

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES COOPERATIVISTAS:
A PERSPECTIVA DOS DIRIGENTES**

MAURO JORDAN

FLORIANÓPOLIS – SC

2000

MAURO JORDAN

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES COOPERATIVISTAS:
A PERSPECTIVA DOS DIRIGENTES**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: PROF. NELSON COLOSSI, DR.

FLORIANÓPOLIS – SC

2000

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES COOPERATIVISTAS:
A PERSPECTIVA DOS DIRIGENTES**

MAURO JORDAN

Essa dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Presidente



Prof. Angelise Valladares Monteiro

Membro



Prof. Pedro Carlos Schenini

Membro

À Marisa, minha esposa e amiga, e aos
nosso filhos Renata e Rafael, pela
dedicação e apoio, e por cujo futuro
todos os esforços são válidos, aos
meus pais Alcir e Roseli, dedico este
trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, presença inequívoca nas angústias e nas conquistas.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, orientador deste trabalho, pela confiança, incentivo e segurança que favoreceram ao desenvolvimento desta pesquisa do seu início até o final.

Aos funcionários do CPGA/UFSC, pela atenção, simpatia e presteza.

À Universidade do Contestado - campus de Concórdia, pela oportunidade e apoio financeiro.

Aos professores do CPGA/UFSC, pelo convívio e pela disponibilização de conhecimentos.

A Ari Dal Vesco e Luiz Carlos Vezaro, pela amizade e apoio, sem os quais todo o Curso teria sido bem mais árduo.

A todos os colegas da Pós-Graduação pela amizade, pela troca de idéias e pelo convívio.

A professora Dra. Silvia Modesto Nassar, pela sua Co-orientação, pelo apoio e sugestões na elaboração deste trabalho.

Às cooperativas pesquisadas, na pessoa de seus dirigentes e funcionários, que se mostraram interessados em colaborar com os resultados desta pesquisa.

De coração, a inestimável colaboração de minha esposa Marisa, no compartilhamento das conseqüências dos compromissos assumidos em relação ao Curso.

E a todos enfim, que com palavras e atos, possibilitaram, incentivaram ou facilitaram a efetivação deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	i
LISTA DE FIGURAS.....	iv
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Tema e Problema.....	01
1.2. Objetivos de Pesquisa.....	07
1.3. Justificativa	08
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	11
2.1. Cultura Organizacional.....	12
2.1.1. Conceito de cultura.....	14
2.1.2. Cultura brasileira.....	23
2.1.3. Conceito de cultura organizacional.....	32
2.1.4. Valores organizacionais.....	49
2.2. Organizações Cooperativas.....	62
2.1.1. Origens e evolução do cooperativismo.....	62
2.1.2. O cooperativismo no Brasil e em Santa Catarina.....	72
2.1.3. As organizações cooperativas.....	81
2.1.4. Ideário cooperativista.....	92
3. METODOLOGIA.....	105
3.1. Perguntas de Pesquisa.....	105
3.2. Definição Constitutiva e Operacional dos Termos e Variáveis.....	106

3.3. Delineamento e Delimitação da Pesquisa.....	112
3.3.1. Delineamento da Pesquisa.....	112
3.3.2. Delimitação da Pesquisa: Composição da Amostra.....	114
3.4. Dados e Limitações da Pesquisa.....	117
3.4.1. Tipos e Coleta de Dados.....	118
3.4.2. Análise dos Dados Obtidos.....	121
3.4.3. Limitações da Pesquisa.....	121
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	123
4.1. Caracterização da Amostra.....	123
4.2. Análise Fatorial.....	127
4.3. Descrição dos elementos.....	135
4.4. Análise exploratória de associações.....	149
4.5. Questões abertas.....	158
4.6. Discussão dos resultados.....	162
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	171
5.1. Conclusões.....	171
5.2. Sugestões para estudos futuros.....	174
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	175
ANEXOS.....	184

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Traços brasileiros e características-chave.....	28
Tabela 2 - Principais traços culturais presentes na empresa brasileira.....	30
Tabela 3 - Alterações dos princípios do cooperativismo.....	70
Tabela 4 - Atuais princípios do cooperativismo.....	71
Tabela 5 - Comparação da Legislação Cooperativista no Brasil.....	76
Tabela 6 - Sistema Cooperativista Catarinense (1998).....	80
Tabela 7 - Classificação das Cooperativas, segundo sua forma de atividade.....	83
Tabela 8 - Principais direitos e deveres de associados de cooperativas.....	85
Tabela 9 - Órgãos da estrutura das cooperativas e suas funções.....	86
Tabela 10 - Segmentos do Cooperativismo Brasileiro.....	87
Tabela 11 - Número de Cooperativas e Empregados por segmento.....	89
Tabela 12 - Número de Cooperativas, Cooperados e Empregados por Estado.....	89
Tabela 13 - Valores do Cooperativismo.....	100
Tabela 14 - Modelo Teórico da Pesquisa.....	104
Tabela 15 - Distribuição da população das cooperativas agropecuárias da região Oeste de Santa Catarina - versão ampliada.....	115
Tabela 16 - Distribuição da população das cooperativas agropecuárias da região Oeste de Santa Catarina.....	116
Tabela 17 - Distribuição da população das cooperativas agropecuárias da região Oeste de Santa Catarina - sujeitos da pesquisa.....	117
Tabela 18 - Distribuição dos itens do questionário (Parte 2) na escala de valores organizacionais.....	120
Tabela 19 - Dirigentes de Cooperativas, segundo a escolaridade, nov -1999	125
Tabela 20 - Dirigentes de cooperativas, segundo o tempo na cooperativa, nov. - 1999.....	127

Tabela 21 - Descrição estatística dos itens do questionário sobre elementos culturais em organizações cooperativas, nov. - 1999..	136
Tabela 22 - Descrição estatística dos escores médios dos itens dos elementos culturais em organizações cooperativas, nov. - 1999..	147
Tabela 23 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia em relação a escolaridade, nov. - 1999.....	149
Tabela 24 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia (ideário cooperativista) em relação a escolaridade, nov. - 1999.....	150
Tabela 25 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural interação no trabalho em relação à escolaridade, nov. - 1999.....	150
Tabela 26 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural interação no trabalho (ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. - 1999.....	151
Tabela 27 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural gestão em relação à escolaridade, nov. - 1999.....	151
Tabela 28 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural gestão (ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. - 1999.....	152
Tabela 29 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural inovação em relação à escolaridade, nov. - 1999.....	152
Tabela 30 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural inovação (ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. - 1999.....	152
Tabela 31 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural respeito ao funcionário em relação à escolaridade, nov. - 1999..	153
Tabela 32 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural respeito ao funcionário (ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. - 1999.....	153

Tabela 33 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.....	153
Tabela 34 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. - 1999.....	154
Tabela 35 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural interação no trabalho em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.....	154
Tabela 36 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural interação no trabalho (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. - 1999.....	155
Tabela 37 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural gestão em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.....	155
Tabela 38 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural gestão (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. - 1999.....	156
Tabela 39 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural inovação em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.....	156
Tabela 40 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural inovação (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.....	156
Tabela 41 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural respeito ao funcionário em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.....	157
Tabela 42 - Descrição dos escores de percepção do elemento cultural respeito ao funcionário (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.....	157

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Cultura Organizacional e os diversos influenciadores.....	42
Figura 2 - Níveis da Cultura e suas interações.....	45
Figura 3 - Exportações das Cooperativas - Brasil - 1982/1998.....	90
Figura 4 - Dirigentes de cooperativas, segundo o sexo, nov. - 1999.....	124
Figura 5 - Dirigentes de cooperativas, segundo a faixa de Idade, nov. - 1999.....	124
Figura 6 - Dirigentes de cooperativas, segundo a escolaridade, nov. - 1999.....	125
Figura 7 - Dirigentes de cooperativas, segundo o tempo na cooperativa, nov. - 1999.....	126
Figura 8 - Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito da cultura organizacional em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	129
Figura 9 - Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural eficiência/eficácia em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	130
Figura 10 - Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural interação no trabalho em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	131
Figura 11 - Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural gestão em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	132
Figura 12 - Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural inovação em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	133

Figura 13 - Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural respeito ao funcionário em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	134
Figura 14 - Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural eficiência/eficácia em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	138
Figura 15 - Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural interação no trabalho em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	140
Figura 16 - Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural gestão em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	141
Figura 17 - Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural inovação em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	143
Figura 18 - Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural respeito ao funcionário em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	144
Figura 19 - Distribuição dos escores na escala de percepção dos elementos culturais em organizações cooperativas, nov. - 1999.....	148

RESUMO

Este estudo tem por objetivo verificar como os valores organizacionais — significativos da cultura organizacional em organizações cooperativas, na — perspectiva de seus dirigentes, contribuem para a consolidação do ideário cooperativista. Optou-se por um estudo caracteristicamente exploratório e descritivo, em uma perspectiva sincrônica, no nível de análise organizacional, durante o qual foram empreendidas análises bibliográficas e aplicação de questionários. Os procedimentos metodológicos adotados são predominantemente quantitativos. A unidade de análise, por sua vez, é formada por dirigentes de organizações cooperativas, os quais foram selecionados por amostragem não aleatória, onde obteve-se um número de pesquisados de 67 dirigentes. Os dados obtidos com o instrumento de pesquisa foram submetidos a rigorosas análises estatísticas. Os resultados obtidos desta análise demonstram: que há dispersão dos itens relacionados pelo instrumento de pesquisa, sem grande tendência de concentração; que os valores organizacionais significativos da cultura organizacional nas organizações cooperativas pesquisadas são praticados de freqüentemente à muito nestas organizações; que os elementos culturais abordados contribuem de freqüentemente à muito na consolidação do ideário cooperativista; e que não há associações de variáveis, a exceção da associação da escolaridade dos dirigentes com a percepção do elemento cultural eficiência/eficácia. Destes resultados constatou-se que de modo geral, os dirigentes cooperativistas percebem positivamente os valores significativos da cultura organizacional em suas organizações cooperativas, e que os mesmos contribuem de freqüentemente à muito na consolidação do ideário cooperativista.

ABSTRACT

This study has the purpose to verify how the significant organizational values of the organizational culture in cooperative organizations, how its leaders perspective, contribute to consolidate the cooperative's ideal. It opted for a characteristically exploratory and descriptive study, in a synchronous perspective, in an organizational analysing level, during which bibliographical analyses and application of questionnaires were undertaken. The methodological procedures were mainly quantitative. The analysis unit, for its time, was formed by cooperative organizations leaders, whom were selected by a non aleatory sampling, which obtained a number of 67 researched leaders. The data obtained with the research instrument were submitted to rigorous statistical analyses. The obtained results of this analysis demonstrate: that there is dispersion of the items related by the research instrument, without great concentration tendency; that the organizational significant values of the organizational culture in the researched cooperative organizations are practiced frequently to a lot in these organizations; that the approached cultural elements contribute frequently to a lot in the consolidation of the cooperatives ideal; and, that there are no variables associations, except the association of the leaders schooling with the perception of the cultural element: efficiency/efficacy. From these results it was verified that in general cooperatives leaders notices the significant values of the organizational culture positivity in its cooperative organizations, and that the same ones contribute frequently to a lot in the consolidation of the cooperatives ideal.

1. INTRODUÇÃO

Discutir, pesquisar, intervir sobre a questão da cultura organizacional tornou-se presença constante nos trabalhos acadêmicos e nas atividades empresariais. Isto devido a necessidade de adaptar as organizações as instabilidades de um novo ambiente, bem como, compreender o comportamento humano em resposta à realidade de constantes mudanças. Mudanças estas que retomam o cooperativismo como uma alternativa de modelo de negócios.

O capítulo inicial introduz o trabalho nesta direção temática até a apresentação do problema que orientou a investigação. São apresentados também, os objetivos: geral e específicos; bem como, as razões que justificam todo o esforço dispensado para a pesquisa.

1.1. TEMA E PROBLEMA

Um olhar atento sobre a realidade sócio-econômica e política da sociedade mundial após o fim das tensões Leste-Oeste, leva-se a observar que o foco das atenções internacionais deslocou-se da guerra armamentista (busca da supremacia militar), para a guerra econômica e tecnológica (busca de supremacia em tecnologia). A velocidade no domínio tecnológico e a conquista de cada minúscula fração do tempo, passa a ser o critério maior do valor de vida das sociedades (Kundera, 1995). O tempo e o poder econômico se transformam em armas, as quais permitem a conquista e domínio de novos mercados, exercendo assim uma nova forma de dominação e controle das nações mais desenvolvidas sobre outras, menos desenvolvidas tecnologicamente.

Até meados da década de 80 tinha-se como paradigma dominante que o domínio e controle da sociedade estava fundado no poderio militar de cada povo. Hoje, observa-se que o paradigma que vem movendo a sociedade capitalista

fundamenta-se no domínio econômico. As organizações assumem o papel mundial na busca incansável da produtividade, qualidade e competitividade. “A preocupação com o aumento da produtividade e com a própria sobrevivência da organização em ambientes competitivos tem sido potenciada em nível mundial nos últimos anos por diversos fatores, como a globalização dos mercados, a recessão econômica, entre outros”(Vergara e Pinto, 1998, p.64).

Esse novo paradigma que agora move as relações internacionais, expõe as verdadeiras armas utilizadas para exercer o domínio mundial, não mais territorial e coercitivo, mas o chamado domínio de mercado, surgindo como arma para tal, não o poder militar, mas sim a capacidade tecnológica para competir nos mais diversos mercados mundiais. Portanto, este é um momento complexo no ambiente de negócios e na sociedade. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente de negócios, como a globalização da economia, alavancada pela tecnologia de informação e da comunicação (Slater, 1999). No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações, onde, neste final de século, a face do mundo está sendo desenhada muito mais pela ação das empresas do que pelos governos.

No Brasil, como de resto em todas as economias periféricas, esta nova tendência mundial “é estimulada por fatores conjunturais próprios, como a abertura do mercado local, outrora cativo, e pela ideologia da modernidade” (Vergara e Pinto, 1998, p. 65). A partir deste momento é favorecido o processo de importação e, conseqüentemente, começa a acirrar-se a competição entre os produtos e serviços importados e os nacionais. Para a economia brasileira, Tavares e Fiori (1993) observam que esse movimento nada mais representa do que uma “modernidade conservadora”, filiado que está à reestruturação nos países centrais. Em contrapartida Srour (1994) afirma que caminha-se para um capitalismo social, que valoriza a competitividade.

Como se vê, qualquer que seja a corrente ideológica que se queira abraçar como fonte de explicações da nova realidade econômica mundial, o que fica claro é que, definitivamente, desnudou-se, interna e externamente, a passividade do

setor produtivo nacional que, pela falta de concorrência, não se preocupava em melhorar a produtividade de suas indústrias e a qualidade dos produtos ofertados ao mercado interno. Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre o lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir objetivos futuros focados. Conforme afirma Handy (1996) o futuro não é inviável, pode-se influenciá-lo caso saiba-se o que se quer dele.

Ao final da década de 80, com a abertura de mercado exigida pela nova ordem mundial e a conseqüente entrada de produtos estrangeiros no mercado nacional, verifica-se a necessidade de competir para não morrer. Inicia-se na sociedade brasileira, uma verdadeira maratona na busca da recuperação do tempo perdido. Realizam-se parcerias industriais que, rapidamente trazem novas tecnologias de produção, novas máquinas e equipamentos. Mesmo assim, não é suficiente, pois existem outros fatores determinantes para o rompimento da inércia existente.

Após este primeiro momento, de aquisição de novas tecnologias de produção e da constatação de que não bastam as máquinas para se obter a tão almejada qualidade competitiva, começam as preocupações com as tecnologias de gerenciamento empresarial, as quais, aliadas as máquinas, serão capazes de acionar definitivamente, uma nova era do processo produtivo nacional, levando-o finalmente a alcançar os trilhos da desejada competitividade.

A partir dessa constatação uma avalanche das mais atuais tendências de gestão de negócios aplicados nos países de ponta são reproduzidas pelas empresas nacionais. Surgem então, novos enfoques para as relações de trabalho, pois descobre-se que para que se alcance a competitividade, faz-se necessário a valorização das pessoas que efetivamente perfazem o processo nas organizações. “Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação de seu pessoal” (Gonçalves, 1997, p. 16). Partindo deste pressuposto é que aparece a necessidade de centrar maiores esforços na qualidade e organização dos recursos humanos, a fim de que haja um melhor gerenciamento

das organizações produtivas para que as tecnologias avançadas possam produzir o êxito desejado.

Nesse processo de reflexão e mudança ocorrido, observa-se a necessidade de valorização da área de Administração de Recursos Humanos, que passa a ser vista, não mais como simples supridora de mão-de-obra, mas sim como parte integrante e fundamental para o avanço do processo produtivo. Verificou-se, portanto, que sem uma adequada organização dos recursos humanos nas organizações produtivas não desencadeia-se o processo que culmina em ganhos reais de vantagem competitiva. No entanto, a organização dos recursos humanos nas empresas brasileiras, salvo raras exceções, havia se demonstrado arcaica, conservadora e tradicional, resquício de uma cultura organizacional autoritária e coercitiva.

O pleno entendimento da cultura organizacional é o foco central de preocupação do presente estudo, por entender-se que de nada vale grandes investimentos em tecnologia de produção e equipamentos modernos, se a forma de perceber e enfrentar as constantes mudanças exigidas pelo mercado mundializado se mantém não compreendida ou inalterada. Entende-se que a prioridade das organizações está em fortalecer a sua cultura, em particular os valores organizacionais, a fim de responder competitivamente às oportunidades de mercado. Peters e Waterman (1983), no livro *Vencendo a Crise*, já sinalizavam que no ambiente de negócios, fatores como inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento. Segundo este autor, para que esses elementos existam nas organizações é preciso dar elementos às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão dos processos. Acredita-se, que dentre esses elementos, a cultura organizacional figure como principal. Isto significa a tomada de consciência e o repensar dos valores e práticas adquiridas e/ou inerentes às pessoas que trabalham na organização.

Muitas reformas estão sendo promovidas na economia mundial gerando incertezas e ansiedade em praticamente todos os setores da sociedade globalizada. Em especial, nos países dependentes de poupança financeira e de

transferência tecnológica, como o Brasil. A competição se torna cada vez maior entre empresas, países e regiões produtoras. Com isso, surge a necessidade de que se incorpore mudanças e se avance tecnologicamente.

Todas as empresas assim como todos os países, possuem sua cultura. Da mesma forma que a cultura organizacional varia de empresa para empresa. As culturas dos vários países de um continente bastante homogêneo como a Europa também variam de um para o outro. Porém, a cultura de um país europeu tem mais afinidade com a de outra nação do velho continente que as culturas dos povos da Ásia ou da África. As culturas organizacionais das empresas de um mesmo país, em geral, tem mais pontos de contato entre si do que com as das empresas de outros países. No entanto, Ouchi (1985) mostra em seu livro Teoria Z, que algumas empresas americanas possuem culturas organizacionais bastante semelhantes às das empresas japonesas, e que elas se desenvolveram de forma natural, antes da ascensão econômica do Japão.

A cultura organizacional é o conjunto de padrões de comportamento, crenças e outros valores espirituais e materiais que caracterizam a empresa. Tal cultura desenvolve-se lentamente, mediante experiências comuns ocorridas entre as pessoas que trabalham na empresa. Portanto, em geral, a cultura de uma empresa está na cabeça das pessoas que trabalham nela. Em consequência, uma alta rotatividade de pessoal, sem o devido acultramento, é prejudicial à organização, podendo pôr a perder por completo uma cultura formada em longos anos de trabalho.

Buscar modelos e instrumentos que melhorem o desempenho das organizações tem sido preocupação constante dos administradores, dentro do processo evolutivo da Ciência da Administração. Embora o conceito de cultura tenha sido discutido, mais fortemente, já na década de 60 pela escola do desenvolvimento organizacional, se mostra amplamente atual em meio as diversidades de ameaças e oportunidades pelas quais as organizações estejam e estarão por enfrentar. Ainda mais que adentrando na Era do Conhecimento o comportamento humano passa a ser, cada vez mais, fator de diferencial de competitividade.

Identificar, compreender e administrar a cultura organizacional, passa a ser, portanto, eminência tácita para o fomento de um time de talentos voltados a busca de resultados de excelência. Enfocando o aspecto da cultura organizacional, destaca-se aqui, os valores organizacionais, que são compartilhados entre seus membros, guiam interna e externamente o comportamento diário dos mesmos, bem como pautam o desenvolvimento da organização a longo prazo. Tal realidade se aplica a toda e qualquer organização que, contingencialmente, procure impelir respostas à avalanche de mudanças do mercado globalizado.

Preocupou-se neste estudo com as organizações cooperativas. Estas organizações tem nos seus princípios, nos seus valores, a essência de toda sua filosofia que permeia a história da humanidade. Primeiro como uma proposta de união produtiva, após como uma proposta de regime de sociedade e hoje como uma proposta de viabilidade para as organizações que queiram competir em estado de excelência no mercado global. No entanto, acredita-se que estes valores precisam ser reconhecidos e muito bem administrados, em face da tipicidade deste segmento organizacional.

Particularmente a região do meio-oeste e do oeste catarinense possui uma densidade razoável de cooperativas. O perfil geográfico e as características culturais de sua população fortaleceram esta tendência. No entanto, a maioria das cooperativas regionais tem apresentado alguns sintomas claros e evidentes de sérias incongruências entre o papel que pretendem exercer na sociedade, a maneira como estão estruturadas e como realmente estão exercendo esse papel.

Neste cenário de incertezas, as cooperativas tem um papel importante a desempenhar: unir os esforços regionais na constituição de organizações que produzam e transfiram tecnologias capazes de elevar o nível de vida da coletividade cooperativada. Portanto, a fim de que as cooperativas dêem cabo às suas missões, é aguçada a responsabilidade de, além de aperfeiçoar a histórica ênfase nos valores do cooperativismo, gerir com maior eficácia seus processos operacionais e estratégicos de seus negócios.

A cooperativa apresenta um modo ímpar de negócio. Deve ser, como fundamento básico, distinguida das outras organizações, pois existem questões

que envolvem seu fundamento filosófico histórico, como o seu papel social, seus métodos e seu caráter coletivista que são, além de complexos, único destas instituições. Chama-se a atenção sobre o que entende-se ser o princípio norteador das organizações cooperativas, ou seja, o seu compromisso com seus valores. Entendendo-se que este compromisso está ligado à conquista da excelência das cooperativas enquanto negócios que interagem num mercado de alta competitividade, a presente investigação orientou-se no seguinte problema de pesquisa:

“Na percepção dos dirigentes, como os valores significativos da cultura organizacional em cooperativas contribuem para a consolidação do ideário cooperativista?”

A partir da reafirmação da cooperativa como instituição de traços singulares, ressalta-se, que a função das mesmas vai muito além da simples formação, de direito e de fato, de mais uma empresa. Se presta a compor uma proposta de viabilidade, como no caso do ramo agropecuário, avaliado no presente estudo, aos inúmeros agricultores da região Oeste de Santa Catarina, que em virtude de seu fraco poder de barganha e ineficácia gerencial, sucumbem em plena profissionalização do setor.

Os últimos acontecimentos mundiais deixam claro que, das três fontes históricas de poder – violência, riqueza e conhecimento – o último será o mais importante daqui para a frente. Armas e extensões de terra pouco valerão diante da avalanche irresistível da força do conhecimento. E esse conhecimento é criado e multiplicado pelas pessoas que compõem as organizações. Entender como essas pessoas percebem os valores significativos para a cultura de suas empresas, em particular, de empresas ímpares como cooperativas, é ponto fundamental para conquista de desenvolvimento sólido e perspicaz de seus negócios. Acredita-se que se os valores do cooperativismo forem convergidos às oportunidades de mercado, dentro da Era do Conhecimento, cooperativas como as do ramo agropecuário, poderão dar um salto de qualidade e produtividade,

colocando-as em condições de competir em estado de excelência em seu segmento, conquistando mercados promissores como o Mercosul e a integração econômica da América Latina.

1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

Esta pesquisa tem por **objetivo geral** verificar como os valores significativos da cultura organizacional em cooperativas, na perspectiva de seus dirigentes, contribuem para a consolidação do ideário cooperativista.

Desta forma, estabeleceram-se os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Identificar a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre a existência do elemento eficiência/eficácia como elemento da cultura organizacional e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.
- b) Identificar a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre a valorização da interação positiva no trabalho como elemento da cultura organizacional e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.
- c) Identificar a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre o estilo de gestão praticado e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.
- d) Identificar a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre a existência do elemento inovação como elemento da cultura organizacional e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.
- e) Identificar a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre a existência do elemento respeito ao funcionário como fator da cultura organizacional e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

1.3. JUSTIFICATIVA

A razão de ser de todo esforço das organizações deste final de século, está em construir, com referenciais claros e factíveis, propostas de soluções para o futuro de seus negócios. O futuro é o referencial que orienta o plano diretor de qualquer empresa. Caso contrário, o passado impõe uma insustentável inércia. Particularmente as cooperativas, enquanto organizações de produtos ou serviços, necessitam estar sintonizadas com as necessidades do ambiente externo. Mas isso não basta. A idéia de futuro para as empresas neste final de século, deve considerar estratégias de ação e gestão de seus recursos afinadas com a cultura organizacional.

O tema cultura organizacional tem sido de preocupação constante nos últimos tempos nos estudos de administração, a ponto de Hofstede e outros, citados por Shinyashiki (1995, p. 61), afirmarem que: "... cultura deixou marcas na teoria da organização. Cultura organizacional adquiriu um status similar a estratégia, estrutura e controle". De forma também marcante, Prestes Motta descreve o status do conceito de cultura quando afirma no prefácio do livro *Cultura Organizacional* de Freitas (1991) "... não há qualquer teorização sobre organizações e, portanto, não há qualquer intervenção em organizações que não contenha, explícita ou implicitamente, uma determinada concepção de cultura".

Identificar os valores significativos da cultura organizacional em organizações cooperativas, em particular as do ramo agropecuário, bem como verificar, na perspectiva de seus dirigentes, a influência da prática cultural na consolidação do ideário cooperativista, se justifica por três questões. A primeira, pelo momento emergente de ascensão do modelo cooperativista como resposta à crise econômica do desemprego tecnológico, onde as questões básicas de coerência das decisões tomadas e os resultados conseguidos com relação a cultura e à identidade das cooperativas não estão sendo reconhecidas. E no caso das cooperativas agropecuárias, por abranger um setor produtivo fragilizado, a questão dos valores que compõem a sua cultura, é fator preponderante não só da manutenção de seu ideário, como da administração da cultura em face da sua

necessária efetividade de resultados. A segunda, por necessidade de sobrevivência no mercado. Haja visto que o sistema cooperativista tem passado por constantes revisões quanto a seu sistema de gestão. E por último, pela oportunidade de se otimizar os recursos existentes dentro da ótica da cultura das organizações, onde se vislumbra o futuro pela lente do comportamento humano.

Não será possível as organizações cooperativas sobreviverem e cumprirem plenamente suas missões sem um desenvolvimento equilibrado de seus valores culturais. A ação cooperativista está obviamente ligada à capacidade crescente de envolvimento de seus associados, de entendimento dos valores significativos da cultura organizacional necessários para atingir a devida sinergia de esforços e da capacidade de administrar estes valores no sentido convergente as necessidades e as oportunidades de mercado.

Do ponto de vista prático, espera-se que com os resultados obtidos com a pesquisa, levantem-se as questões pertinentes aos valores organizacionais significativos para as organizações cooperativistas. A idéia básica foi subsidiar as cooperativas com o reconhecimento destes valores, bem como a congruência dos mesmos com os valores básicos do ideário cooperativista, a fim de que seus dirigentes elaborem estratégias que tornem suas cooperativas mais ágeis e que estejam aptas a funcionarem como agentes de mudanças. Que sejam capazes de desenvolverem-se como centros de excelência no ramo agropecuário e capacitarem-se na administração da cultura facilitando a interação das cooperativas com o mercado.

Além do panorama aqui exposto, esta pesquisa se justifica pelas seguintes razões:

1. Do ponto de vista teórico, acredita-se que a pesquisa é relevante no sentido de colaborar com o desenvolvimento científico, pois o cotejo da teoria com a realidade, tem permitido obter resultados muito significativos;
2. O tema abordado é atual, principalmente sob a perspectiva da essência dos valores, qual seu real significado, como se formam na vida das pessoas e das organizações, são questões ainda não perfeitamente

definidas, pelo que se demonstra no levantamento bibliográfico inicial efetivado para o presente estudo. E, a julgar pelo que está acontecendo pelo mundo, o futuro imediato das organizações continuará sendo influenciado pelas ações humanas;

3. Um melhor entendimento do tema abordado contribuirá para o aperfeiçoamento do processo decisório referente às práticas gerenciais nas organizações cooperativas delimitadas por esta investigação;
4. Os resultados se formalizam como fonte útil e concreta para uma melhor compreensão da gestão em organizações cooperativas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Do início do século aos dias de hoje, as organizações evoluíram da filosofia da integração vertical e da rigidez dos processos produtivos para a filosofia da horizontalização, da flexibilidade de processos e da diversificação de produtos e mercados. Os paradigmas clássicos da organização do trabalho, baseados no taylorismo e no fordismo, estão sendo renovados ou substituídos por paradigmas que privilegiam a ação humana inovadora e comprometida. O conhecimento, criado e multiplicado pelas pessoas, formam os diferenciais entre as empresas. Novas formas de organização surgem enfocando a integração humana. Outras renovam-se, como o cooperativismo, apresentando-se como alternativa clara e inequívoca de maximizar as oportunidades que multiplicam-se a cada minuto na economia globalizada. O cooperativismo, que possui na sua essência o compromisso com seus valores, permitem alternativas singulares de exploração econômica eficaz dos negócios nesta nova era.

Na Era do Conhecimento busca-se o “homem global”, o homem integrado. O homem volta a se envolver completamente em seus papéis. Nessa nova organização, o homem se transforma em coletor de informações, num conceito inclusivo de cultura. A Cultura Organizacional adquire uma importância ainda mais crucial, pois num cenário de crescente competitividade, o sucesso das organizações estará cada vez mais, correlacionado com a qualidade do gerenciamento do conhecimento e das relações com colaboradores. Os níveis de motivação, adesão e comprometimento dos colaboradores com as necessidades e resultados da organização, são decorrência de suas percepções em relação à convergência entre seus interesses e objetivos individuais e os valores, estratégias, políticas e objetivos da organização a curto, médio e longo prazos. Quanto maior a correlação entre estas duas visões, mais fácil o engajamento dos colaboradores, a efetiva incorporação por estes de uma atitude de qualidade e o

conseqüente incremento da produtividade e da competitividade da empresa no mercado.

Com base nessas questões centrais, este capítulo apresenta o referencial teórico-empírico que apoia o desenvolvimento do presente estudo. Inicialmente é abordado o tema cultura organizacional. Para tanto é feita uma análise sintética sobre os estudos do conceito de cultura na ótica da antropologia e da sociologia. Após é feita uma abordagem do ambiente cultural brasileiro. A partir deste contexto, em uma terceira seção, detalha-se além dos conceitos, alguns aspectos da cultura organizacional ligados ao objetivo deste trabalho. Por último, neste item é focado com maior ênfase dentre os elementos da cultura organizacional, os valores organizacionais, denominados para efeitos desta investigação, de elementos culturais significativos da cultura organizacional.

Em um segundo grande item desta fundamentação teórico-empírica, é feita uma abordagem especial acerca das organizações cooperativas. Na primeira seção introduzem-se os principais aspectos do cooperativismo, desde sua origem até os debates que hoje permeiam toda a sociedade cooperativista. Após revisar a ação e evolução do cooperativismo no Brasil e em particular em Santa Catarina, detalha-se, em uma terceira seção, as sociedades cooperativas e a sua importância econômica em terras brasileiras. Em uma última seção, é feito um destaque especial aos ideais do cooperativismo preconizados pelo movimento cooperativista mundial, como sendo básicos para a existência de qualquer organização cooperativa.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo de cultura com fins organizacionais é tarefa árdua em virtude da multiplicidade de conceitos e derivações dos mesmos dentro da área de estudo. No que tange ao mundo organizacional as pesquisas referentes à cultura mostram um grande impulso na década de 80. Pode-se então pensar, em um primeiro momento, que o fenômeno cultural teve como fonte de inspiração o

processo de globalização da economia, polarizado na concorrência entre empresas americanas e japonesas. No entanto, Freitas (1991, XXIV) comentando Mats Alvesson e analisando a questão com maior profundidade, opina no sentido de que "...o desenvolvimento econômico, num grau acelerado nos últimos 10, 20 anos, tem resultado num processo de quebra de uniformidade e coesão culturais. Tal desenvolvimento acelerado tem tido como conseqüências a tecnoburocratização da vida social e a destruição dos padrões culturais tradicionais".

A observação de Freitas parece explicar o porquê que os estudos sobre cultura nas empresas voltaram-se ao entendimento das relações humanas nas organizações, em uma tentativa de estruturá-las para eliminar os conflitos originários das diferentes visões de mundo que, quer individualmente quer enquanto grupo social, o homem possui. Este fato se dá como resposta das ciências às mudanças percebidas. A mudança de valores culturais em função da modernidade é bastante profunda e estrutural. Em sua análise sociológica do problema Habermas (1990, p. 13-14) diz que: "As novas estruturas sociais estão marcadas pela diferenciação desses dois sistemas (racionalização e ruptura de valores), interligados de modo funcional, que se cristalizaram em volta do cerne organizatório da empresa capitalista e do aparelho burocrático do Estado."

Estas constatações, que colocam o papel da empresa em destaque no plano social, levam a uma necessidade de aprofundamento do conhecimento da cultura das organizações, quer para analisar seus efeitos ou conseqüências futuras na vida humana neste final de século, quer para administrá-la procurando direcioná-la como agente de satisfação das necessidades das pessoas integradas em suas atividades. Portanto, para nortear as ações da presente pesquisa, estudar-se-á no presente item o tema cultura organizacional, a partir das discussões sobre cultura em uma dimensão multidisciplinar.

Devido a complexidade e profundidade que o tema cultura organizacional precisa ser tratado, o primeiro desafio que se apresenta é o entedimento do conceito de cultura. Neste sentido, se fará um estudo do conceito de cultura na ótica da antropologia e da sociologia, onde se entenderá o porquê que os

diferentes ambientes formam culturas diferenciadas. Em uma segunda seção se abordará o ambiente cultural brasileiro, descrevendo os aspectos da formação da cultura nacional e as características da cultura das organizações brasileiras.

A partir desta contextualização, se partirá para o desafio de conceituar cultura organizacional. Para tanto, em uma terceira seção, detalha-se além dos conceitos, alguns aspectos da cultura organizacional ligados ao objetivo deste trabalho. Por último, destaca-se os valores organizacionais, aqui denominados de elementos culturais, como elementos fundamentais de identificação e da manifestação da cultura de uma organização. Ainda nesta última seção, busca-se analisar: os diversos conceitos referentes à valores organizacionais, a importância do reconhecimento destes valores pelas organizações em termos de congruência dos mesmos e da existência de subculturas e as abordagens de estudos sobre esse elemento. Pretende-se com esta estrutura conceitual que se tenha rigorosamente claro, ao final do estudo deste item, o modelo conceitual que norteará a presente pesquisa.

2.1.1. Conceito de cultura

Popularmente o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de qualquer sociedade, e até mesmo à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências pessoais ou adquiridas nos bancos escolares. O termo cultura, da maneira como é usado correntemente, pode dar a idéia de polidez, de refinamento, de civilidade, o que remete ao equilíbrio entre o desenvolvimento intelectual e moral e a organização social. Como se descreve no *Dicionário Básico de Comunicação* (1975, p.124), cultura “num sentido mais vulgar é sinônimo de ter acesso aos conhecimentos mais ‘elevados’ produzidos na sociedade”. É também usado como sinônimo de boas maneiras, escolaridade e comportamento social.

A primeira vista, parece fácil a compreensão empírica sobre o termo cultura. Mas, na realidade, ao se aprofundar no estudo do significado de cultura, aparece um quadro multidisciplinar de embasamento, bem como, de abordagens. A

primeira dificuldade que se percebe neste contexto é que, em se tratando de um conceito originário da área de Ciências Humanas, com sua complexidade característica, há diversas abordagens e definições de cultura, e há diversos outros conceitos e possibilidades daí derivados, dentre eles o de cultura organizacional.

“Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições” (Motta e Caldas, 1997, p. 16). Partindo deste entendimento, inicia-se o estudo do conceito de cultura de acordo com a visão da sociologia. Ciência esta que procura conhecer o relacionamento social do homem enquanto grupo. Da visão sociológica da cultura, destacam-se as linhas de Habermas (1983) e de Robbins (1983), as quais buscam o entendimento do relacionamento humano, tendo muito a contribuir para o presente estudo.

Baseando-se na teoria da comunicação, Habermas (1983, p. 17) afirma que “as estruturas de intersubjetividade produzidas lingüisticamente e as estruturas de personalidade são constitutivas para os sistemas de sociedade”. Neste caminho este autor procura encontrar a forma ou processo de formação da identidade do eu individual e coletivo, que determina os princípios dos relacionamentos sociais, utilizando a seqüência de autoconhecimento postulado pela sociologia. Através de um modelo de análise sociológica, intitulado de modelo ontogenético de formação do Eu individual, Habermas (1983, p. 13-15) entende que o Eu individual surge em três fases de desenvolvimento subsequentes, de acordo com um agir comunicativo:

- a) Capacidade de conhecimento: o indivíduo percebe a realidade.
- b) Linguagem: o indivíduo se comunica com a realidade.
- c) Ação: possibilidade de agir e interagir com a realidade.

Este modelo permite a identificação de que a consciência do Eu individual se forma em um sistema de delimitações. De acordo com o modelo ontogenético, a natureza interna da identidade do indivíduo (o Eu individual), se forma através da cognição das normas de funcionamento da sociedade (agir socialmente de acordo com as normas estabelecidas), da cognição da realidade externa ao indivíduo (agir no ambiente percebendo a diferença entre o Eu e o meio) e a

cognição da linguagem (agir comunicativo) que capacita o Eu a dar respostas ao meio. Neste processo de acordo com o modelo, há a formação da identidade do indivíduo, bem como da coletividade. Habermas (id., p. 22) assegura que “o fundamento para a afirmação da própria identidade não é a auto-afirmação, mas a auto-identificação intersubjetiva reconhecida”. Portanto, o Eu individual precisa ser reconhecido por outros indivíduos para se concretizar, para constituir sua identidade. Desta forma a identidade do indivíduo, e em consequência a do grupo, se forma em uma lógica de relacionamentos e delimitações sociais.

Com base no conteúdo disposto acima, pode-se deduzir que sociologicamente a cultura organizacional representa o conjunto aceitável de procedimentos e atitudes, que primeiro nasce da busca da identidade individual através das delimitações e relações com o meio externo ao indivíduo e depois, passa a ser o conjunto de normas estruturadas que determinarão o comportamento e papel do indivíduo na coletividade. O conceito de valor assume a dimensão de importância para aceitabilidade no grupo. Nesta visão o indivíduo define valor como algo que o garanta como parte da sociedade.

Em uma outra linha da visão sociológica de cultura, Robbins (1983, p.450-451), em uma análise voltada para a organização empresarial, coloca o seu entendimento sobre o conceito de cultura em cinco pontos:

1) A cultura representa uma percepção como partilhada pelos membros da organização.

2) Cinco características consistentes fazem a essência da cultura:

a – Autonomia individual: responsabilidade, independência e oportunidade para exercer iniciativas;

b – Estrutura: refere-se ao aspecto formal das linhas de subordinação;

c – Orientação de recompensas: promoções de cargo e ênfase em lucros e vendas;

d – Considerações: forma e apoio de relacionamentos com superiores;

e – Conflitos: níveis de conflitos existentes nos relacionamentos entre colegas.

3) Cultura é um termo descritivo. Refere-se à forma como os funcionários percebem os cinco itens acima.

4) A cultura identifica ou distingue uma empresa de outra. É uma característica única e exclusiva, facilmente perceptível de uma empresa.

5) Os conceitos podem ser classificados em individuais (autonomia), grupais (considerações e conflitos) e organizacionais (estrutura formal e orientação de recompensas).

O autor conclui que a cultura influencia e determina a forma dos procedimentos e comportamentos do indivíduo na empresa, e que está relacionada diretamente com a satisfação das pessoas, porém, há uma relativa influência na performance das mesmas. Segundo Robbins (id, p. 463), “em geral, entendemos que a satisfação será a mais alta quando houver congruência entre as necessidades individuais e a cultura. [...] O relacionamento entre cultura e performance não é tão claro. Porém, sabe-se que o relacionamento da performance é moderado pela tecnologia. A performance será alta quando a tecnologia for um valor cultural”.

Para a sociologia, pode-se enfim deduzir, que a cultura se expressa como o conjunto de normas desenvolvidas por um grupo de pessoas, transmitidas e modificadas no tempo, capazes de determinar os comportamentos individuais aceitáveis nos relacionamentos e que contribuem de forma significativa para a formação da identidade individual e de grupo. A cultura caracteriza e estabelece distinção entre os grupos.

Outra dimensão que auxilia sobremaneira o melhor entendimento do tema cultura é a visão antropológica do assunto. No estudo da cultura em administração faz-se necessário uma contribuição da antropologia. Oliveira e Kasso (1989), partem deste princípio ao afirmar de que o verdadeiro estudo da cultura precisa de uma ajuda etnológica e não estritamente da administração, pois a visão gerencial traz em seu conteúdo, na maioria das vezes, uma nova forma de controle social em vez de favorecer ao autêntico desenvolvimento da organização. Para Marconi e Prescott (1989), a cultura é o ponto central da ciência antropológica e seu

significado compreende os modos comuns apreendidos na vida, transmitidos pelos indivíduos, grupos e organizações.

Segundo Kluckhohn (1972, p.13), “A antropologia oferece uma base científica para o estudo do dilema crucial do mundo de hoje: como podem povos de aspectos diferentes, línguas mutualmente ininteligíveis e modos de vida dissemelhantes seguir vivendo pacificamente juntos?” De acordo com este mesmo autor a base científica da antropologia lembra o mesmo dilema existente internamente nas empresas. Os indivíduos que trabalham na área de produção de uma fábrica vivenciam realidade cultural com aspectos relativamente distintos de indivíduos de outras áreas como finanças ou vendas, por exemplo. O processo de comunicação entre as áreas sofre influência dos significados que cada símbolo tem para cada grupo. No entanto, os conflitos precisam ser gerenciados para que os objetivos comuns possam ser atingidos.

Desta base ecoam várias formas de perceber e entender a cultura. Uma primeira percepção antropológica defende que o estágio atual da cultura de uma sociedade é resultante de uma evolução contextualizada de seu conhecimento e visão de vida, e que mudanças culturais ocorrem em função da introdução de elementos novos no sistema cultural. Na esteira deste raciocínio está Tylor (1975, p.29), que afirma que “a cultura ou civilização, em sentido etnográfico amplo, é aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade”. Da mesma forma o *Dicionário Básico de Comunicação* (1975, p. 124), em uma de suas definições expõem que “cultura, tomada em seu sentido etnográfico amplo é este complexo total que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e quaisquer capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

A principal característica destes conceitos é considerarem a diferença entre culturas como resultante das diferentes fases de desenvolvimento em que se encontrem. Nesta visão, todas as empresas poderão atingir níveis equivalentes de desenvolvimento. Conhecimento, crenças, costumes e hábitos, como cita Tylor,

são elementos que integram a cultura de empresas e estão em constante evolução.

Outro pensamento da antropologia cultural entende que toda evolução ou mudança cultural ocorre somente quando existe a inserção de um novo elemento importado de outra cultura. Segundo Kuper (1978, p.13), “as culturas consistiam em miscelâneas de traços, tomados de outras, em que os traços superiores se deslocam de um centro para fora como as ondas produzidas pela pedra que se lança num lago”. A ocorrência de mudanças culturais depende de que as novas gerações aceitem os símbolos introduzidos, ou seja, a sociedade que atribui maior importância às pessoas mais velhas ouvindo e cumprindo suas determinações demonstra valorizar o passado e conseqüentemente há maior dificuldade de mudança cultural.

Uma terceira percepção antropológica defende, segundo Marconi e Presotto (1989, p.267), que “qualquer traço cultural ou costume, qualquer objeto material ou qualquer idéia, como a escarificação, o fogo, uma peça de cerâmica, a noção de deus ou deuses etc., que existem no interior das sociedades, tem funções específicas e mantêm relações como cada um dos outros aspectos da cultura para a manutenção do seu modo de vida total”. Entendem estes autores que uma cultura está além de se constituir num organismo, mas sim num sistema.

