

## **10697 - O processo administrativo e a tomada de decisão na unidade de produção agrícola de base ecológica**

*The administrative process and decision-making unit of agricultural production in basic ecological*

GOMES, Mário Conill<sup>1</sup>; REICHERT, Lírio José<sup>2</sup>

1 Universidade Federal de Pelotas, [mconill@gmail.com.br](mailto:mconill@gmail.com.br); 2 Embrapa Clima Temperado, [lirio.jose@cpact.embrapa.br](mailto:lirio.jose@cpact.embrapa.br)

**Resumo:** Os processos de tomada de decisão e da gestão da unidade de produção agrícola (UPA), nem sempre são fáceis de serem tomados, ainda mais quando se envolvem sistemas mais complexos como os de produção orgânica ou ecológicos. Exigem do agricultor muita informação e conhecimento de um conjunto de variáveis que interferem nos resultados dos processos produtivos. Diante dessa complexidade, o artigo se propôs identificar e caracterizar o processo decisório de um grupo de agricultores familiares que desenvolve seus cultivos no sistema orgânico. Foram entrevistados 34 agricultores da região Sul do RS, onde buscou-se informações da gestão e da tomada de decisão dessas UPAs. A análise qualitativa dos dados permitiu identificar como se dá esse processo nessas unidades em relação aos sistemas produtivos e organizacionais. Assim, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre o processo de tomada de decisão desses agricultores bem como entender a sua lógica de funcionamento.

**Palavras-Chave:** tomada de decisão; gestão da unidade; agricultura familiar; informação

**Abstract:** *The decision making processes and management in the farm, not always are easy to carry on, especially when it involves more complex systems such as organic or ecological production. This require a lot of information to the farmer and knowledge of a set of variables that affect the results of production processes. Facing this complexity, this article tries to identify and characterize the decision process of a group of organic family farmers. We interviewed 34 farmers in the southern region of the Rio Grande do Sul state looking for management information and decision making process of these units. The qualitative data analysis identified how decision making process happen in these farms compared to conventional farms. Thus, the study helps to broaden the understanding of the process of decision making of farmers and understand the logic of management in these units.*

**Key Words:** *decision making, management unit, family farming; information*

### **Introdução**

Os sistemas de produção orgânica são práticas relativamente novas e o agricultor para implementá-los necessita de apoios, auto-organização e de muita informação para tomar decisões. São decisões, muitas vezes, difíceis de serem tomadas porque exigem conhecimentos, disciplina e muita convicção de realizá-las. Bio (1996) associa o processo de tomada de decisão a um planejamento, que segundo o autor, nada mais é do que voltar os olhos para o futuro definindo, no momento atual, os resultados que se quer alcançar e de que forma. Löbler (2005) analisou as influências que o nível de conhecimento dos decisores têm no processo de tomada de decisão e concluiu que o entendimento está relacionado a três grandes áreas: o processo decisório em si mesmo, a perspectiva cognitiva dos decisores e a influência do nível de conhecimento sobre o objeto de decisão.

Simon (1970) desenvolveu e defendeu a teoria da racionalidade limitada, onde afirma que o ser humano é dotado de capacidade cognitiva limitada e que para realizar suas escolhas o faz não pela melhor alternativa e sim por aquela que lhe satisfaça. O mesmo autor observou que o processamento de informações, pelas pessoas, é limitado e, geralmente, busca-se uma aproximação satisfatória dos resultados e não a máxima satisfação, ou seja, procura tomar decisões que atendam aos padrões mínimos de satisfação e nunca de otimização.

A tomada de decisão na agricultura, especialmente na familiar, nem sempre segue a lógica da racionalidade econômica, que busca a maximização dos fatores de produção. Outros elementos, de ordem não econômica, influenciam o processo de tomada de decisão dos agricultores familiares. Aspectos sociais, ambientais, éticos, culturais e ideológicos estão acima do econômico para muitos agricultores e influenciam a tomada de decisão.

