377	1			
As discuss	-0,00781	0,047136	-0,00486	0,064098	-0,02138	0,289681	0,129215	0,135504	0,178454	-0,09649	0,004277	0,150793	0,130768	0,138551	0,005355	0,020042	0,385194	1		
Uma decis	0,153457	0,135035	-0,01808	-0,05861	0,200762	-0,15915	-0,34703	-0,16808	-0,12905	0,028729	-0,00049	-0,02371	-0,15274	0,048857	0,041792	0,036444	0,006408	0,048579	1	
A implanta	0,320113	0,312825	0,287487	-0,59525	-0,596	-0,28788	-0,00176	0,2234	-0,19702	0,300235	0,290229	-0,15466	0,26928	0,369945	0,320319	-0,22544	-0,16989	-0,01189	-0,13019	1