Para Malinowski (1975, p.86), “os pertences materiais do homem – seus artefatos, seus edifícios, suas embarcações, seus instrumentos e armas, a parafernália litúrgica de sua magia e sua religião – constituem todos e cada um os aspectos mais evidentes e tangíveis da cultura”. Concordando então, com Marconi e Presotto, sob o aspecto do simbolismo como representação cultural, Malinowski, busca relacionar todos os artefatos da cultura com seu uso ou função na sociedade. Assim, todos os elementos culturais que não possuem uso definido como materialização dos valores na cultura, são esquecidos ou eliminados pela sociedade. O mesmo ocorre com os sistemas que não cumprem sua função em gerar utilidades para a empresa.

Ao considerar a teoria dos sistemas os antropólogos fornecem uma quarta visão de cultura, sob a perspectiva dos sistemas abertos, como a relação

cultura/biologia/meio-ambiente. Por este conceito, a evolução da cultura se dá pela interação do homem com seu ambiente, onde existe mútua relação de dependência e influência, à medida que o homem altera a configuração do meio, o qual por sua vez altera a biologia humana. Desse processo, resulta uma experiência incorporada em sua cultura (Tavares, 1991; Laraia, 1996).

Na mesma perspectiva dos sistemas abertos, a cultura, segundo Tavares (1991), pode ser estudada sob duas visões: diacrônica e sincrônica. Na visão diacrônica a antropologia entende a cultura como um processo histórico, como uma herança social acumulada, como processo dinâmico e cumulativo. A visão sincrônica faz corte no processo e estabelece limites no tempo e espaço, em que vige um conjunto finito de situações selecionadas pelas interações, configurando certa limitação de escolhas disponíveis aos atores do processo. Esse processo procura dar conta das diferenças culturais ou da existência de subculturas regionais, urbana, rural, entre classes sociais e outros grupos de um mesmo universo comunitário.

Ainda nesta quarta visão, entende-se a cultura como sendo um complexo de relacionamentos de significados, partilhados através de padrões pelos indivíduos de uma sociedade, sendo que existe a possibilidade de tais padrões possuírem significados infinitamente diferentes de indivíduo para indivíduo na mesma sociedade. “O verdadeiro *locus* da cultura está nas interações de indivíduos específicos e , do lado subjetivo, no mundo de significados que cada um desses indivíduos pode inconscientemente abstrair para si de sua participação nessas interações” (Keesing, 1972, p. 250).

Desse ponto de vista, defende-se a idéia de consistência no conjunto de significados componentes de uma cultura. Vê-se a cultura como uma rede infinita de significados, sejam objetivos ou configurações abstratas de idéias, com o destaque de um número limitado de alguns que determinam o tom da cultura, ou seja, representam o ponto principal pelo qual a cultura alinha todos os demais significados. Estão implícitos nesta discussão, os aspectos de percepção psicológica do indivíduo participante, que afetam o comportamento cultural do mesmo. Devido à idéia de interação dos elementos culturais, a mudança cultural

se processa pela mudança de um ou mais significados, principais ou não, que em rede alteram todos os demais.

De uma visão antropológica mais estruturalista sob o tema em questão, de acordo com Kuper (1978), está a teoria de Lévi-Strauss. A mesma consiste em analisar o sistema de trocas nos relacionamentos sociais, o que deve evidenciar a forma de pensar do homem. Segundo esta teoria, as trocas propiciam a interação social entre os grupos. Podem envolver bens e serviços, linguagem e símbolos e um super presente, que é a mulher. O objetivo fundamental de Lévi-Strauss é o de encontrar a essência do pensar humano. Em sua visão sistêmica da sociedade, segundo Kuper (1978, p. 209), “os termos dos sistemas são agrupados como pares opostos, e esses pares são depois mutuamente relacionados para formar um sistema de oposições”. Ainda segundo Kuper (1978, p. 203), Lévi-Strauss “está mais preocupado em ir além do fluxo de comportamento real para atingir a estrutura geradora inconsciente. [...] Para além dos modelos inconscientes está o espírito humano, e a meta final é desvendar os princípios universais da mentalidade humana”.

Assim exposto, pode-se entender que a cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências objetivas e subjetivas das pessoas. Ela regula as relações entre os homens e entre estes e o ambiente, quer dizer, promove as idéias e padrões comuns às pessoas. Num aspecto mais genérico, regula o comportamento das pessoas com o ambiente físico e tecnológico, com os valores e convenções que distinguem uma comunidade de outra. Como a cultura se constitui de valores, crenças, hábitos e outros componentes – materiais, comportamentais e simbólicos – é justo dizer que ela é um conjunto complexo de tudo ou quase tudo que constitui a vida em comum nos grupos sociais.

Referindo-se ao “quase tudo” inclui-se, sem sombra de dúvida, os mitos e o imaginário, ligando a vida material e a imaterial. Os aspectos abstratos perfazem a formação da cultura de um grupo. É difícil obter-se uma visão precisa dessa articulação do material com o imaterial, pois ocorre pela concepção do homem, pela sua visão de mundo e pelas expectativas e esperanças de seu mundo. É

pelo imaginário que se remete à realidade o produto da imaginação, referente ao cognitivo (idéias, pensamentos, concepções, visão de mundo) e à dimensão afetiva (afetos, desejos e compromissos), formando a base dos processos mentais (Lapierre, 1995). Pode-se entender então que o imaginário é uma realidade subjetiva, interna, que se aproxima à sua realidade objetiva, externa. Como tal, o imaginário se incorpora a cultura dos grupos, pelo fato de que os mesmos buscam desempenhos além da estrutura concreta da realidade.

Extrai-se destes ensaios a clara percepção de que a cultura se manifesta na totalidade dos elementos materiais, sociais e espirituais de um grupo humano. Kotter e Heskett (1994, p. 4) entendem que “a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo”. Em um campo mais amplo “pode-se dizer que a cultura consiste de elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar” (Tamayo et al., 1997, p.175). Portanto a cultura é um dos elementos mais importantes de qualquer sociedade, abrangendo não apenas as criações chamadas imateriais, como língua, música, literatura, concepções filosóficas e religiões, mas também os produtos materiais, como instrumentos de trabalho. Toda cultura tem por finalidade satisfazer às necessidades fundamentais da sociedade.

Com certeza não se esgota aqui o estudo do significado de cultura sob o ponto de vista sociológico ou antropológico. No entanto, entende-se ser o suficiente como introdução do tema no âmbito das organizações. Como se pretende compreender na presente pesquisa, a cultura define e delimita os comportamentos humanos de acordo com a interpretação dos fenômenos da realidade social que os cerca. As pessoas procuram se apegar ao que dá e pode dar certo, em busca de resultados positivos em suas ações. Neste raio de ação, destaca-se a construção dos valores, pois “[...] quando o Homo Sapiens começa a desenvolver um comportamento cultural, começa a ficar fiel a alguns novos e não biológicos conceitos de valores” (Titiev, 1966, p. 13). Um povo faz sua história e de sua história extrai valores e crenças formando uma cultura própria, como que um escudo para as expectativas futuras. Nesta lógica de pensamento antes de

adentrar-se especificamente no estudo da cultura organizacional, contextualizar-se-á a seguir, sobre a formação da cultura brasileira, bem como, da sua influência na cultura das organizações nacionais.

2.1.2. Cultura brasileira

O povo brasileiro tem na sua história, uma explicação aproximada de muitas características definidoras de sua cultura. “Comumente, aponta-se que a cultura brasileira tem três matrizes: a indígena, a portuguesa e a da África negra” (Motta e Caldas, 1997, p. 16). Destas matrizes a de presença mais influenciadora na cultura brasileira é a portuguesa, em função da estrutura social portuguesa e das condições sociais e políticas dos primeiros portugueses, fixados no Brasil. Consta que Pero Vaz de Caminha, escrivão da esquadra de Cabral, após tomar contato com a natureza e com os habitantes brasileiros, escreve ao rei de Portugal, dando conta da beleza da flora e fauna tropicais, bem como de sua gente, do lindo aspecto e da aparência sadia e limpa dos índios. Nesta carta, onde procurava despertar a satisfação do rei, Pero Vaz de Caminha aproveita para pedir um emprego público para seu genro, configurando o primeiro nepotismo na história política e cultural do Brasil (Celinski, 1996).

Atribui-se a origem da cultura do empresário brasileiro – de lucro fácil, do resultado a curto prazo e da socialização do prejuízo – ao fato de os primeiros portugueses terem vindo ao Brasil com expressa intenção de enriquecerem depressa e voltar a Portugal. “Vieram para o Brasil não para ocupar o território, mas explorar o pau-brasil” (Motta e Caldas, 1997, p.17). Para enriquecerem mais rapidamente, antes de voltarem para a Europa, esses exploradores misturavam areia ao açúcar, contrabandeando e enganando o governo colonial quanto aos impostos (Celinski, 1996). Essas características imediatistas ainda circulam com naturalidade no sistema econômico do país. Além disso, é atribuído à colonização portuguesa o emaranhado legislativo e burocrático vigente no Brasil.

Outra característica marcante da cultura brasileira é o paternalismo advindo de um sistema escravocrata e patriarcal. Segundo Freitas (1997, p.47), “no Brasil

[...], a relação senhor-escravo e a dominação patriarcal minaram os próprios fundamentos psicológicos e sociodinâmicos da vida moral, política e institucional de nossa sociedade”. O senhor impunha sua vontade unilateralmente, impondo-se de cima para baixo, tornando-se o patriarca que dirigia seus negócios por princípios de laços de sangue e de coração. Em consequência disto, de acordo com Freitas (id., p.47), “o que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos”.

A maior herança deste sistema paternalista é a presença forte do Estado. O Estado paternalista e controlador que precisa dispor de estrutura adequada ao exercício do controle e da “ajuda aos necessitados” (Celinski, 1996). Essa estrutura está desenhada no aparato estatal e na complexidade da legislação tributária, a qual custeia a ajuda e a legislação trabalhista lhe permite exercer o papel de pai. Na prática da legislação brasileira, o Estado tem prioridade na satisfação de seus interesses sobre os dos cidadãos. Para tanto, iguala todos no trato da lei, utilizando-se da expressão filosoficamente igualitária de que “perante a lei todos são iguais”. No entanto, nota-se que essa igualdade não é levada muito a sério.

A dificuldade em construir uma sociedade verdadeiramente igualitária, conforme Motta e Caldas (1997, p. 18), tem sua explicação em fatos que marcaram profundamente a cultura brasileira: “o aristocratismo ibérico, que passa às outras etnias, como marca de sucesso e ascensão social. Da mesma forma, a escravidão presente nas relações inter-raciais de forma evidente”. A resposta cultural pelo não respeito a igualdade preconizada nas leis, é contornada pelo uso do brasileiríssimo “jeitinho”. Diferentemente da maioria das nações, “a possibilidade de existir um intermediário entre o certo e o errado é totalmente repudiada pela sociedade e pelas leis, no Brasil, entre o ‘pode’ e o ‘não pode’ buscamos um caminho intermediário no famoso ‘jeitinho’. Como um estilo de vida originalmente brasileiro de se relacionar socialmente, o jeitinho é mais do que um modo de viver, é uma forma de sobreviver” (Freitas, 1997, p.50).

Quando se fala no papel do Estado, pretende-se definir quais são suas funções na sociedade. A definição dessas funções do Estado é relevante para os

cidadãos e também para os grupos sociais organizados saberem o que esperar dele. Estudos macro-sociais relatam que as expectativas dos cidadãos com relação ao Estado são bem adversas. Athayde (apud Celinski, 1996) ironiza de termos sido um país formado às avessas, teve “Coroa” antes de ter povo; parlamentarismo antes das eleições; escolas superiores antes de alfabetização; bancos antes de ter economia; estrutura social antes de sociedade. Essas estruturas foram criadas de cima para baixo, e tal situação formatou a cultura de dependência do Estado, tido como o grande solucionador de problemas, e não como condutor de instâncias e instituições solucionadoras dos problemas sociais (Celinski, 1996).

Na mesma linha crítica Azevedo (apud Onilza, 1993, p. 10) observa que “enquanto o Estado surge na América do Norte como uma criação consciente dos indivíduos, e os cidadãos mostram-se pouco desejosos de vê-lo intervir nas suas relações. No Brasil, o Estado aparece como uma providência que precede os indivíduos e à que se recorre como um sistema de amparo e de proteção.” Essa cultura de dependência do Estado encontra explicação na forma de criação das estruturas sociais do País. As instituições políticas precederam a formação social, Estado antes do povo, Fazenda Pública antes de receita, judiciário antes de contendas judiciais. Antes mesmo de povo, sociedade, economia e governo, já havia imposto, centralização burocrática e autoridade. Tudo isso, segundo Celinski (1996), desembarcou na nova terra com as caravelas de Cabral.

Embora não seja objeto deste trabalho discutir a questão do poder na sociedade e nas organizações, seria prudente para compreender melhor a formação da cultura brasileira, discorrer um pouco sobre as relações de poder na sociedade e a articulação do patrimonialismo/formalismo/“jeitinho”, características próprias das relações de poder brasileiras. Neste enfoque Fernandes e Andrade (1995), em um artigo intitulado *Os Donos do Poder*, descrevem o patrimonialismo oligárquico nos quatro pontos cardeais do Brasil. Relacionam oligarquia com patrimonialismo, num modelo ambíguo em cujo arranjo o Estado passa a ser uma propriedade privada e, assim, se torna o agente máximo no exercício do poder,

engendrado pela oligarquia, considerada como um grupo restrito de pessoas que detêm o poder.

De acordo com este artigo, historicamente a associação do patrimonialismo ao formalismo, no Brasil, ocorreu na primeira Constituição brasileira, a do Império de 1823. Nesta havia deputados e senadores eleitos indiretamente. Somente quem tivesse renda anual de cem a duzentos mil réis podia integrar os dois colégios, e ficou estabelecido também que só podia se candidatar a deputado ou senador posteriormente quem comprovasse renda anual de oitocentos mil réis. Aquela Constituição formalizou o patrimônio ao exercício do poder político. Pode-se dizer que o espírito patrimonialista se impregnou na sociedade, em seus hábitos, costumes, em sua cultura.

Na verdade “a sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. ‘Manda quem pode, obedece quem tem juízo’ reflete um ângulo importante desta cultura” (Prates e Barros, 1997, p. 59). Como consequência, segundo Fernandes e Andrade (1995), identifica-se dois estratos sociais na população brasileira: um estrato superior composto pelas elite governante e elite não governante e, um estrato inferior, a não-élite. A primeira é sempre menos numerosa, desempenha todas as funções políticas, monopoliza o poder e goza das vantagens trazidas por ele. A segunda, mais numerosa, é dirigida e controlada pela primeira, de forma ora mais ou menos legal, ora mais ou menos arbitrária e violenta. Estes mesmos autores concluem que este domínio da minoria sobre a maioria é dado pelo fato de aquela ser organizada e o é exatamente por ser minoria e geralmente composta por indivíduo de elite.

A questão da oligarquia patrimonialista é tratada historicamente e de forma inequívoca por Fernandes e Andrade (1995), que demonstram a participação da dinastia mineira dos Andrada na política brasileira, do Império à Nova República. Antônio Carlos de Andrada, que presidiu a Constituição do Império em 1823, era irmão do patriarca da Independência José Bonifácio de Andrada e de Martin Francisco, ministro da Fazenda do Brasil independente. Outro Antônio Carlos,

descendente do primeiro (o do Império), presidiu a Constituinte de 1934, na vigência do governo Getúlio Vargas. Representado a sexta geração da dinastia no parlamento brasileiro estava o deputado e corregedor da Câmara dos Deputados (1995), Bonifácio Andrada.

A associação da elite política com a elite econômica que permeia as relações de poder no Brasil, formando a aqui discutida cultura oligarquica patrimonialista, se confirma como mostram Fernandes e Andrade (1995) que a quase totalidade das elites regionais, é detentora de poder econômico compatível com o domínio político. Isto leva a sociedade brasileira a ser mais nepotista no provimento de cargos ou de lugares nas organizações públicas e privadas (Motta e Caldas, 1997), formando um conceito cultural de grande família. Estes autores apontam que nesta linha, pesquisadores como Fleury e Fischer (1989) e Segnini (1988), detectaram o modelo da grande família, em uma grande estatal brasileira e em uma grande instituição financeira brasileira, reconstituído seja como extensão, seja como compensação de alguma ausência anterior.

A maioria das famílias que governam o país está ligada direta ou indiretamente ao poder econômico. Para isso, a prática do “jeitinho”, aqui já discutido, e o uso de um formalismo local, são usados culturalmente para perpetuar esta ligação. “Na vida real, o que ocorre é uma aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro” (Prates e Barros, 1997). Indiretamente, as elites detentoras do poder econômico são os financiadores eleitorais. Essa realidade, de acordo com Fernandes e Andrade (1995), caracteriza a relação do poder econômico com a elite governante, da oligarquia com o patrimonialismo. O formalismo retrata esta relação através de leis e até com incentivos fiscais, de financiamento dos pleitos eleitorais. Tais procedimentos definem o patrimonialismo formal da cultura jurídica, social, econômica e política do Brasil.

Como síntese do acima exposto, é interessante observar o Quadro 1, resultante do trabalho de Freitas (1997), o qual sumariza os traços brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional. Convém ressaltar que o autor

afirma que este trabalho não abrange todos os traços nacionais brasileiros, nem muito menos esgotam todas as perspectivas e enfoques para análise deste fenômeno. Apenas teve a intenção de estruturar sinteticamente os traços brasileiros, de modo que possam ser facilmente associados e visualizados no cotidiano das organizações brasileiras.

Tabela 1 – Traços brasileiros e características-chave

Traço	Características-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

FONTE: Freitas, 1997, p. 44

Ao buscar-se uma caracterização da cultura das organizações brasileiras, depara-se com uma tarefa de proporção gigantesca e pretenciosa, primeiramente por não ser o objetivo central deste estudo e, em virtude da complexidade e dos poucos estudos a respeito do tema. Partindo do princípio de que certos padrões valorativos das organizações brasileiras são reflexos da cultura da sociedade brasileira, a complexidade do tema aumenta, pois, nossa sociedade é caracterizada por sub-culturas regionais e entender essas diversidades culturais não cabe no âmbito deste trabalho. De modo que a exploração de alguns aspectos referentes à cultura da sociedade brasileira foram tratados apenas porque servem de base para a caracterização de alguns traços das organizações brasileiras.

Segundo Luz (1985), no caso do Brasil a abordagem culturalista assume uma relevância especial dado que a nossa formação histórica foi perpassada de

transplantação de idéias, valores, regimes políticos, praticas sociais e econômicas do contexto cultural europeu para um país que se construía como nação. Destaca ainda que a nossa história colonial é rica em exemplos dessa prática. Com o advento da República mudou-se o modelo transplantado, do europeu para o norte-americano, mas não as práticas, o que significa que transferem-se sempre modelos de sociedades desenvolvidas, com suas particularidades de tempo e espaço, para uma sociedade em desenvolvimento que busca ainda guardar características tradicionais.

Ao discutir o problema da formação social da cultura brasileira, Luz (1985, p.79), declara que "... nossa formação social deu-se no isolamento das grandes fazendas que se constituíam como unidades econômicas praticamente autônomas. Tudo se produzia nelas para consumo próprio, ao mesmo tempo em que eram voltadas para o exterior, para exportação". Já Oliveira (1970) ao focar este aspecto da organização da vida social, destaca que a cooperação é a mola propulsora da sobrevivência e fortalecimento da família como unidade de proteção a seus membros, gerando uma solidariedade fundada no sentimento. Segundo Freitas (1997), dessa unidade familiar fechada em si mesma é que nasce o caráter que identifica nossa sociedade.

Luz (1985) ao discutir a questão do caráter da sociedade brasileira, o tipifica como autoritário: "Na medida que o autoritarismo está associado a clivagens sociais, políticas e econômicas ou desníveis na distribuição de prestígio, poder e riqueza, estas clivagens tendem a se manifestar no sistema de estratificação social, na intensidade da mobilidade social e na diferenciação vertical das organizações"(Luz, p.79).'

Outro traço da sociedade brasileira que permeia todas as ações, sejam elas formais ou informais, principalmente às de relação nas organizações, bem como do indivíduo com o poder governamental é o personalismo:

"O magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (relações com outras pessoas), e não por suas especialização, parece destacar-se do cotidiano brasileiro. A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual

trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e, mais uma vez, obterem os privilégios a que aqueles que não têm uma 'família' não podem habilitar-se. [...] Esta atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida, é o que encontramos no Brasil e que chamamos de *personalismo*" (Prates e Barros, 1997, p. 60).

A análise da cultura brasileira aqui apresentada de forma simplificada, apenas tem o objetivo de ajudar a formar um quadro referencial para entender certos traços das organizações brasileiras. Neste sentido é pertinente destacar as pesquisas de Prates e Barros (1997), que culminaram na caracterização de um estilo brasileiro de administrar, conforme ilustrado no Quadro 2. Estes autores, em pesquisas com dirigentes e executivos brasileiros, exatamente uma amostra de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do Brasil, obtiveram esse *Estilo Brasileiro de Administrar*, pela percepção de seus traços fundamentais pela grande maioria dos dirigentes e executivos participantes.

Tabela 2 – Principais traços culturais presentes na empresa brasileira

Traço	Percepção dos dirigentes e executivos	
	Concordam e Concordam em parte (%)	Discordam e Discordam em parte (%)
Concentração de poder	88	12
Flexibilidade	81	19
Paternalismo	77	23
Dependência	76	24
Lealdade às pessoas	71	29
Personalismo	69	31
Impunidade	69	31
Evitar conflito	68	32
Postura de espectador	67	33
Formalismo	65	35

FONTE: Prates e Barros, 1997, p. 68

Observando a ilustração acima, fica clara a influência da formação cultural brasileira nas ações e percepções de suas organizações. Muitos destes aspectos já foram contextualizados no presente estudo, porém, é prudente realçar alguns aspectos decorrentes da heterogeneidade deste país. O Brasil possui raízes culturais advindas das mais diversas origens, fato este que facilita a compreensão dos traços culturais descritos. Partindo do pressuposto de que a cultura nacional possui um caráter de heterogeneidade, Luz (1985) adverte que tal característica também poderá ser encontrada nas organizações. Ou seja, como conseqüência, é de se esperar que dualismo e formalismo façam parte dessas organizações.

A observância dos traços culturais presentes na empresa brasileira permite refletir, como pano de fundo, sobre a relação indivíduo/organização. Via de regra, essa relação é caracterizada por uma relação de dominação. Os operários, segundo Luz (1985), estão inseridos no setor periférico ou marginal da sociedade e o tratamento que recebem é condizente com essa situação. Em vista disso, seu envolvimento com a organização é prejudicado na proporção direta da elevação da centralização do poder, tornando a sua inclusão parcial na organização. Como resultado, nas organizações brasileiras a tomada de decisão e a responsabilidade recai sobre o indivíduo (Motta e Caldas, 1997), logo tal fato coloca os indivíduos sob o vínculo do compromisso.

Segundo Luz (1985) tal vínculo pressupõem que os indivíduos, pelo autodomínio dos impulsos, das preferências e até das crenças e da ideologia, racionalizam sua conduta, tornando-a parte funcionalmente racional da ação administrativa. Portanto, se a responsabilidade nas organizações brasileiras é individual, mesmo admitindo que o emprego atual de novas técnicas e programas gerenciais têm procurado alterar esta realidade, ela continua assumindo um papel essencial para a vivência nas organizações e é o ingrediente fundamental de toda ação administrativa.

Resumindo, pode-se dizer que apesar das organizações brasileiras não serem tipicamente participativas, quanto ao processo de tomada de decisão, torna-se não só desejável como também necessário, a quem decide, olhar além da própria experiência ao desenvolver alternativas frente a uma dada situação.

Principalmente se levar em conta as constantes mudanças do atual ambiente globalizado. Deste modo pode contribuir de forma significativa, tanto para o número como para a qualidade das alternativas desenvolvidas para a tomada de decisão.

A tomada de decisão em tempos de concorrência global altamente competitiva, tende a ser mais participativa. Storch (1985) já assinalava que essa participação se caracteriza de duas formas: a) como forma de regulação dos conflitos e, b) como busca de cooperação dos trabalhadores na geração de soluções para os problemas operacionais da empresa. De lá para cá, cada vez mais o cotidiano das organizações brasileiras requerem trabalhos em equipe, somando esforços dentro de uma diversidade profissional crescente a consecução de objetivos comuns no âmbito organizacional. No entanto, a formação cultural exposta neste texto tem dificultado a ação participativa, transformando-se em um dos dilemas da cultura organizacional brasileira, como atesta Siqueira (1998, p. 35): “Por um lado, quanto mais forte e complexa é a organização, mais a necessidade e a tendência ao trabalho de equipe. Por outro lado, o trabalho grupal não é ainda algo a que os brasileiros estejam propriamente afeitos, e que valorizem”.

Para finalizar, é oportuno lembrar que essa abordagem da formação cultural brasileira e suas influências na caracterização cultural das organizações nacionais, não deve ser adotada como um guia de regras de administração destas empresas. Também não pretende englobar todas as facetas pertinentes ao tema. Apenas constitui-se de um levantamento de práticas administrativas utilizadas por organizações brasileiras, dando seqüência à conceituação de cultura iniciadas no início deste capítulo, adequando tal conceituação à realidade deste país e subsidiando o conhecimento e a importância da cultura no âmbito das organizações brasileiras. Com isso, adiante se continuará o estudo, agora na tentativa de conceituar especificamente cultura organizacional.

2.1.3. Conceito de cultura organizacional

A realidade em que vivemos constitui-se cultural e ideologicamente em última análise numa imensa sociedade de organizações. Estas por sua vez, nada mais são que miniaturas da sociedade. Duarte e Dias (1986) afirmam que as organizações têm uma hierarquia de *status* e de papéis, um sistema de muitos valores e um repertório de expectativas. Ainda segundo esses autores, as organizações além de influenciarem decisivamente na vida coletiva, afetam a vida particular das pessoas que nelas ou a serviço delas vivem. Tanto ontem como hoje, os grandes feitos da humanidade baseiam-se em organizações: a tribo, o estado, a igreja, os exércitos, os partidos políticos, os sindicatos, as associações e as empresas. Em face da importância das organizações no contexto ambiental, antes de se conceituar cultura organizacional, se fará um exercício de conceituação de organizações.

A palavra organização vem do grego *organon*, que significa instrumento (Wood, 1992). Organizações portanto, têm o sentido de associações humanas para a consecução de objetivos. Sempre estiveram presentes no decorrer da história da humanidade. O ser humano é um ente sociável e necessita do convívio com outros seres humanos para a realização de todos os seus desejos e para a manifestação de todas as suas potencialidades. Conforme Chiavenato (1987, p.105-106), “cada indivíduo procura ajustar-se a outros indivíduos e a outros grupos definidos, pretendendo ser compreendido, ser bem aceito e participar, no sentido de atender aos seus interesses e aspirações mais imediatas”. Em nome da harmonização deste convívio, o homem acaba formando grupos que objetivam a realização do bem ao conjunto.

De fato o grande objetivo das organizações humanas é atender as necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na terra (Campos, 1992). Com isso, ressalta-se que toda organização humana tem objetivos que levaram à sua criação e estes objetivos são a mola propulsora que dará norte para toda a conduta de seus agentes na construção de sua história. E é a esse fenômeno social – organizações humanas – que o presente trabalho foca sua

lente de análise, visando compreender, num quadro geral a cultura de uma organização em particular.

Hodiernamente há duas grandes certezas aos administradores: a primeira a mudança, que é constante e necessária. A segunda de que os resultados excelentes almejados, só serão alcançados pela competência dos talentos humanos da organização. Portanto, entender como e porque se comportam as pessoas dentro das organizações é ponto fundamental para o sucesso de uma administração. O comportamento humano, sobretudo se voltado aos objetivos determinados, delimita as possibilidades de sucesso de cada empreendimento. Os padrões de comportamento constituem uma manifestação da cultura de uma organização. Durhan (apud Fleury et al, 1992), refere que os padrões podem ser entendidos como sendo regras de um jogo, ou seja, estruturas que dão significado as ações. É dentro das organizações que se desencadeiam tais padrões, que moldam e desenvolvem culturas diferenciadas, mais ou menos aptas à enfrentarem os desequilíbrios ambientais.

Os estudos sobre cultura organizacional representam um tema que vem adquirindo acentuada importância dentro da Teoria das Organizações. O tema constitui um dos principais discursos dos anos 80, da mesma forma que a estratégia, nos anos 70, a estrutura nos anos 60, e administração por objetivos, nos anos 50 (Freitas, 1991). No entanto, o tema foi tratado anteriormente por diversos autores de modo mais ou menos explícito. Freitas (1991) cita uma longa lista de autores que abordaram o tema cultura organizacional, entre eles: Chester Barnard, que afirmou, em 1938, que a grande tarefa do executivo seria gerenciar significados; McGregor, em 1960 trata de como os pressupostos sobre a natureza humana influenciam a vida organizacional; Likert, em 1964 descreve quatro tipos culturais e a maneira como o grupo exerce pressão para que os seus membros se conformem às regras.

Embora, como demonstrado acima, o tema em questão esteve presente na literatura anterior à década de 80, para Fleury e Fischer (1992); Freitas (1991) e Thevenét (1991), a maior incidência de pesquisas e publicações, começou a ocorrer a partir de 1983, quando as revistas "Administrative Science Quarterly" e

“Organizational Dynamics” dedicaram edições especiais ao assunto. Basta observar que na década de 50, conforme relatam Kroeber e Kluckholm (1952), encontravam-se 164 definições sobre cultura e no final de 80, em levantamento realizado por Alvénsson e Berg (1992), identificavam-se 2.550 artigos publicados abordando o tema Cultura Organizacional (Fleury; Shinyashiki e Stevanato, 1997). A multiplicidade de conceitos pode ser explicado pelo caráter holístico destes campos de conhecimento, os quais escapam dos parâmetros da lógica formal e do racionalismo definitivo.

No Brasil, no período anterior a 1980, Edela Lanzer Pereira de Souza (1978), com seu livro *Cultura e Clima Organizacionais* e seus artigos da Revista de Administração da USP, representou as publicações pioneiras nesta área de estudo. Nessas publicações, sob a perspectiva de pesquisa da cultura corporativa, são abordadas as definições e explicações sobre alguns conceitos básicos de cultura, a qual é vista como um subsistema da empresa, uma variável que pode ser gerada sob a ótica comportamental.

Na década de 90 Freitas (1991), em seu livro *Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impacto*, pesquisou e compilou um farto material sobre Cultura Organizacional, contribuindo significativamente para a revisão bibliográfica do tema. Já Thévenet (1991), traz duas abordagens – prática e teórica – que permitem responder à questão quanto à necessidade de satisfazer a abrangência do conceito Cultura Organizacional.

Para Thévenet (1991), no plano prático, as empresas se vêem confrontadas com situações novas, para as quais não dispõem de referências apropriadas. Nesse aspecto, segundo Peters e Waterman, citados em Freitas (1991, p.66), a cultura se apresenta como uma fonte de referências, que para os mais otimistas está associada a um fator de eficiência das empresas inovadoras – de alto padrão; enquanto para outros, a cultura é mais um recurso e a consequência do modo pelo qual a empresa trata seus problemas de ambiente e de coesão interna (Thévenet, 1991). No plano teórico, as abordagens de natureza mecanicista derivaram dos trabalhos de Taylor (1982), da Escola das Relações Humanas e da burocracia, alimentando fortemente todas as abordagens das situações e dos

problemas organizacionais no que tange às relações possíveis entre o indivíduo e a organização.

A discussão sobre o tema cultura organizacional, como visto, já perpassa algumas décadas, bem como detalhado no primeiro item deste capítulo, tem suas raízes na Antropologia, na Sociologia e até na Psicanálise. Diversas correntes teóricas coexistem e cada uma privilegia diferentes aspectos do fenômeno cultural ou define seu objeto de forma bastante diversa. Da mesma forma, os pesquisadores da cultura organizacional adotam diferentes orientações teóricas apresentando uma grande amplitude de variedade de temas. Smircich (1983, In: Freitas, 1991) colocou uma ordem nesta enorme variedade conceitual e metodológica. A partir das inúmeras concepções de cultura e organização, vindas da Antropologia e de outras fontes, foram esboçadas algumas tendências de investigação e de reflexão sobre cultura organizacional.

De acordo com Thévenet (1991, p. 33), Smircich (1983) “colocava claramente em evidência dois aspectos da cultura organizacional”. O primeiro como variável, a cultura é percebida como alguma coisa que a organização tem: “A empresa tem uma cultura. A cultura é um conteúdo, um conjunto de elementos próprios que distingue uma empresa das outras. A cultura pode, portanto, ser localizada, descrita, escrita” (Thévenet, 1991, p. 34). O segundo como metáfora, alguma coisa que a organização é, na qual a cultura é percebida como a raiz estrutural da organização: “A empresa é uma cultura. A cultura tem valor de paradigma para descrever a organização. A empresa pode ser descrita como uma sociedade humana, colocando-se em evidência, como os fatores mais estruturadores, as criações coletivas dessas sociedades” (id, p. 34).

Essas duas maneiras de ver a cultura possibilitaram a identificação do conteúdo de cinco áreas básicas de pesquisa cultural:

1. Administração Comparativa.
2. Cultura Corporativa.
3. Cognição Organizacional.
4. Simbolismo Organizacional.
5. Processos Inconscientes e Organização.

Neste sentido, destas cinco áreas básicas de pesquisa, o tratamento que a questão cultural recebe das correntes que a vêem como variável, segundo Freitas (1991, p. 5), compreenderia:

- a) **Administração Comparativa:** área de estudos interessada nas diferenças entre as práticas e atitudes dos gerentes e empregados de diferentes países. Nos estudos desta área, a cultura da sociedade é considerada como sendo o “pano de fundo”, a variável explicativa ou ainda como referência ampla e geral, que influencia o desenvolvimento e reforça as crenças.
- b) **Cultura Corporativa:** a cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulatório. Ela une indivíduos e estruturas sociais. Entendem as organizações como organismos adaptativos que sobrevivem através da troca de elementos com o ambiente. É nesta corrente que tem se concentrado o maior volume de pesquisas, especialmente aqueles relacionados com os aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacional.

Estas duas correntes apresentam pontos comuns, visto que ambas assumem o paradigma funcionalista e vêem a organização como um organismo integrado dentro de um ambiente, onde o interesse subjacente é a busca de previsibilidade e do controle organizacional. No que diz respeito às correntes que partilham a visão da cultura como metáfora, ou seja, como a organização é, corresponderiam, segundo Freitas (1991, p. 6), as seguintes:

- a) **Cognição Organizacional:** busca determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura vêem e descrevem o mundo. A cultura é o conjunto de conhecimentos compartilhados.
- b) **Simbolismo Organizacional:** a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. Nas organizações estes símbolos, tais como as linguagens, permitem o compartilhamento de realidades. Os pesquisadores procuram saber de que forma a experiência se torna significativa para os membros da organização.
- c) **Organização e Processos Inconscientes:** nesta área de estudo, a cultura é concebida como a expressão de processos psicológicos inconscientes. Deste ponto de vista, estruturas e práticas organizacionais são entendidas como

projeção dos processos inconscientes e são analisadas em relação ao inter-jogo dinâmico entre forças inconscientes e suas manifestações conscientes.

Percebendo cultura como metáfora, considera-se as organizações como organismos existentes num ambiente mais amplo do qual compartilham e dependem para satisfazer suas necessidades. Representando este grupo, Morgan (1996) entende que para estudar a complexidade das organizações, é necessário a existência de paradigmas que possam ser levados em consideração na análise e interpretação das mesmas. Nesse sentido, estas seriam vistas por diferentes formas de metáforas: mecânica, orgânica, racional, cultural, política, prisão-psíquica, conflito ou dominação.

A metáfora da cultura é orientada para criar atividade organizada pela influência de normas, valores e crenças que guiam a ação, influenciando na visão de liderança. Segundo Morgan (1996), a cultura é desenvolvida a partir de uma prática social que, influenciada pelas pessoas, situações, ações e circunstâncias, mudam as empresas e as tornam mais amplas. Cada cultura e cada sociedade têm a sua integridade própria, o seu próprio sistema de valores e as suas áreas próprias de complexidade de costumes.

Complementando as definições até aqui expostas, Fleury e Fischer (1992), citam pesquisas de Beyer e Trice, que dizem ser a cultura organizacional uma rede de concepções, normas e valores que são tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional. Já Freitas (1991, p. 8) destaca o sentido dado por Shrivastava (1985), segundo o qual a cultura organizacional “é o conjunto de produtos concretos, através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”. No sentido de perceber a existência de várias culturas nos locais de trabalho, Freitas (1991, p. 9), cita o conceito de Louis (1985), segundo a qual, “cultura refere-se primeiro a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo a um grupo; e terceiro ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo”.

Na busca de dar significados aos comportamentos culturais, Pettigrew (apud Freitas, 1991, p. 9) define cultura organizacional como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. Tais situações, se bem delineadas, permitem que se alcancem resultados magníficos de performance organizacional. Segundo Clutterbuck (1994, p. 7), “a cultura organizacional desempenha papel central em permitir que funcionários capazes operem processos capazes”.

Pessoas capazes possuem valores e comportamentos diferenciados. Esta diferenciação pode gerar resistências aos processos emergentes de mudanças. O gerenciamento da cultura organizacional em ambientes mutantes, atraiu inúmeros pesquisadores, tornando-se campo fértil de referencial teórico. Neste processo de análise cabe, ater-se ao fato de reconhecer se a cultura de uma organização é gerenciável, isto é, poder ser modificada ou alterada. Com certeza um dos temas mais polêmicos no campo de estudos das organizações, as mudanças culturais são capazes de alimentar infindáveis discussões acadêmicas e empíricas.

Freitas (1991) expõe de forma clara e sucinta que, apesar da polêmica sobre a possibilidade de se mudar ou não a cultura, há os que acreditam que não só as culturas mudam, como isso pode ser feito de forma planejada. Para esses adeptos da mudança cultural, no entanto, “é consenso [...] que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como conseqüência. Existe ainda uma concordância implícita a respeito de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos etc.” (Freitas, 1991, p.115).

Thévenet (1989) também se pergunta se será possível mudar a cultura, de que natureza serão as mudanças possíveis e em que condições poderão ocorrer. Para este autor “a cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem. Seria por

consequente, presunção tentar mudá-la ou imprimir-lhe qualquer outra direção” (p. 154).

Já Pettigrew (apud Freitas, 1991, p. 9) afirma categoricamente que é possível sim, gerenciar a cultura e, em consequência, mudá-la, mas atribui uma grande dificuldade à tarefa. Para ele, é mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que mudar o núcleo de crenças e pressupostos básicos da organização. Em outro extremo, Omar Aktouf, ao criticar o que denomina corrente "cultura de empresa" da teoria da gestão, nos diz que, para os expoentes dessa corrente, as empresas podem ter ou ser uma cultura, que essa cultura pode ser, ou não, eficiente e bem-sucedida, que ela é "diagnosticável, reconhecível e, desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos" (1994, p. 40). A crítica de Aktouf aponta o cenário de desagregação econômica como um campo fértil para o surgimento e proliferação dessas utopias administrativas.

Tavares (1991), ao explicar o sucesso das empresas japonesas, aponta como um dos fundamentos da gestão oriental uma cultura que define que a mudança é o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, lugares, etc. Segundo a autora, isso acaba por estabelecer um binômio indissolúvel de permanência/mutação que leva a uma situação de relativa segurança no constante mudar. Para ela, essa é a característica de uma cultura da mudança, que se opõe à visão ocidental de mudança de cultura, geralmente marcada por estados emocionais de medo, insegurança, frustração e raiva que naturalmente levam às resistências conscientes e inconscientes.

Este sucinto referencial teórico demonstra que a questão da cultura permeia todas as ações organizacionais e, logo, o sucesso empresarial está relacionado com a compreensão, por parte dos dirigentes, da real importância do conjunto de valores e crenças compartilhados como sustentáculo das decisões estratégicas. Assim sendo, dentre os diversos conceitos de cultura presentes na literatura destaca-se, para o norteamento da presente pesquisa, o modelo apresentado por Edgar H. Schein. Este modelo considera que a cultura organizacional é:

“ ... o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (Freitas, 1991, p. 7).

A linha de raciocínio de Schein aborda, intrinsecamente, o aspecto da socialização, que precede a formação de um determinado conjunto de normas e comportamentos organizacionais. Além das normas formais, fazem parte da cultura o conjunto de regras não escritas, à organização informal permeando o formalismo burocrático, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização. Mais detalhadamente Schein (1984) explica os principais pontos de sua definição:

a) O “modelo de pressupostos básicos” diz respeito a valores que regem o comportamento. Alguns valores são resultantes de soluções encontradas para problemas coletivos, mas com o tempo o grupo pode parar de questioná-los e esquecer sua gênese. Estes valores vão sendo internalizados, vão se tornando inconscientes a ponto de passarem a ser considerados naturais.

b) O conceito mostra também que a cultura é coletiva, pois é compartilhada por “determinado grupo”, surgindo da vida prática, na resposta aos problemas específicos encontrados.

c) Um dos problemas típicos com que o grupo lida é o de “adaptação externa”. Diz respeito à sua relação com o ambiente, quais suas metas, estratégias, táticas, com que critérios se auto-avalia e como corrige sua prática. Estes problemas estão ligados à sobrevivência no ambiente, à tarefa primária ou função básica do grupo.

d) A outra ordem de problemas é a “integração interna”, que diz respeito à capacidade de funcionar como grupo, de manter a identidade grupal. Inclui a linguagem, os critérios para inclusão e exclusão de pessoas, como se atribui poder, quais as normas para intimidade, amizade e amor, como são distribuídas as recompensas e punições e como é o consenso sobre as crenças, como ideologia e religião.

e) À medida que os conceitos e soluções funcionam bem para o grupo, passam a ser considerados “válidos”, valorizados até chegarem ao ponto de se tornarem inquestionáveis. São então, “ensinados” para os novos membros no processo de socialização, servindo como um fator de estabilidade do grupo e, inclusive, como um mecanismo de defesa contra a ansiedade frente às incertezas.

f) Estabelecendo uma “maneira correta” de ser, a cultura revela seu caráter normativo, funcionando como um filtro para aquilo que os novos membros deverão sentir, pensar e perceber.

Compreendido o conceito de cultura organizacional, fica em seguida a dúvida sobre quais os principais influenciadores na sua formação. Freitas (1991, p. 38-46) dá destaque especial ao processo de formação de cultura, de onde pode-se interpretar quais os principais elementos que influenciam na formação da cultura em uma organização. Deste conteúdo construiu-se a figura abaixo, como forma simplificada de apoio a esta análise.

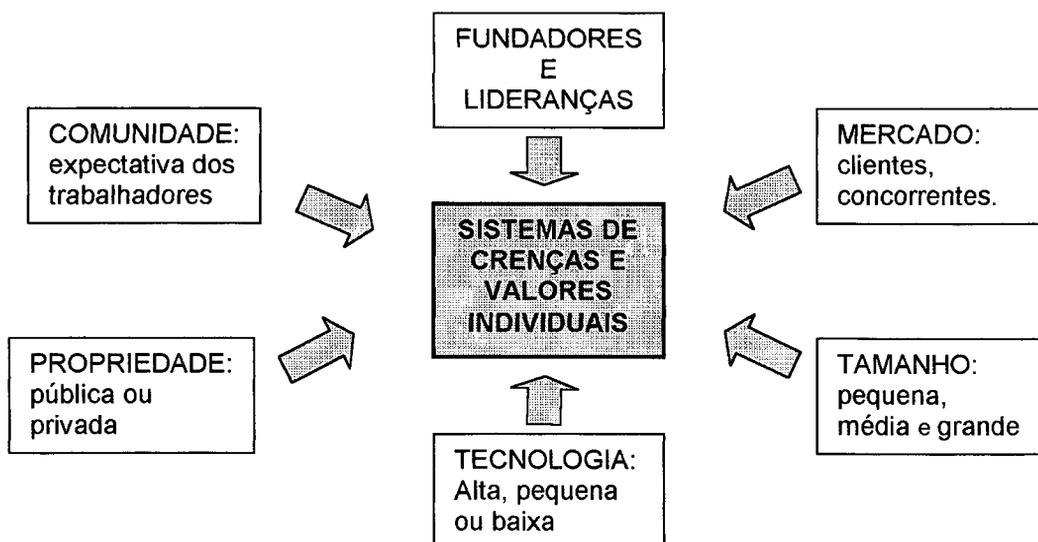


Figura 1 – A cultura organizacional e os diversos influenciadores
 FONTE: adaptado de Freitas (1991)

Segundo Freitas (1991), são importantes influenciadores da cultura organizacional os fundadores e lideranças. Morgan (1996) conclui que os fundadores, dada a posição de poder que ocupam, podem influenciar de modo

marcante a maneira como os negócios são realizados. Fazem isso através da definição de políticas e práticas gerenciais das diversas áreas da empresa. A percepção que o executivo chefe tem dos ambientes externo e interno, bem como a sua maneira de agir nestes contextos serão transmitidas para os outros membros da organização através das decisões que vier a tomar e das escolhas que vier a fazer.