Por isso, na agricultura, especialmente na familiar, o processo de decisão e ação nem sempre são fáceis de serem executados, pois implica confrontar permanentemente os objetivos e metas do agricultor e sua família com um conjunto de condicionantes externos associados ao meio ambiente ou de natureza econômica e social. Gasson (1973) já comprovava em seus trabalhos com produtores rurais do Reino Unido que o processo de tomada de decisão do produtor rural é complexo e quase sempre marcado por múltiplos objetivos, tanto de ordem econômica como social e ambiental. Gema (2008), estudando os aspectos ergonômicos do trabalho na agricultura orgânica, também conclui que se trata de um trabalho complexo, pois incorpora preceitos ecológicos, econômicos, sociais e de sustentabilidade, que podem ser contraditórios entre si.

Para Lima *et al.* (2005) muitas decisões são tomadas levando-se em conta a percepção que os agentes (família) têm de sua situação e das finalidades atribuídas às suas unidades de produção. Destacam, ainda, que os agricultores familiares decidem sobre os processos de produção segundo os objetivos e/ou critérios de racionalidade que, normalmente, visam: reduzir ou racionalizar os custos da família e da produção; minimizar os riscos tecnológicos, bioclimáticos e de mercado.

Independentemente do sistema de produção e do tamanho da unidade, os agricultores necessitam tomar decisões diariamente. São decisões de ordem rotineira, repetitiva que podem ser tomadas de modo relativamente simples. Simon (1982) denominou essas decisões de “*programadas ou estruturadas*”. São tomadas em ambiente de certeza ou de baixa incerteza, em razão de que quase todas as variáveis serem previamente conhecidas e o decisor estar familiarizado com elas. No entanto, quando envolvem mudanças em um sistema de produção, na adoção de uma nova tecnologia ou prática agroecológica, muitas vezes representa um desafio para o agricultor, envolvendo riscos e incertezas que ampliam a exigência de mais informações e conhecimentos para a tomada de decisão.

Por esses e outros motivos, o artigo teve por objetivo conhecer como se dão os processos de gestão e da tomada de decisão dos agricultores familiares. Quais são os elementos considerados por eles importantes ao tomar a decisão em mudar o sistema de produção convencional para o orgânico.

## Metodologia

O trabalho é parte integrante de uma Tese desenvolvida como pré-requisito do Programa de Pós-Graduação em Sistema de Produção Agrícola Familiar – PPG/SPAF, da Universidade Federal de Pelotas, para a obtenção do título de Dr. em Ciências, quando realizou-se a avaliação de sistemas de produção de batata orgânica. Para desenvolvê-la, foram realizadas 34 entrevistas com produtores de batata, os quais contribuíram com informações para diagnosticar suas UPAs com o objetivo de selecionar quatro delas para realizar o estudo, aplicando a metodologia de análise multicritério. Neste artigo, serão relatados os aspectos administrativos e gerenciais do processo de tomada de decisão do conjunto total de unidades.

O trabalho foi realizado com agricultores pertencentes a dois grupos diferentes. O primeiro, formado por agricultores atuantes em projetos da Embrapa Clima Temperado e o segundo, por não atuantes nesses projetos. Associados às suas organizações de apoio técnico-institucional como ao Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor (CAPA), à Cooperativa Sul Ecológica, à Associação Regional de Produtores Agroecologistas da Região Sul (Arpa-Sul) e à Cooperativa Mista dos Pequenos Agricultores da Região Sul (Coopar). Esses agricultores foram selecionados dentre um grupo maior com os critérios: estar desenvolvendo as atividades no sistema de produção orgânica; estar associado a uma entidade organizacional; desenvolver o cultivo de batata orgânica com a finalidade de geração de renda para a manutenção da unidade e/ou para consumo próprio. Essas entrevistas ocorreram no período de setembro/2009 a janeiro/2010. Para o registro das informações, utilizou-se um questionário estruturado e um gravador com o consentimento dos entrevistados. Do questionário aplicado, o item IX levantou questões do processo administrativo e da gestão da unidade, por meio de nove perguntas, com cinco opções de respostas em cada uma delas.