A comunidade influencia a cultura organizacional uma vez que seus membros levam consigo, para a empresa, suas crenças e valores. Os valores da comunidade, em alguma extensão, estarão presentes na cultura da empresa. Além disso, a comunidade personificada por suas lideranças irá pressionar a cultura da empresa, no sentido de que suas expectativas sejam atendidas com respeito não somente à geração de empregos, mas também, aos demais benefícios sociais que a atividade econômica propicia.

O cliente, nos dizeres de Gomes (1995, p. 47) “o soberano máximo do mundo dos negócios de nosso dias”, entre outras, tem expectativas com relação à qualidade dos produtos que influenciam a cultura da empresa. Esta influência é realçada em função do alto nível de competitividade vivida pelas empresas em todo o mundo. Esta competitividade sempre está presente, independentemente do porte da organização. Em se tratando de tamanho, o mesmo também influencia os valores culturais, principalmente dos proprietários, pela necessidade, para a boa condução dos negócios, de compartilhamento e distribuição do poder e responsabilidades.

Finalmente a tecnologia, como sistema técnico presente na empresa, representa a materialização de alguns valores dos dirigentes e lideranças, no sentido de que tais valores expressam a importância atribuída a diversos fatores, tais como: tempo, qualidade, empregabilidade e dimensionamento do negócio. Como afirma Fleury (1987, p. 10): “A cultura concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização”.

Adotado um conceito e entendido os fatores que influenciam na formação da cultura organizacional, abre-se outra dúvida com relação se a cultura pode ser aprendida. As manifestações da cultura organizacional são extremamente variadas, incorporando-se a todas as atividades da organização. A cultura se manifesta através de idéias, valores, instituições, idiomas, instrumentos, serviços, enfim, tudo o que o homem inventa, transmite e perpetua através de gerações a gerações (Freitas, 1991). A cultura impregna todos os níveis da organização, apresentando diferentes manifestações de cada um deles.

Os autores procuram dividir as manifestações em níveis, visando facilitar o entendimento e o diagnóstico. Para Kotter e Heskett (1994), a cultura de uma organização tem dois níveis que diferem em termos de visibilidade e resistências à mudança. No nível mais profundo, menos visível, tratam-se de valores compartilhados, que tendem a persistir mesmo quando mudam os elementos do grupo. Neste nível se coloca o que é e o que não é importante num determinado grupo, sendo extremamente difícil implementar mudanças, em parte porque os membros não têm consciência de muitos destes valores. No nível mais superficial e mais visível, a cultura traz os padrões de comportamento visíveis, o estilo da organização. Neste nível a mudança, apesar de difícil, oferece menos resistência do que no anterior.

Já segundo Schein (1984), a cultura organizacional pode ser aprendida em três níveis que interagem entre si, conforme ilustra a Figura 2. No nível mais superficial estão as coisas que podem ser diretamente observadas mas, nem sempre são de fácil interpretação: são os artefatos visíveis. Em um nível mais sutil estão os valores que governam o comportamento humano. No nível mais profundo de análise, estão os pressupostos básicos da cultura.

Ainda de acordo com Schein (1984), os artefatos incluem os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos no encontro com a cultura diferente. Incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura do ambiente físico, a tecnologia, a disposição do escritório, maneiras de vestir e de se dirigir aos outros, mitos e histórias, rituais e cerimônias observáveis. Os valores são concepções sobre como as coisas devem ser, o que é certo ou errado. Estes

valores costumam ser promulgados por profetas, fundadores ou líderes como solução em momentos críticos do funcionamento do grupo. Podem ficar incorporados à ideologia ou filosofia organizacional, orientando o comportamento. Podem ser inferidos de entrevistas mas muitas vezes os valores manifestos são inconscientes com o comportamento observado.

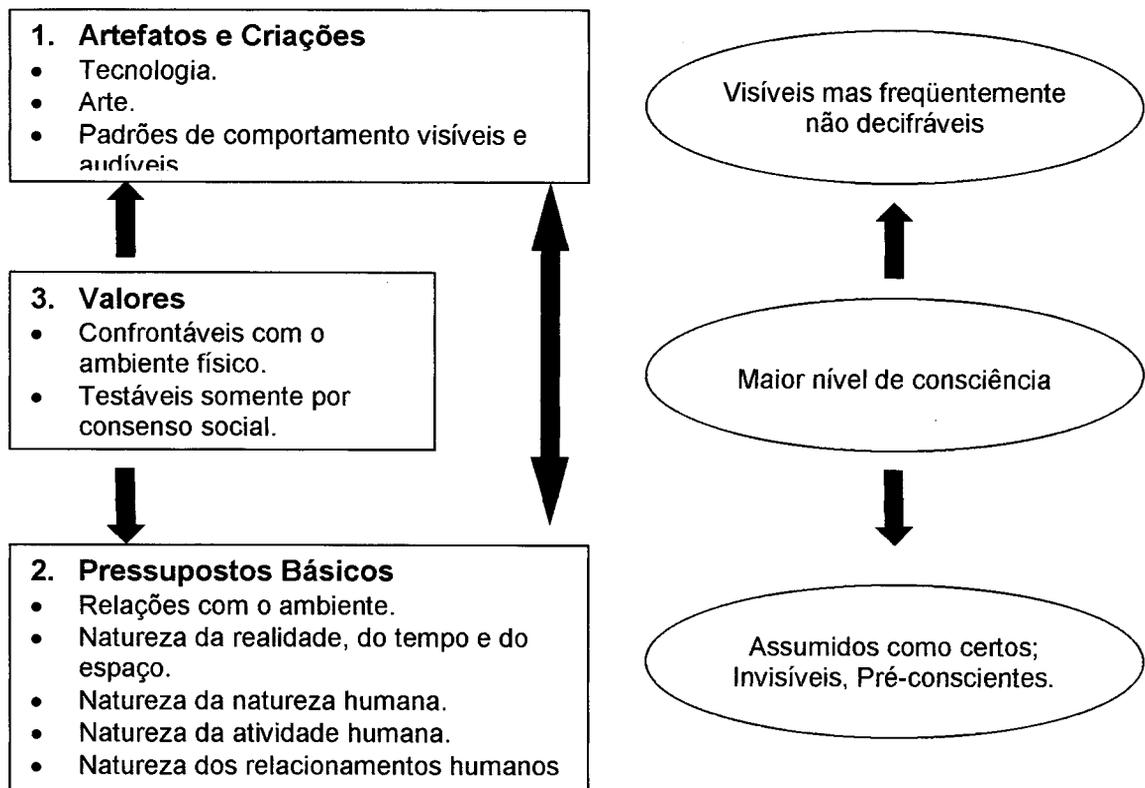


Figura 2 – Níveis da cultura e suas interações
 FONTE: adaptação de Freitas, 1991, p. 10

Por último, este mesmo autor, entende que os pressupostos básicos são valores que foram internalizados como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir sobre as coisas, após funcionarem repetidamente para a solução dos problemas do grupo. Estes pressupostos básicos passam a não ser mais confrontados nem debatidos. Eles funcionam como um fator de estabilidade da cultura, pois reexaminar os pressupostos básicos, aprender ou mudar tende a

desestabilizar o mundo cognitivo e interpessoal, liberando grande quantidade de ansiedade.

A partir desta classificação proposta por Schein e considerando os outros conceitos descritos anteriormente, surge a constatação de que a cultura organizacional pode ser entendida a partir de alguns de seus elementos constitutivos. Freitas (1991), vê na descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como funcionam e as mudanças que provocam no comportamento, o caminho de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de fácil identificação. Nesse sentido, é bastante comum identificar a cultura organizacional a partir dos seus próprios elementos.

Na busca de nomear esses elementos que permitem identificar a cultura organizacional Handy (1978), aponta os seguintes: história e propriedade; tamanho; tecnologia; metas e objetivos; ambiente; as pessoas. Deal e Kennedy (1982), num esquema mais detalhado demonstram que os elementos culturais seriam: ambiente do negócio; valores; heróis; ritos e rituais; rede cultural. Na mesma linha Freitas (1991) identifica como elementos: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; processo de comunicação.

Mais recentemente Kotter e Heskett (1994) apontam que a cultura organizacional pode ser observada a partir dos seguintes níveis: valores compartilhados; padrões de comportamento do grupo. De uma maneira mais abrangente Alves (1997) destaca os seguintes elementos: artefatos visíveis; sistemas de crenças e valores; sistemas de comunicação; sistemas de símbolos; ambiente organizacional; sistema gerencial-administrativo; processo decisório; endoculturação e treinamento; cooperação e competição.

Analisando-se todos os elementos apontados na literatura descrita, como se colocando lado a lado, cada uma das dimensões dos diferentes autores, destacam-se em síntese, seis elementos. Conhecê-los permite também, conhecer a cultura das organizações. Portanto, para facilitar o aprofundamento no estudo da cultura organizacional, para melhor entedimento dos significados destes

elementos e para subsidiar a presente pesquisa, os elementos identificados como comuns pelos autores descritos passam a ser assim definidos:

- 1) Crenças: segundo Freitas (1991) crenças se refere a tudo aquilo que é geralmente usado como sinônimo para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. São inquestionáveis.
- 2) Ritos: de acordo com Deal e Kennedy (1982) os ritos mantêm reproduzindo, exercitando e estimulando a cultura viva. Existem sob a forma de jogos ou regras definidas, mas que mantêm as pessoas unidas e reduzem as tensões, como as reuniões para discussão de estratégias.
- 3) Heróis: na visão de Freitas (1991) seriam a personificação, a encarnação viva dos valores corporativos. São padrões a serem seguidos, motivadores, pessoas de quem os empregados se lembram quando as coisas ficam complicadas. Seriam indivíduos com a capacidade de realização acima da média, mas não tão distantes do ordinário que não despertassem nos outros a sensação de que um dia poderiam atingir o seu nível e se igualaria ao herói.
- 4) Comunicação: segundo Fleury (1992) a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais orais (contactos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memos) e os meios informais, como a "rádio-peão". O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização.
- 5) Ambiente: tudo que cerca a organização, relacionando-se com ela, direta ou indiretamente, formam, segundo Deal e Kennedy (1982), a realidade do mercado específica para cada tipo de empresa. Na opinião dos autores, o ambiente seria a maior influência na formação da cultura organizacional e teria um papel fundamental no estabelecimento do tipo de cultura que a empresa desenvolveria.

6) Valores: elemento mais comum entre os apontados pelas obras descritas neste estudo, segundo Freitas (1991), representa todas as definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Deal e Kennedy (1982), vão mais além, entendendo que os valores são alma, a essência, a pedra fundamental de qualquer cultura. Determinam os tipos de heróis, mitos, rituais e cerimônias de cada cultura em particular, ou seja, conforma todos os demais elementos a partir deles, representando fórmulas de sucesso para a empresa. Consistem em critérios, em concepções ou preferências racionalizadas sobre o que é desejável em termos dos cursos e dos resultados de determinada ação (Enz, 1986).

Na esteira deste raciocínio pode-se entender que cultura organizacional é uma combinação dos principais elementos constitutivos da empresa, tais como: filosofias, valores, processos, usos, costumes, comportamentos, formais ou informais; transformando-a numa organização única, perfeitamente distinta das demais organizações existentes na comunidade. Para efeito de identificação de organizações únicas culturalmente, a presente pesquisa, volta sua atenção para as organizações cooperativas, as quais serão retratadas em item a parte.

No âmbito do referencial teórico que diz respeito à cultura organizacional, entende-se que a mesma é formada pelo conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sejam estes entendidos como símbolos com significados (visão antropológica), formadores da identidade individual e grupal (visão sociológica) ou apreendidos de forma cognitiva e exteriorizados em maior ou menor grau pelo indivíduo. Com este embasamento e atentando-se tanto para os aspectos formais e informais das organizações define-se o nível dos valores organizacionais como forma de análise da cultura organizacional da presente pesquisa. Compreendidos como o principal elemento de identificação da cultura de uma organização, os valores organizacionais passam a ser objeto de investigação mais profunda no item a seguir.

2.1.4. Valores organizacionais

Muitos significados podem ser atribuídos a palavra valor. Logo se imagina algo com origem econômica ou qualquer espécie de escolha. No entanto, todos os significados são inerentes a ação humana. Na condição de ser pensante, o homem reflete sobre seus próprios atos, tentando dar significado à sua existência e modificar os rumos da humanidade. As conseqüências desta capacidade de refletir incluem a identificação e conscientização dos valores que embasam e orientam toda ação humana. Como enfatiza Kunz (1978, p. 186):

“A história da humanidade [...] imprimiu as suas pegadas desde as paredes das cavernas até as pirâmides egípcias. E assim foi caminhando até chegar às universidades, as naves espaciais e aos reatores atômicos. [...] A experiência de tantos milênios confirma, e a reflexão comprova, que a medida de realização ou frustração humana sempre são os valores que aceita e incorpora ou recusa ou desperdiça”.

A conseqüência desta reflexão são interrogações sobre a essência, a caracterização e as influências dos valores. Os questionamentos são do tipo: o que são valores? Como se formam? Qual o significado dos valores para as organizações? Essa preocupação surge quando se sabe que por detrás de toda estrutura, seja ela qual for, há um componente ideológico, filosófico que estabelece princípios básicos que indicam as formas possíveis de relacionamento para o homem.

Os valores encontram as suas fontes geradoras no ser e têm como objetivo a realização humana. Conforme definem Nelson e Loureiro (1996, p.23), os valores são “afirmações gerais do que é desejável e indesejável”. Portanto, ligados a ação do homem em busca de sua satisfação. Porém, segundo Lipman (1990), o termo valores é nocivamente ambíguo. Sugere a qualidade ou importância de alguma coisa quando no singular. Assim sendo, qualquer coisa é um valor: dinheiro, amizade, prestígio, etc. Quando no plural, é utilizado geralmente para indicar a opinião de alguém sobre algo importante. Em sendo uma opinião, não significa necessariamente que seja um valor, e muito menos que a ação do sujeito

seja coerente em relação a sua opinião. Na realidade, conforme este autor, pode haver discrepância entre o discurso e a prática. A educação sobre valores, dentre os seus objetivos, deve habilitar o indivíduo a indicar o que realmente é importante, ou seja, a essência, e somente a partir daí instrumentalizá-lo para estabelecer julgamentos. Assim sendo, dar-se-á condições para que uma pessoa selecione alternativas e estabeleça prioridades com sensatez e consciência.

Segundo Vasquez (1982), os valores existem nas coisas de duas maneiras: como objeto natural e como objeto humano. Na primeira possibilidade carece de juízo de valor e interessa apenas ao cientista. No segundo plano, já na condição de objeto elaborado pelo homem, deixa de existir só como possuidor de propriedades físicas, naturais, e adquirem propriedades outras (econômicas, utilitária, estética, etc.) que não existem no objeto em si, mas que são inseridas pelo homem. Com isso, conclui-se que às coisas criadas pelo homem têm um valor. Tanto os seus atos quanto os produtos da sua atividade.

Iluminando este mesmo sentido de análise, Rath (1967) definia que as pessoas têm experiências, nascem e aprendem. Das experiências surgem certos guias de conduta. Estas guias tendem a dar determinada duração à vida e podem ser chamados valores. Pode-se somar também, a definição de Becker (1977, p.32), segundo o qual “um elemento de um sistema simbólico compartilhado que serve como critério ou padrão para a seleção entre as alternativas de orientação que estão intrinsecamente abertas numa situação pode ser chamado de um valor”.

O que se observa nessas tentativas definidoras de valor é a preocupação básica em descrever a função dos valores e determinar o seu significado para a vida do homem, pois, como observa Moraes (1987, p. 42),

“[...] sistema de valor do indivíduo é, portanto, representativo de sua cultura. Sem os valores, os indivíduos não teriam padrões transituacionais segundo os quais viver, pois estes proporcionam princípios de orientação em todas as situações. Tal posicionamento tem, como pressuposto básico, a idéia de que os precedentes dos valores de uma pessoa são a personalidade, a cultura e a sociedade através de suas instituições”.

Corroborando com este pensamento Tamayo et al (1997) também entendem que os valores fazem parte dos elementos da cultura de uma sociedade. O conceito de valor pertence a um âmbito que não se pode confundir com o do ser, pois são percebidos por uma intuição emocional. Todas as coisas que cercam o homem são portadoras de um valor, isto é, de uma atração positiva ou negativa, em relação a ele. Portanto, poderia entender que o valor é o conteúdo imediato de todo objetivo. Segundo estes autores as organizações também possuem valores, que dizem respeito ao processo cultural das mesmas, perfazendo o conjunto de sentimentos, de aceitação ou de negação, com relação à seus objetivos.

Para Althusser (1983), o sistema de valores pode se constituir em um aparelho ideológico da empresa, entendendo também, que como as pessoas, as empresas igualmente possuem ideologias, convicções, crenças e valores. No livro *História Empresarial Vivida*, Aquino (1991) diz que o valor é uma convicção, uma condicionante de se ver a realidade, uma forma de agir e reagir diante dos mistérios do mundo. Os valores são aprendidos no meio-ambiente em geral. Essas informações possibilitam uma melhor verificação do perfil dos empresários e da personalidade das organizações, bem como a sua conduta na sociedade e no mercado. Sendo as organizações resultado do trabalho humano, possuem elas valores adquiridos em sua trajetória. Desde a sua concepção pelo fundador até a implementação de novos valores à medida em que vai se fixando na sociedade.

Constata-se definitivamente, que os valores fazem parte da cultura organizacional. O detalhe está em como observá-lo neste contexto. Como foi visto no item anterior, do ponto de vista de Schein (1984), a cultura de uma organização pode ser estudada em três níveis:

- 1) No primeiro nível - Artefatos e Criações – pela simples observação das instalações, materiais impressos e do modo de relacionamento entre as pessoas. Aqui a dificuldade se encontra em selecionar, dentre as inúmeras manifestações culturais da organização, quais são significativas.

- 2) No segundo nível – Valores – a cultura pode ser avaliada pela análise de conteúdo das comunicações escritas da organização e pelos valores manifestos pelas pessoas. Neste nível surge a dificuldade de identificar quais valores são efetivamente adotados e quais são apenas discurso, não fazendo ainda parte da prática da organização.
- 3) No terceiro nível – Pressupostos Básicos – é onde encontramos os valores centrais, que embasam toda a cultura da organização. A dificuldade aqui é conseguir fazer com que as pessoas expressem os valores, já que são tomados por tão garantidos que já se tornaram inconscientes.

Como se pode constatar a identificação dos valores parece ser o caminho mais próximo da real identificação da cultura organizacional. Embora sejam os pressupostos básicos que guiam o comportamento dos membros de um grupo, eles são formados a partir dos valores tidos como certos. Tamayo et al(1997) defendem que os componentes principais das organizações são os valores, os papéis e as normas. Sendo que os valores podem ser abordados nas organizações através de seus documentos oficiais e através do discurso formal de seus dirigentes ou pelo estudo das percepções que os empregados têm dos valores que orientam a vida organizacional.

Assim, identificada a importância dos valores organizacionais, até como justificativa como meio de análise da cultura organizacional desta pesquisa, resta conceituá-los, bem como identificar como que o tema tem sido abordado pela pesquisa científica. Na opinião de Deal e Kennedy (1982), citados por Freitas (1991, p. 14):

“valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples ‘se você faz isso, você também terá sucesso’. Os administradores nas companhias bem sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário”.

A mesma Freitas (1991, p. 18) confirma sua citação ao afirmar que “os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso [...] que uma vez definidos não devem ser mudados, razão pela qual devam conter mensagens que resistam ao tempo”. Por isso, continua a autora, quando definidos, devem “ser compatíveis com a adaptação e orientação da mudança, expansão, crescimento, aliados à perseguição de uma perfeição técnica [...] quanto maior a durabilidade, maior o seu poder de penetração e reforço”.

No âmbito organizacional, o surgimento e a consolidação de um sistema de valores resultam, segundo Gagliardi (apud Fischer et al, 1994) da complexidade e distribuição diferenciada de informações e poder dentro da estrutura. Nessa perspectiva, os valores influenciam na delimitação do desenho organizacional, ao indicarem, por exemplo, operações e arranjos prioritariamente observados, além de formarem a imagem transmitida do contexto externo, sobre o que se pode esperar da organização. O trabalho de Deal e Kennedy (1982), citados por Freitas (1991), identifica esta influência dos valores no desenho organizacional, entendendo que são os valores organizacionais que: indicam quais as questões que devem ter prioridades, determinam quem pode ascender na organização e comunicam ao mundo exterior o se pode esperar da empresa.

Na visão de Schein (1984), ao retratar na exposição dos três níveis de identificação da cultura organizacional, a idéia de valores compartilhados, qualquer padrão de comportamento só pode ser entendido como valor se puder ser avaliado física ou socialmente, mediante critério de avaliação discutido pelo grupo e que concorram para a solução dos problemas do grupo. Assim, valores como religião, ética, estética e outros, podem ser entendidos como valores pessoais, mas não como valores organizacionais, porque não são discutidos, testados e avaliados. Todo grupo reflete alguns valores originais de alguma coisa, devendo discutir o que deve ser do que é. Dessa forma, entende o autor como valor algum padrão de comportamento ou ação que desempenhe uma função e concorra para a solução dos problemas do grupo. Se o desempenho do padrão persistir por longo tempo, pode passar a ser considerado um pressuposto compartilhado

Na verdade, segundo Schein (1984), os valores organizacionais, para assim serem entendidos pelos membros de um grupo, sofrem um espécie de construção ou formação. Este relata que a primeira solução proposta para tratar a formação de um grupo novo ou um surgimento de um novo problema reflete algum pressuposto individual do que é certo ou errado, do que funciona ou não funciona, originário de um líder ou fundador. Esses valores permanecerão influenciando o grupo a adotar a mesma abordagem na solução de questões similares, mas o modelo de solução ainda não se torna um valor por falta de conhecimento compartilhado. Não importa a firmeza e a crença do proponente no modelo, o grupo ainda não é capaz de diferenciar o factual do real. Supondo-se que, num novo negócio, quando as vendas estão declinando, o gerente proponha aumentar a propaganda, porque acredita que a propaganda aumenta as vendas. Para o grupo, que ainda não passou por esta experiência, isso significa somente uma declaração de valor do gerente. Mas se com o aumento da propaganda, realmente as vendas aumentem e continuem a crescer cada vez que se incremente a propaganda, esse resultado pode levar o grupo a atribuir o *status* de valor ao fato de que propaganda aumenta as vendas. Quando o grupo aceitar que a propaganda é uma “coisa boa”, gradualmente começará um processo de transformação cognitiva e se transformará num valor compartilhado. Além disso, se a ação continuar dando bons resultados, passará a ser pressuposto compartilhado.

Seguindo a explicação de Schein (1984) deve-se entender que o tempo também faz parte do cenário de formação dos valores. Com o tempo, o valor será internalizado no grupo, de forma que a desconfiança e o debate anterior sobre sua validade cai no esquecimento e o valor, como o exemplo da propaganda, não será mais discutido quanto a sua eficiência. Para este autor entende-se como validação social certos valores que são firmados pela experiência social compartilhada e servem como redutor de ansiedades e incertezas em áreas de funcionamento crítico do grupo. Dessa forma, os valores aceitos socialmente são sustentados por normas e regras de comportamento que guiam os membros do grupo ao tratarem com situações-chave. Assim sendo, os valores são incorporados na ideologia ou

filosofia organizacional e servem como guia de tratar incertezas e outros fatos incontroláveis. Já em situações nas quais não existe um tratamento padronizado de solução para os problemas, aplicam-se experiências que já deram certo em situações semelhantes – como no caso das decisões não programadas, cujo decisor orienta-se pelos valores e filosofia da organização.

Schein (1984) ainda avalia que os valores compartilhados auxiliam na manutenção da coesão do grupo e na fonte de identificação da essência da missão. Não obstante, algumas vezes, os valores sejam conflitantes e até contraditórios. Nesse caso, haverá dificuldade em classificar com exatidão a cultura da organização. É o caso de quando os valores pessoais se sobrepõem aos valores da organização. Neste sentido Tamayo et al (1997, p. 189) atestam que “os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os valores que eles gostariam que existissem na empresa. [...] A organização tem um sistema de valores que não é necessariamente idêntico ao dos membros e que, inclusive, pode ser conflitativo, em todo ou em parte com o deles. Daí a grande importância dos valores compartilhados”. Portanto, o processo de transmissão de valores é sutil e ocorre de diversas maneiras, envolvendo todos os setores dentro do contexto organizacional.

Por último destaca-se o artigo de Tamayo e Gondim (1996, p. 63), os quais definem valores como “princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativo a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Despertam dessa definição alguns aspectos:

1º) o aspecto cognitivo: já que os valores expressam formas de conhecer a realidade organizacional e são respostas prontas a resolver seus problemas;

2º) o aspecto motivacional: já que os valores são a expressão de desejos e interesses de alguém, que tornam-se metas mais ou menos conscientes da empresa;

3º) o aspecto de orientação: já que os valores tem como função guiar comportamentos e delimitar sua forma de agir, pensar e sentir;

4º) o aspecto hierárquico: já que os valores são classificados em termos de importância, fazendo distinção entre o que tem valor e o que não tem. Os graus na escala de valores relacionam-se com o tempo, a missão, os objetivos e o esforço da empresa para seu alcance.

Indo ao encontro de pesquisas de cunho científico, que tenham abordado a temática do valores organizacionais, percebe-se que não é expressivo o número de trabalhos com esta preocupação, muito embora, mais recentemente, tenham recebido algum destaque (Tamayo et al, 1997). Pode-se retratar como expressivo o trabalho de Tamayo e Gondim (1996). Estes propõem um método de se identificar os valores organizacionais pela percepção de seus colaboradores, através de um escala de valores aglutinados em cinco fatores: eficácia/eficiência; interação no trabalho; gestão; inovação e respeito ao funcionário. Salientam que esta escala de valores pode ser utilizada para avaliar a cultura de uma organização, bem como para determinar a percepção que seus colaboradores tenham dos valores existentes na organização.

Não se pode deixar de focar o referencial teórico proposto por Edgar H. Schein, citado na grande maioria das pesquisas referentes ao tema proposto. Para Schein (1984), o processo de pesquisa da cultura, envolve a investigação de algumas categorias. Segundo esse autor, tais categorias teóricas se constituem na base para o entendimento da textura cultural das organizações e envolvem as seguintes dimensões de análise: relacionamento organização x ambiente; natureza da realidade e verdade; natureza da natureza humana; natureza da atividade humana; e, natureza das relações humanas. Seguindo seu raciocínio, o próprio Schein (1984), aponta alguns caminhos que podem ser usados no estudo da cultura como a análise do processo de socialização dos novos membros, análise das respostas a incidentes críticos da história da organização e análise das anomalias ou enigmas característicos da organização. Também inclui a análise das crenças, valores e pressupostos dos criadores ou portadores da cultura, pela recuperação junto a esses líderes de sua visão de organização e de mundo, suas metas e seu modo de avaliar os resultados.

Na tentativa de demonstrar a importância atribuída aos valores organizacionais, Freitas (1991) relata uma pesquisa junto a 305 executivos de empresas norte-americanas. Os resultados demonstraram que os executivos concordam que os valores são construídos, principalmente, pela cúpula da empresa e que são importantes para o sucesso da organização, estando ligados intimamente com seus objetivos. A cúpula por construir a maioria dos valores organizacionais adere mais fortemente aos mesmos, podendo mantê-los ou não de acordo com as conveniências. A modificação ou reavaliação dos valores se dá via sistema de compensação. Outra constatação é que a menor aderência aos valores pelos escalões hierárquicos inferiores, está ligada ao fato de seus menores salários, desprestígio e das suas poucas possibilidades de ascensão profissional.

Ao tratar de comprometimento convém lembrar a pesquisa de Miller (apud Fischer et al, 1994), a qual identifica oito valores principais que promovem a lealdade do empregado, a produtividade e a inovação em empresas americanas. São eles: 1) propósito; 2) consenso; 3) excelência; 4) unidade; 5) desempenho; 6) empirismo; 7) intimidade; 8) integridade. Já com relação à valores compartilhados, outra pesquisa apontada por Freitas (1991), realizada por Posner, Kouzes e Scmimidt, que envolveu 1.500 administradores norte-americanos, representantes de diversos tipos de indústrias e níveis hierárquicos, verificou que os valores compartilhados estão relacionados com: sentimento de sucesso pessoal; comportamento organizacional; autoconfiança no entendimento dos valores; comportamento ético; menor pressão do *stress* pessoal e profissional; objetivos organizacionais; e, maior importância aos *stakeholders*.

A presente dissertação de mestrado pauta seu modelo teórico de pesquisa no citado trabalho de Tamayo e Gondim (1996). Portanto, é pertinente que se dispense especial atenção em compreender o trabalho destes pesquisadores. Os mesmos tiveram como objetivo a construção e validação de uma escala de valores organizacionais para avaliar a percepção dos valores reais e ideais da organização. A amostra de valores que constituem a escala foi obtida através de um levantamento com 113 empregados de cinco organizações públicas e

privadas. A tarefa destes elementos foi descrever num formulário especial os cinco valores mais importantes da sua organização, bem como dar uma sucinta definição ou descrição de cada um deles. Dos levantamentos efetuados foi obtida uma lista com 565 valores. Os valores apresentando significado equivalente foram organizados em categorias por meio de análise de conteúdo, de onde obtiveram-se 48 valores.

Como próximo passo os pesquisadores dispuseram os valores encontrados em um questionário, com informações pertinentes para serem auto-administrados, com uma escala de nove pontos para avaliação de cada um dos valores. Para a validação do instrumento foi utilizada uma amostra de 537 funcionários de 16 organizações diferentes. Com os dados obtidos, foi aplicada a técnica da análise fatorial com rotação oblíqua, obtiveram-se cinco fatores que explicaram 52,8% da variância observada, considerando como significativa uma carga fatorial igual ou superior a 0,40. Estes fatores compostos por valores relativos à eficiência e à eficácia do produto (Elemento A), às relações interpessoais na organização (Elemento B), ao estilo de gestão (Elemento C), ao desenvolvimento técnico (Elemento D) e ao respeito ao funcionário (Elemento D), tiveram um nível de precisão, de acordo com o coeficiente *alpha* de Cronbach, variando de 0,70 a 0,91, o que é perfeitamente tolerável para efeitos exclusivos de pesquisa. Desta análise dez itens foram eliminados, por não terem apresentado, em nenhum dos fatores, cargas fatoriais compatíveis com as exigências do critério adotado pelos autores.

Os 38 valores restantes, devidamente agrupados nos cinco fatores decorrentes da análise fatorial, constituíram-se em um modelo que Tamayo e Gondim denominaram de “Escala de Valores Organizacionais”. Atingido os objetivos iniciais, esta escala passou a preencher uma lacuna de modelos para pesquisa no Brasil. “A importância de se ter uma escala validada para avaliar valores organizacionais decorre do fato de os valores serem componentes importantes da cultura organizacional” (Tamayo e Gondim, 1996, p. 65). Tal escala, medida de acordo com as percepções dos indivíduos das organizações, pontua os valores em um *continuum* que varia de 0 a 6: quanto maior o número,

mais importante é o valor para a organização. Os autores propõem também, os valores de -1 e 7 na escala: o primeiro significando ser o valor oposto aos princípios que orientam a vida da organização e o segundo ser o valor de maior relevância que orienta a vida organizacional.

Para melhor compreensão dos elementos componentes do modelo de Tamayo e Gondim, apresenta-se, a seguir, a relação dos fatores com seus respectivos valores:

Elemento A – Eficiência / Eficácia

Valores:

- eficácia (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
- eficiência (executar as tarefas da organização de forma certa)
- qualidade (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
- produtividade (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
- comprometimento (identificação com a missão da organização)
- planejamento (elaboração de planos para evitar improvisação na empresa)
- pontualidade (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
- competência (saber executar as tarefas da organização)
- dedicação (promoção ao trabalho com afinco)

Elemento B – Interação no Trabalho

Valores:

- abertura (promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo)
- coleguismo (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
- amizade (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
- cooperação (clima de ajuda mútua)
- criatividade (capacidade de inovar na organização)
- democracia (participação dos empregados nos processos decisórios)
- benefícios (promoção de programas assistenciais aos empregados)
- flexibilidade (administração que se adapta às situações concretas)
- competitividade (conquistar clientes em relação à concorrência)

- sociabilidade (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)

Elemento C – Gestão

Valores:

- tradição (preservar usos e costumes da organização)
- hierarquia (respeito aos níveis de autoridade)
- obediência (tradição de respeito às ordens)
- fiscalização (controle do serviço executado)
- supervisão (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
- postura profissional (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
- organização (existência de normas claras e explícitas)

Elemento D – Inovação

Valores:

- incentivo à pesquisa (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)
- integração interorganizacional (intercâmbio com outras organizações)
- modernização de recursos materiais (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
- probidade (administrar de maneira adequada o dinheiro público)

Elemento E – Respeito ao funcionário

Valores:

- respeito (consideração às pessoas e opiniões)
- reconhecimento (valorização do mérito na realização do trabalho)
- qualificação dos recursos humanos (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)
- polidez (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
- honestidade (promoção do combate à corrupção na organização)
- plano de Carreira (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
- harmonia (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)

- justiça (imparcialidade nas decisões administrativas)

De acordo com Tamayo e Gondim (1996, p.67) a “Escala de Valores Organizacionais” pode ser utilizada, junto com outras medidas, para avaliar a cultura organizacional de uma empresa. Pode igualmente ser usada para determinar a percepção que certos empregados ou gerentes têm dos valores da empresa”. A escala também pode ser usada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes na empresa e aqueles que os empregados gostariam que fossem adotados por ela.

Devido ao seu conteúdo científico e a utilização de um método de ampla e reconhecida validação, a Escala de Valores Organizacionais, de Tamayo e Gondim (1996), apoia o presente trabalho como modelo teórico de pesquisa. Leva-se em conta também a sua praticidade, seu amplo espectro de análise e sua pertinência com os objetivos propostos nesta dissertação. Convém, também, ressaltar que os valores organizacionais passam a ser denominados, para efeitos de instrumentalização desta pesquisa, de elementos culturais quando entendidos como elementos existentes em qualquer organização. Isto para que não venha a se confundir com os valores básicos do ideário cooperativista, tema este à ser retratado no contexto geral do item que trata das organizações cooperativas.

Pretendeu-se neste capítulo abranger o maior número de informações referenciais possíveis para dar cabo a proposta desta pesquisa. Não pretende-se assim afirmar que esgotaram-se as fontes ou as possíveis conclusões. Verificou-se, em síntese, que as organizações nascem a partir de idéias de pessoas com potencial o bastante para levar consigo um grupo de colaboradores inseridos num contexto ambiental. Sendo assim, é inegável que a empresa seja uma expressão cultural, uma reprodução próxima dos ideais de fundação. Portanto, deixou-se a impressão que a base de uma organização são seus valores construídos, reavaliados e comunicados no intuito de responder eficazmente as relações internas e externas da empresa. Os valores, portanto, permeiam as relações e determinam os padrões de comportamento das pessoas, organizações e destas entre si. Os valores são elementos que aparecem em todos os níveis da atividade

humana, em especial na vida das organizações, formando e permitindo identificar a cultura organizacional.

2.2. AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O conjunto de definições de cultura organizacional vistas até aqui, embasa e norteia a presente pesquisa, dando destaque ao elemento valores organizacionais. No entanto, este estudo tem como objeto de análise as organizações cooperativas. Ligadas fortemente ao movimento cooperativista, as organizações cooperativas serão fundamentadas em seu histórico, evolução e princípios.

Neste item introduzem-se os principais aspectos do cooperativismo, desde sua origem até os debates que hoje permeiam toda a sociedade cooperativista. Procura-se também revisar a ação e evolução do cooperativismo no Brasil e em particular em Santa Catarina. Detalha-se as sociedades cooperativas com relação a sua formação, características, classificação e estrutura, destacando-se a sua importância econômica em terras brasileiras. Por último, destaca-se os ideais do cooperativismo pretendendo atrelá-los como elementos pertencentes da cultura organizacional das cooperativas.

2.2.1. Origens e evolução do cooperativismo

No atual cenário de grandes transformações que afetam sensivelmente a nossa estrutura social e econômica. Com o acirramento das crises sociais, tanto nas zonas rurais como nos centros urbanos e principalmente, com o fantasma da incerteza pairando sobre a ação humana, o cooperativismo mostra-se como uma das mais viáveis alternativas para resolução de tais problemas, pois a sua origem está ligada diretamente às dificuldades e lutas que os seres humanos travaram em defesa de sua dignidade.

Conceitualmente, cooperativismo dá a idéia de cooperar, que por sua vez deriva etimologicamente da palavra latina *cooperari*, formada por *cum* (com) e *operari* (trabalhar), e significa operar juntamente com alguém para um mesmo fim, ou seja, trabalhar em comum para o êxito de um mesmo propósito (Pinho, 1987). Ainda segundo a mesma autora, cooperação e cooperativismo não são palavras sinônimas, pois, do ponto de vista sociológico, cooperação é um método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns se unem, de modo formal ou informal, para atingirem o mesmo objetivo. Esta cooperação, quando arranjada de acordo com estatutos previamente estabelecidos, origina determinados grupos sociais. “Dentre tais grupos as cooperativas representam aqueles que visam, em primeiro lugar, a fins econômicos e educativos” (Pinho, 1987, p. 8), as quais possuem um conjunto doutrinário, que constitui o cooperativismo e, que serve de referência para às ações cooperativistas.

O cooperativismo é uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade. No *Dicionário de Economia e Administração*, Sandroni (1996, p. 95) conceitua cooperativismo como sendo uma “doutrina que tem por objetivo a solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação. Tais comunidades seriam formadas por indivíduos livres, que se encarregariam da gestão da produção e participariam igualitariamente dos bens produzidos em comum”. A idéia do cooperativismo é tão abrangente, forte e diferenciada, a ponto de ter sido fomentada em sua história, até como uma alternativa entre o capitalismo e o socialismo.

O cooperativismo e as formas de cooperação são algo de muito antigo na história da humanidade. Eram praticados na luta pela sobrevivência. Há registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a pré-história da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações como os Babilônicos. Na Babilônia, no Egito e na Grécia já existiam formas de cooperação muito bem definidas: no campo de trigo, no artesanato e no sepultamento. Quatrocentos anos antes de Cristo, na China, os mercadores freqüentemente sofriam prejuízos ao

nafragarem nas águas do rio Yang-Tsé. Em busca de solução para o problema, organizaram-se em grupos de dez, levando em cada barco uma caixa de mercadorias de cada um dos companheiros. Assim, quando ocorria um naufrágio, o prejuízo era dividido entre todos, evitando que o dono da embarcação e sua família sofressem privações durante muito tempo.

Segundo Gayotto (1976), também na Idade Média, nos mosteiros cristãos, no século XIV na Rússia e entre os povos eslavos, a cooperação aparece de modo nítido, nos *mir*, nas *zadrugas* ou no *artel*, todas formas de cooperação em comunidades coletivas agrícolas e de pescadores. A mesma autora também enfatiza que alguns consideram as cooperativas modernas como uma continuação das corporações antigas cuja forma e objeto teriam sido modificados.

Mas, mesmo considerando todas essas pertinentes observações, e uma certa coerência no desenvolvimento das formas associativas na história da humanidade, não se pode negligenciar o fato de que o seu mais expressivo desenvolvimento se deu no ambiente capitalista no final do século XVIII, e início do século XIX, quando a Europa mergulha na chamada revolução industrial e está sob a influência da concepção do liberalismo econômico. Considera-se este momento o marco fundamental do cooperativismo dito moderno. Segundo Pinho (1987, p. 1) “a doutrina cooperativa encontrou sua forma sistemática somente no fim do século XIX. Todavia, desde o início desse século um vasto movimento de idéias e de realizações já a preparara”.

Ao buscarem-se, portanto, os fundamentos filosóficos que inspiram o modelo cooperativista em sua forma mais pura, observa-se que ele originou-se de algumas propostas socializantes emanadas da corrente socialista, atuante na Europa no século XVIII. Em meio a um regime espoliador, responsável pela convulsão social das classes populares de diversos países europeus, surgem pesquisadores que se dedicam ao estudo dos caracteres de sociedades desaparecidas. Estes motivados talvez pelos exemplos do passado distante ou pelos modelos encontrados em épocas mais próximas, descobrem formas ideais para a organização das classes trabalhadoras. Foram posteriormente denominados de socialistas utópicos.

As propostas dos socialistas utópicos, nasceram de uma certa angústia que eles nutriam, em razão de que não se coadunavam com a prática da Escola Liberal, de vez que esta proposta não respondia aos seus anseios de busca de um ideal comunitário, no qual, efetivamente, não pudesse existir a propriedade privada dos meios de produção. Utopistas ou não estes estudiosos deixam experiências e obras capazes de motivar o surgimento de uma nova ordem sócio-econômica conduzindo a reformulação comunitária, em busca da felicidade individual e do bem-estar.

A denominação de socialistas utópicos era devida à formação espiritualista de seus membros, impregnados de um ideal de justiça e de fraternidade, o qual, segundo eles, se transferido para a organização social, por certo conduziria a uma repartição *per capita* eqüitativa do produto nacional. Os principais integrantes deste grupo foram Robert Owen (1771-1858) da Inglaterra, e François Marie Charles Fourier (1772-1837) da França, que formavam a corrente associativista e foram os precursores do pensamento cooperativo até 1844.

O ideal associativista era composto de traços de fraternidade e reforma moral. Assim, com o firme propósito de colocar em prática esse espírito fraterno, Charles Fourier elaborou normas e regras para a formação de um *Estatuto Social*, no qual se permitisse que todas as tendências naturais ou agrícolas fossem exercidas livremente e de forma harmônica, o que não era possível apenas através da propriedade privada e da indústria. Um Estado com estas características foi por ele chamado de *Falange*, uma instituição que formava uma associação de trabalho e de vida e que seria integrada por um número bem determinado de indivíduos, homens e mulheres, sem contudo, eliminar a propriedade privada (Pinho, 1982).

Na *Falange* (ou *falanstério*) desenvolver-se-ia o trabalho agrícola, onde “proprietários, capitalistas, operários, são ‘convidados’ a pôr em sociedade suas terras, seus capitais, seu trabalho, realizando, por esta forma, a associação voluntária dos três fatores de produção. Cada um receberá, em troca, um número de ações proporcional ao valor de sua contribuição, [...] 4/12 para o capital, 5/12 para o trabalho, e 3/12 para o talento” (Hugon, 1974, p.184). Na sociedade

proposta por Fourier, à medida que a propriedade privada fosse estabelecida sob a forma de “co-propriedade”, todos os trabalhadores, na condição de “co-interessados”, veriam o trabalho de forma mais atrativa, o que resultaria em maior produtividade (Pinho, 1982).

Uma corrente socialista com grande repercussão foi a liderada por Robert Owen. Era um rico industrial da época que impressionado com a pobreza dos seus operários, diminui a jornada de trabalho diária em sua indústria de 17 horas para somente 10 horas. Proíbe também, o trabalho de menores de 10 anos e cria escolas e refeitórios para operários. Owen foi um idealizador que visava a transformação do sistema econômico através da reforma moral dos indivíduos. Sua tese central estava fundamentada no fato de que o homem era um ser social por natureza, assim era próprio deste comportamento o interesse em unir-se no trabalho em cooperação com os demais. Nessa sua tese vê-se contida em essência, a negação do interesse individualista do homem, evidenciando-se por outro lado, a sua tendência de homem associativo.

Os planos elaborados continham um ideal que consistia em suprimir os desequilíbrios existentes nas economias capitalistas entre a produção e o consumo (Pinho, 1987). Ao contrário das propostas de Fourier, não haveria a divisão social entre operários e patrões. Neste caso, a propriedade privada dos meios de produção seriam transferida para a propriedade comum. De posse desse ideal, ele resolveu praticar suas idéias criando nos Estados Unidos da América a colônia *New Harmony*, sem êxito, colônias baseadas na propriedade coletiva, as Repúblicas Ideais constituídas por 2.500 operários europeus.

De volta a Londres, Owen decidiu revisar sua estratégia de ação, ao entender que primeiramente deveria preparar o espírito dos indivíduos de forma pacífica, gradual e moderada, para a partir daí, obter a progressiva modificação da sociedade (Pinho, 1982). De maneira concreta, sua estratégia consistiu em elaborar um trabalho de base junto aos operários das fábricas, incentivando-os a fundarem cooperativas de consumo, onde os dividendos obtidos se constituiriam em fundos para serem utilizados no futuro em benefício comum. Todavia, não obstante a existência de centenas de associações deste gênero, o ideal de Owen

não foi comungado pela totalidade dos membros, uma vez que nem todos estavam dispostos a sacrificar os seus interesses pessoais no presente em prol de um suposto benefício futuro.

Na Europa, Owen ainda investe em inúmeras iniciativas de organização de trabalhadores. Mesmo sem obter relevante sucesso em empreendimentos dessa natureza, a sociedade inglesa e a de outros países ficam devendo a ele e a seus inúmeros seguidores, a fundação de cooperativas e sindicatos (Pinho, 1987). Talvez a mais importante lição comunitária na sociedade moderna tenha advindo da experiência de Owen, quando tenta conciliar o incentivo individual com uma eficiente decisão no processo democrático. Por todas essas iniciativas, Robert Owen é considerado o pai do cooperativismo moderno. A experiência associativa resultante de suas várias iniciativas acabaram por desencadear efetivamente o movimento cooperativista. Com efeito, o trabalho associativo realizado em 1844, na Inglaterra, pelos pioneiros de *Rochdale*, tiveram seus “Princípios Cooperativos” fundamentados no ideal de Robert Owen.

Os ideais até então disseminados, não lograram êxito maior como o demonstrado pelos operários da cidade de Rochdale, na região de Lancaster, na Inglaterra (Pinho, 1982). Prejudicados pelo novo modelo industrial que substituiu o trabalho artesanal e outras atividades pelas máquinas que haviam sido inventadas, esses trabalhadores tiveram que enfrentar os inconvenientes do desemprego com outras alternativas para garantirem o sustento de suas famílias. Discutindo suas dificuldades em uma histórica reunião, decidiram pela criação de uma sociedade de consumo, baseada no cooperativismo puro. Essa reunião, que teve a participação de 27 homens e uma mulher, aconteceu em novembro de 1843 e repetiu-se em 21 de dezembro de 1844, para a fundação de um armazém comunitário, com um capital inicial de 28 libras, representando uma libra de cada um do grupo (Hugon, 1974).

Preocupados com a progressão de sua idéia, embora já existissem sociedades similares (modelo cooperativista) na própria Inglaterra, os chamados por diversos autores, “Pioneiros de Rochdale”, desenvolveram um conjunto de princípios, conhecidos mais tarde como “Princípios Básicos do Cooperativismo”.

De acordo com Pinho (1987) os princípios cooperativistas, aperfeiçoados pelos “Probos Pioneiros de Rochdale”, foram incorporados aos Estatutos Sociais aprovados em 1844. Através de reformulações ocorridas entre 1845 e 1854, integram-se à famosa cooperativa como marco de renovação, observados na seguinte ordem:

1. Adesão livre;
2. Gestão democrática;
3. Retorno “pro rata” das operações;
4. Juros ilimitados ao capital;
5. Vendas a dinheiro;
6. Educação dos membros;
7. Cooperativização global.

Avaliando estes princípios, Gayotto e Barros (1976, p. 7) citam:

“se pensarmos – diz Charles Gide – que os estatutos de sua sociedade (dos pioneiros de Rochdale) foram, desde o começo, tão bem estabelecidos por esses poucos tecelões de flanela, que a experiência de mais de meio século nada encontrou que valesse a pena juntar aos mesmos e que milhares de sociedades criadas depois limitaram-se a copiá-los quase que textualmente, não hesitaremos em considerar este fenômeno o mais importante talvez da história econômica. O sistema cooperativo não saiu do cérebro de sábios ou reformadores, mas das próprias entranhas do povo”.

O pensamento cooperativista evoluiu através do tempo, notadamente a partir de meados do século XIX, deixando um pouco de lado os ideais utópicos e reformistas e assumindo os aspectos mais realísticos e pragmáticos, que se faziam presentes nas economias capitalistas (Pinho, 1987). Desse modo tornou-se possível a transição das idéias puristas à prática efetiva do movimento associativo. A partir da referida experiência da cooperativa de consumo dos tecelões de Rochdale, as atividades econômicas de uma cooperativa, em qualquer uma de suas modalidades, seguem praticamente os “Princípios Básicos Rochdaleanos”, em termos de: a) propriedade cooperativa; b) gestão cooperativa; e c) repartição cooperativa.

A idéia de *propriedade cooperativa* deixa explícito que os usuários de uma cooperativa são seus proprietários, independentemente da fração do capital com que cada um participa na sociedade, ou seja, não se privilegiam os detentores de fração majoritária do capital social. O significado de *gestão cooperativa* está relacionado com a esfera do poder decisório, sendo que o mesmo é diluído entre os associados, uma vez que as decisões são deliberadas em assembleias gerais, previamente divulgadas, cabendo a cada associado apenas o poder de um voto. Por último, a *repartição cooperativa* significa que a distribuição das sobras líquidas, ou dos lucros ao final de um certo período, será realizada proporcionalmente à participação do cooperado nas operações efetuadas com a cooperativa durante este mesmo período.

Nestes termos então, uma empresa cooperativa não se distancia muito de uma empresa não-cooperativa, principalmente quando ela está inserida em um mercado capitalista, uma vez que se busca também a obtenção de um excedente físico ou monetário. Neste sentido, Fleury mostra que, mesmo que a "...cooperativa funcione juridicamente como propriedade dos associados, estruturalmente ela aparece como instituição do modo de produção capitalista, como instituição que segue as determinações da reprodução ampliada do capital" (Fleury, 1983, p. 29). Parece ficar claro que a diferença de uma empresa cooperativa para uma não-cooperativa, está nos seus princípios de formação.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão máximo do movimento cooperativista mundial, criada em Londres em 1895 (atualmente com sede em Genebra), estabelece até hoje esses princípios como fundamentais para a caracterização de uma cooperativa, bem como para afiliação em seus quadros. Em sucessivos congressos, foram discutidos e reformulados os "Princípios Básicos do Cooperativismo", como se observa na Tabela 3.

O movimento cooperativista moderno, desde as primeiras cooperativas pertencentes aos setores de moagem, panificação e consumo, avançou nos mais diversos segmentos da sociedade. Os métodos cooperativos foram aplicados com sucesso no crédito, na saúde, no transporte, na pesca, nos seguros e em outras atividades em diversos países (Pinho, 1982). Mas, acompanhando a expansão,

também foram surgindo problemas. Em muitos casos, era preciso que prevalecesse a busca do sucesso econômico, mesmo que fosse necessário sacrificar alguns dos objetivos sociais que predominavam no início do movimento.

Tabela 3 – Alterações dos princípios do cooperativismo

Congresso da Aliança Cooperativa Internacional	
1937 (Paris)	1966 (Viena)
1. Adesão livre;	1. Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social);
2. Gestão democrática;	2. Gestão democrática;
3. Retorno “pro rata” das operações;	3. Distribuição das sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados <i>pro rata</i> das operações;
4. Juros ilimitados ao capital;	4. Taxa limitada de juros ao capital social;
5. Vendas a dinheiro;	5. Constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral;
6. Educação dos membros; e	6. Ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional.
7. Cooperativização global.	

FONTE: OCESC – 1996

Com esses ajustes e pelo constante estudo das condições essenciais ao seu desenvolvimento, em especial o que tange a manutenção de seus princípios, o cooperativismo espalhou-se por todo o mundo. Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática (OCESC, 1996). No congresso do centenário da Aliança Cooperativa Internacional – ACI – realizado em Manchester-Inglaterra, em 1995, os princípios do cooperativismo foram discutidos e passaram a ser entendidos como se mostra na Tabela 4. Os princípios cooperativos devem ser aceitos e praticados hegemonicamente, por todas as cooperativas do mundo e representam as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática.

Do exame das origens e evolução do cooperativismo, percebe-se que o movimento não é apenas um corolário de intenções, mas sim uma obra edificada e reconhecida pela humanidade. “Realmente os fatos comprovam a grande utilidade das cooperativas como forma de levantamento do nível de vida de populações dos mais variados sistemas políticos e econômicos” (Pinho, 1987, p. 4).

A elevação do nível de vida, tornando a sociedade mais justa e igual em oportunidades, é preocupação percebida na doutrina cooperativista. Esta doutrina não é imutável como um dogma, e tem passado por constantes revisões em seus princípios, sem nunca perder a essência dos valores do cooperativismo.

Tabela 4 – Atuais princípios do cooperativismo

Congresso da Aliança Cooperativa Internacional – Manchester-Inglaterra-1995	
<p>1. <u>Adesão voluntária e livre</u> As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.</p>	<p>menos, será indivisível; b) benefício aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.</p>
<p>2. <u>Gestão democrática pelos membros</u> As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); e as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.</p>	<p>4. <u>Autonomia e independência</u> As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas.</p>
<p>3. <u>Participação econômica dos membros</u> Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se a houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a um ou mais dos Seguintes objetivos:</p>	<p>5. <u>Educação, formação e informação</u> As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.</p>
<p>a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo</p>	<p>6. <u>Intercooperação</u> As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.</p>
	<p>7. <u>Interesse pela comunidade</u> As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.</p>

FONTE: OCB – 1999

A história do cooperativismo faz parte da evolução da humanidade. Ela se revela diante das dificuldades e lutas que os homens encontram e travaram no dia-a-dia para a sua sobrevivência e defesa de sua dignidade. É uma história ligada à economia daqueles que cooperam, que apoiados em sua doutrina buscam a produção e a distribuição daquilo que necessitam ou desejam para viver. O cooperativismo surge como uma atividade humana concreta, que leva a marca histórica de cada época histórica que ela ocorre.

2.2.2. O cooperativismo no Brasil e em Santa Catarina

A maioria dos autores atribui o fim do uso da mão-de-obra escrava e a proclamação da república como marcos que marcaram o início do movimento cooperativista no Brasil. No entanto, a cooperação em si é conhecida desde o tempo anterior ao descobrimento, através dos sistemas coletivos indígenas. Estes sistemas ganham uma grande contribuição dos padres jesuítas, após a chegada dos portugueses em terras brasileiras.

Por volta de 1610, instalaram-se as Reduções Jesuíticas. Essas reduções eram baseadas na ajuda mútua entre seus indivíduos. Não havia propriedade privada e o socialismo era praticado em seu sentido mais amplo. Vigorou por cerca de 150 anos entre os índios guaranis, até em virtude de que tal procedimento fazia parte da cultura dos índios, apenas incentivado pelos padres jesuítas (OCESC, 1991).

No período colonial outras tentativas claras de associativismo e cooperação denotaram-se no território brasileiro. Como nas raízes da história do movimento cooperativista, todas as iniciativas foram exercidas pelas classes menos favorecidas e oprimidas pelo comando lusitano. É o caso dos escravos negros fugitivos que instalavam-se em quilombos utilizando formas gregárias de sociedade. A produção era coletiva, com distribuição das tarefas organizadas pelos líderes, sem noção de propriedade privada.

O movimento cooperativo, propriamente dito, começou a ser conhecido no Brasil somente por volta de 1841 (OCESC, 1996). Em Santa Catarina iniciou-se

quando o imigrante francês Benoit Jules de Mure tentou fundar na localidade de Palmital, em São Francisco do Sul, uma colônia de produção e consumo com base nas idéias do seu compatriota Charles Fourier. Em 1847, também o francês Jean Maurice Faivre, fundou nos sertões do Paraná a Colônia Thereza Cristina. Essa colônia foi organizada sob a forma de cooperativa e teve vida curta, pela não adaptação de seus seguidores às condições climáticas da região. No entanto, esta iniciativa muito contribuiu para o florescimento do ideal cooperativista no País.

Ainda no século XIX, entre os anos de 1840 e 1895, foram realizadas outras experiências no sul do Brasil. Os imigrantes europeus traziam consigo a idéia do associativismo, formando escolas e outras sociedades coletivas. Também durante o Império, conforme Pinho (1982), diversas organizações associativas foram formadas, destacando-se:

- a) 1836 – A Imperial Sociedade dos Artistas Mecânicos e Liberais (Recife)
- b) 1853 – A Imperial Associação Tipográfica Fluminense (Rio de Janeiro)
- c) 1858 – Sociedade Alemã de Amparo Mútuo (Porto Alegre)
- d) 1872 – Diversas sociedades mutualistas em São Paulo
- e) 1873 – A Associação de Auxílio Mútuo dos Empregados da Tipografia Nacional (Rio de Janeiro)
- f) 1884 – União Beneficente dos Operários da Construção Naval (Rio de Janeiro)

Contudo, a primeira sociedade com o nome de cooperativa surgiu em Limeira, no Estado de São Paulo no ano de 1891. Os funcionários da Companhia Telefônica fundaram a “associação cooperativa”. Já em 1894, no Rio de Janeiro, fundou-se a Cooperativa Militar, com a finalidade de prover os seus associados de bens de consumo. Em 1897 surgiu em São Paulo, na cidade de Campinas, a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista de Estradas de Ferro.

As cooperativas agrícolas surgiram somente neste século, destacando-se, em 1927, a criação da Cooperativa de Cotia. Com incentivos governamentais, estas cooperativas afloraram pelo território nacional em especial na região sul. O governo visava com estes incentivos, terceirizar o sistema de armazenamento de

grãos no País. Com o crescimento da produção agrícola brasileira, o cooperativismo experimentou, a partir dos anos 70, um considerável incremento em todas as regiões agrícolas do Brasil.

As décadas de 50 e 60 marcaram uma explosão de surgimento das cooperativas, tendo essas chegado à década de 70 representado a maior força da área do *agribusiness* (Pinho, 1982). Justamente nesse ponto crucial do crescimento, teve início a história dos maiores insucesso empresariais em cooperativas. Pelos mais variados motivos – incapacidade administrativa para gerenciamento do crescimento, falta de probidade de alguns dirigentes, problemas de gestão financeira, problemas de ordem política, falta de visão de mercado e de novas relações a serem estabelecidas frente à crescente competitividade – tornaram-se desacreditadas, tendo muitas sucumbido.

Na verdade o efetivo surgimento do cooperativismo brasileiro foi marcado pelo processo de modernização da agricultura e da organização dos produtores com o apoio do governo federal. Para isso, nos anos 60 e 70 o governo se empenhou em medidas que alavancassem não somente a agricultura mas também o desenvolvimento agrícola do país. Portanto, o surgimento do cooperativismo esteve vinculado a uma fase de facilidades e estímulos à modernização produtiva, bastando para isso que os agricultores se organizassem. Assim, as cooperativas passaram a representar uma forma de os produtores se organizarem para conseguir maior poder de barganha na compra de insumos e sementes e na venda de sua produção.

Nas décadas de 70 e 80 as cooperativas agrícolas foram crescendo e perderam o foco de sua atuação fundamental: uma organização econômica em nome do bem-estar social e coletivo de seus associados. A busca da verticalização produtiva por parte das cooperativas agrícolas nessas décadas, acalentada pelo apelo de seus associados, chegou em grande número delas a atingir a horizontalização como forma de incorporar outras atividades de comercialização como supermercado e até mesmo enveredar pela área de saúde, criando postos hospitalares e farmácias (Pinho, 1982).

A diversificação das atividades também foi impulsionada pela facilidade de recursos financeiros e de apoios creditícios do governo (OCESC, 1996). Muito embora esses fatores tivessem permitido a ampliação do escopo de atuação das cooperativas, no final da década de 80 eles representaram o próprio caos do setor. As facilidades de crédito e intermináveis repasses transformavam-se na nova década em um enorme endividamento, resultado do comportamento oportunista dos cooperados e também dos dirigentes, que se aproveitavam de vantagens comerciais permitidas pelos tempos de inflação.

Com a economia equilibrada e o fim da inflação alcançados a partir de 1994, as práticas de mercado, comumente estabelecidas com apropriações de altas margens de comercialização, tornaram-se quase impossíveis. As cooperativas tiveram de rever sua situação contábil e passaram a controlar intensivamente seus custos operacionais e financeiros, já que os preços passaram a ser pressionados pela ação da concorrência externa. Diante de tal realidade, foram obrigadas a redefinir suas funções primordiais, redirecionando recursos e esforços para as áreas em que fossem mais eficientes.

No que diz respeito ao reconhecimento legal, “a formação de cooperativas é regulamentada por lei desde 1907” (Sandroni, 1996, p.95). Esta legislação previa a criação de sindicatos profissionais e sociedades cooperativas, porém igualava as cooperativas às sociedades anônimas. Sofreu duas grandes alterações: a primeira, quando o cooperativismo rochdaleano incorpora-se à legislação brasileira, pelo Decreto nº 22.239 de 1932 e a segunda, quando se criou a Política Nacional de Cooperativismo, pelo Decreto-Lei nº59 de 1966; até chegar a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, a qual institui o regime jurídico das sociedades cooperativas brasileiras (OCESC, 1996). Há nestas legislações do cooperativismo brasileiro, independente de seus períodos de vigência, forte influência dos princípios de Rochdale, conforme mostra a Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Comparação da Legislação Cooperativista no Brasil

Lei 5.764/71 – Art. 4º	Decreto 22.239/32	Decreto Lei 59/66 – Art. 3º
Definição de Cooperativa	Definição de Cooperativa	Definição de Cooperativa
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade de pessoas, de natureza civil • Forma e natureza jurídica próprias • Sem finalidade lucrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade de pessoas de natureza civil ou mercantil • Forma jurídica "sui generis" • Sem finalidade lucrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade de pessoal de natureza civil; • Forma jurídica própria; • Sem finalidade lucrativa
Características	Características	Características
<ul style="list-style-type: none"> • Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; • Variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; • Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade; • Insensibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranho à sociedade; • Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; • "quorum" para funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital; • Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; • Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social; 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilidade do capital social para aquelas que constituem com capital social declarado; • Limitação do valor da soma de quotas-partes do capital-social que cada associado poderá possuir; • Insensibilidade das quotas-partes do capital-social a Terceiros estranhos à sociedade, ainda mesmo em "causa mortis"; • Singularidade do voto nas • Deliberações (cada associado, um só voto); • "quorum" para funcionamento e deliberar a assembléia geral, fundado no número de associados presentes à reunião e não no capital-social representado; • Distribuição de lucros ou sobras proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo associado com a sociedade; • Indivisibilidade no fundo de reserva entre o associados, mesmo em caso da dissolução da sociedade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão voluntária com número limitado de associados, salvo havendo impossibilidade técnica de prestação de serviços; • Variabilidade do capital social ou inexistência dele; • Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, observando o critério da proporcionalidade; • Insensibilidade das quotas-partes de capital a terceiros estranhos à sociedade; • Singularidade de voto; • "quorum" para funcionar e deliberar em assembléia baseado no número de associados e não no capital; • Retorno das sobras líquidas do exercício quando autorizado pela assembléia, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado com a sociedade; • Indivisibilidade do fundo de reserva; • Indiscriminação política, religiosa e racial;

FONTE: adaptado Pinho, 1982

A Lei 5.764 define no artigo 4º que: "As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados". Desta definição legal

há de se analisar o que significa prestar serviços aos associados. Parece claro que prestar serviços quer dizer melhoria de renda, tanto na venda do produto a preço mais vantajoso, como aquisição de produtos a preços menores. Isto é, melhoria de renda dos associados. Parte-se do princípio que a prestação de serviços de forma coletiva, via organização cooperativa, deve proporcionar ganhos, tanto na venda como na compra, pois gera ganhos de escala e evita a participação e remuneração de intermediários.

Em empresas de capital, a melhoria de renda dos investidores também é o principal objetivo, no entanto, nas cooperativas o investidor é também cliente, sendo essa a principal distinção entre cooperativas e sociedades de capital. Além disso, em sociedade de capital a remuneração do investidor se dá pela distribuição de parte dos lucros, vis dividendos proporcional ao capital investido. Nas cooperativas tal procedimento não é permitido, posto que a distribuição das sobras se dá proporcionalmente ao movimento dos associados com a sua cooperativa. Cabe lembrar que a cooperativa, para atingir seus objetivos, baseia-se em princípios doutrinários, que têm sua base de apoio e sustentação na filosofia da solidariedade e na mútua ajuda e colaboração.

Quanto à personalidade jurídica, a legislação brasileira adota os princípios do movimento cooperativista mundial, isto é, os assim chamados “Princípios Rochedalianos”. Como em outros países, a legislação específica para o cooperativismo expõe os princípios doutrinários da Aliança Cooperativa Internacional –ACI (Polonio, 1998). A própria Lei 5.764/71, em seus artigos 3º e 4º, caracteriza esta sociedade como uma atividade econômica de proveito comum sem o objetivo de lucro, tendo como característica a adesão voluntária, a variabilidade do capital social representado pelas quotas-partes, intransferibilidade destas quotas-partes, singularidade do voto, retorno das sobras líquidas do exercício, neutralidade político-religiosa, entre outras; o art 5º assegura o direito do uso da nomeação “cooperativa”, e o artigo 38º enfatiza o princípio democrático afirmando a assembléia geral como órgão máximo de decisão da cooperativa.

A Lei 5.764/71, apesar de inovadora em muitos aspectos, preservava a intervenção estatal no cooperativismo, conforme previa o Decreto-Lei nº 59/66.

Embora tenha instituído o regime jurídico das sociedades cooperativas, oficializou o acompanhamento estatal sob a interveniência de órgãos criados e intitulados para a coordenação e tutelação do sistema cooperativo (Pinho, 1982). Fera assim, princípios básicos de autonomia e participação democrática, impossibilitando os brasileiros de constituírem livremente sociedades cooperativas, sem a autorização e ingerência do poder público. Os efeitos do Decreto-Lei nº 59/66, bem como a manutenção de seu contexto na promulgação da lei que instituiu o regime jurídico da cooperativas, “provocou a mais viva repulsa do movimento cooperativista brasileiro, que o considera uma interferência indevida no seio do cooperativismo, criando um exagerado sistema de controle estatal, incompatível com o espírito democrático, típico das cooperativas” (Pinho, 1991, p.86).

Por longos anos, o sistema cooperativista brasileiro reivindicou que desse às cooperativas igual tratamento dispensado aos demais tipos de sociedade, no que tange à autorização de funcionamento e à fiscalização. A constituição de 1988 atendeu essa antiga reivindicação: a autogestão. A autogestão pode ser entendida como a administração de uma organização pelos membros que compõem esta organização, sem interferência externa (Pinho, 1987). No artigo 5º, item XVIII, a constituição determina que a criação de cooperativas não depende da autorização governamental e é também vedada a interferência estatal em seu funcionamento. Sem a tutela do Estado, o sistema cooperativista ingressa em nova fase em que os associados são os verdadeiros responsáveis pela condução, fiscalização e administração da cooperativa.

A década de 90 marca a busca de retomada do cooperativismo no novo contexto, mais adequado ao momento sócio-econômico (OCESC, 1996). Neste momento, também com a consolidação do Mercosul e a globalização dos mercados, as cooperativas começaram a sofrer com os diferenciais internos de preços que a concorrência acirrada tinha propiciado após a abertura comercial. Elas tiveram que rever sua importância no mercado segundo o fim a que realmente se propunham. Muitas delas conseguiram se adaptar ao novo cenário sinalizado pela economia brasileira através de mudanças na conduta do Estado,

como o corte de apoio creditício e de subsídios, as medidas de estabilização de preços e o conseguinte aumento das taxas reais de juros. Outras, porém – na verdade a maioria delas –, não foram bem sucedidas. Com as pressões impostas nesse novo ambiente, o cooperativismo foi desafiado a adaptar-se urgentemente, antes que perdesse sua importância efetiva como sistema econômico de produção ou de prestação de serviços.

Às portas do próximo milênio as cooperativas, para sobreviverem, tem que enfrentar o enorme desafio de agirem como empresas privadas no mercado, além de terem que preservar suas relações características com os cooperados, que são, ao mesmo tempo, dono, cliente e fornecedor. Dada a tarefa nada fácil de se manterem competitivas e ao mesmo tempo atenderem aos objetivos dos cooperados, é nesse momento que as cooperativas mais precisam explorar seus recursos humanos, dentro do contexto dos valores da cultura organizacional, para liderarem sinergicamente o movimento de alternativas empresariais no novo século que se avizinha. Portanto, o grande desafio atual do cooperativismo é conciliar os seus princípios doutrinários com o espírito competitivo acirrado da livre concorrência, no qual se inserem as cooperativas em suas relações com o ambiente externo.

Em Santa Catarina, ao contrário do que aconteceu em outros Estados, as primeiras experiências cooperativistas ocorreram no meio rural (OCESC, 1996). Além da tentativa de criação de uma colônia de produção e consumo no município de São Francisco do Sul, em 1841, seguiram-se iniciativas similares de formação de sociedades cooperativas de crédito (OCESC, 1991). As mesmas estenderam-se a partir daquela época, até 1934, em Rio dos Cedros, Urussanga, Nova Veneza, Armazém, Azambuja, Belvedere, Concórdia, Itapiranga, Rio do Sul, Palmitos e Canoinhas, com participação de imigrantes italianos, alemães, franceses e poloneses.

A introdução do cooperativismo em outros segmentos aconteceu nas décadas de 40 e 50, quando foram criadas sociedades de consumo e crédito mútuo em Blumenau e de eletrificação rural em Criciúma. Já nas décadas de 60 e 70, foram fundadas cooperativas de diferentes segmentos em um grande número

de municípios catarinenses. Muitas dessas foram liquidadas em 1964 por não atingirem as exigências mínimas estabelecidas pela legislação que ora entrava em vigor no País. Permaneceram somente aquelas que realmente possuíam condições de desenvolvimento e de prestação de serviços em benefício de seus cooperados (OCESC, 1996).

A partir de 1980, os cooperativistas de Santa Catarina sentiram a necessidade de uma maior participação e integração entre associados, dirigentes e funcionários, para a obtenção de um desenvolvimento mais eficiente do sistema (OCESC, 1991). Concluiu-se daí, a necessidade do sistema cooperativo assumir inteiramente em lugar da ação estatal, a responsabilidade pelo seu crescimento. Esse anseio foi corroborado com a promulgação da Constituição de 1988. Com o fim da intervenção estatal no funcionamento das cooperativas, os próprios associados e dirigentes passaram a assumir a total responsabilidade pela gestão da cooperativa. Solidifica-se neste novo estágio do cooperativismo brasileiro, o pilar da autogestão, onde os catarinenses participam com plena consciência.

O sistema cooperativista catarinense cresceu por todo o Estado, atuando nos mais diversos ramos, conforme ilustra a Tabela 6. Segundo a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999), até julho do corrente ano, o Sistema Cooperativo Catarinense contabilizava um total de 291 cooperativas e mais de 300 mil cooperados, incluindo seus familiares, formando um grupo que correspondia a 25% da população do Estado.

Tabela 6 – Sistema Cooperativo Catarinense (1998)

RAMOS	COOPERATIVAS	COOPERADOS
Agropecuário	48	53.155
Consumo	11	46.764
Crédito	54	62.171
Educacional	16	9.723
Habitacional	04	2.834
Mineral	02	400
Saúde	41	5.788
Serviço	29	131.591
Trabalho	86	15.125
Total	291	327.551

FONTE: OCB – 1999

No Brasil, como de resto no mundo todo, o movimento cooperativista se concentrou nos ideais dos precursores do cooperativismo. Não se pode afastar a criação de organizações cooperativas, independentemente de seu segmento de atuação, da força e riqueza do conjunto doutrinário do cooperativismo. Em terras brasileiras, pôde se perceber que a implantação de sociedades cooperativas esteve e está ligada à pessoas que se dedicam a buscar uma forma melhor de organizar as sociedades em época de grandes mudanças, as quais são sempre acompanhadas de grandes problemas sociais: desemprego, instabilidade econômica, incertezas, medo, fome, violência; entre outros males que afetam a sociedade moderna (Polonio, 1998).

As sociedades cooperativas formam portanto, um tipo *sui generis* de empresa, em que se prioriza a pessoa ao capital. Apresentam-se para os brasileiros, como um modelo para amenizar ou até afastar as enormes injustiças sociais e desigualdade de oportunidades, que tanto inquietam sua população. Pode-se compreender que as cooperativas brasileiras e em particular as catarinenses, são uma sociedade de pessoas que almejam alcançar este panorama ideal de oportunidades. No entanto, não se pode esquecer, que estão inseridas numa sociedade competitiva. Verificado portanto, o contexto ideológico e histórico do cooperativismo desde suas origens até sua implantação e desenvolvimento no Brasil e em Santa Catarina, cabe ater-se no funcionamento prático destas sociedades.

2.2.3. As organizações cooperativas

A gestão das cooperativas brasileiras é uma das principais preocupações das entidades de representação do sistema ante os desafios do momento atual. Um deles é o fim da tutela a que estavam sujeitas as cooperativas até a promulgação da Constituição de 1988, o que exige o contínuo aprimoramento das lideranças e dos dirigentes. Outro importante desafio foram as mudanças no ambiente econômico em virtude, principalmente da abertura comercial da

globalização e das mudanças tecnológicas nos processo de produção de gestão decorrentes dos rápidos avanços da informática.

Com a nova Constituição, as cooperativas foram liberadas dos controles governamentais e o setor foi desregulamentado, o que determinou um forte crescimento quantitativo (Pinho, 1991). A partir de 1989, as cooperativas passaram a ter livre constituição, formação de assembléia, contrato social e documentação legal, sendo liberadas para atuação produtiva ou prestação de serviços. Com isso, de 1989 à 1998 com as mudanças na economia, muitos serviços e atividades produtivas passaram a ser exercidas por cooperativas, gerando terceirizações de toda natureza, abrangendo as novas cooperativas de prestação de serviços, saúde, crédito, consumo e trabalho que se desenvolveram dentro do novo quadro.

Convém na introdução da contextualização acerca das organizações cooperativas, buscar um conceito de cooperativas, para maior clareza e desenvolvimento deste estudo. No *Dicionário de Economia e Administração*, Sandroni (1996, p. 94) conceitua cooperativa como sendo uma empresa “formada e dirigida por uma associação de usuários, que se reúnem em igualdade de direitos, com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando intermediários”. No mesmo sentido, Pinho (1987, p.8) aborda as “cooperativas no sentido de sociedade de pessoas, organizadas em bases democráticas, que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços como também a realizar determinados programas educativos e sociais”. Esta autora da mesma forma distingue-as do cooperativismo, entendendo-o como a “doutrina que tem por objeto a correção do social pelo econômico através de associações de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas” (id., p.8).

Pode-se destacar destes conceitos os aspectos da personalidade, da iniciativa e da igualdade. As organizações cooperativas “trata-se [...], de sociedades de pessoas e não de capital, sem interesse lucrativo e com fins econômico-sociais” (id., p.9). Igualdade de direitos e co-gestão, bem como a iniciativa de empreender sem intermediários aproveitando as oportunidades de

mercado, formam valores que tornam as organizações cooperativas ímpares, todas embasadas e inspiradas nos chamados “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”. Denota-se portanto, que não há como conceber organizações cooperativas que não carreguem em seu bojo o ideário do sistema.

As empresas cooperativas são situadas entre as firmas e atividades particulares dos cooperados de um lado e o mercado de outro lado; constituindo-se como estruturas intermediárias, formadas a partir de interesses comuns. A missão fundamental outorgada à economia empresarial das cooperativas é a de servir como intermediária entre os mercados e as economias dos cooperados para promover o seu incremento. A relação com o mercado está portanto, estruturalmente vinculada à razão de ser das cooperativas. Porém, essa necessidade de ser de fato orientada para o mercado, só recentemente começa a aparecer de modo discreto, nas novas propostas estratégicas das cooperativas.

Na prática a constituição e gestão das cooperativas brasileiras seguem alguns conceitos delimitadores de classificação e caracterização. De acordo com Pinho (1987), considerando a sua forma de atividade, as cooperativas podem ser classificadas em diferentes graus, demonstrados na tabela logo à seguir.

Tabela 7 – Classificação das cooperativas, segundo sua forma de atividade

Classificação	Tipos
I. Cooperativas de primeiro grau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperativas de produção ou de produtores: <ol style="list-style-type: none"> a) Agrícola ou aropecuária; b) Industrial. 2. Cooperativas de consumo ou de consumidores: <ol style="list-style-type: none"> a) De consumo de bens; b) De consumo de serviços. 3. Cooperativas de crédito: <ol style="list-style-type: none"> a) De tipo Luzzatti; b) De tipo Raiffeisen; c) Outros tipos. 4. Cooperativas mistas.
II. Cooperativas de segundo grau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Federações; 2. Uniões; 3. Centrais.
III. Cooperativas de terceiro grau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confederações

FONTE: Pinho (1987, p. 10)

As cooperativas de primeiro grau distinguem-se por terem como associados fundamentalmente pessoas físicas. As de segundo grau são as que concentram certa categoria de cooperativas, no intuito de obter ganhos com o aumento do poder de barganha. As cooperativas de terceiro grau são as que agrupam diversas federações. No Brasil há casos de confederações, até mesmo em virtude de sua grande extensão territorial. No entanto, as mais comuns são as de primeiro e segundo graus, sendo estas últimas enfocadas “a proporcionar aos associados as vantagens do auxílio mútuo em âmbito nacional ou regional bastante amplo” (Pinho, 1987, p.20).

Na verdade, a existência de sociedades cooperativas depende basicamente da motivação das pessoas em associarem-se dentro do espírito doutrinário do cooperativismo. Para tanto, se faz necessário o pleno entendimento destes princípios doutrinários. É comum nas mais diversas atividades econômicas, as pessoas aderirem a maneiras de agir que possibilitem benefícios a todos. Isso se verifica principalmente na produção rural, no consumo e na prestação de serviços. Embuídas destes propósitos econômicos-sociais as cooperativas se caracterizam, segundo a OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (1996), por ser organizações formadas pela união de pessoas, objetivando: a melhoria de todos; o crescimento de cada um; o alcance de maiores resultados; o aumento e a melhor distribuição de renda; o desenvolvimento da criatividade; a afirmação dos mesmos interesses e das mesmas dificuldades.

As pessoas que cômicas de seus interesses e suas dificuldades, desejarem formar uma cooperativa, devem tomar alguns cuidados, antes mesmo de partirem para a formalização legal da sociedade. Para a formação de uma cooperativa é importante que as pessoas interessadas estejam conscientes de fato do que pretendem. Cada participante deve identificar as formas mais adequadas de funcionamento de uma cooperativa, das determinações legais, dos direitos e deveres de um associados – conforme demonstra a Tabela 8 – e de todas as características que garantem o sucesso deste tipo de empreendimento (OCESC, 1991). Após esta sensibilização, as pessoas devem procurar os órgãos representativos, como a Organização Cooperativa de seu Estado para serem

orientadas quanto aos aspectos legais do processo de constituição de uma sociedade cooperativa.

A formação de uma cooperativa, após cumprida as etapas de sensibilização e de reconhecimento dos ditames legais de constituição destas organizações, se dá pela realização da Assembléia Geral, de onde emanam as decisões na condução de todo processo de estabelecimento de políticas e ações da nova sociedade (Polonio, 1998). A Assembléia Geral conforme previsto nos Estatutos Sociais, já devidamente institucionalizados na segunda etapa de formação destas sociedades, suporta e delega aos demais órgãos que compõem as organizações cooperativas. Deve também observar permanentemente, o cumprimento da função do cooperativismo, ou seja, somar esforços dos seus órgãos representativos e a devida integração com os poderes públicos para a conquista de melhores resultados sócio-econômicos em favor de todos os cooperados (OCESC, 1996).

Tabela 8 – Principais direitos e deveres de associados de cooperativas

Direitos	Deveres
<ul style="list-style-type: none"> • Votar e ser votado; • Participar das operações da cooperativa; • Receber retorno proporcional às suas operações no final do exercício; • Examinar livros e documentos; • Solicitar esclarecimentos ao Conselho de Administração; • Opinar e defender as suas idéias; • Demitir-se da cooperativa e receber o seu capital, de acordo com o Estatuto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar das Assembléias; • Operar com a cooperativa; • Aumentar o seu capital na cooperativa; • Cumprir seus compromissos com a cooperativa; • Denunciar falhas; • Não comentar falhas da cooperativa fora dela; • Manter-se informado a respeito da cooperativa; • Acompanhar os eventos de educação cooperativista.

FONTE: adaptado, OCESC (1996)

As cooperativas brasileiras se estruturam a partir de um primeiro nível supremo o da Assembléia Geral e a partir deste, outros órgãos representativos cumprem as deliberações dos associados (OCESC, 1991). A Assembléia Geral conforme o prescrito na legislação e no Estatuto Social, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. Os outros órgãos representativos recebem

além das deliberações estatutárias, as determinações previstas nas assembleias, cumprindo funções diferenciadas, conforme mostra a tabela abaixo.

Tabela 9 – Órgãos da estrutura das cooperativas e suas funções

Órgão	Função
Assembleia Geral Ordinária (AGO)	Deliberar sobre: prestação de contas, relatórios, planos de atividades, destinação de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição dos Conselhos de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados.
Assembleia Geral Extraordinária (AGE)	Deliberar sobre reforma do Estatuto, fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos, dissolução voluntária e quaisquer outros assuntos de interesse da cooperativa.
Conselho de Administração	Órgão superior na administração. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do Estatuto Social, e das determinações da Assembleia Geral. É formado por cooperados no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração e de renovação estabelecidos pelo Estatuto Social.
Conselho Fiscal	Formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos 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. Tem por objetivo representar a Assembleia Geral no desempenho de funções, durante o período de 12 meses.
Comitê Educativo (ou Cooperativo)	Temporário ou permanente, constitui-se em órgão auxiliar da administração. Pode ser criado através da Assembleia Geral Ordinária, com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas. Pode anotar, modificar ou fazer cumprir questões, inclusive no caso da coordenação de programas de educação cooperativista junto aos cooperados, familiares e membros da comunidade da área de ação da cooperativa.
Comitê Específico	É constituído em cooperativas que possuem em seu quadro social, cooperados que operam com diferentes produtos ou serviços. Para envolvê-los com a sua cooperativa, através do seu produto ou serviço, reunindo todos os afins, onde as discussões, sugestões, propostas e reivindicações serão apresentadas, visando sempre o melhor desempenho do cooperado e de sua cooperativa.

FONTE: adaptado OCESC (1996)

Visto a classificação, as características, a formação e a estrutura das organizações cooperativas, se faz necessário detalhar os diversos ramos do cooperativismo existentes no Brasil. Devido a expansão do cooperativismo brasileiro em 1993, a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – estabeleceu onze ramos cooperativos, demonstrados na tabela a seguir (OCESC, 1996):

Tabela 10 – Ramos do Cooperativismo Brasileiro

Ramo	Constituição/Informações Gerais
1. Agropecuário	Constituído por cooperativas de qualquer cultura ou criação rural, cuja denominação deve ser : Cooperativa dos Produtores de... É o mais conhecido pela população brasileira e antes era denominado de produção. Participa ativamente da organização e do desenvolvimento agropecuário, bem como das exportações e do abastecimento do mercado interno de produtos alimentícios. É o segmento economicamente mais forte do cooperativismo.
2. Consumo	Constituído por cooperativas de abastecimento, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Consumo... Já existia na nomenclatura anterior, só que na atual não se faz distinção entre cooperativas fechadas (restritas ao quadro funcional de uma empresa, sindicato ou profissão) e abertas (a quaisquer consumidores).
3. Crédito	Constituído por cooperativas de crédito rural e urbano, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Crédito Rural... ou Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo... Um dos segmentos mais dinâmicos do cooperativismo no passado, esfacelado pelo poder econômico dominante nas décadas de 60 e 70, busca novamente ocupar seu espaço.
4. Educacional	Constituído por cooperativas de alunos de escola agrícola e cooperativas de pais de alunos, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Alunos da Escola Agrícola... ou Cooperativa de Pais... Engloba as cooperativas dos alunos de escolas agrotécnicas federais existentes em todo o país.
5. Especial	Constituído por cooperativas não plenamente autogestionadas, formadas por pessoas menores de idade ou relativamente incapazes, necessitando de um tutor ou curador para o seu funcionamento, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Alunos da Escola... ou Cooperativa de Deficientes Mentais... As pessoas são consideradas relativamente incapazes por diversos motivos: menores, silvícolas, deficientes mentais e outros.
6. Habitacional	Constituído por cooperativas de construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais, cuja denominação deve ser: Cooperativa Habitacional... Atualmente, a grande maioria das cooperativas deste segmento, são na verdade consórcios para a construção de casas e não cooperativas, já que têm como característica básica a sua liquidação, tão logo seja concluído o projeto habitacional.
7. Mineral	Constituído por cooperativas de mineradores, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Mineradores de Pedras Preciosas... ou Cooperativa de Mineradores de... Criada para dar atenção às cooperativas de extração mineral que estão surgindo, com a nova Constituição do Brasil, de 1988.

- | | |
|--------------|---|
| 8. Produção | Constituído por cooperativas, nas quais os meios de produção, explorados pelo Quadro social, pertencem à cooperativa e os cooperados formam o seu quadro diretivo, técnico e funcional, cuja denominação deve ser: Cooperativa Produtora de Eletrodomésticos... ou Cooperativa Produtora de... No Brasil existem poucas cooperativas desse segmento. Em outros países ocupam espaço significativo no mercado. |
| 9. Saúde | Constituído por cooperativas de médicos, odontólogos, psicólogos e atividades afins, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Médicos... ou Cooperativa de Odontólogos... ou Cooperativa de Psicólogos... ou Cooperativa de Usuários de Serviços Médicos e Afins... Como o educacional, este segmento objetiva suprir a ineficiência estatal. |
| 10. Serviço | Constituído por cooperativas que têm como objetivo primordial prestar coletivamente um serviço de que o quadro social necessita, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Eletrificação Rural... ou Cooperativa de Limpeza Pública... Representado pelas cooperativas de eletrificação, este segmento contribui para evitar o êxodo rural e manter o homem no campo, melhorando suas condições de vida e aumentando a produção de alimentos. |
| 11. Trabalho | Constituído por cooperativas de profissionais que prestam serviços a terceiros, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Taxistas... ou Cooperativa de Artesãos... São constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional. É um segmento abrangente, pois os integrantes de qualquer profissão podem organizar-se em cooperativas de trabalho. |

FONTE: adaptado OCESC (1996)

Em face do exposto fica a dúvida com relação a dimensão do cooperativismo brasileiro. Segundo a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras (1999), estatisticamente o cooperativismo brasileiro é responsável pela geração direta de aproximadamente 150 mil empregos nos diferentes estados da nação (conforme as Tabelas 11 e 12), com um faturamento anual em torno de 20 bilhões de dólares, sendo que dos citados ramos, o cooperativismo agropecuário é o que mais se destaca na geração de renda e nas exportações.

Em Santa Catarina emergem 291 organizações cooperativas, reunindo cerca de 300 mil cooperados e gerando 12 mil empregos. Segundo a OCESC - Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - as cooperativas respondem por cerca 10% do PIB local, o que significa contribuir anualmente com U\$3,34 bilhões para a economia catarinense. A análise desses dados permite comprovar a importância econômica e social do cooperativismo brasileiro e em especial do cooperativismo catarinense, justificando sobremaneira a iniciativa do presente estudo.