- 1 – Por quem são tomadas as decisões na propriedade? (esposo; esposa; casal; filhos; família).
- 2 – Na hora de tomar uma decisão, quais são os aspectos mais importantes que são levados em consideração? (tecnológicos; econômicos; ambientais; saúde da família; oportunismo).
- 3 – Dentre as decisões a ser tomada qual é a mais complexa e que exige maior análise, estudo, precaução? (planejar a produção; administrar a propriedade; fazer dívidas; novos sistemas de produção e fatores climáticos).
- 4 – Para tomar as decisões necessitam de mais informações? (sim; não).
- 5 – Qual a informação que mais auxilia na tomada de decisão sobre a gestão da unidade? (preço produtos; preço insumos; informações técnicas; apoio técnico e fatores climáticos).
- 6 – Realiza algum tipo de anotação para o controle econômico? (somente receitas; somente despesas; receitas e despesas; somente financiamentos; não realiza nenhum controle).
- 7 – Que periodicidade de planejamento a unidade faz? (diário; semanal; quinzenal; mensal; semestral).
- 8 – O que você planeja consegue realizar? (sempre, frequentemente; às vezes; raramente; não consegue).
- 9 – Ao tomar conhecimento sobre uma nova tecnologia de produção orgânica, qual sua decisão sobre a utilização da mesma? (adota imediatamente; decide testar e ver

resultados; procura maiores informações; adota após ver outros resultados; adota após comprovada).

### Resultados e discussão

Em relação aos aspectos administrativos e da gestão da unidade, foram avaliados os mecanismos e estratégias administrativas usadas pelos agricultores, os quais auxiliam no processo de tomada de decisão. O que se pode observar é que as questões administrativas já estudadas por autores como Simon, (1970, 1982); Gema (2008) e Lima *et al.*, (2005), de uma forma geral, são complexas e de difícil solução em muitas situações. Independentemente dessa complexidade, a análise dos dados apurados com base nas questões formuladas, apresentam os resultados descritos na Tabela 1. Ali eles estão consolidados com seus percentuais para as perguntas numeradas de 1 a 9, visando obter informações sobre os aspectos administrativos e gerenciais da unidade. Cabe registrar que foram avaliadas 34 delas e, em algumas respostas, o número é superior, motivado por terem obtido mais de uma resposta.

Tabela 1 – Resultados consolidados totais e relativos das 34 unidades, por alternativa, da enquete sobre o processo administrativo e tomada de decisão.

Perguntas	Respostas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Alternativas	Nº		%		Nº		%		Nº		%	
Opção 1		4	11,8	0	0,0	7	20,6	<b>33</b>	<b>97,1</b>			
Opção 2		1	2,9	13	30,2	2	5,9	1	2,9			
Opção 3		<b>18</b>	<b>52,9</b>	11	25,6	<b>22</b>	<b>64,7</b>					
Opção 4		1	2,9	<b>19</b>	<b>44,2</b>	2	5,9					
Opção 5		10	29,4	0	0,0	1	2,9					
<b>Totais</b>		<b>34</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>			

Sobre quem decide na propriedade, (pergunta 1), ficou claro que as decisões, em geral, são tomadas pelo casal, com 18 famílias afirmando ser dessa maneira. Aparece, em segundo lugar, as decisões tomadas pelo conjunto familiar, ou seja, envolvendo todos os membros da família, com 10 respostas. Esta prática, segundo alguns entrevistados, facilita a tomada de decisão, quando quer se implantar ou introduzir um processo novo, pois, neste caso, os jovens influenciam mais nas decisões que os pais. Da mesma forma, a experiência dos idosos conta muito na hora de decidir e influenciar os mais jovens.

As respostas à segunda pergunta, demonstra que as questões envolvendo a saúde da família prevalecem sobre os demais aspectos, para a tomada de decisão em mudança do sistema de produção. As questões econômicas, mais associadas ao mercado, ficaram em segundo lugar e as ambientais (climáticas) em terceiro. A preocupação com a saúde da família é relevante e influenciou a mudança mencionada para a maioria das famílias, em função de problemas envolvendo membros familiares diretos com intoxicações pelo uso de agrotóxicos.