Tabela 11 – Número de Cooperativas, Cooperados e Empregados por Segmento

Segmentos	Número de Cooperativas	Número de Cooperados	Número de Empregados
Agropecuário	1.408	1.028.378	108.370
Consumo	193	1.412.664	8.017
Crédito	890	825.911	5.800
Educacional	193	65.818	2.330
Energia e telecomunicações	187	523.179	5.161
Especial/Mineral/Produção	110	10.363	65
Habitacional	202	46.216	1.226
Saúde	91	288.929	15.443
Trabalho	1.334	227.467	5.057
Total	5.102	4.428.925	151.469

FONTE: OCB (1999)

Tabela 12 – Número de Cooperativas, Cooperados e Empregados por Estado

Segmentos	Número de Cooperativas	Número de Cooperados	Número de Empregados
Acre	7	3.656	91
Alagoas	30	18.149	1.492
Amapá	14	1.135	104
Amazonas	25	10.479	347
Bahia	124	31.065	898
Ceará	220	85.762	1.924
Distrito Federal	49	47.955	913
Espírito Santo	145	47.426	3.013
Goiás	124	60.746	4.573
Maranhão	126	16.303	1.031
Mato Grosso	72	24.017	2.113
Mato Grosso do Sul	80	22.786	1.850
Minas Gerais	846	556.467	21.985
Pará	59	12.823	463
Paraíba	111	26.921	584
Paraná	194	216.761	33.475
Pernambuco	308	107.363	1.460
Piauí	84	16.411	484
Rio de Janeiro	603	203.063	4.736
Rio Grande do Norte	103	53.577	913
Rio Grande do Sul	574	719.642	26.728
Rondônia	44	5.857	156
Roraima	17	692	5
Santa Catarina	248	292.528	12.034
São Paulo	840	1.836.475	29.518
Sergipe	31	7.362	210
Tocantins	24	3.504	369
Total	5.102	4.428.925	151.469

FONTE: OCB (1999)

Em tempos de crescente preocupação com os saldos da balança comercial as cooperativas continuam a demonstrar sua importância no desenvolvimento do país. Apesar das muitas dificuldades de adaptação às regras impostas pelo processo de globalização, as cooperativas têm obtido sucesso de adequação ao mercado internacional, principalmente às do segmento agropecuário. É o que se pode verificar através da Figura 3, onde há evidências claras que as exportações cooperativistas continuam mantendo uma trajetória de crescimento. Muito embora em 1998 tenham sido contabilizadas exportações de US\$877,4 milhões o que corresponde a 17,5% a menos do que a marca recorde do ano anterior, ainda há razões para comemorar. Primeiro porque a queda, segundo a OCB (1999), deveu-se à acentuada redução das cotações médias das principais *commodities*, e em segundo porque o desempenho médio das cooperativas no que se refere ao comércio exterior foi na maioria, superior ao desempenho dos demais agentes que atuam nos mesmos mercados (OCB, 1999). Em virtude da representatividade histórica e econômica das cooperativas agropecuárias relatadas neste item, as mesmas passam a representar neste presente estudo, o universo de todos os ramos do cooperativismo.

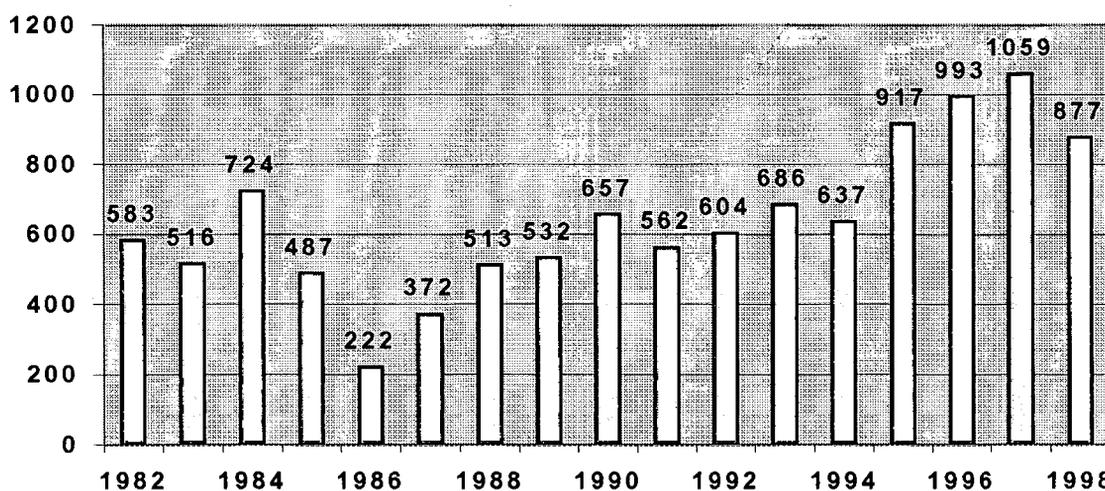


Figura 3 – Exportações das Cooperativas – Brasil – 1982/1998 (milhões US\$ FOB)

FONTE: OCB (1999)

Não obstante a transparência dos objetivos do movimento cooperativista fica evidente, com a observação dos dados relatados que as organizações cooperativas, com gestão profissionalizada e voltada para o mercado, apresentam-se como grande força econômica, sobretudo num Brasil carente de iniciativas produtivas democráticas. O que fica claro em meio ao choque da competitividade com os princípios do movimento é que o cooperativismo é um tipo de organização utilizado pela sociedade para resolver diversos problemas relacionados ao seu dia-a-dia. Isso é visível em qualquer cooperativa, em sua estruturação, nos produtos que oferece a seus associados, em sua organização societária e na observância dos sete princípios de identidade cooperativa, sustentados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), os quais valem a pena serem lembrados (OCB, 1999):

- 1° – Adesão voluntária e livre;
- 2° – Gestão democrática pelos membros;
- 3° – Participação econômica dos membros;
- 4° – Autonomia e independência;
- 5° – Educação, formação e informação;
- 6° – Cooperação entre cooperativas;
- 7° – Compromisso com a comunidade.

Nada do que está acontecendo no novo cenário econômico mundial, revoga os ideais cooperativistas sobretudo seus valores, a filosofia e os princípios. As cooperativas organizações singulares, continuam independentes administrativa, jurídica e socialmente, mas cada vez mais integradas operacionalmente, reduzindo seus custos, aumentando seu leque de produtos e serviços, reduzindo seus preços para o associado, garantindo dessa forma sua sobrevivência a longo prazo. Nessa linha de raciocínio é que se insere a proposta do presente estudo, ou seja, pelo reconhecimento dos fatores significativos da cultura organizacional de organizações cooperativas catarinenses, bem como, a convergência destes fatores com os valores do cooperativismo. Entende-se que isto permitirá a

potencialização dos diferenciais competitivos deste tipo de organização. Para tanto, é justo que se identifique um contexto teórico-empírico acerca dos ideais cooperativista, com destaque especial aos valores básicos do cooperativismo.

2.2.4. Ideário cooperativista

Os temas suscitados nos textos precedentes conduzem, a presente pesquisa, à questão dos ideais do cooperativismo. Estes ideais estão estampados na própria definição de cooperativas, adotada pelo órgão máximo do cooperativismo mundial, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Segundo esta entidade a “cooperativa é uma associação autônoma 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” (OCB, 1999). Tal definição carrega um forte conteúdo doutrinário que inegavelmente, distingue as organizações cooperativas do universo organizacional. Trás em seu bojo valores culturais construídos pela história do movimento que deu origem a essas organizações.

A história do cooperativismo faz parte da evolução da humanidade. De acordo com Nicácio (1997) ela se revela diante das dificuldades e lutas que os homens encontraram e travaram para sua sobrevivência e defesa de sua dignidade. É uma história ligada à economia daqueles que cooperam, que apoiados em sua doutrina buscam a produção e a distribuição daquilo que necessitam ou desejam para viver. O cooperativismo surge como uma atividade humana concreta, que leva a marca histórica de cada época em que ela ocorre, desde o composto doutrinário dos pioneiros de Rochdale até os tempos de hoje, sedimentando valores em prol da igualdade de oportunidades à seus participantes.

Lassere (1966) ao tratar do composto doutrinário dos pioneiros do cooperativismo, prefere denominar como regras o que os demais autores denominam de princípios, identificando-os como valores “que se referem a uma afirmação fundamental da ciência ou da moral, da qual decorrem por uma ligação

lógica, seja uma série de leis científicas, seja um conjunto de regras de comportamento, de equidade e de direito” (Lassere, 1966, p.279). O autor ao falar dos princípios que prefere denominar de regras, adverte que não são simples regras de eficácia que se possam abandonar ou modificar em função das exigências de êxito das empresas cooperativas. Estas regras jogaram um papel tão grande na história e na tradição cooperativa, que elas assumiram na mente de muitos um caráter quase sagrado e de inquestionáveis.

Haverão, ainda segundo Lassere (1966), as cooperativas de evitar tornarem-se prisioneiras de uma interpretação excessivamente rigorosa das regras de Rochdale, pois não são uma revelação, não têm um valor automático, mágico ou arbitrário. Por certo estas regras têm uma fonte, uma lógica e um papel a desempenhar no curso de um processo histórico em permanente mudança e adaptação a novas circunstâncias. Portanto, devem ser concebidas numa perspectiva dinâmica, evolutiva e flexível.

Porém, nas diversas épocas históricas, elas têm sua utilidade, pois são antes de tudo uma proteção contra possíveis desvios. “A fidelidade a estas regras gera entre os cooperativistas a confiança necessária e lhes proporciona os meios necessários para impedir que a cooperação caia nas mãos de homens que a queiram usar em função de seus próprios interesses. [...] A infidelidade às regras cooperativas mina a fé cooperativa” (Lassere, 1966, p. 280-281).

O cooperativista inglês Watkins (1986) coincide com este ponto de vista quando identifica princípios com regras práticas que, ao serem seguidas eficientemente, mas também com a necessária flexibilidade, asseguram a uma organização cooperativa o seu caráter cooperativo e, embora não sejam garantia de sucesso nas atividades, podem contudo contribuir para evitar muitas das freqüentes causas do seu fracasso.

Os princípios são as idéias gerais que inspiram e governam a aplicação da organização econômica, social e técnica das cooperativas. Estas idéias segundo Watkins (1986), resultam de reflexão indutiva sobre a experiência da realidade econômica e social vividas pelos pioneiros e orientam a busca de soluções cooperativas para os problemas enfrentados em cada contexto. Não são portanto,

o resultado da elaboração intelectual de um teórico, de um líder político ou carismático, mas são o produto da reflexão sobre a experiência, confirmada e depurada pelo teste da discussão crítica durante praticamente os dois primeiros anos de existência da cooperativa. Brotam do senso comum e da experiência de um grupo de operários, decididos a superar a situação econômica e social extremamente adversa em que viviam. E criaram normas práticas comuns a todas as formas de cooperação em qualquer tempo e lugar, que são flexíveis e permitem a adequação a novas exigências e circunstâncias, precisamente porque se inspiram nos valores mais fundamentais e perenes da justiça, da democracia, da equidade e da solidariedade.

É graças a estes princípios ou valores que o Movimento Cooperativista cresce, não através de sua lógica social ou consistência teórica, porém graças à sua superioridade em visar alcançar objetivos práticos. É por isso também que, segundo Watkins (1986, p. 15), “a verdade cooperativa é sobretudo operante e, nestes termos, a eficácia do cooperativismo não consiste em provar teoremas, mas em tentar solucionar problemas”. Uma importante fonte de autoridade dos valores cooperativos deriva de seu conteúdo ético, como por exemplo, o valor da equidade e o da associação que subentende a solidariedade e que decorre da natureza social do homem.

Carbonell de Masy (1979, p. 185-195) ao tratar dos valores cooperativos, fala em idéias inspiradoras que orientam as normas concretas e são válidas para quaisquer tipos de cooperativas e nas mais diversas circunstâncias culturais, econômicas e sociais. Tais idéias consistem na auto-ajuda ou solidariedade, democracia, economia, liberdade, equidade e progresso social. Os princípios ou as normas situam-se entre as idéias inspiradoras e a prática das cooperativas. Tanto as idéias inspiradoras como as normas práticas sempre devem ser consideradas em conjunto, sob pena de descaracterizar a organização cooperativa. A título de exemplo, se fosse acentuado apenas o aspecto da democracia, onde se procurasse promover cada vez mais a participação decisória e o controle dos associados sobre a organização, mas em prejuízo de sua racionalidade e eficiência econômica, isto desvirtuaria e até poderia destruir a

cooperativa. Portanto, ao falar em organização cooperativa, requer-se um tratamento equilibrado entre a sua dimensão econômica enquanto empresa e a sua dimensão social enquanto associação de pessoas.

Neste aspecto, tanto Carbonell de Masy quanto Watkins, ao introduzir a idéia da economia entre os valores fundamentais do cooperativismo, apontam para a ausência deste tópico na reformulação dos princípios ou normas cooperativistas da Associação Cooperativa Internacional (ACI) de 1966. Ambos julgam como uma carência nos conteúdos das normas, então definidas, o não ter-se considerado a eficiência econômica como um princípio cooperativo. Tal entendimento se estendeu mundialmente a partir do Congresso da ACI - Aliança Cooperativa Internacional, em Estocolmo, em 1988. Este evento abordou de forma especial o tema dos valores do cooperativismo.

De fato, a doutrina cooperativista já passou em algumas oportunidades por modificações por parte das assembleias gerais da Aliança Cooperativa Internacional, no entanto até o período citado não havia se preocupado com os resultados econômicos. Em 1930 iniciou-se um processo de revisão doutrinária do cooperativismo que culminou em 1937, em uma revolução por parte da ACI - Aliança Cooperativa Internacional- considerando então somente os princípios adesão livre, gestão democrática, retorno "pro-rata" das operações e os juros limitados ao capital como princípios suficientes para caracterizar uma cooperativa e conseqüentemente a sua filiação à entidade. Já em 1966 a ACI - Aliança Cooperativa Internacional em seu congresso, resolveu-se por outras pequenas modificações doutrinárias como a ativa cooperação entre as cooperativas, a criação de um fundo para a educação cooperativa nas cooperativas, a distribuição de sobras ao desenvolvimento da própria cooperativa, aos serviços comuns e finalmente, aos cooperadores "pro-rata" das operações.

Os debates de hoje devido ao gigantismo do cooperativismo, também atingem os princípios de participação e democracia, que guardam em seu bojo a máxima " a cada homem um voto ". Neste ponto da discussão agrega-se além da aceitação da busca da eficiência econômica, o aspecto da proporcionalidade decisória. Ou seja, a questão que se coloca é que se cooperado tem uma maior

participação operacional com a sua cooperativa, deveria ter proporcionalmente um maior número de votos. Nos Estados Unidos da América em alguns estados, a lei já faculta a votação proporcional nas assembléias da sociedade cooperativa e portanto, coloca Royer (1992): o princípio do controle democrático deve ser reinterpretado para permitir tal situação.

Cook (1992) comentando estas possibilidades de modificação expõem o problema não resolvido da transição entre as cooperativas de estruturas não proporcionais para estruturas proporcionais. Estas questões polêmicas devem passar por um intenso processo de discussão internacional ao nível da ACI - Aliança Cooperativa Internacional, de forma que as empresas cooperativas continuem sendo diferenciadas das empresas de capital com o advento da proporcionalidade, como argumenta Royer (1992), que as cooperativas não percam em si a sua característica primordial de serem democráticas e participativas, bem como fortes na manutenção de seus valores.

Percebe-se que todas as discussões e preocupações das organizações cooperativas, no intuito de adequarem-se mundialmente às exigências de um mercado globalizado, abrangem muitos aspectos. Tais aspectos são com certeza, relevantes, no entanto, não enfraquecem os princípios do cooperativismo. Muito pelo contrário parecem fortalecê-los, pois são as épocas de adversidades para humanidade que afloram a necessidade da cooperação. Aqui não se pretende polemizar sobre as anuências da modernidade cooperativista, mas sim, sinalizar que embora a eficiência econômica e a proporcionalidade decisória sinalizem adaptações nas práticas organizacionais das cooperativas, os valores básicos do cooperativismo não têm sido afetados. Aliás, para melhor embasamento da presente pesquisa, concentrar-se-á na discussão destes valores.

Na busca da identidade cooperativa as organizações cooperativistas devem seguir os princípios cooperativos, que são as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Tais valores, segundo Carbonell de Masy (1979), consistem na auto-ajuda ou solidariedade, democracia, economia, liberdade, eqüidade e progresso social.

De acordo com Lars (1988), todos os cooperativistas militantes, os teóricos e estudiosos do cooperativismo, coincidem na indicação de alguns valores básicos do cooperativismo:

1. "Valores de auto-ajuda, que compreendem a criatividade, o dinamismo, a responsabilidade, e independência e o espírito do 'faça você mesmo o que estiver ao seu alcance'.
2. Valores de ajuda mútua, como cooperação, unidade em ação coletiva, solidariedade e paz.
3. Valores de interesse não lucrativo, quais sejam o da conservação de recursos, eliminação do lucro como força orientadora, responsabilidade social e a não exploração do trabalho alheio.
4. Valores democráticos, como os da igualdade, participação e equidade.
5. Valores do esforço voluntário, como os da fidelidade aos compromissos assumidos, do poder criativo e do pluralismo.
6. Valores do universalismo que significa abertura e mente esclarecida, sensibilidade a uma visão de globalidade que supere o espírito bairrista ou de seita.
7. Valores educacionais que apreciam o desejo por mais conhecimentos e perspicácia na visão da realidade e por mais entendimento.
8. Valores de determinação no esforço e na busca de benefícios para os membros" (Lars, 1988, p. 96-97).

Na realização dos objetivos econômicos, na opinião de Lars (1988), maior ênfase deve ser dada à retomada e aprofundamento da democracia cooperativa, através da maior participação dos associados, à educação cooperativa, cultivando nos associados um maior empenho pelos interesses e as necessidades dos outros, à conquista de novos espaços econômicos e sociais frente ao avanço das multinacionais e dos monopólios, bem como um compromisso junto com as outras forças e movimentos sociais, na luta contra o desemprego, a pobreza, a subnutrição e a preservação do meio-ambiente.

Como organizações de dupla finalidade, simultaneamente econômica e social, as cooperativas não podem empenhar-se somente em prol do êxito econômico e financeiro, mas devem visar especialmente à concretização de seus objetivos sociais de melhor realização e participação decisória do quadro social e dos seus funcionários (Pinho, 1982). O movimento cooperativo não é um fim em si. Seu objetivo não é sobreviver, mas viver para proporcionar uma vida melhor. Os pioneiros revolucionaram as relações econômicas e sociais de sua época ao

introduzirem procedimentos e organizações que visavam implantar a equidade e a solidariedade nas relações econômicas e de trabalho, tão aviltadas pelo capitalismo industrial de então. As cooperativas foram inovadoras e criativas durante muitas décadas, colocando-as na fronteira da inovação econômica e social. Continuam sendo uma opção clara e inequívoca da busca democrática por oportunidades de sobrevivência e desenvolvimento, principalmente pela força de seus valores.

Oficialmente as discussões a respeito da doutrina cooperativista também passaram pelo XXX Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, na cidade de Tóquio, em 1992. Relembrados conforme contextualiza Suh (1993), pelo Comitê Agrícola da referida entidade, em reunião no ano seguinte ao congresso, reafirmaram os valores fundamentais do cooperativismo a seguir expressos:

- a) Atividades econômicas para satisfazerem as necessidades de seus associados.
- b) Democracia e participação.
- c) Desenvolvimento dos recursos humanos.
- d) Responsabilidade Social.
- e) Cooperação econômica nacional e internacional.

Todos estes modelos, descritos acima com o intuito de subsidiar teoricamente a presente pesquisa, são modelos identificadores dos valores do cooperativismo. Nota-se que são coincidentes nos valores da ajuda mútua e democracia, como também declaram um conjunto de valores que estão reafirmados pela declaração da identidade cooperativa da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999). Tal declaração define que as cooperativas baseiam-se nos seguintes valores:

- a) ajuda mútua e responsabilidade;
- b) democracia;
- c) igualdade;
- d) equidade e solidariedade; e nos
- e) valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

De interesse mais imediato para esta dissertação é interessante construir um conjunto de valores que abranjam os principais valores cooperativistas, a partir da base fornecida pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999), devido sua atualidade e conveniência com a realidade brasileira. Observando-se esta base percebe-se que os valores de ajuda mútua e de solidariedade são convergentes, até mesmo porque Carbonell de Masy (1979) os apontava como sinônimos ao contextualizar, em primeiro plano, que os valores do cooperativismo consistem na auto-ajuda ou solidariedade. Do conceito de que cooperativa é uma organização de pelo menos, vinte pessoas físicas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades (OCB, 1999), se pode entender que ambos: ajuda mútua e solidariedade, são partes integrantes de um valor de ajuda mútua.

Os valores elencados como: democracia, igualdade e eqüidade, em virtude da sua proximidade com o verdadeiro elemento diferenciador das organizações cooperativas que é a sua gestão democrática e participativa, onde o caráter principal não é o capital do sócio, mas sim a igualdade entre os associados, podem ser agrupados no valor democracia. No que diz respeito aos valores éticos, são pertinentes e representados nos mais diversos modelos aqui descritos, perfazendo um terceiro conjunto de valores dos princípios éticos. O valor descrito como responsabilidade, diz respeito aos aspectos individuais de cada cooperado a serem praticados junto a comunidade cooperativada, sendo entendido como um sendo um quarto valor.

Assim exposto, tem-se um conjunto dos valores do cooperativismo:

Valor 1 – Ajuda mútua

Valor 2 – Democracia

Valor 3 – Princípios éticos

Valor 4 – Responsabilidade

Obtidos a partir dos valores preconizados pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999), estes valores quando enriquecidos pela contextualização dos outros modelos teóricos apresentados neste item,

consolidam-se os valores básicos do ideário cooperativista, conforme demonstra a Tabela 13, os quais orientam o presente estudo.

Tabela 13 – Valores do Cooperativismo

Valor	Valores básicos do Ideário Cooperativista
1- Ajuda mútua	Cooperação; unidade; solidariedade
2- Democracia	Igualdade; participação; equidade; desenvolvimento dos recursos humanos
3- Princípios éticos	Honestidade; transparência; responsabilidade social; preocupação com os semelhantes
4- Responsabilidade	Criatividade; fidelidade; tradição

FONTE: adaptado da OCB (1999)

O primeiro valor de ajuda mútua, engloba o conjunto de valores de cooperação, da unidade de ação coletiva e da solidariedade, expostos por Lars (1988) em seus valores de ajuda mútua e por Suh (1993), quando aponta o valor cooperação econômica. O segundo valor da democracia, engloba o conjunto de valores da igualdade, da participação, da equidade e do desenvolvimento dos recursos humanos, expostos por Lars (1988) em seus valores democráticos, por Carbonell de Masy (1979) quando aponta democracia e equidade como valores do cooperativismo e, por Suh (1993) ao demonstrar a preocupação da ACI - Aliança Cooperativa Internacional com o desenvolvimento dos recursos humanos, tornando mais igual e democrática as diferenças entre os indivíduos da comunidade cooperativa. Tal preocupação também é retratada em um dos sete princípios do cooperativismo (OCB, 1999) o princípio da educação, formação e informação como forma das pessoas que compõem as sociedades cooperativistas desenvolverem-se para contribuir eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

O terceiro valor dos princípios éticos, representado pelo valores da honestidade, da transparência, da responsabilidade social e da preocupação com os semelhantes, é amplamente exemplificado no enunciado dos valores da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999). O quarto e último valor da

responsabilidade, abrange os valores da criatividade, da fidelidade aos compromissos assumidos e da tradição, são observados em Lars (1988) nos valores de auto-ajuda, que expõem e assemelha os valores da criatividade e da responsabilidade como da atribuição dos indivíduos dentro da comunidade cooperativa e nos valores do esforço voluntário, que pressupõem a responsabilidade com relação a fidelidade aos compromissos assumidos. Dos valores descritos pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999), destaca-se como componente do fator responsabilidade o compromisso com a tradição dos seus fundadores.

Expuseram-se no decorrer deste item as origens, a evolução (no mundo, no Brasil e em Santa Catarina), formação, caracterização e importância econômica das organizações cooperativas, enquanto pertencentes ao movimento cooperativista surgido por iniciativa dos “Pioneiros de Rochdale”. Procurou-se demonstrar que a formação do pensamento cooperativista representa a busca de construir um cooperativismo autêntico, fiel aos seus princípios e adaptável sempre às mudanças e transformações que ocorrem no meio político, social e econômico das nações.

Observou-se que foi efetivamente em Rochdale que se lançou a experiência matriz que passaria a orientar progressivamente todos os tipos de cooperativas, não só no país de origem, na Inglaterra, mas também nos demais países. Seus objetivos, seus valores e suas normas é que foram adotados pela Aliança Cooperativa Internacional como critérios de filiação de quaisquer cooperativas a esta instituição de caráter internacional. Comentou-se também, que a entidade referida procura acompanhar os princípios cooperativistas estabelecidos em Rochdale, mesmo dentro de uma economia de mercado.

Procurou-se deixar claro que o cooperativismo atual busca organizar a sociedade para que os valores sociais sejam respeitados independentemente do momento histórico ou dos objetivos específicos de cada sistema político ou econômico. Neste sentido exaltou-se que o principal enfoque do conteúdo doutrinário da Rochdale é a responsabilidade social do capital para com a sociedade. No entanto, ficou expresso que tentar aplicar a doutrina cooperativista

considerando somente seu aspecto doutrinário sem considerar o ambiente, a cultura política e a nova realidade econômica (competitividade e globalização), é utópico e totalmente inútil para aperfeiçoar e desenvolver o cooperativismo.

Destacou-se também, a importância dos valores do cooperativismo, sendo que o eixo central do legado de Rochdale consiste nos seus valores ou nas suas idéias inspiradoras. Valores estes inspirados nas experiências e nas idéias dos precursores do cooperativismo, são de caráter mais permanente e universal. Haja visto que a cada novo contexto econômico, social e cultural houveram flexibilizações nas normas ou princípios do cooperativismo, adequando-os a uma dinâmica histórica-social em rápida evolução. Mas sempre que o fizeram, mantiveram-se fiéis aos objetivos e valores fundamentais do cooperativismo. Razão inequívoca da força revigoradora deste movimento, que justifica sobremaneira a intenção deste estudo. Por último expuseram-se vários modelos teóricos sobre os valores do cooperativismo, de onde se chegou a um conjunto de valores que servem de embasamento para o presente estudo.

Neste capítulo, pretendeu-se demonstrar que a cultura organizacional compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Este comportamento em épocas onde o conhecimento humano é elemento essencial de vantagem competitiva, deve estar motivado por um ambiente cultural de eficácia e valorização humana. Pretendeu-se da mesma forma sustentar que a cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização. Além disso, sustentou-se que as organizações criam e desenvolvem sua própria cultura, com suas normas, crenças, valores e pressupostos. Entende-se que esta formação recebe influência direta do ambiente, em virtude da organização partilhar do mesmo sistema de valores da sociedade em que se integra, em especial a sociedade brasileira que possui características de formação cultural tão ímpares. Identificou-se ainda, como melhor forma de reconhecimento da cultura de uma organização, o nível dos valores. Entende-se que os valores organizacionais percebidos pelos membros de

uma organização são elementos evidentes da cultura organizacional e fornecem verdades inequívocas da realidade social da organização. Com base neste elemento de análise, adotou-se como modelo teórico de análise da cultura organizacional desta dissertação a Escala de Valores Organizacionais (Tamayo e Gondim, 1996).

Ainda neste capítulo, pretendeu-se caracterizar as organizações cooperativas como fenômenos sociais distintos no universo organizacional. Sustentou-se que tal fato deriva das origens e do forte conteúdo doutrinário do movimento cooperativista, o qual deu origem as organizações cooperativas. Concluiu-se que não há como analisar cooperativas em seu caráter cultural sem levar em consideração os ideais do cooperativismo. Cooperativismo este constituído na luta pela democracia nas relações econômicas e no empenho pela autonomia e de mais eqüidade e solidariedade. Na prática das organizações cooperativas isto perfaz a grande diferença das mesmas em relação à qualquer outro tipo de organização. Entende-se que os ideais cooperativistas são sustentados por alguns valores básicos e colocados em prática pelas linhas orientadoras dos princípios do cooperativismo, os quais refletem em sua essência os princípios *rochdaleanos*. Isto leva a compreender que ao reafirmar o legado de Rochdale, não se trata de repetir os mesmo caminhos e métodos clássicos percorridos pelos pioneiros e seus imediatos sucessores, trata-se de saber traduzi-los e adequá-los com métodos e percursos apropriados aos dias atuais. Assim, procurou-se defender um modelo teórico para análise dos valores cooperativistas praticados em organizações cooperativas, a partir dos valores preconizados pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999), enriquecidos pelas diversas fontes teóricas relatadas.

Por último, com base nesses argumentos e antes que se estabeleça em um próximo capítulo, os procedimentos metodológicos que orientaram a investigação realizada, entende-se como oportuno concluir-se todo o contexto desta fundamentação teórica, com a construção de uma tabela referente ao modelo teórico adotado para análise dos elementos culturais significativos da cultura organizacional em organizações cooperativas.

Tabela 14 – MODELO TEÓRICO DA PESQUISA – Escala de elementos culturais significativos para os valores cooperativistas praticados em organizações cooperativas

Grupos de Elementos	Significado do Fator	Valores organizacionais
<u>Elemento A</u> Eficiência / Eficácia	<i>Refere-se a percepção que os dirigentes têm da prioridade dada pela cooperativa à eficiência e à eficácia e a sua contribuição na consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade.</i>	1. eficiência e eficácia 2. comprometimento, pontualidade e dedicação 3. produtividade e qualidade 4. planejamento e competência
<u>Elemento B</u> Interação no Trabalho	<i>Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a importância da interação positiva no trabalho e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade.</i>	5. abertura e democracia 6. coleguismo, amizade e cooperação 7. flexibilidade 8. competitividade 9. criatividade 10. benefícios e sociabilidade
<u>Elemento C</u> Gestão	<i>Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a forma de administração, controle e estilo de gestão da cooperativa e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade.</i>	11. tradição, obediência e postura profissional 12. fiscalização e supervisão 13. hierarquia 14. organização
<u>Elemento D</u> Inovação	<i>Refere-se a percepção dos dirigentes sobre o ambiente inovativo da cooperativa e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade.</i>	15. incentivo à pesquisa e modernização de recursos materiais 16. integração interorganizacional 17. probidade
<u>Elemento E</u> Respeito ao funcionário	<i>Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a valorização e reconhecimento dos funcionários pela cooperativa, bem como a conduta ética de seus dirigentes e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade.</i>	18. respeito, polidez e harmonia 19. reconhecimento, qualificação dos recursos humanos e plano de carreira 20. honestidade 21. justiça

FONTE: adaptado de Tamayo e Gondim (1996)

3. METODOLOGIA

A pesquisa além de estruturada nos conhecimentos já desenvolvidos sobre o tema na literatura especializada, deve ser conduzida a partir de uma metodologia coerente que permita alcançar os objetivos do estudo (Fleury et alii, 1997). Dessa forma, a partir das considerações contidas na fundamentação teórico-empírica, discute-se neste tópico o tipo de estudo, a obtenção da amostra pesquisada, as técnicas de investigação utilizada e os procedimentos para levantamento e análise dos dados da pesquisa realizada. Portanto, torna-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consiste em identificar qual a percepção dos dirigentes sobre valores significativos da cultura organizacional em cooperativas.

3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

De acordo com Triviños (1987, p. 107), “a questão de pesquisa parte das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação”. Desse modo, a partir das considerações teóricas elencadas e das idéias dispostas na formulação do problema e dos objetivos desta investigação, as quais procuram relacionar a influência dos valores da cultura organizacional praticados em cooperativas na consolidação do ideário cooperativista, este estudo para operacionalizar o problema, orientou-se nas seguintes questões:

- a) Qual a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre a existência do elemento eficiência/eficácia como elemento da cultura organizacional e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista?
- b) Qual a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre a valorização da interação positiva no trabalho como elemento da cultura

- organizacional e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista?
- c) Qual a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre o estilo de gestão praticado e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista?
 - d) Qual a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre a existência do elemento inovação como elemento da cultura organizacional e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista?
 - e) Qual a percepção dos dirigentes das organizações cooperativas sobre a existência do elemento respeito ao funcionário como elemento da cultura organizacional e qual a contribuição deste elemento na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista?

3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS E VARIÁVEIS

“Considerando-se que um mesmo termo pode ter significados diferentes para diferentes pessoas e contextos, o autor do projeto deve alertar o leitor para como determinado termo deve ser entendido em seu texto” (Vergara, 1998, p. 32). Assim sendo, esta pesquisa a partir da focalização do problema, utilizou-se das seguintes definições dos principais termos e variáveis do estudo em nível teórico, bem como os aspectos operacionais relativos à forma de investigação:

Cultura Organizacional – “A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto e desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que tenha funcionado bem o suficiente por serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros

como a maneira correta de se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas” (Schein apud Freitas, 1991, p.7).

A cultura organizacional é operacionalizada a partir da identificação dos valores organizacionais, segundo a percepção de dirigentes de cooperativas, mediante aplicação de um instrumento de verificação devidamente testado e validado para o presente estudo.

Valores Organizacionais – São padrões preferenciais que orientam o comportamento e a confiança no desempenho de papéis por um grupo ou organização. “Os princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativo a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo e Gondim, 1996, p.63). Para Katz & Khan (1974), os principais componentes de uma organização são seus papéis, suas normas e seus valores. Os valores definem para o grupo, indivíduos e organização o que é importante na vida da entidade. Os valores são elementos integrados dos papéis, expressos em normas que prescrevem formas de comportamento, associadas aos papéis dos grupos, direcionam as relações da organização com seus ambientes interno e externo e estabelecem a distinção do que é certo e do que é errado, do que funciona e do que não funciona.

A operacionalização dos valores organizacionais se faz sob a denominação de elementos culturais. Isto para que não haja sobreposição de entendimentos com os valores básicos do ideário cooperativista. Também nesta investigação, os valores organizacionais significativos da cultura organizacional em organizações cooperativas, têm por base a escala de valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996), devidamente adaptada a natureza desta pesquisa, onde agrupou-se os valores organizacionais nos cinco grupos de elementos culturais sugeridos pela referida escala, os quais apresentam as seguintes definições:

Elemento A – Eficiência / Eficácia

Refere-se a percepção que os dirigentes têm da prioridade dada pela cooperativa à eficiência e à eficácia e a sua contribuição na consolidação do

ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade. É formado pelos seguintes valores organizacionais:

- Eficácia - fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados;
- Eficiência - executar as tarefas da organização de forma certa;
- Qualidade - compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços;
- Produtividade - atenção voltada para a produção e a prestação de serviços;
- Comprometimento - identificação com a missão da organização;
- Planejamento - elaboração de planos para evitar improvisação na empresa;
- Pontualidade - preocupação com o cumprimento de horários e compromissos;
- Competência - saber executar as tarefas da organização;
- Dedicção - promoção ao trabalho com afinco.

Elemento B – Interação no Trabalho

Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a importância da interação positiva no trabalho e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade. Constitui-se dos seguintes valores organizacionais:

- Abertura - promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo;
- Coleguismo - clima de compreensão e apoio entre os empregados;
- Amizade - clima de relacionamento amistoso entre os empregados;
- Cooperação - clima de ajuda mútua;
- Criatividade - capacidade de inovar na organização;
- Democracia - participação dos empregados nos processos decisórios;
- Benefícios - promoção de programas assistenciais aos empregados;
- Flexibilidade - administração que se adapta às situações concretas;
- Competitividade - conquistar clientes em relação à concorrência;

- Sociabilidade - estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho,

Elemento C – Gestão

Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a forma de administração, controle e estilo de gestão da cooperativa e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade. Os valores organizacionais que fazem parte deste elemento são:

- Tradição - preservar usos e costumes da organização;
- Hierarquia - respeito aos níveis de autoridade;
- Obediência - tradição de respeito às ordens;
- Fiscalização - controle do serviço executado;
- Supervisão - acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas;
- Postura profissional - promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização;
- Organização - existência de normas claras e explícitas.

Elemento D – Inovação

Refere-se a percepção dos dirigentes sobre o ambiente inovativo da cooperativa e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade. Constitui-se dos seguintes valores organizacionais:

- Incentivo à pesquisa - incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização;
- Integração interorganizacional - intercâmbio com outras organizações;
- Modernização de recursos materiais - preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros;
- Probidade - administrar de maneira adequada o dinheiro público;

Elemento E – Respeito ao funcionário

Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a valorização e reconhecimento dos funcionários pela cooperativa, bem como a conduta ética de seus dirigentes e

a contribuição deste elemento da consolidação do ideário cooperativista, representado pelos valores: da ajuda mútua, da democracia, dos princípios éticos e da responsabilidade. Os valores organizacionais que fazem parte deste elemento são:

- Respeito - consideração às pessoas e opiniões;
- Reconhecimento - valorização do mérito na realização do trabalho;
- Qualificação dos recursos humanos -promover a capacitação e o treinamento dos empregados;
- Polidez - clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano;
- Honestidade - promoção do combate à corrupção na organização;
- Plano de Carreira - preocupação com a carreira funcional dos empregados;
- Harmonia - ambiente de relacionamento interpessoal adequado;
- Justiça - imparcialidade nas decisões administrativas.

Ideário Cooperativista – Em se tratando da doutrina cooperativista pode-se denominar o seu composto de regras ou princípios como valores “que se referem a uma afirmação fundamental da ciência ou da moral, da qual decorrem por uma ligação lógica, seja uma série de leis científicas, seja um conjunto de regras de comportamento, de equidade e de direito” (Lassere, 1966, p.279).

A operacionalização do ideário cooperativista é dada pelos valores básicos do cooperativismo, obtidos a partir dos valores preconizados pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999) e enriquecidos pelas análises de Carbonell de Masy (1979), Lars (1988) e Suh (1993), formando os valores básicos do ideário cooperativista assim definidos para o presente estudo:

Valor 1 – Ajuda mútua

Refere-se aos valores básicos do ideário cooperativista da cooperação, da unidade e da solidariedade.

Valor 2 – Democracia

Refere-se aos valores básicos do ideário cooperativista da igualdade, da participação, da equidade e do desenvolvimento dos recursos humanos.

Valor 3 – Princípios éticos

Refere-se aos valores básicos do ideário cooperativista da honestidade, da transparência, da responsabilidade social e da preocupação com os semelhantes.

Valor 4 – Responsabilidade

Refere-se aos valores básicos do ideário cooperativista da criatividade, da fidelidade e da tradição.

Percepção – É a maneira pela qual as mensagens sensoriais são traduzidas ou decodificadas em formas compreensíveis. Segundo Martin-Baró (1983) a percepção é o processo de captação e interpretação do sentido de estímulos, não passivamente, mas selecionando os dados que tem capacidade de analisar e tentando ver o futuro através deles.

Dirigentes – Grupo de associados das cooperativas que são eleitos , por períodos previstos em estatuto. Os dirigentes eleitos são os representantes do quadro social para administrar a empresa cooperativa em conjunto com os gerentes, representantes do quadro funcional. Segundo Boetcher (1980) os dirigentes - conselho de administração e gerentes - são aqueles que fomentam os interesses dos membros de uma organização cooperativa. Portanto, para esta pesquisa dirigentes são os membros eleitos para o Conselho Administrativo, mais os gerentes que exercem funções de caráter técnico-administrativo, situados no primeiro nível hierárquico das entidades.

Organizações cooperativas – Pinho (1987, p.8), aborda as “cooperativas no sentido de sociedade de pessoas, organizadas em bases democráticas, que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços como também a realizar determinados programas educativos e sociais”.

Consolidação – A consolidação do ideário cooperativista está no sentido de ver se os fatores culturais praticados em organizações cooperativas tornam consistentes, confirmam, ratificam os valores básicos do ideário cooperativista.

3.3. DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Neste tópico se dará a caracterização do estudo e será explicitado o método orientador do plano da investigação, bem como a delimitação dos elementos caracterizadores da amostra referente ao objeto de análise.

3.3.1. Delineamento da Pesquisa

Como já ressaltado na fundamentação teórico-empírica investigar a cultura organizacional não é uma tarefa simples. O avanço nesse campo é penoso e depende do esforço do investigador para conseguir algumas pequenas descobertas após enfronhar-se nos temas que fazem parte dessa área. Assim sendo, nem sempre somente os métodos de investigação conferirão a eficiência que se espera de uma análise, dado que outras variáveis mais complexas se interpõem no estudo, tais como a dinâmica das relações interpessoais e grupais, por onde circulam influências, decisões e informações fundamentais.

O sucesso no empreendimento de investigar a cultura organizacional depende, por outro lado, da postura que o pesquisador assume para conseguir esse intento. O alheamento ou envolvimento com a realidade organizacional podem se tornar fatores de imprecisão do estudo, na medida em que influenciam o pesquisador, que tem a intuição como instrumento básico de trabalho. Fleury (1992) distingue três posturas dos pesquisadores com relação à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A primeira seria a do empiricista, que pode ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social que, de acordo com a autora, considera "a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais" (Fleury, 1992, p. 15).

A postura seguinte seria a do antropólogo, que aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas previamente formulado. No processo de pesquisa, este modelo conceitual é questionado e suas categorias reformuladas. A terceira postura seria a do clínico ou terapeuta, na qual o pesquisador é convidado pela própria organização para destrinchar a

cultura, colocando a disposição deste todos os dados e informações necessários. A abordagem proposta por conta deste estudo aproxima-se da postura do antropólogo, visto que definiu-se previamente o arcabouço teórico com que se trabalhou e a iniciativa do estudo partiu do pesquisador.

Na postura do antropólogo, levando em consideração o tema proposto e de todo o mapeamento teórico-empírico levantado, buscou-se um caminho lógico que proporciona-se uma orientação geral ao estudo, necessário para a produção e interpretação do conhecimento. Na determinação deste caminho os trabalhos científicos podem ser classificados de acordo com o objetivo pretendido pelo pesquisador. Segundo Richardson (1985, p. 26) enquadram-se como: “Estudos exploratórios, quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno. Estudos descritivos quando se deseja descrever as características de um fenômeno. E, estudos explicativos, quando se deseja analisar as crenças ou conseqüências de um fenômeno”.

Tendo em vista que as categorias de análise consideradas na presente investigação foram a cultura organizacional e os ideais cooperativistas, o presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Descritivo, visto que não se propõe à manipulação das variáveis em estudo nem à aleatoriedade dos sujeitos da pesquisa (Kerlinger, 1980). A intenção é identificar qual a percepção dos dirigentes sobre elementos culturais significativos da cultura organizacional em cooperativas agropecuárias do Oeste catarinense. Descritivo também, por desejar conhecer a comunidade pesquisada, interpretá-la sem interferir nela para modificá-la (Triviños, 1987). Exploratório por buscar a familiarização do assunto no setor escolhido para pesquisa, “permitindo ao pesquisador aumentar sua experiência em torno do problema” (Triviños, 1987, p. 109). Os fenômenos ou a realidade em que se pretendeu aprofundar conhecimentos foi a Cultura Organizacional, identificada pelos elementos culturais significativos praticados em organizações cooperativas, levando-se em consideração os valores básicos do ideário cooperativista.

A investigação foi considerada dentro de uma perspectiva sincrônica, pois identificou-se a percepção dos dirigentes sobre os elementos culturais

significativos da cultura organizacional em cooperativas, em um período definido, sem considerar suas alterações no tempo. O período de abrangência da coleta de dados desta pesquisa correspondeu aos meses de outubro e novembro de 1999.

Em função da natureza do tema estudado e da profundidade requerida nas análises dos elementos culturais significativos da cultura organizacional que permeiam as organizações cooperativas, bem como a análise da contribuição destes elementos na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista, os procedimentos metodológicos adotados são predominantemente quantitativos. O nível de análise é o organizacional. A unidade de análise, por sua vez, é formada por dirigentes de organizações cooperativas que, mediante as informações de que dispõem foram considerados representativos perante a população.

3.3.2. Delimitação da Pesquisa: Composição da Amostra

A pesquisa realizou-se no ambiente regional definidos pela Receita Estadual de Santa Catarina, como sendo abrangidos pelas regiões 07 (Joaçaba) e 08 (Chapecó), englobando como população, as cooperativas agropecuárias de primeiro grau ou singulares, com sedes nesta região. A escolha da região foi feita pela facilidade de acesso, pela economia e pelo interesse particular do pesquisador. Já a adoção das cooperativas agropecuárias como ramo representativo das organizações cooperativas se deu pelo seu pioneirismo, pela sua abrangência em termos de número de associados e pela sua importância econômica na região escolhida.

Do levantamento efetivado junto à OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina se chegou ao número de onze cooperativas agropecuárias. Foram excluídas as de caráter central, adotando-se somente às singulares, em virtude da natureza da presente investigação. Desse modo se chegou a um primeiro quadro de distribuição da população a ser estudada, o qual passou a ser chamado de versão ampliada da população, com todas as

informações pertinentes aos objetivos desta pesquisa, conforme demonstrado logo a seguir.

Tabela 15 – Distribuição da população das cooperativas agropecuárias da região Oeste de Santa Catarina – versão ampliada

Cooperativa	Sede (UF)	Ano da Fundação	nº associados	nº funcionários	nº dirigentes
1- Coptar	Abelardo Luz	1991	64	07	11
2- Coopere	Campo Êre	1995	25	03	10
3- Cooperalfa	Chapecó	1967	9.029	829	14
4- Copérdia	Concórdia	1967	8.737	282	13
5- Cral	Cunha Porã	1968	2.917	220	14
6- Cooperio	Joaçaba	1969	3.797	135	14
7- Coolacer	Lacerdópolis	1981	170	15	13
8- Cooperarco	Palmitos	1976	2.534	250	17
9- Cril	Pinhalzinho	1969	2.559	265	12
10- Caslo	São Lourenço do Oeste	1978	666	96	11
11- Cooperxanxerê	Xanxerê	1997	87	17	11
Total -			30.585	2.119	140

FONTE: adaptado do Cadastro Básico das Cooperativas Catarinenses (OCESC, 1999)

Desta versão ampliada da população, excluíram-se todas as cooperativas cujas datas de fundações foram posteriores à 1988. Isto devido a estas cooperativas não terem vivenciado as duas situações de gestão das organizações cooperativas brasileiras. Antes da Constituição de 1988, onde eram controladas pelo poder do Estado e após, onde adentraram no regime de autogestão. De modo que se chegou a um total de oito cooperativas, que em termos de abrangência representam 99,4% do número de associados da versão ampliada, representados na Tabela 16, na página seguinte. Convém ressaltar que não se pretende estudar organização por organização, nem muito menos estabelecer comparativos entre as mesmas. Somente se definiu como população alvo as cooperativas agropecuárias pelos motivos já aqui expostos, bem como, por não se ter na região individualmente, nenhuma organização cooperativa de expressivo

renome ou importância social e econômica que assistisse, em termos de consistência, o presente estudo.

Tabela 16 – Distribuição da população alvo das cooperativas agropecuárias da região Oeste de Santa Catarina

Cooperativa	Sede (UF)	Ano da Fundação	nº associados	nº funcionários	nº dirigentes
1- Cooperalfa	Chapecó	1967	9.029	829	14
2- Copérdia	Concórdia	1967	8.737	282	13
3- Cral	Cunha Porã	1968	2.917	220	14
4- Cooperio	Joaçaba	1969	3.797	135	14
5- Coolacer	Lacerdópolis	1981	170	15	13
6- Cooperarco	Palmitos	1976	2.534	250	17
7- Cril	Pinhalzinho	1969	2.559	265	12
8- Caslo	São Lourenço do Oeste	1978	666	96	11
Total -			30.409	2.092	108

FONTE: adaptado do Cadastro Básico das Cooperativas Catarinenses (OCESC, 1999)

Definida a população alvo da pesquisa, selecionou-se como sujeitos o grupo dos dirigentes das cooperativas. Entendeu-se como dirigentes os membros do Conselho de Administração, representantes do quadro social, eleitos para administrar as cooperativas somados aos gerentes. Estes ficam na estrutura formal das cooperativas, logo abaixo do Conselho Administrativo, sendo considerados representantes do quadro funcional e que atualmente, coordenam, supervisionam e operacionalizam as atividades destas organizações, colocando em prática as resoluções do Conselho. Desta definição se chegou a um terceiro quadro chamado de população alvo – sujeitos da pesquisa, conforme descrito na Tabela 17.

A partir da definição da população alvo a ser investigada, bem como da definição dos sujeitos, construiu-se com base no Cadastro Básico das Cooperativas Catarinenses (OCESC, 1999), uma listagem nominal dos dirigentes, de onde observou-se que alguns ocupavam dois ou mais cargos. Esta listagem serviu de base para a retirada da amostra. A amostra se caracteriza por ser não aleatória.

“Em geral, as técnicas de amostragem não aleatórias procuram gerar amostras que, de alguma forma, representem razoavelmente a população de onde foram extraídas” (Barbetta, 1998).

Tabela 17 – Distribuição da população alvo das cooperativas agropecuárias da região Oeste de Santa Catarina – sujeitos da pesquisa

Cooperativa	Sede (UF)	nº dirigentes
1- Cooperalfa – Cooperativa Regional Alfa	Chapecó	14
2- Copérdia – Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia	Concórdia	13
3- Cral – Cooperativa Regional Auriverde	Cunha Porã	14
4- Cooperio – Cooperativa Tritícola Rio do Peixe	Joaçaba	14
5- Coolacer – Cooperativa dos Suinocultores de Lacerdópolis	Lacerdópolis	13
6- Cooperarco – Cooperativa Regional Arco Iris	Palmitos	17
7- Cril – Cooperativa Regional Itaipu	Pinhalzinho	12
8- Caslo- Cooperativa Agropecuária São Lourenço	São Lourenço do Oeste	11
	Total -	108

FONTE: adaptado do Cadastro Básico das Cooperativas Catarinenses (OCESC, 1999)

Da lista de sujeitos eliminou-se os nomes em duplicidade obtendo-se um contingente de 98 dirigentes. Em contato com cada uma das cooperativas selecionadas, obteve-se o endereço desses dirigentes e foi-lhes remetido o questionário. Dos 98 questionários distribuídos, retornaram 67. Todos devidamente preenchidos, o que perfaz um percentual de 68,4% de retorno, constituindo-se na amostra selecionada da população alvo da presente investigação. Esta taxa de retorno foi considerada aceitável, pois esteve acima da expectativa inicial planejada de 50%.

3.4. DADOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Objetivando-se obter os dados de que se precisava para responder ao problema da presente pesquisa, arquitetou-se metodologicamente os tipos e a

coleta dos mesmos, os quais neste item passam a ser explicitados. Descrevem-se portanto, os tipos de dados usados, as técnicas e os instrumentos utilizados para a coleta, bem como sua análise.

3.4.1. Tipos e Coleta de Dados

Os dados coletados para efeitos deste estudo foram de dois tipos: primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos dos questionários aplicados junto aos dirigentes das cooperativas selecionadas. Optou-se pelo levantamento de dados através de questionário (Anexo 1), de forma a obter maior objetividade dos dados, anonimato, uniformidade nas avaliações e neutralidade (Sellitz et al, 1974). Segundo Richardson (1989), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Nesta pesquisa, os questionários visam identificar a percepção dos dirigentes sobre como os elementos culturais significativos da cultura organizacional em cooperativas agropecuárias do Oeste catarinense, contribuem para a consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista. Outrossim, obteve-se menor dispêndio e possibilidade de aplicação de grande número de técnicas estatísticas.

O instrumento de pesquisa pôde ser aplicado sem a presença do pesquisador, em virtude de seu caráter auto-explicativo, contendo informações claras para seu preenchimento, inclusive contemplando exemplos práticos. Mesmo assim, efetivou-se um pré-teste junto à 06 gerentes de cooperativas, escolhidos aleatoriamente e que não pertenciam à amostra. O pré-teste do questionário resultou em alterações, por sugestões do grupo participante, em alguns termos do contexto do instrumento, à fim de facilitar a compreensão do conteúdo e do sentido de cada questão, bem como da proposta geral da pesquisa. Harmonizou-se, enfim, a comunicação com os sujeitos pesquisados.

Para identificar a percepção dos dirigentes de como os valores organizacionais significativos da cultura organizacional em organizações cooperativas, contribuem para a consolidação do ideário cooperativista, utilizou-se

a técnica das escalas. O modelo de escala do instrumento empregado foi a escala de Likert, construída a partir da “Escala de Valores Organizacionais”, proposta por Tamayo e Gondim (1996). A opção pela escala de Likert ocorreu em função da necessidade de se obter a posição dos respondentes em relação a um conjunto de elementos, considerando vários graus de medida de ocorrência destes diversos elementos, distribuídos em um *continuum* numerado de 1 a 5 (nada; quase nada; pouco; freqüentemente; muito).

O questionário ainda foi dividido em três grandes partes. A primeira, dos Dados Gerais, com questões fechadas, permitiu a caracterização dos sujeitos componentes da amostra. A Segunda, das Questões sobre elementos culturais e valores cooperativistas, com a utilização da escala de Likert, permitiu identificar a percepção dos dirigentes sobre os vários elementos propostos pelo presente estudo. A terceira e última parte, das Questões abertas, com duas grandes questões abertas. Estas permitiram que os respondentes exprimissem suas experiências enquanto dirigentes cooperativistas, bem como, contribuíssem com alguma questão não abordada pelo modelo proposto.

Mais especificamente, a segunda parte do instrumento de pesquisa, foi construída com base no conjunto de elementos culturais, bem como os valores organizacionais significativos, devidamente ajustados e agrupados para esta investigação, correspondentes à cada um destes elementos, de acordo com o modelo de Tamayo e Gondim (1996). Apresentou questões formuladas em dois níveis, sendo que o primeiro buscava conhecer a opinião do dirigente sobre a cooperativa como um todo e o segundo buscava, especificamente, a opinião do mesmo em relação a sua posição como dirigente. A distribuição das questões se deu conforme o que estampa a Tabela 18, a seguir.

Convém ressaltar que ao término do questionamento de cada elemento, abordou-se em pergunta destacada, a consideração do dirigente sobre a contribuição do elemento cultural na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista. Tais valores básicos foram agrupados em quatro valores: ajuda mútua, democracia, princípios éticos e responsabilidade; de acordo com o modelo discutido na fundamentação teórica.

Tabela 18 – Distribuição dos itens do questionário (Parte 2) na escala de valores organizacionais

Elemento	Valor organizacional significativo	Item	
		Cooperativa como um todo	Apenas o dirigente
A- Eficiência / Eficácia	Eficiência e eficácia	A.1	A.2
	Comprometimento, pontualidade e dedicação	A.3	A.4
	Produtividade e qualidade	A.5	A.6
	Planejamento e competência	A.7	A.8
B- Interação no trabalho	Abertura e democracia	B.1	B.2
	Coleguismo, amizade e cooperação	B.3	B.4
	Flexibilidade	B.5	B.6
	Competitividade	B.7	B.8
	Criatividade	B.9	B.10
	Benefícios e sociabilidade	B.11	B.12
C- Gestão	Tradição, obediência e postura profissional	C.1	C.3
	Fiscalização e supervisão	C.3	C.5
	Hierarquia	C.5	C.7
	Organização	C.7	C.9
D- Inovação	Incentivo à pesquisa e modernização dos recursos materiais	D.1	D.2
	Integração interorganizacional	D.3	D.4
	Probidade	D.5	D.6
E- Respeito ao funcionário	Respeito, polidez e harmonia	E.1	E.2
	Reconhecimento, qualificação dos recursos humanos e plano de carreira	E.3	E.4
	Honestidade	E.5	E.6
	Justiça	E.7	E.8

Os dados secundários foram selecionados em termos de consistência, objetividade, praticidade e de atualidade. Concentrou-se como fonte secundária a pesquisa bibliográfica em livros, dicionários, periódicos, teses e dissertações com dados pertinentes ao tema e problema nesta investigação. Buscou-se estudos sobre cultura organizacional, valores organizacionais, organizações cooperativas e ideário cooperativista. Como resultado dessa pesquisa obteve-se uma melhor compreensão do fenômeno abordado, bem como a geração de um quadro de referência para o levantamento dos dados primários.

3.4.2. Análise dos Dados Obtidos

Os dados coletados da fonte primária foram analisados rigorosamente com o auxílio de técnicas estatísticas que permitissem estabelecer a importância dos elementos analisados. Admitiu-se que a análise dos dados foi para medir a percepção dos respondentes sobre o que realmente é praticado e relevante, sobre o tema da pesquisa, nas cooperativas selecionadas. Para Gil (1994, p. 166), “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Os dados foram tratados de forma eminentemente quantitativa. Os levantamentos foram realizados através do *software* estatístico *STATISTICA*. A técnica estatística utilizada submeteu todos os dados à análise fatorial, análise descritiva e análise exploratória de associações. As perguntas fechadas foram estudadas através das médias atribuídas a cada elemento e através de cruzamento dos dados pessoais e os elementos da escala. As perguntas abertas estipuladas apenas para fomentar maiores informações dos dirigentes, foram estudadas através da análise textual das respostas dadas, com o intuito de afirmar a percepção dos elementos culturais. A interpretação dos dados se deu à luz dos conceitos da Escala de Valores, definida por Tamayo e Gondim (1996).

3.4.3. Limitações da Pesquisa

Sabe-se que abordagens metodológicas devem estar intimamente vinculadas aos objetos das respectivas Ciências, sendo que a natureza de tais objetos condiciona o respectivo enfoque metodológico. Em particular, na Ciência Administrativa, a compreensão dos fenômenos organizacionais são dificultados por razões de toda sorte. Decorrem das técnicas utilizadas ou da própria natureza humana tanto do pesquisador, quanto dos sujeitos pesquisados.

O estudo das organizações a partir da percepção de seus membros, facilita o entendimento do que realmente ocorre em termos de interação entre seus membros, no entanto, é certo que os métodos de pesquisa têm suas limitações.

Nesse sentido, a compreensão da realidade organizacional é limitada e algumas restrições de natureza metodológica e teórica precisam ser levantadas. Portanto, o método utilizado na presente pesquisa apresenta possíveis limitações conforme as descritas abaixo:

- O método reserva-se à análise específica das empresas estudadas. Não há portanto a possibilidade de generalização das conclusões encontradas, para aplicá-las em outras cooperativas ou outros ramos do cooperativismo. A validade do presente estudo se limita às cooperativas analisadas, uma vez que generalizações para outras cooperativas, mesmo que similares, exigiria um amostra representativa das mesmas. Contudo, com a devida cautela, os resultados desta pesquisa poderão ampliar o conhecimento da gestão de organizações cooperativas, bem como serem considerados válidos em relação a outras entidades com características semelhantes às da população analisada;

- Podem haver variáveis não consideradas como influenciadoras do tema em questão, haja visto que esta investigação limitou-se à valores organizacionais previamente definidos e agrupados em elementos culturais;

- Os dados primários podem conter distorções em virtude de serem limitados pelas diferentes percepções dos sujeitos pesquisados em relação ao comportamento realmente verificado na cooperativa, entendido e interpretado de forma diferente por diferentes personagens. Também, os significados das questões do instrumento de pesquisa podem ser interpretados de forma diferente da percebida pelo pesquisador, bem como o sentido do que estava sendo medido e o motivo real da pesquisa podem não terem sido entendido de maneira homogênea na amostra pesquisada, apesar do esforço em tornar as instruções bem claras e evidentes;

- A utilização de uma única modalidade de instrumento de pesquisa, o questionário com perguntas pré-determinadas, limita o reconhecimento da totalidade da cultura organizacional das cooperativas observadas, restringindo-se à percepção e a opinião dos indivíduos pesquisados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com o auxílio dos métodos e ferramentas da Estatística viabiliza-se a partir da base de dados construída, entender-se a realidade pesquisada. Dessa forma, objetiva-se neste tópico a apresentação e discussão dos dados da pesquisa, norteadas pelo referencial teórico-empírico descrito e pelos objetivos do estudo. Tratar-se-á primeiramente, da caracterização da amostra. Após, segue-se com a análise fatorial da distribuição dos itens da escala de percepção, com a descrição dos elementos da investigação, com a análise das questões abertas, com a análise exploratória de associações e por último aborda-se os resultados frente aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Este item refere-se aos dados gerais dos dirigentes de cooperativas pesquisados levando em consideração a primeira parte do instrumento de pesquisa. Descreve-se dados pessoais dos sujeitos abrangendo: sexo, faixa de idade, escolaridade e tempo de vínculo com a cooperativa. As figuras 4 a 7 demonstram os dados pessoais da amostra de 67 dirigentes de cooperativas.

A Figura 4 representada na página seguinte, demonstra que entre os 67 dirigentes de cooperativas pesquisados, há uma expressiva maioria do sexo masculino, pois como pode-se observar, 91% dos dirigentes são deste sexo, contra 9% do sexo feminino. Isto demonstra não exatamente nesta proporção, uma certa realidade nas organizações brasileiras, onde ainda os postos hierarquicamente superiores no comando estratégico das instituições, ainda são pertencentes aos homens. Deve-se também levar em consideração, que os dirigentes da amostra, pertencem todos à cooperativas agropecuárias, onde normalmente as pessoas do sexo masculino são os detentores das “terras”.

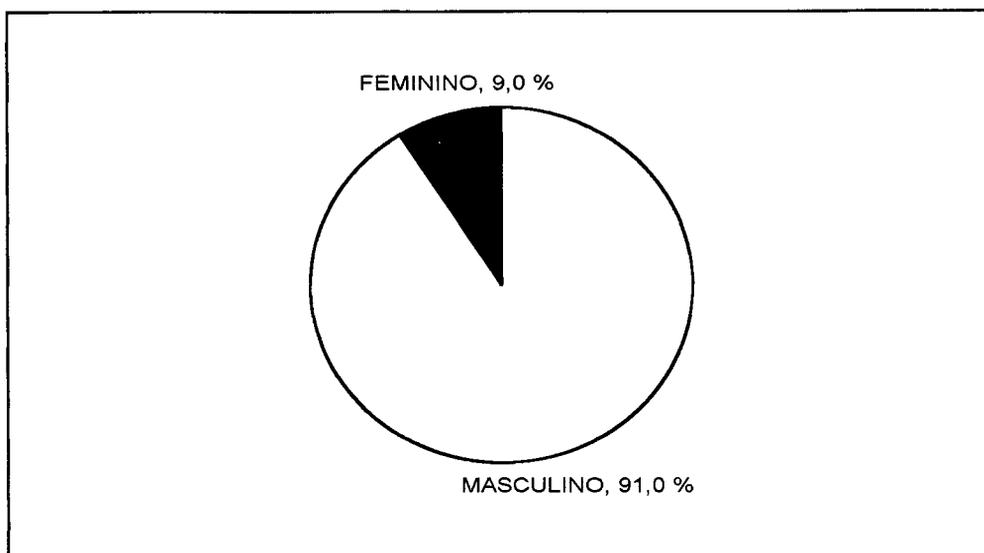


Figura 4 – Dirigentes de cooperativas, segundo o sexo, nov. – 1999.

A amostra estudada, na sua maioria encontra-se na faixa etária entre 41 à 50 anos (43,3%). A outra faixa mais representativa é a de 31 à 40 anos (32,8%). Com mais de 50 anos tem-se 19,4% dos dirigentes e, menos representativa está a faixa de 21 à 30 anos, com 4,5%. Convém ressaltar que nenhum dirigente possui menos de 21 anos conforme demonstrado na Figura 5.

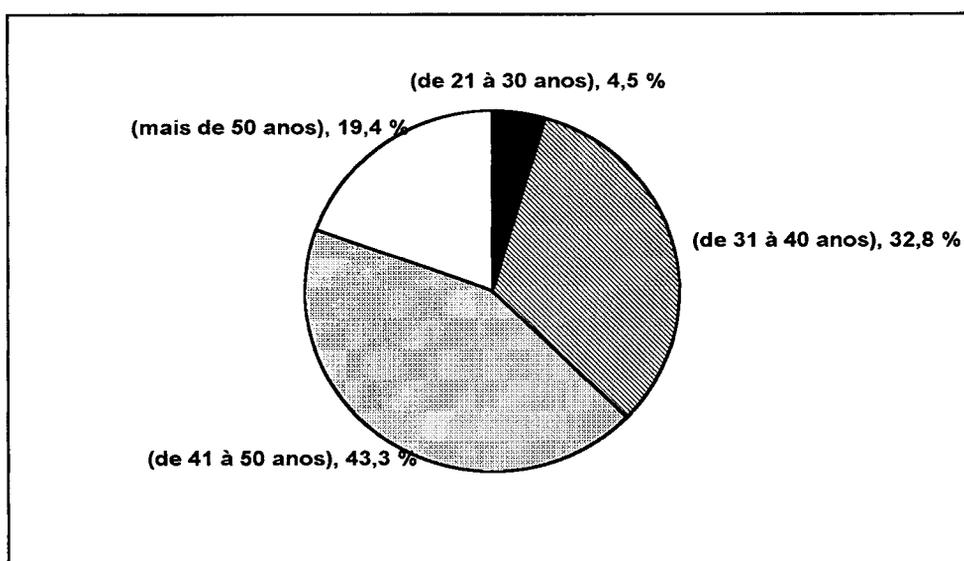


Figura 5 – Dirigentes de cooperativas, segundo a faixa de idade, nov. – 1999.

Ao se analisar a escolaridade da amostra em estudo observa-se de acordo com a Figura 6, que a mesma se concentra nas opções de 2º grau completo e superior, 34,3% e 29,9% respectivamente. No outro extremo estão 17,9% dos dirigentes pesquisados com escolaridade igual ao 1º grau incompleto e, 7,5% com 1º grau completo. Os dirigentes que têm 2º grau incompleto formam 10,4% da amostra obtida. Para efeito de análises posteriores considerar-se-á com relação à escolaridade dos dirigentes cooperativistas, o agrupamento deste item em três classes, ao invés das cinco originais: 1º grau, 2º grau e superior; conforme demonstra-se na Tabela 19, logo abaixo.

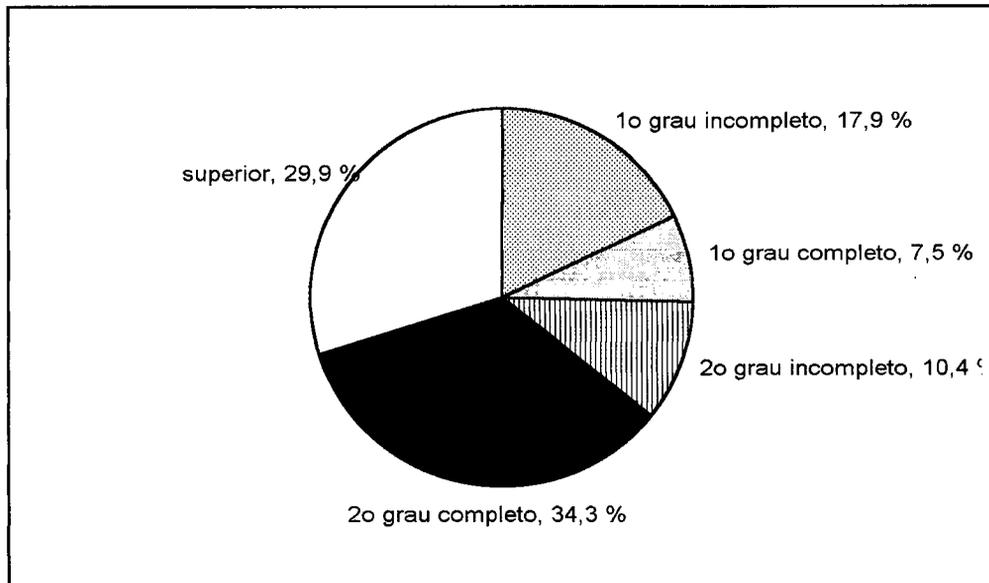


Figura 6 – Dirigentes de cooperativas, segundo a escolaridade, nov. – 1999.

Tabela 19 – Dirigentes de cooperativas, segundo a escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Nº de dirigentes	Percentual
1º grau	17	25,4
2º grau	30	44,7
superior	20	29,9
Total	67	100,0

A Figura 7 mostra a distribuição dos dirigentes cooperativistas, segundo o tempo de serviço nas cooperativas, de acordo com a escala previamente definida

para esta pesquisa. Observa-se dos dados apresentados na referida figura, que 4,5% dos dirigentes pesquisados têm menos de 1 ano de serviço. Da mesma forma, verifica-se que apenas 3,0% dos dirigentes possuem de 1 à 4 anos de serviço nas cooperativas. Daí em diante os percentuais são distribuídos de forma equilibrada, sendo que 25,4% dos dirigentes têm de 5 à 10 anos de cooperativa, outros 28,4% possuem de 11 à 15 anos de serviço e, 38,8% dos sujeitos pesquisados têm mais de 15 anos de tempo em sua cooperativa. Esse dados podem demonstrar que o vínculo de permanência das pessoas nas cooperativas tende a ser longo com pouca rotatividade.

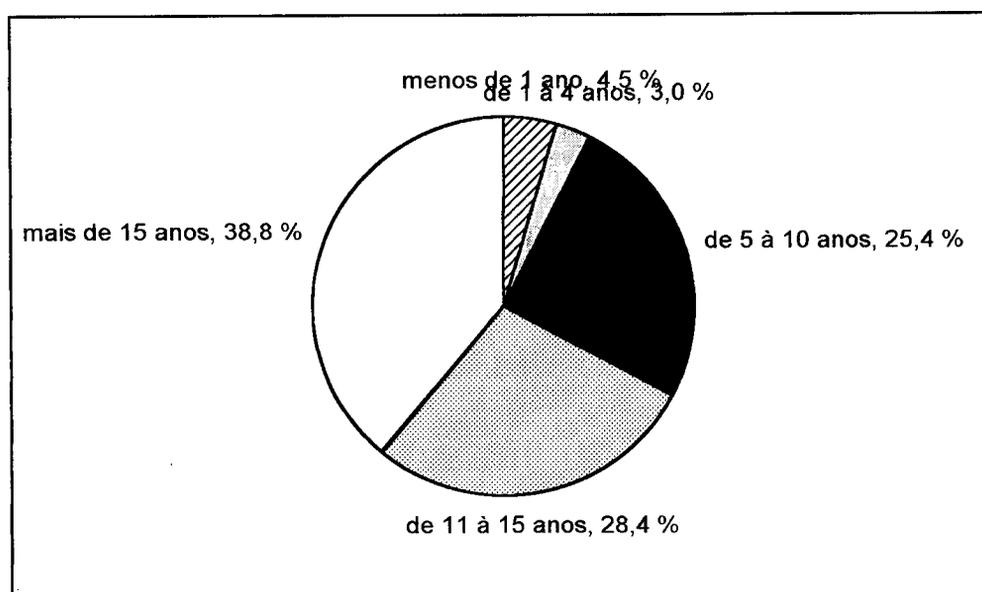


Figura 7 – Dirigentes de cooperativas, segundo o tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Para este item do instrumento de pesquisa, seguiu-se o mesmo raciocínio do momento em que foi selecionado a população alvo. Assim, agrupou-se os dados obtidos quanto ao tempo na cooperativa dos dirigentes pesquisados em duas faixas: até 10 anos de serviço e mais de 10 anos de serviço. De modo que diferenciou-se os dirigentes que vivenciaram os dois momentos de gestão das cooperativas brasileiras. Controladas pelo poder do Estado, antes da Constituição de 1988, e após, onde adentraram no regime de autogestão. Esta nova

representação demonstrada pela Tabela 20, servirá de base na momento da análise exploratória de associações. Depreende-se dos dados apresentados nesta tabela que a grande maioria dos dirigentes (67,1%) têm mais de 10 anos de tempo na cooperativa, ou seja, vivenciaram os dois momentos de gestão de suas organizações.

Tabela 20 – Dirigentes de cooperativas, segundo o tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo na cooperativa	Nº de dirigentes	Percentual
Até 10 anos	22	32,9
Mais de 10 anos	45	67,1
Total	67	100,0

A amostra agora caracterizada, foi obtida pelos instrumentos de pesquisa devolvidos, totalizando 67 dirigentes. Este conjunto de dirigentes pesquisados perfazem 68,4% da população alvo da presente investigação. Percebe-se pelas repostas obtidas nesta primeira parte do questionário, que todas as categorias das variáveis: sexo, faixa de idade, escolaridade e tempo na cooperativa foram apontadas. Portanto, entende-se que a amostra obtida é representativa sobre a população, ou seja, o perfil dos dirigentes pesquisados estabelecido neste item, representam as características de toda a população.

4.2. ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial é uma técnica estatística exploratória para verificar o agrupamento ou a associação dos itens relacionados no instrumento de pesquisa. De acordo com Pasquali (1997), pela análise fatorial parte-se do princípio que os itens se relacionam entre si, pois possuem uma causa comum que resulta nesta associação.

A análise fatorial dos itens na escala de percepção, correlaciona todos os itens em valores que vão de -1 à $+1$. Tais valores representam que quanto mais

forte for o agrupamento dos itens observados mais próximos de +1 estarão. Caso se aproximem de 0 (zero), diz-se que não há correlação ou que a correlação, positiva ou negativa é fraca, sendo que fornece uma informação pobre. Por outro lado, se o valor obtido se aproxima de -1, significa que os pontos analisados encontram-se sobre uma reta descendente ou seja, a correlação é fortemente negativa (Barbetta, 1998).

Para representar a forma como ocorreu a distribuição dos itens da presente investigação na escala de percepção, expõem-se logo a seguir, as Figuras 8 e 13, onde pode-se observar os resultados da análise fatorial. Pela técnica da análise fatorial, é possível verificar a percepção dos dirigentes cooperativistas quanto aos valores significativos da cultura organizacional, bem como a contribuição destes valores na consolidação do ideário cooperativista. Através dela visualizam-se os itens que possuem pontos de atração, como também, os itens que estão dispersos não assumindo nenhuma expressão comum na percepção dos dirigentes.

A Figura 8 exposta na página seguinte, demonstra a distribuição geral de todos os itens¹ conforme a escala de percepção dos dirigentes, apontando os pontos comuns de atração passíveis de destaque, bem como os itens com pontos dispersos sem atração comum. A distribuição dos itens evidencia que os dirigentes possuem alguns pontos comuns de percepção quando se avalia a influência do conjunto de elementos culturais na consolidação do ideário cooperativista, principalmente o elemento "Respeito ao funcionário" com relação aos valores básicos da democracia (E10), dos princípios éticos (E11) e da responsabilidade (E12) que compõem o referido ideário. Já no tocante aos valores organizacionais significativos agrupados em cada um dos cinco elementos culturais (eficiência/eficácia; interação no trabalho; gestão; inovação; respeito ao funcionário) do instrumento, a distribuição dos itens apresenta uma grande dispersão da percepção.

¹ Embora com limitações, a consistência interna dos itens foi avaliada utilizando-se o Coeficiente α de Cronbach, onde foi observado o valor igual à 0,91, indicando que o questionário é fidedigno.

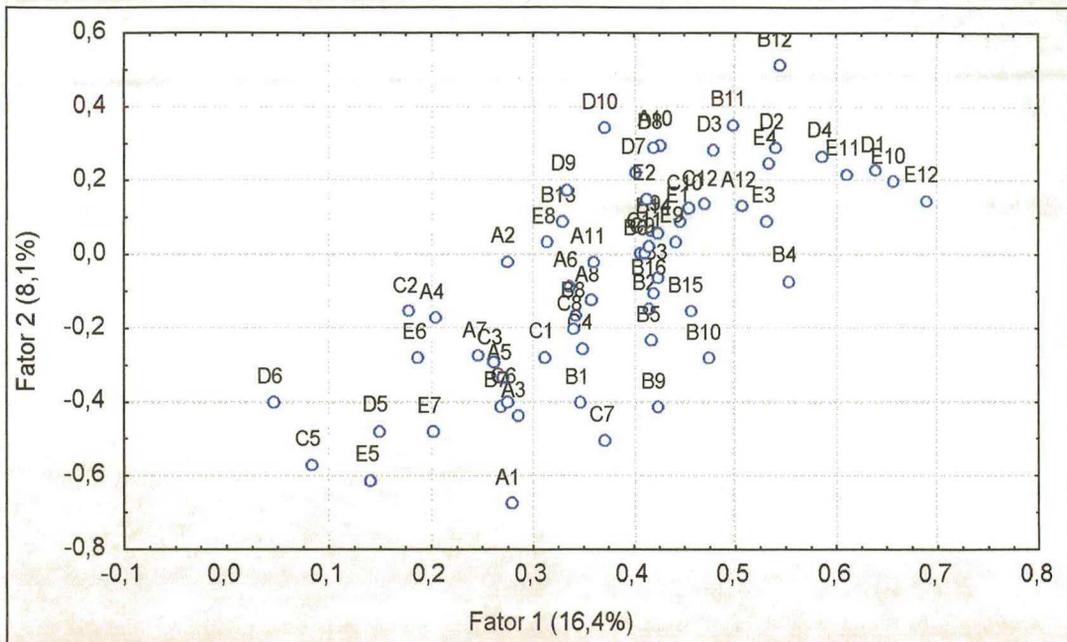


Figura 8 – Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito da cultura organizacional em organizações cooperativas, nov. – 1999.

Como exemplo claro da dispersão da percepção a que se referiu anteriormente, pode ser observado, na Figura 8 no par de opinião do dirigente sobre a medida que se pratica o valor organizacional significativo da eficiência/eficácia (A1 – A2) do elemento cultural de mesmo nome na cooperativa como um todo e como ele próprio pratica.

Elemento A – Eficiência/Eficácia

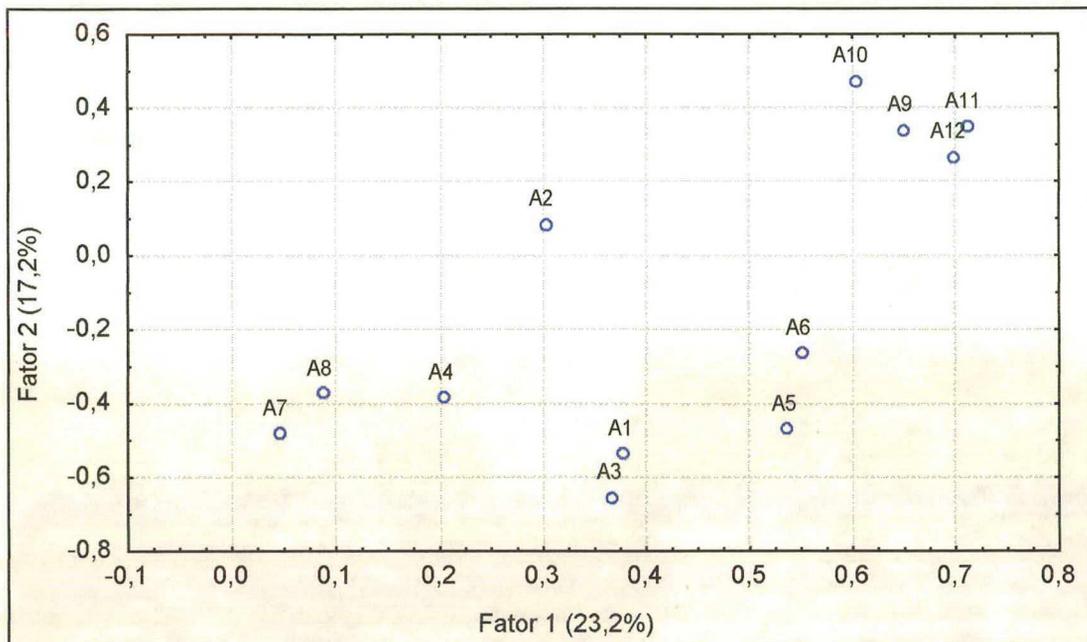


Figura 9 – Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural eficiência/eficácia em organizações cooperativas, nov. – 1999.

A distribuição dos itens na escala de percepção da Figura 9 aponta que, no geral não há evidências de associações fortes, com relação aos valores culturais significativos que compõem o elemento cultural eficiência/eficácia. O único agrupamento aparece quando os dirigentes avaliam a influência do elemento cultural eficiência/eficácia na consolidação do ideário cooperativista (A9; A10; A11; A12). Os demais itens não apresentam uma correlação forte pois, estão espalhados como ilustrado na referida figura.

Elemento B – Interação no Trabalho

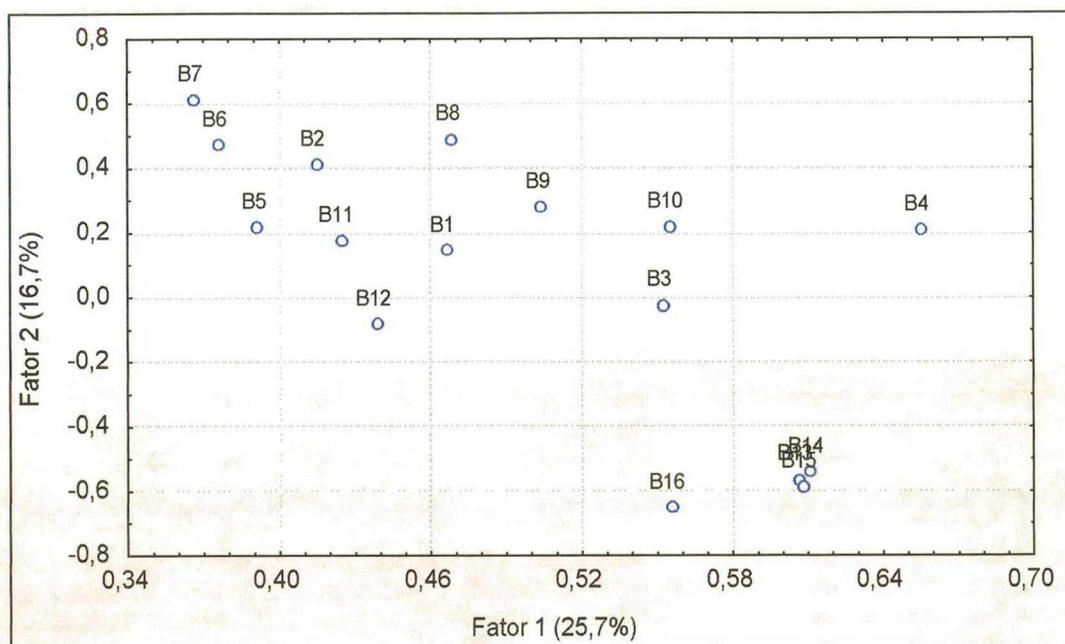


Figura 10 – Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural interação no trabalho em organizações cooperativas, nov. – 1999.

A distribuição dos itens na escala de percepção apresentados na Figura 10, relativa ao conjunto de valores organizacionais significativos que compõem o elemento interação no trabalho é dispersa, com poucos pontos de atração comum. A única associação observada, novamente se encontra nos itens referentes a percepção dos dirigentes da influência do elemento cultural interação no trabalho na consolidação do ideário cooperativista (B13; B14; B15; B16), principalmente nos valores básicos deste ideário, da ajuda mútua (B13), da democracia (B14) e dos princípios éticos (B15).

Elemento C – Gestão

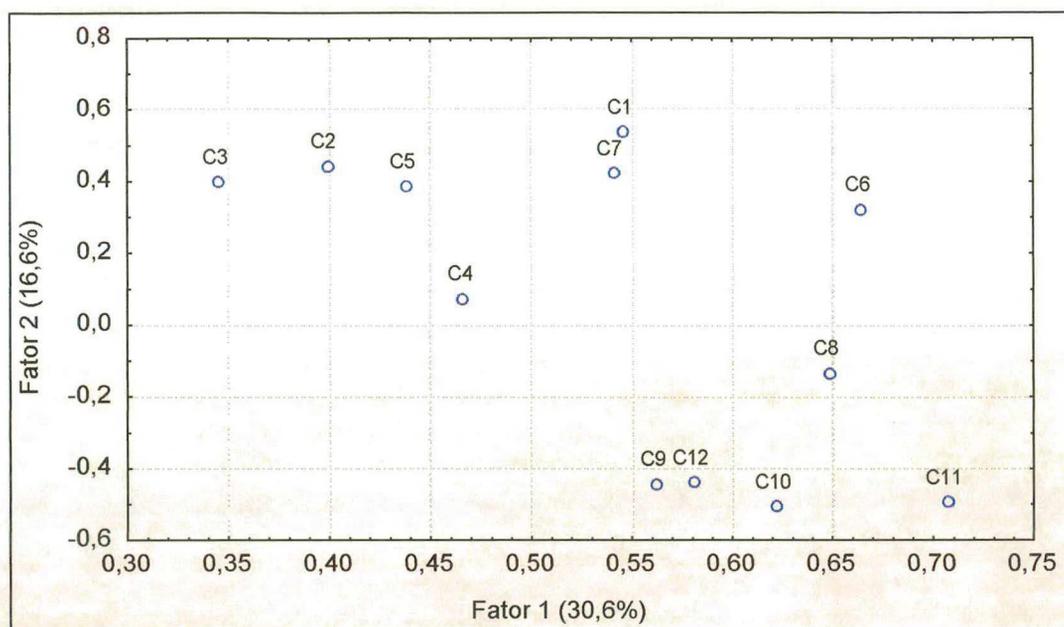


Figura 11 – Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural gestão em organizações cooperativas, nov. – 1999.

A dispersão dos itens da Figura 11 aponta para o comportamento da percepção dos dirigentes sobre a forma de administração, controle e estilo de gestão das organizações cooperativas, indicando que existem valores com pouca atração comum. No entanto, a distribuição dos itens na escala de percepção sugere um grupo de relativa concentração, representados pelos itens que se referem a contribuição do elemento cultural gestão na consolidação do ideário cooperativista (C9; C10; C11; C12).

Elemento D – Inovação

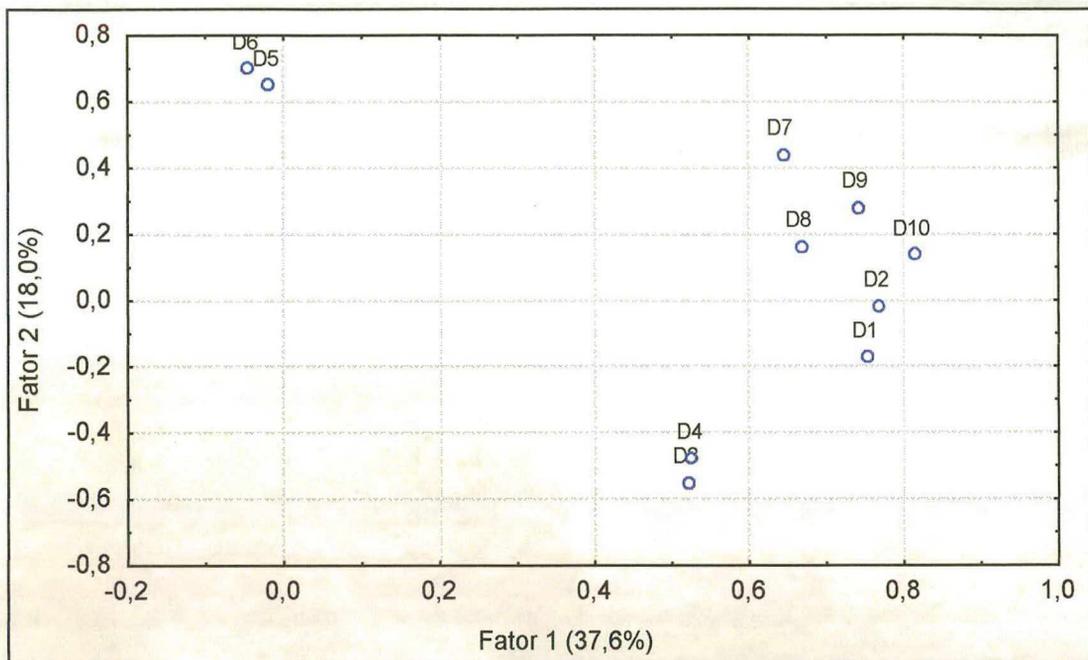


Figura 12 – Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural inovação em organizações cooperativas, nov. – 1999.

A distribuição dos itens na escala de percepção da Figura 12 indica três grupos de concentração em relação ao elemento cultural inovação. O primeiro grupo se forma pelos itens referentes a contribuição deste elemento cultural na consolidação do ideário cooperativista (D7; D8; D9; D10), mais os valores de incentivo à pesquisa e da modernização dos recursos materiais, considerando-se a organização como um todo (D1) e na posição própria do dirigente (D2). Um segundo grupo se forma no par de percepção (D3 – D4) do valor integração interorganizacional, indicando que na percepção do dirigente pesquisado, tanto a cooperativa quanto ele próprio enfatizam o intercâmbio com outras organizações. Um último grupo de concentração se dá com o par de percepção (D5 – D6) do valor da probidade.