A terceira pergunta levantou informações sobre quais aspectos relacionados aos processos administrativos são mais difíceis e complexos de serem tomados, exigindo

mais atenção, análise, cautela e precaução. A grande maioria, (22 famílias) respondeu que reluta em fazer dívidas, ou seja, contrair empréstimos, seja para custear a produção ou para adquirir novas máquinas e implementos para a unidade, fato que merece sempre uma análise mais profunda, visando não enfrentar problemas de pagamento.

Em relação às informações, ficou evidente a necessidade do agricultor dispor delas sempre em quantidade, qualidade e no momento certo para auxiliar na tomada de decisão. Das 34 unidades, somente uma respondeu que não necessita de mais informações para tomar suas decisões. São informações de toda ordem (climáticas, tecnológicas, de mercado, de crédito e de organização), enfim informações que auxiliem nos processos de tomada de decisão. Os fatores climáticos são os que mais têm influenciado na hora de decidir. Isto se justifica na medida em que o clima quase sempre tem sido o responsável pelo sucesso ou fracasso da produção, seja pela falta ou pelo excesso de chuvas.

Ao se questionar se realiza algum tipo de anotação para gerenciar melhor os recursos financeiros na sexta pergunta se obteve respostas que, de certa forma, já se conhecia, ou seja, na maioria das unidades, ninguém faz registro dos gastos, receitas e balanço financeiro, ao final de um exercício. Todos reconhecem a importância, porém poucos se dispõem a dedicar um tempo para exercer essa prática. Do total das unidades avaliadas, apenas 6 delas, ou seja 17,6% responderam que realizam algum tipo de controle das receitas e despesas, porém, apenas, uma controla com eficiência os gastos e receitas. Detectou-se que 13 unidades não realizam nenhum controle, outras 12 controlam apenas os empréstimos e três somente as receitas.

Na sétima e oitava pergunta procurou-se buscar informações a respeito do planejamento que a unidade realiza. Quanto ao horizonte de planejamento a maioria das unidades o faz para um período de longo prazo, ou seja, seis meses. Porém há quem planeje em períodos mais curtos, principalmente aquelas que trabalham com programação de abastecimento nas feiras que são realizadas todas as semanas. Quanto ao grau de atingimento daquilo que foi planejado, a maioria cumpre, porém quase sempre o agricultor associou o cumprimento das metas às condições climáticas.

Na nona pergunta, o agricultor foi convidado a raciocinar de que forma ele se comporta ao tomar conhecimento de uma nova tecnologia, ou prática de produção orgânica. Na maioria dos casos, são cautelosos, pois preferem testar a nova tecnologia e ver os resultados antes de usá-la. De antemão, o que se pode perceber, neste caso, é que há um interesse dos agricultores por novos processos de produção, porém são cautelosos quanto as suas implementações na unidade.

Estes resultados demonstram que os agricultores exercem e praticam a gestão para planejar e executar as atividades. Em face das várias variáveis que envolvem um processo produtivo, torna-se cada vez mais necessário exercer um controle e um planejamento para não desperdiçar tempo, dinheiro e oportunidades. Um aspecto importante observado neste grupo de agricultores é o compartilhamento da gestão com os filhos. Há unidade em que esta tarefa de administrar está sob responsabilidade deles porque, certamente, no futuro, ela lhes pertencerá e terão que administrá-la.

## **Bibliografia Citada**

BIO, S.R. **Sistema de Informação**: um enfoque gerencial. São Paulo. ed. Atlas, 1996. 183p.

GASSON, R. Goals and values of farmers. **Journal of Agricultural Economics**, Union Kingdom, v. 24, n. 3, p. 521-542, 1973.

GEMMA, S.F.B. Complexidade e Agricultura: organização e análise ergonômica do trabalho na agricultura orgânica. 2008. 280f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo

LIMA, A.P. de.; BASSO, N.; NEUMANN, P.S.; SANTOS, A.C. dos.; MULLER, A.G. **Administração da Unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. 3. ed. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2005. 224p.

LÖBLER, M.L. Processamento da informação: uma avaliação dos diferentes níveis de conhecimento no processo de decisão. 2005. 215p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. 278p.

SIMON, H.A. **La nueva ciência de la decision gerencial**. Buenos Aires: El Ateneo, 1982. 163p.