Elemento E – Respeito ao funcionário

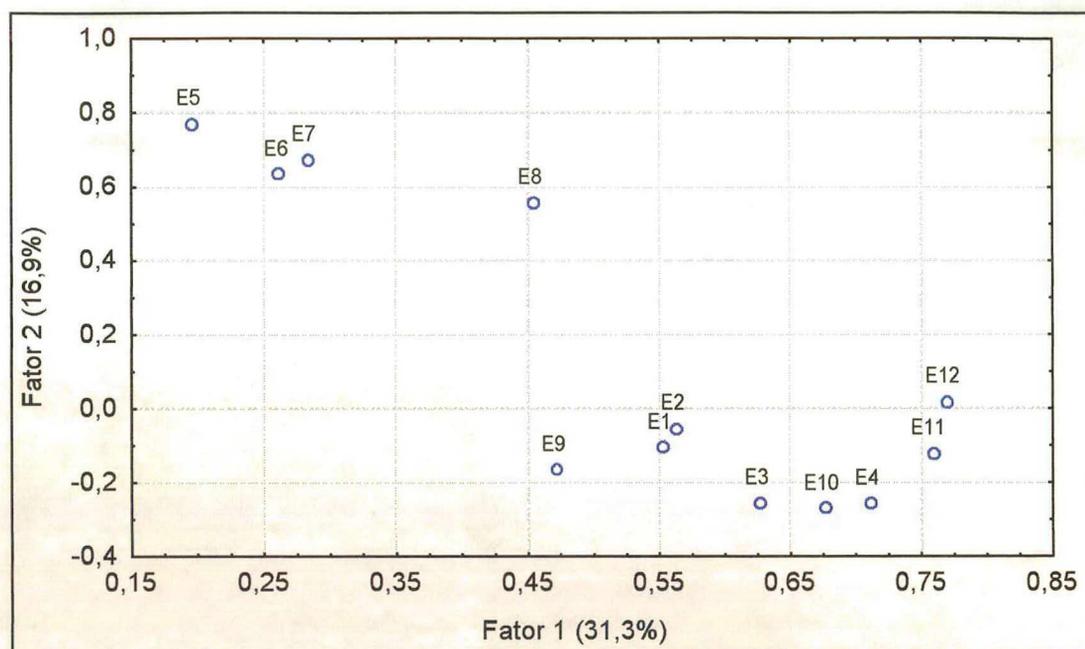


Figura 13 – Distribuição dos itens na escala de percepção a respeito do elemento cultural respeito ao funcionário em organizações cooperativas, nov. – 1999.

A dispersão dos itens da Figura 13 sugere uma dificuldade perceptiva da forma como as cooperativas valorizam e reconhecem seus funcionários, bem como a conduta ética de seus dirigentes. Mesmo assim, há na distribuição dos itens, dois grupos de relativa concentração. Um grupo formado pelos itens referentes a contribuição deste elemento cultural na consolidação do ideário cooperativista (E10; E11; E12), mais os valores de reconhecimento, de qualificação dos recursos humanos e de plano de carreira, considerando-se a organização como um todo (E3) e na posição própria do dirigente (E4). Por outro lado, aproximam-se as percepções relativas ao par de respostas do valor da honestidade (E5 – E6), com o item relativo ao valor da justiça, considerando a cooperativa como um todo (E7). Nota-se também uma associação bem definida com o par de percepção (E1 – E2) dos valores de respeito, polidez e harmonia.

De forma resumida, observa-se que no geral, há dispersão dos itens relacionados pelo instrumento de pesquisa, sem grande tendência de

concentração. Nos elementos: eficiência/eficácia (A), interação no trabalho (B) e gestão (C); há agrupamento nos itens referentes à percepção dos dirigentes quanto a contribuição destes elementos na consolidação do ideário cooperativista. Os demais valores observados nestes três primeiros elementos estão dispersos ao longo dos planos observados pela análise. Já o elemento D – inovação, apresenta três grupos de concentração bem definidos, destacando-se a associação dos itens referentes a contribuição deste elemento cultural na consolidação do ideário cooperativista. Por último, o elemento E – respeito ao funcionário, também apresenta três grupos de concentração, sendo que dois com relativa associação e um em destaque com forte associação, formado pelo par de percepção (E1 – E2) dos valores de respeito, polidez e harmonia.

4.3. DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS

A descrição dos elementos em estudo é uma medida para observar os escores dos mesmos, de maneira a interpretar estas medidas, identificando informações específicas do conjunto de resultados das diversas variáveis observadas (Barbetta, 1998). Para tanto, primeiramente se descreverá através da Tabela 21, o conjunto dos valores pertencentes aos elementos culturais analisados. Após apresenta-se uma análise descritiva pelas figuras 14 à 18, cada um dos cinco elementos culturais abordados no instrumento de pesquisa. Por último se observará as informações contidas na análise dos escores somados dos referidos elementos.

Tabela 21 – Descrição estatística dos itens do questionário sobre elementos culturais em organizações cooperativas, nov. – 1999.

Questões	Média	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo	Questões	Média	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
A1	4,31	0,63	3	5	C4	4,24	0,72	3	5
A2	4,52	0,61	3	5	C5	4,42	0,74	2	5
A3	3,82	0,76	3	5	C6	4,58	0,63	2	5
A4	4,46	0,59	3	5	C7	4,01	0,77	2	5
A5	4,06	0,76	2	5	C8	4,57	0,66	2	5
A6	4,58	0,61	2	5	C9	4,42	0,70	3	5
A7	3,45	0,70	2	5	C10	4,48	0,66	3	5
A8	4,12	0,56	3	5	C11	4,66	0,51	3	5
A9	4,34	0,66	3	5	C12	4,66	0,51	3	5
A10	4,31	0,68	3	5	D1	4,12	0,86	1	5
A11	4,58	0,61	3	5	D2	4,46	0,68	2	5
A12	4,45	0,63	3	5	D3	3,93	0,89	1	5
B1	3,57	0,80	2	5	D4	4,13	0,78	1	5
B2	4,07	0,66	1	5	D5	4,55	0,72	2	5
B3	3,75	0,66	2	5	D6	4,78	0,52	2	5
B4	4,28	0,71	1	5	D7	4,33	0,77	2	5
B5	4,13	0,69	3	5	D8	4,45	0,68	2	5
B6	4,27	0,59	3	5	D9	4,61	0,60	3	5
B7	4,18	0,74	3	5	D10	4,61	0,58	3	5
B8	4,33	0,75	1	5	E1	4,03	0,72	2	5
B9	3,82	0,80	2	5	E2	4,49	0,56	3	5
B10	4,31	0,63	3	5	E3	4,19	0,78	2	5
B11	3,39	0,94	1	5	E4	4,52	0,61	3	5
B12	3,67	0,82	1	5	E5	4,55	0,63	3	5
B13	4,13	0,78	2	5	E6	4,72	0,55	3	5
B14	4,12	0,79	2	5	E7	4,21	0,71	2	5
B15	4,45	0,74	1	5	E8	4,58	0,53	3	5
B16	4,43	0,72	1	5	E9	4,49	0,59	3	5
C1	3,87	0,72	2	5	E10	4,42	0,68	3	5
C2	4,13	0,76	1	5	E11	4,76	0,43	4	5
C3	3,97	0,94	2	5	E12	4,66	0,54	3	5

Num aspecto geral, a Tabela 21 mostra que a percepção dos dirigentes se apresenta concentrada na opção “freqüentemente” (valor 4 na escala), indicando que a grande maioria deles identifica que os diversos valores significativos dos elementos culturais são praticados, identificados e orientados freqüentemente nas organizações cooperativas. Possuem também percepção concentrada na opção “freqüentemente”, tendendo para a opção “muito” (valor 5 na escala), da contribuição dos elementos culturais na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista. Esta constatação fica evidente ao se denotar que os desvios padrões possuem pouco variabilidade, nunca sendo superior a um valor referente à escala.

Para ser mais claro na descrição dos elementos abordar-se-á nas páginas seguintes, a percepção dos dirigentes para cada um dos cinco elementos culturais: eficiência/eficácia; interação no trabalho; gestão; inovação e respeito ao funcionário. As figuras 14 à 18 facilitam a compreensão destes elementos, em particular as diferenças de percepções do dirigente com relação ao que se pratica de valores da cultura organizacional em organizações cooperativas, com a pratica do próprio sujeito pesquisado enquanto dirigente.

Elemento A – Eficiência/Eficácia

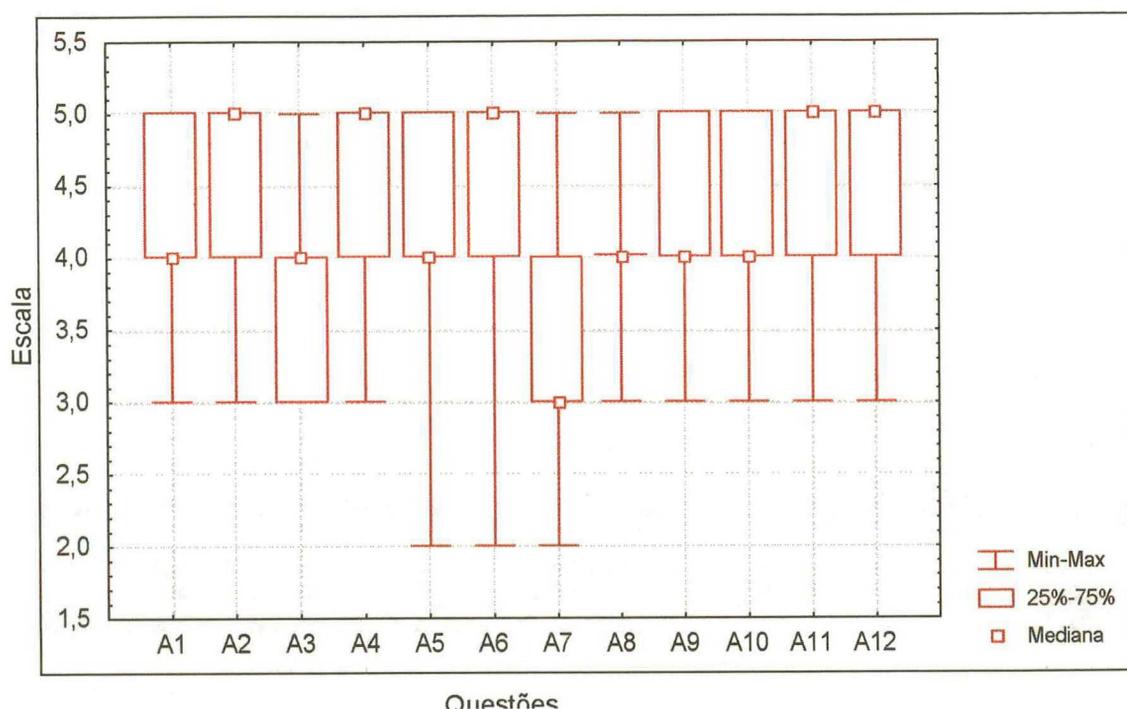


Figura 14 – Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural eficiência/eficácia em organizações cooperativas, nov. – 1999.

Observando-se os valores organizacionais significativos da cultura organizacional do elemento cultural eficiência/eficácia, percebe-se que a mediana das respostas demonstradas na Figura 14, indica que com exceção do item A7 (valores de planejamento e competência), cuja mediana está centrada no valor 3 da escala (pouco), todos as demais se posicionam entre as respostas freqüentemente (valor 4 na escala) e muito (valor 5 na escala). Os dirigentes percebem que os valores significativos do elemento cultural eficiência/eficácia, são praticados freqüentemente (valor 4 na escala) quando observada a cooperativa como um todo (A1; A3; A5), sendo que tendem a perceber a si próprios como muito (valor 5 na escala) praticantes destes valores. Já os valores de planejamento e competência são percebidos como pouco (valor 3 na escala) praticados na organização como um todo (A7) mas, freqüentemente (valor 4 na escala) praticados pelos próprios dirigentes.

A tendência dos dirigentes se perceberem (A2; A4; A6; A8) mais praticantes dos valores que compõem o elemento eficiência/eficácia do que a organização como um todo (A1; A3; A5; A7), é corroborada pelas informações da Tabela 21, as quais apontam as médias de percepção na escala da posição do dirigente sempre são maiores do que as médias de percepção relativas aos itens da cooperativa como um todo.

No geral, destaca-se que os valores de eficiência e eficácia (A1 e A2) são percebidos pelos dirigentes que as organizações cooperativas preocupam-se freqüentemente (valor 4 na escala) com a eficiência e eficácia, sendo mais concentrados na posição própria dos dirigentes, pois 50% deles se percebem como preocupando-se muito (valor 5 na escala) com este valor, isto provavelmente, por considerarem de uma forma consistente a execução de suas tarefas de forma correta e direcionadas aos objetivos da cooperativa, do que se pratica na organização como um todo. Os demais valores seguem esta mesma tendência de respostas observada a exceção já discutida.

No que diz respeito a contribuição do elemento cultural eficiência/eficácia na consolidação do ideário cooperativista, a mediana das respostas mostra que os dirigentes percebem que o elemento contribui freqüentemente (valor 4 na escala) para os valores básicos da ajuda mútua (A9) e da democracia (A10) e contribui muito para os valores básicos dos princípios éticos (A11) e da responsabilidade (A12).

Elemento B – Interação no trabalho

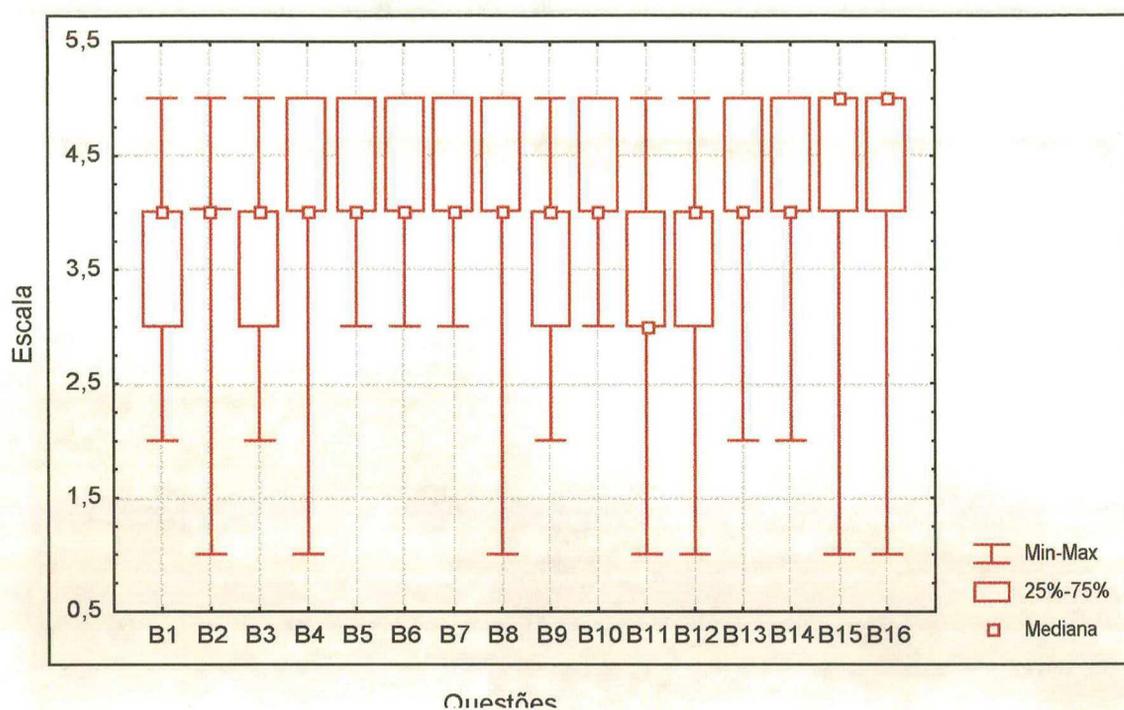


Figura 15 – Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural interação no trabalho em organizações cooperativas, nov. – 1999.

Observando-se os valores organizacionais significativos da cultura organizacional do elemento cultural interação no trabalho, percebe-se que a mediana das respostas, ilustradas pela Figura 15 aponta que com exceção do item B11 (valores de benefícios e sociabilidade), cuja mediana está centrada no valor 3 da escala (pouco), todos as demais se posicionam na resposta frequentemente (valor 4 na escala). Já com o auxílio da Tabela 21, constata-se que há uma mesma tendência dos dirigentes se perceberem (B2; B4; B6; B8; B10; B12) mais praticantes dos valores que compõem o elemento interação no trabalho do que a organização como um todo (B1; B3; B5; B7; B9; B11), pois as médias de percepção na escala da posição do dirigente sempre são maiores do que as médias de percepção relativas aos itens da cooperativa como um todo.

No geral, destaca-se que os dirigentes percebem que as organizações cooperativas bem como eles próprios, buscam frequentemente a promoção de um

clima propício a participação dos empregados nos processos decisórios (itens B1 e B2 – valores de abertura e democracia), buscam freqüentemente se adaptar às situações concretas que se apresentam no ambiente interno e externo (itens B5 e B6 – valor de flexibilidade) e buscam freqüentemente conquistar clientes em relação à concorrência (B7 e B8 – valor da competitividade).

Em se tratando da contribuição do elemento cultural interação no trabalho na consolidação do ideário cooperativista, a mediana das respostas mostra que os dirigentes percebem que o elemento contribui freqüentemente para os valores básicos da ajuda mútua (B13) e da democracia (B14) e contribui muito para os valores básicos dos princípios éticos (B15) e da responsabilidade (B16).

Elemento C – Gestão

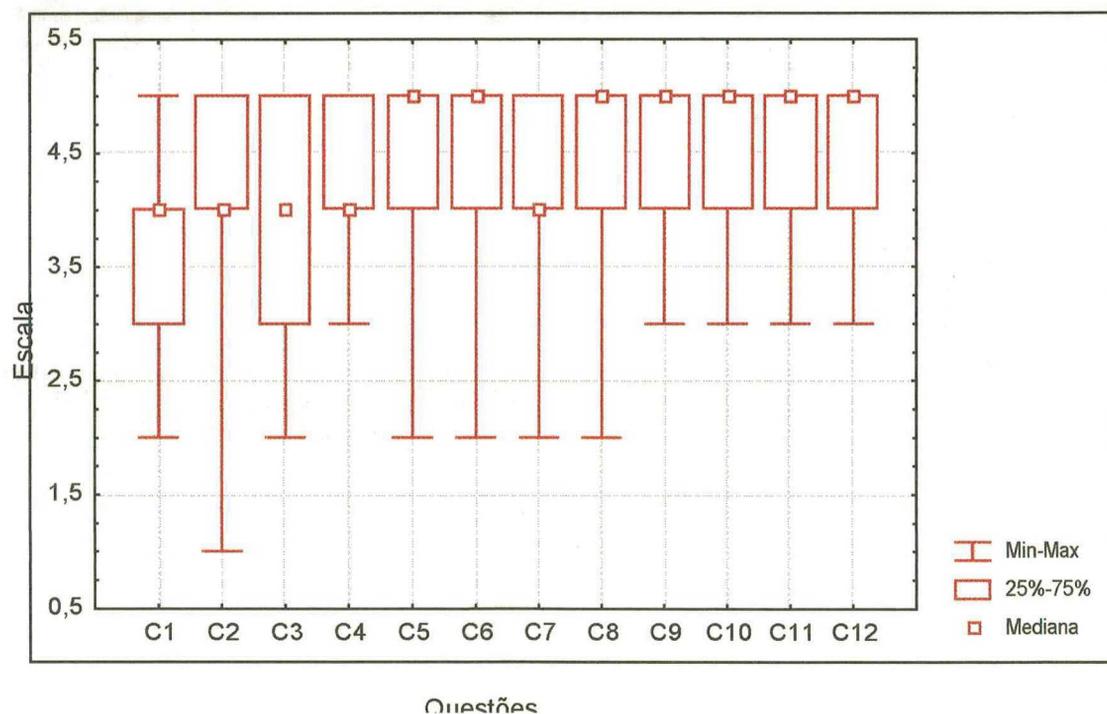


Figura 16 – Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural gestão em organizações cooperativas, nov. – 1999.

A mediana das respostas representadas na Figura 16, indica que os dirigentes percebem que os valores significativos do elemento cultural gestão, são praticados freqüentemente (valor 4 na escala) nas organizações cooperativas. As

exceções ficam por conta primeiramente, do valor da hierarquia (C5 e C6), significando que os dirigentes percebem que nas organizações cooperativas respeita-se muito (valor 5 na escala) os seus níveis hierárquicos. Em segundo, o valor da organização na opinião da posição do próprio dirigente (C8), significando que os dirigentes se vêem muito seguidores das normas organizacionais.

Buscando-se o auxílio da Tabela 21, observa-se que existe uma tendência dos dirigentes se perceberem (C2; C4; C6; C8) mais praticantes dos valores que compõem o elemento gestão do que a organização como um todo (C1; C3; C5; C7), pois as médias de percepção na escala da posição do dirigente sempre são maiores do que as médias de percepção relativas aos itens da cooperativa como um todo.

Ao se tratar da contribuição do elemento cultural gestão na consolidação do ideário cooperativista, a mediana das respostas mostra que os dirigentes percebem que o elemento contribui em muito (valor 5 na escala) para a consolidação de todos os valores básicos do ideário cooperativista (C9; C10; C11; C12).

Elemento D – Inovação

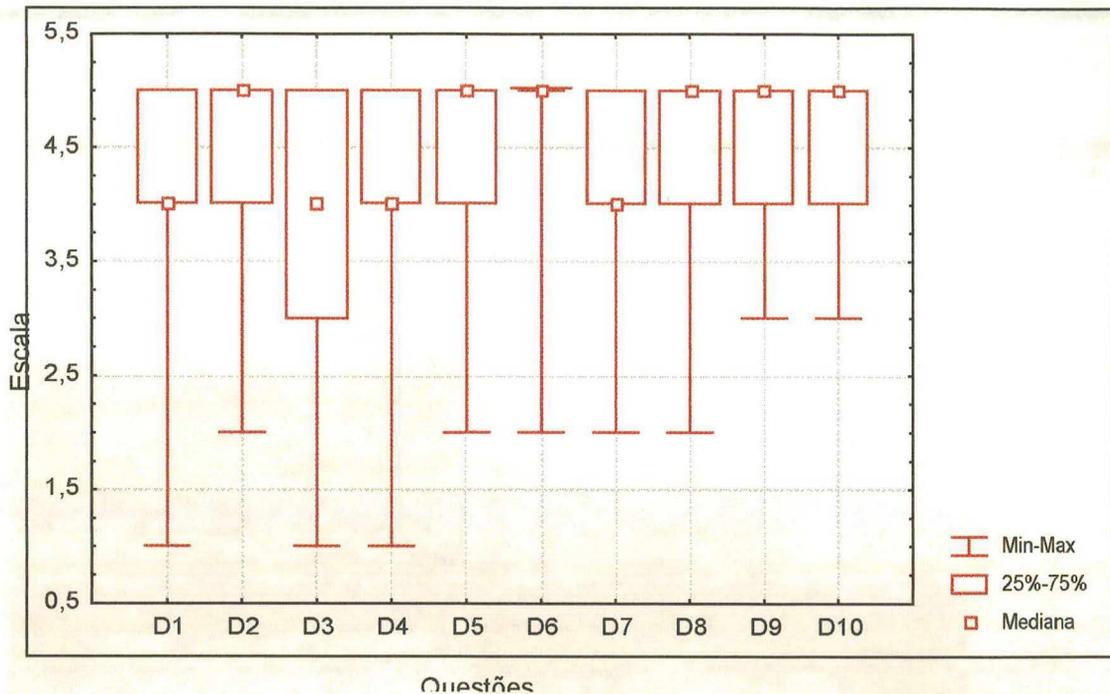


Figura 17 – Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural inovação em organizações cooperativas, nov. – 1999.

A mediana das respostas representadas na Figura 17, indica que os dirigentes percebem que os valores significativos do elemento cultural inovação, são praticados de freqüentemente (valor 4 na escala) a muito (valor 5 na escala) nas organizações cooperativas. No geral desponta da mesma figura que os dirigentes na percepção própria (D2), preocupam-se muito (valor 5 na escala) em incentivar à pesquisa e o investimento em equipamentos de interesse das cooperativas. Por sua vez, percebem que a organização como um todo (D1), preocupa-se freqüentemente (valor 4 na escala) com estes valores.

A mediana das respostas da mesma figura, indica que para o valor da integração interorganizacional (D3 e D4), os dirigentes enfatizam freqüentemente (valor 4 na escala) o intercâmbio com outras organizações. Já com relação ao valor da probidade (D5 e D6), a mediana das respostas aponta para a posição muito (valor 5 na escala). Isto significa que existe nas organizações cooperativas muita preocupação com administração correta e adequada de seu dinheiro.

Ainda observando os valores organizacionais significativos em organizações cooperativas, verifica-se pela Tabela 21, que há uma mesma tendência dos dirigentes se perceberem (D2; D4; D6) mais praticantes dos valores que compõem o elemento inovação do que a organização como um todo (D1; D3; D5), pois as médias de percepção na escala da posição do dirigente sempre são maiores do que as médias de percepção relativas aos itens da cooperativa como um todo.

Ao se tratar da contribuição do elemento cultural inovação na consolidação do ideário cooperativista, a mediana das respostas mostra que os dirigentes percebem que o elemento contribui em muito (valor 5 na escala) para a consolidação dos valores básicos da democracia (D8), dos princípios éticos (D9) e da responsabilidade (D10); e, contribui freqüentemente (valor 4 na escala), tendendo para muito, para a consolidação do valor básico da ajuda mútua (D7).

Elemento E – Respeito ao funcionário

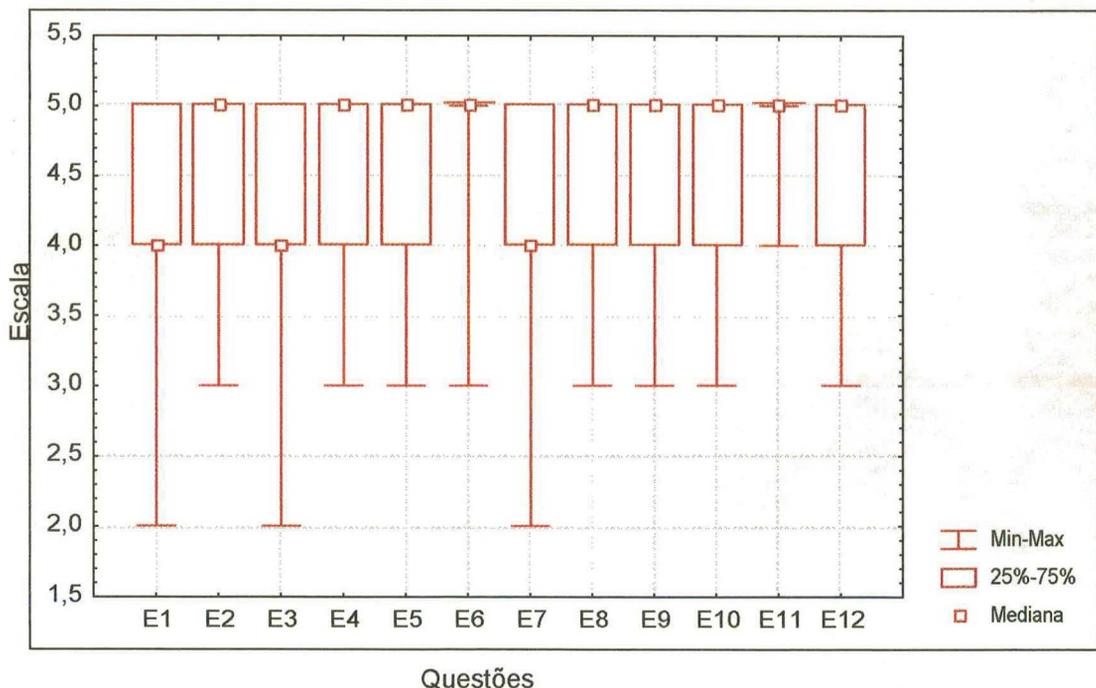


Figura 18 – Distribuição da percepção dos dirigentes referente ao elemento cultural respeito ao funcionário em organizações cooperativas, nov. – 1999.

Observando-se os valores organizacionais significativos da cultura organizacional do elemento cultural respeito ao funcionário, percebe-se que a mediana das respostas ilustradas pela Figura 18, aponta que os dirigentes percebem que estes valores são praticados em muito (valor 5 na escala) nas organizações cooperativas. No entanto, algumas exceções podem ser observadas (E1; E3; E5), todas elas com relação a percepção da cooperativa como um todo, cujas posições encontram-se no valor 4 (freqüentemente) da escala.

No geral destaca-se da Figura 18, que os dirigentes com relação aos valores de respeito, polidez e harmonia (E1 e E2), entendem que eles consideram (E2) muito (valor 5 na escala) às pessoas e suas opiniões, promovendo um ambiente de cortesia e de bom relacionamento interpessoal. Por outro lado, percebem que a organização como um todo (E1), preocupa-se freqüentemente com estes valores. No que tange os valores de reconhecimento, qualificação dos recursos humanos e plano de carreira (E3 e E4) a mediana demonstra que a percepção própria (E4) da pratica deste valor é posicionada na escala em muito (valor 5), enquanto que na cooperativa como um todo (E3) o valor na escala posiciona-se em freqüentemente (valor 4), significando que os dirigentes se vêm mais valorizadores do mérito na realização do trabalho do que os demais membros das cooperativas. Por último, destaca-se a exceção das respostas verificadas no valor da justiça, com relação à cooperativa como um todo (E7). A mediana das respostas indica que os dirigentes percebem que a organização como um todo trata freqüentemente (valor 4 na escala) com justiça e imparcialidade as decisões administrativas.

Com o auxílio da Tabela 21, constata-se novamente a tendência dos dirigentes se perceberem (E2; E4; E6; E8) mais praticantes dos valores que compõem o elemento respeito ao funcionário do que a organização como um todo (E1; E3; E5; E7), pois as médias de percepção na escala da posição do dirigente sempre são maiores do que as médias de percepção relativas aos itens da cooperativa como um todo.

No que diz respeito à contribuição do elemento cultural respeito ao funcionário na consolidação do ideário cooperativista, a mediana das respostas

ilustradas na Figura 18, mostra que os dirigentes percebem que o elemento contribui em muito (valor 5 na escala) para a consolidação de todos os valores básicos do ideário cooperativista (E9; E10; E11; E12).

Em resumo observa-se na descrição dos elementos contextualizada neste item, que os valores organizacionais significativos da cultura organizacional nas organizações cooperativas pesquisadas, de acordo com a mediana das respostas demonstradas pelas figuras 14 à 18, são praticados de freqüentemente (valor 4 na escala) a muito (valor 5 na escala) nestas organizações. As exceções residem nos itens: A7 (valores de planejamento e competência) e B11 (valores de benefícios e sociabilidade); cujas medianas estão centradas na posição pouco (valor 3 na escala). Já com relação ao ideário cooperativista, a mediana das respostas aponta que os elementos culturais: eficiência/eficácia (Elemento A), interação no trabalho (Elemento B), gestão (Elemento C), inovação (Elemento D) e respeito ao funcionário (Elemento E); contribuem de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) na consolidação do ideário cooperativista.

Análise dos escores dos elementos

Para encerrar este item da descrição dos elementos, observar-se-á as informações contidas na análise dos escores médios dos mesmos. O agrupamento dos escores em cada um dos elementos culturais pesquisados é estampado na Tabela 22, na página seguinte.

Analisando-se esta tabela verifica-se que a percepção dos dirigentes se apresenta concentrada na opção “freqüentemente” (valor 4 na escala), tendendo para a opção “muito” (valor 5 na escala), indicando que a grande maioria deles identifica para os diversos valores significativos dos elementos culturais, independentemente do agrupamento de análise são praticados, identificados e orientados freqüentemente nas organizações cooperativas. Esta constatação fica evidente ao se denotar que os desvios padrões possuem pouca variabilidade.

Tabela 22 – Descrição estatística dos escores médios dos itens dos elementos culturais em organizações cooperativas, nov. – 1999.

Agrupamento	Média	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio padrão
Elemento A	4,17	3,13	5	0,34
Elemento A – posição do dirigente	4,42	3,50	5	0,35
Elemento A – posição da organização	3,91	2,75	5	0,49
Elemento A – Ideário cooperativista	4,42	3,00	5	0,50
Elemento B	3,98	3,00	5	0,40
Elemento B – posição do dirigente	4,16	2,83	5	0,43
Elemento B – posição da organização	3,81	2,83	5	0,46
Elemento B – Ideário cooperativista	4,28	1,50	5	0,65
Elemento C	4,22	3,13	5	0,44
Elemento C – posição do dirigente	4,38	3,25	5	0,44
Elemento C – posição da organização	4,07	2,50	5	0,53
Elemento C – Ideário cooperativista	4,55	3,00	5	0,47
Elemento D	4,33	2,67	5	0,46
Elemento D – posição do dirigente	4,46	3,00	5	0,44
Elemento D – posição da organização	4,20	2,33	5	0,56
Elemento D – Ideário cooperativista	4,50	3,00	5	0,54
Elemento E	4,41	3,50	5	0,36
Elemento E - posição do dirigente	4,58	3,50	5	0,37
Elemento E – posição da organização	4,25	3,00	5	0,44
Elemento E – Ideário cooperativista	4,58	3,50	5	0,45

Observando-se ainda na Tabela 22, somente o agrupamento da posição do dirigente identifica-se que tanto as médias como os desvios padrões tendem a serem iguais com pouca variação nos escores. Contudo, pode-se verificar que a maior média (4,58) está no elemento cultural respeito ao funcionário (Elemento E). A mesma constatação acontece ao verificar-se os escores de cada elemento no geral. Já ao se analisar os escores da percepção da posição do dirigente contra a posição da organização como um todo, percebe-se que as médias do agrupamento da posição do dirigente tendem à serem maiores e os desvios padrões tendem à serem menores. Isto se deve ao fato de os dirigentes se perceberem de forma mais compacta, como mais praticantes dos elementos culturais do que a organização como um todo. A Tabela 22 também aponta que a maior dispersão dos elementos na escala, está no agrupamento da contribuição do elemento interação no trabalho (Elemento B), na consolidação do ideário cooperativista. Pois, é o único agrupamento que apresenta uma variação na escala desde um valor mínimo de 1 (nada) até um valor máximo de 5 (muito).

Consequentemente apresenta o maior desvio padrão (0,65) de todos os agrupamentos tabelados.

A Figura 19 demonstrada à seguir, ilustra a correlação dos itens, agora agrupados pelos seus escores médios. A análise fatorial dos escores médios permite que visualize-se os agrupamentos que possuem pontos de atração, como também, os agrupamentos que estão dispersos, não assumindo nenhuma expressão comum na percepção dos dirigentes. A dispersão dos itens da Figura 19, aponta que mesmo considerando os escores médios, continua a tendência de não agrupamento dos itens observada no item 4.2. do presente estudo.

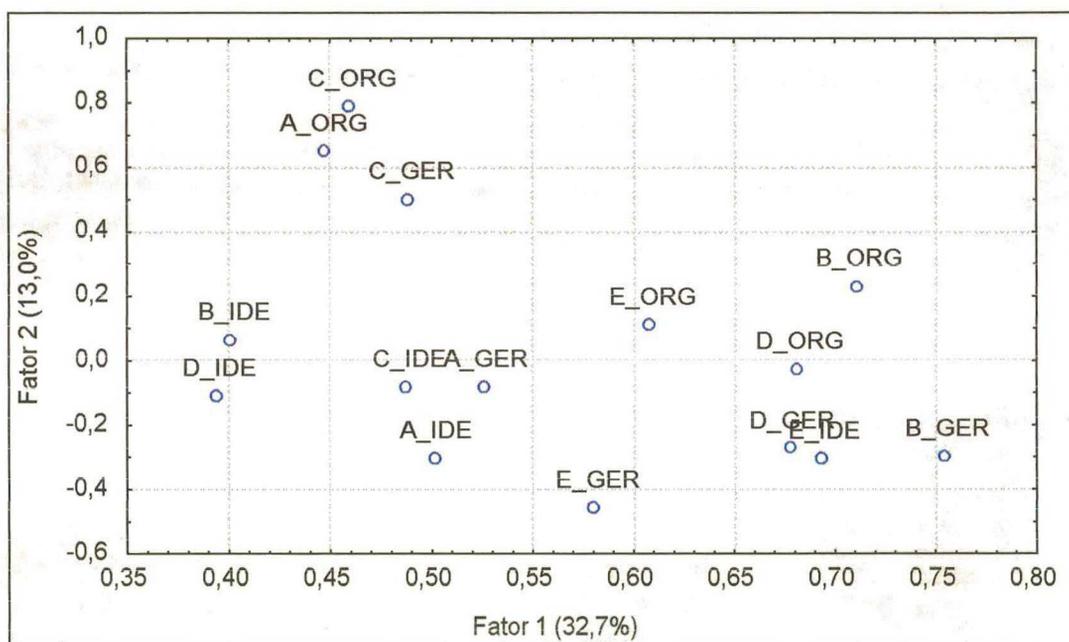


Figura 19 – Distribuição dos escores na escala de percepção dos elementos culturais em organizações cooperativas, nov. - 1999.

No geral a Figura 19 indica que o comportamento da percepção dos dirigentes sobre os diversos elementos culturais agrupados: no elemento, na posição do dirigente, na posição da organização como um todo ou na contribuição de cada elemento na consolidação do ideário cooperativista é disperso, ou seja, existem valores com pouca atração comum, não havendo associação entre os itens.

4.4. ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE ASSOCIAÇÕES

Embora não tenham sido levantadas hipóteses em um primeiro momento, sobre a percepção dos dirigentes, até mesmo por se tratar de uma pesquisa exploratória, far-se-á neste item a análise exploratória de algumas associações. Procurou-se de forma exploratória, investigar a associação entre tal percepção quanto aos elementos culturais e os dados gerais dos dirigentes de escolaridade e tempo na cooperativa.

Para tanto, foram avaliadas as associações entre as variáveis escolaridade, segundo o reagrupamento esclarecido no item 4.1., pela Tabela 19, com os escores médios de cada um dos elementos culturais e separadamente com os escores médios acerca da percepção sobre a contribuição de cada um desses elementos na consolidação do ideário cooperativista. Avaliou-se também, as associações entre as variáveis tempo na cooperativa, adotada pelo reagrupamento esclarecido no item 4.1., na Tabela 20, com os escores médios de cada um dos elementos culturais e separadamente com os escores médios acerca da percepção sobre a contribuição de cada um desses elementos na consolidação do ideário cooperativista. Esta investigação resultou em vinte associações, adequadamente conferidas por testes estatísticos as quais passam a ser contextualizadas nas tabelas que se seguem.

Associações com a variável escolaridade

Tabela 23 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	3,97	0,32	17	25,4
2º grau	4,20	0,28	30	44,7
superior	4,28	0,37	20	29,9
Geral	4,17	0,34	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 23, do total dos 67 dirigentes pesquisados, 25,4% (17 dirigentes) tem escolaridade proporcional ao 1º grau, enquanto que 44,7% (30 dirigentes) possuem o 2º grau e 29,9% (20 dirigentes)

têm curso superior. Usando-se da mesma tabela, verifica-se que parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural eficiência/eficácia pois, os escores das médias tendem a aumentar conforme aumenta a escolaridade. Utilizando-se do teste de homogeneidade de variâncias de Levenes obteve-se uma probabilidade de significância (p) igual à 0,50 e estabelecendo-se a análise de variância – ANOVA, para verificar as diferenças de médias, resultou em um p-valor = 0,01. Portanto, para um nível de significância adotado de 5%, afirma-se que as variáveis escolaridade e elemento cultural eficiência/eficácia estão associadas.

Esta mesma análise foi aplicada para verificar as associações descritas a seguir, porém os resultados não foram estatisticamente significativos. Tal observação permite identificar, segundo os testes aplicados que não se pode afirmar que a variável escolaridade possui associação com as demais variáveis analisadas.

Tabela 24 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia(ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,38	0,56	17	25,4
2º grau	4,43	0,47	30	44,7
Superior	4,45	0,52	20	29,9
Geral	4,42	0,50	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 24, verifica-se que não parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural eficiência/eficácia (ideário cooperativista) pois, os escores das médias são próximos e os desvios-padrão tem variação pouco significativa.

Tabela 25 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural interação no trabalho em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,01	0,41	17	25,4
2º grau	3,98	0,37	30	44,7
superior	3,95	0,44	20	29,9
Geral	3,98	0,40	67	100,0

A Tabela 25 também demonstra que não parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural interação no trabalho pois, os escores das médias são próximos, muito embora decresçam levemente com o aumento da escolaridade e os desvios-padrão tem variação pouco significativa.

Tabela 26 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural interação no trabalho(ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,09	0,86	17	25,4
2º grau	4,29	0,59	30	44,7
superior	4,44	0,49	20	29,9
Geral	4,28	0,65	67	100,0

A Tabela 26 aponta que não parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural interação no trabalho (ideário cooperativista) pois, os escores das médias são próximos embora com tendência de elevarem-se conforme o aumento de escolaridade dos dirigentes. No entanto os desvios-padrão apresentam diferenças razoavelmente significativas.

Tabela 27 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural gestão em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,21	0,42	17	25,4
2º grau	4,33	0,49	30	44,7
superior	4,09	0,35	20	29,9
Geral	4,22	0,44	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 27, verifica-se que não parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural gestão, devido os escores das médias não apresentarem nenhuma tendência e os desvios-padrão tem variação pouco significativa.

Observando-se a Tabela 28 na página seguinte, verifica-se que não parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural gestão (ideário cooperativista) pois, os escores das médias são próximos e os desvios-padrão tem variação pouco significativa.

Tabela 28 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural gestão (ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,50	0,43	17	25,4
2º grau	4,57	0,50	30	44,7
Superior	4,58	0,48	20	29,9
Geral	4,55	0,47	67	100,0

Tabela 29 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural inovação em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,50	0,43	17	25,4
2º grau	4,57	0,50	30	44,7
Superior	4,58	0,48	20	29,9
Geral	4,55	0,47	67	100,0

Observando-se a Tabela 29, verifica-se que não parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural inovação pois, os escores das médias são próximos e os desvios-padrão tem variação pouco significativa.

Tabela 30 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural inovação (ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,53	0,51	17	25,4
2º grau	4,61	0,46	30	44,7
Superior	4,31	0,56	20	29,9
Geral	4,50	0,54	67	100,0

Observando-se a Tabela 30, verifica-se que os escores das médias tendem a serem mais altas na escala de percepção dos dirigentes, nos níveis menores de escolaridade. No entanto, como os desvios-padrão tem variação pouco significativa parece não haver associação entre as variáveis.

Tabela 31 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural respeito ao funcionário em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,30	0,33	17	25,4
2º grau	4,47	0,35	30	44,7
superior	4,41	0,39	20	29,9
Geral	4,41	0,36	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 31, verifica-se que não parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural respeito ao funcionário, devido os escores das médias não apresentarem nenhuma tendência e os desvios-padrão terem baixa variação.

Tabela 32 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural respeito ao funcionário (ideário cooperativista) em relação à escolaridade, nov. – 1999.

Escolaridade	Média	Desvio padrão	N	Percentual
1º grau	4,55	0,47	17	25,4
2º grau	4,58	0,44	30	44,7
superior	4,60	0,47	20	29,9
Geral	4,58	0,45	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 32, verifica-se que não parece haver associação entre a escolaridade e a percepção sobre o elemento cultural respeito ao funcionário (ideário cooperativista), devido os escores das médias e os desvios-padrão terem valores aproximadamente iguais.

Associações com a variável tempo na cooperativa

Tabela 33 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,09	0,37	22	32,9
Mais de 10 anos	4,20	0,32	45	67,1
Geral	4,16	0,34	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 33, do total dos 67 dirigentes pesquisados, 32,9% (22 dirigentes) tem até 10 anos de vínculo com a cooperativa

e 67,1% (45 dirigentes) possuem mais de 10 anos de tempo na cooperativa. Usando-se da mesma tabela, verifica-se que não parece haver associação entre o tempo de cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural eficiência/eficácia, pois, os escores das médias e os desvio-padrão têm variação pouco significativa. Utilizando-se do teste de homogeneidade de variâncias de Levenes obteve-se em uma probabilidade de significância (p) igual à 0,96, e estabelecendo-se a análise de variância – ANOVA, para verificar as diferenças de médias, resultou em um p-valor = 0,24. Portanto, para um nível de significância adotado de 5%, afirma-se que as variáveis tempo de cooperativa e elemento cultural eficiência/eficácia são independentes.

Esta mesma análise foi aplicada para verificar as associações descritas a seguir, e os resultados também não foram estatisticamente significativos. Portanto, de acordo com os testes aplicados, não se pode afirmar que a variável tempo na cooperativa possua associação com as demais variáveis analisadas.

Tabela 34 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia cooperativa (ideário cooperativista) em relação ao tempo na, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,32	0,57	22	32,9
Mais de 10 anos	4,46	0,46	45	67,1
Geral	4,42	0,50	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 34, verifica-se que não parece haver associação entre o tempo na cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural eficiência/eficácia (ideário cooperativista) pois, os escores das médias são próximos e os desvios-padrão tem variação pouco significativa.

Tabela 35 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural interação no trabalho em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	3,97	0,49	22	32,9
Mais de 10 anos	3,99	0,35	45	67,1
Geral	3,98	0,40	67	100,0

Conforme o demonstrado na Tabela 35, na página anterior, verifica-se que não parece haver associação entre o tempo na cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural interação no trabalho pois, os escores das médias são praticamente iguais e os desvios-padrão tem variação pouco significativa.

Tabela 36 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,25	0,87	22	32,9
Mais de 10 anos	4,30	0,51	45	67,1
Geral	4,28	0,65	67	100,0

A Tabela 36 aponta que não parece haver associação entre o tempo na cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural interação no trabalho (ideário cooperativista) pois, os escores das médias são próximos, embora com tendência de elevarem-se conforme o aumento de permanência dos dirigentes nas cooperativas.

Tabela 37 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural gestão em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,20	0,46	22	32,9
Mais de 10 anos	4,23	0,44	45	67,1
Geral	4,22	0,44	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 37, verifica-se que não parece haver associação entre o tempo na cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural gestão, devido os escores das médias não apresentarem nenhuma tendência e os desvios-padrão serem praticamente idênticos.

Observando-se a Tabela 38 na página seguinte, verifica-se que não parece haver associação entre o tempo na cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural gestão (ideário cooperativista) pois, os escores das médias são próximos e os desvios-padrão tem variação pouco significativa.

Tabela 38 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural eficiência/eficácia (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,62	0,44	22	32,9
Mais de 10 anos	4,51	0,48	45	67,1
Geral	4,55	0,47	67	100,0

Tabela 39 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural inovação em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,39	0,43	22	32,9
Mais de 10 anos	4,26	0,48	45	67,1
Geral	4,32	0,46	67	100,0

Observando-se a Tabela 39, verifica-se que não parece haver associação entre o tempo na cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural inovação pois, os escores das médias são próximos e os desvios-padrão tem variação pouco significativa. Utilizando-se do teste de homogeneidade de variâncias de Levenes obteve-se uma probabilidade de significância (p) igual à 0,93 e, estabelecendo-se a análise de variância – Anova, resultou Lambda = 0,42. Portanto, para um nível de significância adotado de 5%, entende-se que as variáveis tempo de cooperativa e elemento cultural inovação são independentes.

Tabela 40 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural inovação (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,59	0,47	22	32,9
Mais de 10 anos	4,45	0,57	45	67,1
Geral	4,50	0,54	67	100,0

Observando-se a Tabela 40, verifica-se que os escores das médias e dos desvios-padrão tem pouca variação, demonstrando haver independência entre as variáveis.

Tabela 41 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural respeito ao funcionário em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,40	0,39	22	32,9
Mais de 10 anos	4,42	0,35	45	67,1
Geral	4,41	0,36	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 41, verifica-se que não parece haver associação entre o tempo na cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural respeito ao funcionário, devido os escores das médias não apresentarem nenhuma tendência e os desvios-padrão terem baixa variação.

Tabela 42 – Descrição dos escores de percepção do elemento cultural respeito ao funcionário (ideário cooperativista) em relação ao tempo na cooperativa, nov. – 1999.

Tempo de cooperativa	Média	Desvio padrão	N	Percentual
Até 10 anos	4,52	0,51	22	32,9
Mais de 10 anos	4,64	0,42	45	67,1
Geral	4,58	0,45	67	100,0

De acordo com o demonstrado na Tabela 42, verifica-se que não parece haver associação entre o tempo na cooperativa e a percepção sobre o elemento cultural respeito ao funcionário (ideário cooperativista), devido os escores das médias e os desvios-padrão terem valores com variação pouco significativa.

Resumidamente, pode-se entender que em relação a escolaridade e o tempo na cooperativa, não há associações com os elementos culturais e elementos culturais (ideário cooperativista), com exceção da associação entre a escolaridade e o elemento cultural eficiência/eficácia a qual, segundo a análise estatística aplicada, demonstra que estas variáveis são dependentes, ou seja, quanto maior o nível de escolaridade do dirigente maior a percepção na escala do elemento cultural eficiência/eficácia.

4.5. QUESTÕES ABERTAS

Nesta etapa do trabalho, tratar-se-á de analisar o conteúdo das respostas obtidas junto à terceira parte do instrumento de pesquisa. Nesta parte os sujeitos pesquisados tiveram a oportunidade de contextualizar em duas grandes questões abertas, acerca de suas experiências enquanto dirigentes cooperativistas, contribuindo com alguma questão que não tivesse sido abordada anteriormente. Para facilitar a análise de conteúdo proposta, dividiu-se a primeira questão aberta em três partes, mantendo-se a segunda questão aberta como inicialmente redigida, as quais passam a ser descritas a seguir.

Ao serem questionados na primeira questão, sobre o quanto acreditam que o cooperativismo seja um modelo ideal de organização, os dirigentes em sua totalidade afirmaram que “sim”, que “sem sombra de dúvidas” ou que “muito”. Um dos dirigentes arquitetou a seguinte resposta:

“Acredito, sem sombra de dúvidas, que o cooperativismo é o modelo ideal de organização, porque através da sua missão ele promove o crescimento econômico e social de seus cooperados e da comunidade, valorizando o indivíduo e o meio ambiente, somando valores à produção agropecuária, através de ação conjunta”.

Outros dirigentes manifestaram-se de modo semelhante sobre o cooperativismo ser um modelo ideal de organização:

“Eu confio e acredito muito no sistema cooperativista”.

“O cooperativismo como qualquer forma associativa, é uma saída para as dificuldades políticas, técnicas e financeiras de pequenos produtores.”

“Acredito e muito, por isso estou na cooperativa”.

Um outro dirigente mais comedido, ressaltou em sua resposta os valores da justiça e democracia:

“Chamar de 'modelo ideal' o cooperativismo neste mundo de ambigüidades, talvez não corresponda totalmente com a realidade. Mas é, sem dúvida, o modelo mais justo e democrático. E a nossa cooperativa preocupa-se seriamente em bem desempenhar seu papel de defesa dos interesses econômicos e sociais do grupo que a formou”.

Nota-se na resposta transcrita acima, a preocupação com o aspecto econômico, além do social, da cooperativa enquanto modelo organizacional. Nesta mesma linha de raciocínio outro dirigente assim respondeu:

“Acredito em muito que seja um modelo ideal, mas desde que associe os valores sociais e econômicos ao mesmo tempo, pois sem sucesso econômico nas cooperativas o ideal social não será alcançado”.

Procurou-se depois na mesma questão, saber em que medida que os dirigentes pesquisados entendiam que a missão fundamental de uma organização cooperativa é cumprir o ideário cooperativista. Todos sem exceção, admitiram que a missão básica de uma cooperativa seja realmente cumprir o ideário cooperativista, demonstrando consciência e preocupação com o atual momento competitivo de mercado conforme se transcreve abaixo:

“A cooperativa deve se preocupar em muito cumprir o ideal cooperativista. No entanto, a competição existente no mercado impõem muitas dificuldades nesse sentido”.

“Em muito a missão deve ser cumprir o ideário cooperativista, ajustando a cooperativa ao mercado, de forma que haja um equilíbrio que garanta a continuidade e competitividade”.

“Quanto à missão fundamental de uma organização cooperativa não se pode cogitar de desviar o compromisso do ideário cooperativista. Só à cooperativa é reservada esta sagrada missão. E há como fazê-lo, mesmo com tantas adversidades de mercado”.

Ainda na mesma questão procurou-se identificar, na opinião do dirigente, qual a preocupação de sua cooperativa no sentido de se fazer cumprir o ideário cooperativista. Observa-se através dos textos relatados que as cooperativas, de formas diversas, estão buscando construir uma cultura cooperativa baseado nos valores básicos do ideário cooperativista. Os dirigentes ora enfatizam a tradição, ora a honestidade, ora a inovação, mas todos em síntese, repetem em suas respostas a preocupação com a satisfação do grupo de associados no aspecto econômico e social. A confirmação destas observações é dada por algumas respostas dos dirigentes, assim descritas:

"A nossa cooperativa é extremamente preocupada em manter a tradição, mas também inovar faz parte do cooperativismo."

"Nossa preocupação é a busca constante da satisfação do quadro associativo."

"Maior preocupação é buscar o máximo de rentabilidade para os produtos agropecuários."

"A minha, a nossa preocupação, é administrar bem com honestidade, transparência e com eficiência, para ter-mos a satisfação de todos os sócios e clientes."

Em uma segunda grande questão procurou-se saber, na opinião dos dirigentes cooperativistas pesquisados, em quanto no geral, os valores organizacionais praticados nas cooperativa têm contribuído para a consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista. Da mesma forma que na primeira questão, os dirigentes em sua totalidade afirmaram que "sim" ou que "em muito". Isto significa, até de forma coerente com os itens do questionário referentes a sua segunda parte e já analisados estatisticamente, que os dirigentes percebem positivamente a contribuição dos valores organizacionais praticados em suas cooperativas na consolidação do ideário cooperativista. As manifestações que corroboram com esta análise podem ser observadas a seguir:

“Tem contribuído bastante”.

“Muito. Pela transparência. Pela maneira de oportunizar seus funcionários para que participem do dia-a-dia dos negócios de sua cooperativa”.

“Sim. Sempre se trabalhou baseado nos valores do cooperativismo”.

Outro dirigente manifestou-se de modo semelhante, porém enfatizando os valores de qualidade e de eficiência:

“Os valores organizacionais em nossa cooperativa têm contribuído muito para todos que se envolvem neste sistema, porque tomamos consciência de que as propriedades do futuro não serão avaliadas pela sua extensão territorial, mas pela sua organização, diversificação e produtividade. Somente permanecendo na atividade rural o produtor que apresentar qualidade na sua produção e eficiência no seu trabalho”.

Um outro dirigente ressalta os valores da cooperação e da responsabilidade:

“Estes valores têm sido o muro de arrimo de uma instituição de 30 anos de história, contribuindo veemente em todos os setores em que atua, bem como nas alterações organizacionais que ocorreram nos últimos anos. A cooperação e a responsabilidade são valores essenciais na nossa cooperativa”.

Um outro dirigente vai além do questionamento, lembrando da necessidade de se ter constância na prática dos valores organizacionais, bem como argüiu sobre o desafio do ambiente mercadológico ora imposto às organizações cooperativas:

“Entendemos como inatingíveis os valores básicos do ideário cooperativista, se não através da prática constante, gradativamente melhorada dos valores organizacionais mencionados. O efetivo exercício destes valores, em todas as

instâncias da organização, criam o ambiente e sedimentam-se os valores básicos do ideário cooperativista. O ambiente mercadológico atual, no cenário globalizante, é o maior desafio a que são submetidas nossas cooperativas e só com muito profissionalismo nos manterá na competição”.

Em resumo, pode-se observar da análise de conteúdo das respostas referentes a terceira parte do instrumento de pesquisa da presente investigação, que as mesmas vieram corroborar com o que já havia sido respondido pelos próprios dirigentes, nas questões sobre elementos culturais e valores cooperativistas (Parte 2 do questionário). Enfim, os dirigentes manifestaram-se que acreditam no modelo organizacional cooperativista, entendendo que a missão fundamental das cooperativas seja cumprir o ideário cooperativista. Neste sentido, relataram que as cooperativas têm se preocupado sob diversos aspectos em se aportarem neste ideário. Demonstraram, também, que os valores organizacionais praticados em suas cooperativas têm contribuído em muito para a consolidação do referido ideário cooperativista.

4.6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados analisados estatisticamente são essenciais para trazer à tona reflexões, argumentações e interpretações que corroborem na compreensão dos fenômenos organizacionais propostos pelos objetivos desta investigação. Para tanto, nesta etapa do trabalho, antes das conclusões e recomendações, discute-se os resultados obtidos na coleta de dados enriquecidos pelas considerações feitas pelos respondentes nas questões abertas.

Na verdade, a grande proposta deste estudo é entender a cultura organizacional, em particular de organizações cooperativas, através do reconhecimento dos valores organizacionais praticados nestas entidades. No entanto, na prática se demonstrou uma tarefa árdua e minuciosa. Sobretudo pelos valores exprimirem sentimentos e serem definidos pelo comportamento humano

dos indivíduos. Thévenete (1991), Morgan (1996), Fleury e Fischer (1996) e Freitas (1991) entendem que a cultura organizacional é um sistema de significados que permeiam às organizações, formados pelas normas, valores e crenças, que são aceitos por um certo grupo e praticados por um certo tempo, orientando à ação e influenciando a visão de liderança. O conjunto cultural de uma organização pode definir seu sucesso pois, de acordo com Clutterbuck (1994) a cultura organizacional desempenha papel central em permitir que pessoas capazes operem processos capazes.

A intenção de aprender a cultura das organizações cooperativas através do reconhecimento dos valores organizacionais praticados, baseia-se no entendimento de Schein (1984), segundo o qual a cultura pode ser aprendida em três níveis, sendo que o nível dos valores é mais comumente lembrado na literatura especializada. Neste sentido, Freitas (1991), Deal e Kennedy (1982) e Enz (1986) entendem que os valores representam tudo o que é importante na organização para o atingimento de seus objetivos. Nesta esteira de raciocínio, embasado nos conceitos e modelos do referencial teórico-empírico, discute-se os resultados obtidos com a coleta de dados do presente estudo.

No que diz respeito, primeiramente aos dados coletados na primeira parte do instrumento de pesquisa, observa-se que os dirigentes cooperativistas amostrados têm idade mais concentrada na faixa etária entre 31 e 50 anos, com 76,1% do total e são, predominantemente (91,0%), do sexo masculino. Quanto a escolaridade, a maioria dos pesquisados cursou parcial ou totalmente o segundo grau (44,7%) e outros 20 dirigentes (29,9%) possuem curso superior. Atuam em esmagadora maioria (92,6%) há mais de 5 anos nas cooperativas.

Com relação às questões abordadas na segunda parte do questionário, referentes aos elementos culturais e valores cooperativistas, observa-se que o elemento percebido como o mais praticado foi o de respeito ao funcionário (Elemento E), com média 4,41 pontos. O elemento que obteve menor valor na escala foi o de interação no trabalho (Elemento B), 3,98 pontos, o único com média abaixo de 4 pontos. Seguem-se os elementos: inovação com média 4,33 pontos; gestão com média 4,22 pontos e eficiência/eficácia com média 4,17

pontos. Contudo, como 5 corresponde a medida de intensidade muito, 4 a de freqüentemente e 3 a de pouco praticado, pode-se afirmar, com relação aos elementos culturais, bem como a contribuição destes na consolidação do ideário cooperativista, que a percepção dos dirigentes é pouco diferenciada, e a maioria dos elementos culturais são praticados de freqüentemente a muito nas cooperativas.

Para facilitar a verificação dos objetivos do presente estudo, contextualiza-se nos parágrafos seguintes, cada um dos elementos culturais, assim como, em destaque, a influência destes na consolidação do ideário cooperativista.

Elemento A - eficiência/eficácia

Os dados apontam que os dirigentes percebem que suas cooperativas priorizam de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) à eficácia e à eficiência. Segundo Tamayo e Gondim (1996) uma pontuação alta na escala neste elemento, significa que a organização enfatiza a produtividade, a eficácia, a eficiência e a qualidade, valores nitidamente ligados ao conceito econômico de sobrevivência no mercado. É importante ressaltar que pela natureza das organizações cooperativas seria de se esperar, a princípio, que esse elemento cultural não fosse priorizado. No entanto, os dados demonstram justamente o inverso, indo de encontro com a preocupação apontada por Nicácio (1997), Lars (1988) e Carbonell de Masy (1979), de que, muito embora a filosofia cooperativista se baseie na cooperação e na equidade, valores de cunho social, é necessário que para sua sobrevivência, se dê devida atenção a competência econômica da organização. Tal preocupação é comprovada na resposta de um dos dirigentes pesquisados, quando nas questões abertas assim se manifesta:

“(...) A empresa cooperativa precisa vencer os obstáculos de mercado e ao mesmo tempo executar os princípios cooperativos em relação ao seu quadro social. Por outro lado, o espírito cooperativo tem mostrado ser um instrumento de viabilização, principalmente para o pequeno produtor continuar sobrevivendo”.

Com relação aos valores significativos elencados para o elemento cultural eficiência/eficácia todos aparecem na escala em torno da medida freqüentemente (valor 4 na escala). A única interessante observação, é que os dirigentes se percebem mais praticantes dos valores deste elemento do que a organização como um todo. Isto leva a crer, que a partir deste reconhecimento e, de acordo com Schein (1984), quando afirma que os líderes constroem e propagam a cultura de uma organização, os dirigentes poderão administrar um maior apego à prática dos valores ligados à eficiência e à eficácia.

Sobre o ideário cooperativista, os dirigentes percebem que o elemento cultural eficiência/eficácia têm contribuído, de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) - com uma média de 4,42 pontos; na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

Em resumo pode-se afirmar que os dirigentes das organizações cooperativas pesquisadas, percebem de freqüentemente à muito a existência do elemento eficiência/eficácia como elemento da cultura organizacional destas entidades, bem como percebem, na mesma medida de intensidade, que esse elemento cultural têm contribuído na consolidação do ideário cooperativista.

Elemento B - interação no trabalho

Uma pontuação alta na escala neste elemento significa, de acordo com Tamayo e Gondim (1996), que os dirigentes consideram a cultura da empresa como valorizando a interação positiva no trabalho. Os dados demonstram que os dirigentes percebem que suas cooperativas priorizam freqüentemente (valor 4 na escala) à interação no trabalho. No entanto, as medianas apontam que esse grupo é o mais disperso. Segundo os princípios cooperativos, seria de se esperar que os valores de interação no trabalho fossem muito praticados ou os mais fortemente percebidos nas organizações pesquisadas. O resultado não confirmou completamente esta tendência, em virtude da maior dispersão das respostas. Um dirigente demonstra sua preocupação pela interação no trabalho entre associados na seguinte resposta:

“(...) Uma grande preocupação da cooperativa é fazer com que o associado se conscientize de que a cooperativa é sua. A falta de interação pode levar ao não cumprimento de nossos objetivos”.

O valor com mais alta pontuação na escala de percepção, na organização como um todo foi o da competitividade (B7), com média 4,18 pontos, identificando que as cooperativas buscam frequentemente conquistar clientes em relação à concorrência. E com menor pontuação foram os valores de benefícios e sociabilidade (B11), com média 3,39 pontos, identificando que as cooperativas como um todo, tendem a ofertar pouco programas assistenciais aos empregados e a estimular pouco às atividades sociais fora do ambiente de trabalho. Convém ressaltar, que estes últimos foram os valores organizacionais menos percebidos dentre todos apresentados aos respondentes.

Com relação ao ideário cooperativista, os dirigentes percebem que o elemento cultural interação no trabalho têm contribuído mais próximo de frequentemente (valor 4 na escala) - com uma média de 4,28 pontos; na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

Em resumo pode-se afirmar que os dirigentes das organizações cooperativas pesquisadas, percebem frequentemente a existência do elemento interação no trabalho como elemento da cultura organizacional destas entidades, bem como percebem na mesma medida, apenas com um pouco mais de intensidade, que esse elemento cultural têm contribuído na consolidação do ideário cooperativista.

Elemento C - gestão

A era da globalização contempla modelos múltiplos de gestão empresarial, desde que orientados por valores, elementos fundamentais da cultura organizacional (Alves, 1997). Caminha-se portanto, em épocas de mercado turbulento para a necessidade da administração da cultura organizacional, a qual pode determinar o sucesso ou não das empresas. No que diz respeito ao elemento cultural gestão da presente investigação, Tamayo e Gondim (1996)

afirmam que score alto neste elemento indica que os membros da empresa a percebem enfatizando em sua gestão a tradição, a hierarquia e a supervisão. Os dados apontam que os dirigentes percebem que suas cooperativas têm uma forma de administração que freqüentemente enfatizam um estilo de gestão hierarquizada. A priori se entende que, por princípio, as cooperativas são organizações com gestão democrática de livre (OCB, 1999). No entanto, a responsabilidade de congregar em um único plano os esforços do corpo de associados exige um gerenciamento que respeite as normas, preservando os usos e costumes da organização. Tal fato se constata na seguinte declaração de um dirigente:

“(...) e para que as cooperativas prossigam no sentido de satisfazer os anseios da família cooperativada, deve-se respeitar e se seguir as normas e os comandos. Qualquer aspiração contrária se discute, democraticamente, no campo das assembléias”.

Com relação aos valores significativos elencados para o elemento cultural gestão todos aparecem na escala em torno da medida freqüentemente (valor 4 na escala). Resta assinalar que novamente, os dirigentes se percebem mais praticantes dos valores deste elemento do que a organização como um todo. Já no que tange ao ideário cooperativista, os dirigentes percebem que o elemento cultural gestão têm contribuído, de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) - com uma média de 4,55 pontos; na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

Em resumo, pode-se afirmar que os dirigentes pesquisados percebem a organização cooperativa enfatizando freqüentemente em seu estilo de gestão, a hierarquia, a tradição e a supervisão. Outrossim, percebem na mesma medida de intensidade, somente que mais próximo de muito (valor 5 na escala), que esse elemento cultural têm contribuído na consolidação do ideário cooperativista.

Elemento D - inovação

Uma pontuação alta na escala neste elemento significa, de acordo com Tamayo e Gondim (1996), que os dirigentes consideram a cultura da empresa como valorizando a inovação no trabalho. Os dados demonstram que os dirigentes percebem que suas cooperativas possuem de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) um ambiente inovativo. Um dirigente demonstra esta percepção ao se manifestar da seguinte forma:

"A nossa cooperativa é extremamente preocupada em manter a tradição, mas também inovar faz parte do cooperativismo."

O valor com a mais baixa pontuação na escala de percepção, na organização como um todo foi o da integração interorganizacional (D3), com média 3,93 pontos, identificando que as cooperativas enfatizam de pouco (valor 3 na escala) a freqüentemente (valor 4 na escala) o intercâmbio com outras organizações. E com maior pontuação foi o valor da probidade (D6), com média 4,78 pontos, identificando que na posição própria do dirigente os mesmos tendem a se perceberem como muito preocupados com a administração correta e adequada do dinheiro da cooperativa. Convém ressaltar, que este último, foi o valor organizacional mais percebido dentre todos apresentados aos dirigentes.

Com relação ao ideário cooperativista, os dirigentes percebem que o elemento cultural inovação têm contribuído, de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) - com uma média de 4,50 pontos; na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

Em resumo pode-se afirmar que os dirigentes das organizações cooperativas pesquisadas, percebem de freqüentemente à muito a existência do elemento inovação como elemento da cultura organizacional destas entidades, bem como percebem na mesma medida, que esse elemento cultural têm contribuído na consolidação do ideário cooperativista.

Elemento E – respeito ao funcionário

Os dados apontam que os dirigentes percebem, de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) que suas cooperativas valorizam e reconhecem seus funcionários. Segundo Tamayo e Gondim (1996) uma pontuação alta na escala neste elemento, significa que a organização esteja valorizando o respeito ao funcionário. Segundo os princípios cooperativos, seria de se esperar que os valores de respeito ao funcionário fossem claramente percebidos nas organizações pesquisadas, pois de acordo com a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (1999) – as cooperativas promovem a educação e a formação de seus trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas. O resultado desta pesquisa confirmou esta expectativa, pelo menos nas organizações pesquisadas. Um dirigente demonstra sua preocupação pela interação no trabalho entre associados na seguinte resposta:

“(...) e para se fazer cumprir sua missão, também, se faz necessário continuar investindo e valorizando o nosso quadro de funcionários, pois são eles que, mais diretamente, contribuem para os resultados de nossa cooperativa”.

Com relação aos valores significativos elencados para o elemento cultural respeito ao funcionário, todos aparecem na escala acima da medida freqüentemente (valor 4 na escala), sendo percebido com maior intensidade o valor da honestidade na posição do dirigente (E6), com média 4,72 pontos, identificando que os dirigentes se percebem próximo de muito (valor 5 na escala) preocupados com o combate à corrupção nas cooperativas. Outra observação é que, seguindo a mesma tendência anterior, os dirigentes se percebem mais praticantes dos valores deste elemento do que a organização como um todo.

Com relação ao ideário cooperativista, os dirigentes percebem que o elemento cultural respeito ao funcionário têm contribuído de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) - com uma média de 4,58 pontos; na

consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista. Ressalta-se que o elemento agora analisado apresentou na pesquisa com a mais alta média e com menor desvio padrão (0,45) dentre todos os elementos apresentados aos sujeitos pesquisados. Isto significa que os dirigentes percebem que o elemento respeito ao funcionário é que, na média, mais têm contribuído para a consolidação do ideário cooperativista.

Em resumo, pode-se afirmar que os dirigentes das organizações cooperativas pesquisadas, percebem de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala), a existência do elemento respeito ao funcionário como elemento da cultura organizacional destas entidades, bem como percebem na mesma medida de intensidade, que esse elemento cultural têm contribuído na consolidação do ideário cooperativista.

Por fim, cabe ressaltar que das vinte associações avaliadas e testadas estatisticamente, entre as variáveis tempo na cooperativa e escolaridade, com as variáveis representadas pelos cinco elementos culturais - avaliados pelos seus escores médios e, separadamente acerca do ideário cooperativista; só houve comprovação de associação entre a variável escolaridade com o elemento cultural eficiência/eficácia. Isto significa que quanto maior o nível de escolaridade dos dirigentes pesquisados maior a percepção do elemento cultural eficiência/eficácia nas organizações. As demais variáveis são independentes.

Com o conteúdo discutido no presente item deste trabalho entende-se, resumidamente que os elementos culturais: eficiência/eficácia (Elemento A), interação no trabalho (Elemento B), gestão (Elemento C), inovação (Elemento D) e respeito ao funcionário (Elemento E); são percebidos pelos dirigentes cooperativistas pesquisados, de freqüentemente (valor 4 na escala) à muito (valor 5 na escala) nas organizações cooperativas. Esses mesmos dirigentes também percebem que os elementos culturais têm contribuído na mesma medida de intensidade, na consolidação do ideário cooperativista.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Neste capítulo pretende-se apresentar as conclusões do estudo, tendo como referência os seus objetivos e resultados. Apresentam-se também algumas sugestões para estudos futuros.

5.1. CONCLUSÕES

Cultura é um conceito que vem da antropologia social, que criou o termo para representar, em um conceito amplo e holístico, os valores de qualquer grupo humano que passam de uma geração para outra. No meio organizacional o conceito de cultura inclui principais valores e consenso na interpretação de como as coisas efetivamente são, ou seja, cada organização desenvolve sua própria cultura a partir da realidade externa e de aspectos internos como as crenças e os valores.

A necessidade de identificar a cultura organizacional está relacionada à necessidade de mudança e manutenção de estabilidade em face do ambiente de crescente turbulência que tem caracterizado o mundo dos negócios atualmente. Evidentemente, a chave para identificar a cultura organizacional está em detectar aspectos da organização que refletem valores e premissas chaves na organização e que permitem seus membros uma oportunidade para responder usando seu modelo de ação cotidiana.

Nesta pesquisa procurou-se investigar a cultura organizacional em organizações cooperativas, a partir da identificação dos seus valores culturais significativos, bem como a contribuição destes valores na consolidação do ideário cooperativista, segundo a percepção de seus dirigentes. Assim sendo, as conclusões aqui delineadas resultam da pesquisa junto à amostra de 67 dirigentes cooperativistas, a qual buscou mostrar e avaliar como eles percebem a cultura de

suas organizações. Para responder ao problema de pesquisa, os dados foram coletados junto à fonte primária, através de questionários aplicados no período compreendido entre os meses de outubro e novembro de 1999 e submetidos a rigorosas análises estatísticas.

Relembra-se que esta pesquisa tem por objetivo geral verificar como os valores organizacionais significativos da cultura organizacional em organizações cooperativas, na perspectiva de seus dirigentes, contribuem para a consolidação do ideário cooperativista. Convém ressaltar, que as conclusões à serem descritas aplicam-se somente às organizações estudadas, ficando qualquer inferência em outra realidade passível de erros e distorções.

Dessa forma, considerando os dados constantes do capítulo 4, bem como os objetivos da pesquisa e o método deste estudo, conclui-se em relação ao elemento cultural eficiência/eficácia, que os dirigentes cooperativistas pesquisados percebem positivamente, de freqüentemente à muito, a existência do elemento eficiência/eficácia como elemento da cultura organizacional das organizações cooperativas. Isto significa que na percepção de seus dirigentes, as organizações cooperativas possuem uma cultura com valores que priorizam à eficiência e a eficácia. Este elemento cultural, na percepção dos dirigentes, contribui positivamente de freqüentemente à muito, na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

Em relação ao elemento cultural interação no trabalho, os valores que compõem este elemento apresentam a percepção menos positiva em relação ao conjunto de valores observados nos outros quatro elementos de análise. Mesmo assim, os dados permitem concluir que os dirigentes cooperativistas, percebem freqüentemente a valorização da interação positiva no trabalho como elemento da cultura organizacional destas entidades. Isto significa que na percepção de seus dirigentes, a cultura das cooperativas caracteriza-se por uma realidade que preserva um processo de boa interação no trabalho. Este elemento cultural, na percepção dos dirigentes, contribui positivamente de freqüentemente à muito, na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

No que diz respeito ao elemento cultural gestão, com base nas respostas dos dirigentes, conclui-se que esses percebem de freqüentemente à muito o estilo de gestão praticado nas organizações cooperativas. Constata-se, assim, que os dirigentes percebem positivamente a forma de administração, controle e estilo de gestão das organizações cooperativas, aceitando o processo de gestão vigente que enfatiza a tradição, a hierarquia e a supervisão. Este elemento cultural, na percepção dos dirigentes, contribui positivamente, de freqüentemente à muito, na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

No tocante ao elemento cultural inovação, o resultado das respostas dos dirigentes, permite concluir que esses percebem positivamente, de freqüentemente à muito, a existência do elemento inovação como elemento da cultura organizacional das organizações cooperativas. Isto significa que na percepção de seus dirigentes, as organizações cooperativas possuem uma cultura que propicia um ambiente inovativo. Este elemento cultural, na percepção dos dirigentes, contribui positivamente de freqüentemente à muito, na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista.

Com relação ao elemento cultural respeito ao funcionário os valores que compõem este elemento apresentam a percepção mais positiva em relação ao conjunto de valores observados nos outros quatro elementos de análise. Assim sendo, os dados permitem concluir que os dirigentes cooperativistas, percebem positivamente de freqüentemente a muito, a existência do elemento respeito ao funcionário como elemento da cultura organizacional destas entidades. Constata-se assim que, na percepção de seus dirigentes, as cooperativas têm na sua cultura, valores de valorização e reconhecimento de seus funcionários. Este elemento cultural na percepção dos dirigentes, contribui de freqüentemente à muito, na consolidação dos valores básicos do ideário cooperativista, sendo o elemento com a percepção mais positiva em relação aos outros quatro elementos de análise, no que diz respeito à consolidação do ideário cooperativista.

Convém ressaltar que para todos os conjuntos de valores observados nos cinco elementos culturais adotados, a opinião em relação a posição do próprio dirigente é sempre mais positiva, com médias superiores, que a opinião sobre a

cooperativa como um todo. Isto significa que os dirigentes se percebem mais praticantes dos valores destes elementos do que a organização como um todo.

Por fim, com base nos resultados deste trabalho, de modo geral e para responder às perguntas de pesquisa, conclui-se que os dirigentes cooperativistas percebem positivamente os valores significativos da cultura organizacional em suas organizações cooperativas e que os mesmos contribuem de freqüentemente à muito na consolidação do ideário cooperativista.

5.2. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir das conclusões e visando maior desenvolvimento da área e do tema desta dissertação, sugere-se a realização de outros estudos, envolvendo aspectos não contemplados nesta, tais como:

- a) Estudo mais aprofundado da cultura organizacional, eminentemente qualitativo, pela análise dos pressupostos básicos, conforme modelo de Edgar Schein ;
- b) Estudo com população maior, de forma que se possa inferir padrões para o setor cooperativista;
- c) Identificação dos valores organizacionais, segundo a percepção dos funcionários das organizações cooperativas;
- d) Identificação dos valores organizacionais, segundo a percepção dos associados das organizações cooperativas;
- e) Estudo da congruência entre os valores organizacionais, conforme percebidos pelos dirigentes, funcionários e associados;
- f) Estudo das diferenças de percepção da cultura organizacional entre os ramos do cooperativismo;
- g) Implementação de um estudo basicamente qualitativo procurando identificar as razões da identidade de percepção quanto à contribuição dos elementos culturais na consolidação do ideário cooperativista.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUNQUERQUE, Lindolfo G. de e HANASHIRO, Darcy M. M. Cultura organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: **XX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Anais do XX ENANPAD. Angra dos Reis, 1996, v. 9, p. 109-126.
- ALTHUSER, Louis. **Aparelhos ideológicos de Estado**. Rio de Janeiro: Graal, 1983.
- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron, 1997.
- ALVESSON, M. & BERG, P. O. Corporate culture and organizational symbolism. Berlin, Walter de Gruyter, 1992. In: FLEURY, Maria T. L.; SHINYASHIKI, Gilberto T. e STEVANATO, Luiz A. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre culturas organizacional. **USP Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 1, janeiro/mar. 1997.
- AKTOUF; Omar. O simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean F. **O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas**. vl. II. São Paulo: Atlas, 1994.
- AQUINO, Cléber. **História Empresarial Viva**. São Paulo: Atlas, 1991.
- AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. São Paulo: Melhoramentos, 1993.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 2. Ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1998.
- BECKER, Howard S. **Uma teoria da ação coletiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BOETTCHER, Erick - El desarrollo de la teoría de la cooperación y los elementos fundamentales de la Teoría de Münster. **Revista de la Cooperación**. n.º 198, p. 37 a 54, fev. 1980.

- CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARBONELL DE MASY, Rafael. **Moderna administração d empresas cooperativas agrárias**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
- CELINSKI, L. **Aculturação de Recursos Humanos à Gestão para Qualidade Total**. Curitiba: UFPR, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CLUTTERBUCK, David. **Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço** / David Clutterbuck, Graham Clark e Collin Aemistead; tradução Outras palavras. São Paulo: IMAM, 1994.
- COHAN, A. S. **Teorias da revolução**. Brasília: UnB, 1981.
- DEAL, Terrence E. e KENNEDY, Allan A. **Corporate Cultures – The Rites and Rituals os Corporate Life**. USA: Addison-Wesley, 1982.
- DUARTE, Gleuso D. e DIAS, José Maria A. M. **Responsabilidade Social: A empresa hoje**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1986.
- Enciclopédia Internacional de las Ciencias Sociales**. Dirigida por David L. Sills, vl.10. Madri: Aquilar, 1975.
- ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.
- FERNANDES, Bob & ANDRADE, Luciano. Os donos do poder. **Revista Carta-Capital**, n. 13, p. 15-52, 1995.
- FISCHER, Tânia, HEBER, Florence e TEIXEIRA, Ângela. Retórica da excelência e cultura organizacional. In: **XVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Anais do XVIII ENANPAD. Curitiba, 1994, v. 8, p. 34-50.
- FLEURY, Maria Tereza L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.

- _____. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, outubro/dez. 1987.
- _____, FISCHER, Rosa Maria et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____; SHINYASHIKI, Gilberto T. STEVANATO, Luiz A. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre culturas organizacional. **USP Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n. 1, janeiro/mar. 1997.
- FREITAS, Alexandre B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron, 1991.
- GAYOTTO, A. M. **Formas primitivas de cooperação e precursores**. São Paulo: ICA, 1976.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, Josir S. O ensino e a prática do controle de gestão: a análise do discurso. **Revista enfoque reflexão contábil**. Maringá, v. 11, n. 11, 1995.
- GONÇALVES, João E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, julho/set. 1997.
- HABERMAS, Jürgen. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- _____, Jürgen. **O discurso filosófico da humanidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- _____. **Tempo de Mudanças**. São Paulo: Saraiva, 1996.

- HUGON, Paul. **História das doutrinas econômicas**. 13^a ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- KATZ, Chaim S., DÓRIA, Francisco A. e LIMA, Luiz C. **Dicionário básico de comunicação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KEESING, Félix. **Antropologia cultural: a ciência dos costumes**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- KERLINGER, Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.
- KLUCKHOHN, Clyde. **Antropologia: um espelho para o homem**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1972.
- KOTTER, John P. e HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KROEBER, A. L. & KLUCKHOLM, C. A critical review of concepts and definitions. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1952. In: THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. **USP Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 32-39, abril/jun. 1991.
- KUNDERA, Milan. **A Lentidão**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- KUNZ, Edmundo L. **O ser do valor e valores**. Veritas. Porto Alegre, PUCRS, (91): 186-214, Setembro, 1978.
- KUPER, Adam. **Antropologia e antropólogos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.
- LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- LARS, Marcus. ICA President. **Co-operatives and basic values, a report to the ICA Congress**, Stockolm, 1988. ACI – XXIX Congress – Stockolm, july, 1988.
- LASSERE, Georges. Signification économique et morale des regles de Rochdale. In: **IDEC. Les principes coopératives – aujourd'hui – demain**. Colloque du Liège, 4-6 mars, 1966.

- LIPMAN, Matthew. **A Filosofia vai à escola**. São Paulo: Summus, 1990.
- LUZ, T. R. Organizações brasileiras e japonesas: uma tentativa de comparação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.20, n. 4, p. 77-84, 1985.
- MALINOWSKI, Bronislaw. A cultura. In: KAHN, J. S. (org.). **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Barcelona: Anagrama, 1975.
- MARCONI, Marina de M. e PRESCOTTO, Zelia M. N. **Antropologia, uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1989.
- MARTIN-BARÓ, I. **Acción e ideología: psicología social desde centroamérica**. San Salvador: UCA, 1983.
- MORAES, Lúcio F. R. A ética de trabalho no Brasil e suas implicações para o desenvolvimento organizacional: um estudo exploratório. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 40-48, 1987.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NELSON, Reed e LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional – vencendo o dragão**. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.
- NICÁCIO, José Ângelo. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do cooperativismo brasileiro – 1998**. Brasília: OCB, 1998.
-
- Banco de dados do cooperativismo brasileiro**. 1999. <<http://www.ocb.org.br>>
- OCESC - Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. **O Cooperativismo ao alcance de todos**. 2ª ed. Florianópolis: OCESC, 1996.
-
- O cooperativismo catarinense**. 2ªed. Coleção História do Cooperativismo. Florianópolis: OCESC, 1991.

- OCESC - Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. **Cadastro Básico das Cooperativas Catarinenses**. Florianópolis: OCESC, 1999.
- OLIVEIRA, Marco A. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.
- _____. **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.
- _____. e KASSOY, Gisela. **Da cultura à filosofia nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1989.
- OUCHI, William. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Nobel, 1985.
- PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.
- RATHS, Louis et alii. **El sentido de los valores y la ensenza**. México: Editorial Hispano Americano, 1967.
- PETERS, Thomas & WATERMAN, Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. São Paulo: Harper & Row, 1983.
- _____. & WATERMAN JR. In Search of Excellence. New York, Harper & Row, 1982. In: FREITAS, Maria E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- PINHO, Carlos Marques. **As grandes coordenadas da memória do cooperativismo brasileiro**. VI. I. Brasília: OCB, 1991.
- PINHO, Diva B. **A doutrina cooperativista nos regimes capitalista e socialista**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual do Cooperativismo, v.I).
- _____. **Bases operacionais do cooperativismo**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual do Cooperativismo, v.II).
- _____. **Administração de cooperativas**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual do Cooperativismo, v.III).
- _____. **Tipologia cooperativista**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual do Cooperativismo, v.IV).

- POLONIO, Wilson A. **Manual das Sociedades Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- PRATES, Marco A. S. e BARROS, Betânia T. de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior: concepts, controversies and applications**. 2^a ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
- ROYER, J. S. Cooperative principles and equity financing: a critical discussion. **Journal of Agricultural Cooperatives**, 7: 9-98, 1992.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia e Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. MIT, Winter 1984, vl. 25, n. 2. Tradução em xerocópia.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
- SHINYASHIKI, Gilberto T. Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional. **USP Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 60-72, julho/set. 1995.
- SIQUEIRA, W. O desafio da revolução gerencial: o mosaico das oportunidades. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, ano VIII, n. 23, p. 33-35, outubro/1998.
- SLATER, Robert. **Jack Welch, o executivo do século: os insights e segredos que criaram o estilo GE**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- SOUZA, Edela L. P. de. Aspectos Culturais da Organização Pública e suas conseqüências para ao Desenvolvimento Organizacional. **USP Revista de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 4, outubro/dez. 1978.

- SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, julho/ago. 1994.
- STORCH, S. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. (org.). **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SUH, W. H. **Prospective Values of the Agricultural Cooperative Moviment**. Documento apresentado ao Comitê Agrícola da Aliança Cooperativa Internacional. ACI, Stupava, 1993 (mimeo).
- TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, J. E. e CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- _____ e GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **USP Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 62-72, abril/jun. 1996.
- TAVARES, Maria G. P. **Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TAVARES, M. da C. e FIORI, J. L. **Desajuste global**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.
- THÉVENET, Maurice. **Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.
- _____. A cultura de empresa hoje em dia. **USP Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 32-39, abril/jun. 1991.
- TITIEV, Misdra. **Introdução à antropologia cultural**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1966.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TYLOR, Edward B. La ciência de la cultura. In: KAHN, J. S. (org.). **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Barcelona: Anagrama, 1975.

- VAZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.
- VERGARA, Sylvia C. e PINTO, Mario C. S. Cultura e Mudança Organizacional: o caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 63-84, maio/ago. 1998.
- WATKINS, W. P. **Co-operative principles today & tomorrow**. Manchester: Holyoake Books, 1986.
- WOOD, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.32, n. 4, p. 6-18, setembro/out. 1992.

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO DO QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES GERAIS PARA PREENCHIMENTO

✓ O objetivo deste questionário é conhecer sua opinião sobre elementos culturais significativos da cultura organizacional em organizações cooperativas e a contribuição destes elementos na consolidação do ideário cooperativista. Para tanto, responda ao questionário com franqueza e baseado em sua experiência pessoal como dirigente.

✓ Nesta pesquisa consideramos por **elementos culturais** os **princípios** que orientam a vida de **organizações em geral**, enquanto que consideramos por **valores cooperativistas** aqueles que se referem ao **ideário cooperativista**.

✓ O questionário está dividido em três grandes partes: Parte 1 - Dados gerais; Parte 2 - Questões sobre elementos culturais e valores cooperativistas; e Parte 3 - Questões abertas.

✓ A **Parte 1 - Dados gerais** - deve ser respondida assinalando-se no espaço ao lado da afirmativa que correspondente a sua realidade.

✓ Na **Parte 2 - Questões sobre elementos culturais e valores cooperativistas** - cada pergunta possui uma escala numerada de 1 a 5, na qual cada número corresponde a uma alternativa de resposta, da seguinte forma:

1 = nada.

2 = quase nada.

3 = pouco.

4 = freqüentemente.

5 = muito.

Escolha o número do valor da escala que melhor se adaptar ao seu julgamento e indique-o no espaço correspondente de cada escala, assinalando apenas **uma alternativa** em cada escala, como demonstra o **exemplo** abaixo:

0.0. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida se preservam os usos e costumes da cooperativa?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	--------------	---

Caso você entenda que os usos e costumes da cooperativa são preservados **em muito**, deverá assinalar o número 5, o que pode ser feito como no exemplo acima. Caso

você entenda que os usos e costumes da cooperativa são preservados *freqüentemente*, deverá assinalar o número 4, e assim por diante, de acordo com a escala demonstrada.

✓ As questões da **Parte 2**, estão formuladas em dois níveis, sendo que o primeiro busca conhecer a sua opinião sobre a cooperativa como um todo e o segundo busca, especificamente, a sua opinião em relação a sua posição como dirigente.

✓ A **Parte 3 - Questões abertas** - deve ser respondida livremente de acordo com a sua forma de ver as questões levantadas.

✓ Sendo um trabalho de cunho acadêmico *não é preciso colocar seu nome, ou seja, a identificação é desnecessária.*

PARTE 1 - Dados gerais:

1) Sexo: a. () masculino b. () feminino

2) Faixa de Idade:

a. () menos de 21 anos b. () de 21 à 30 anos c. () de 31 à 40 anos
d. () de 41 à 50 anos e. () mais de 50 anos

3) Escolaridade:

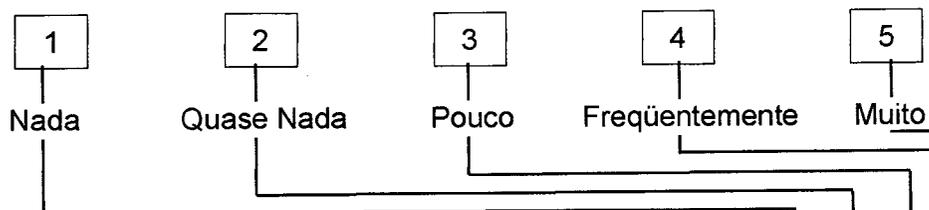
a. () 1º grau incompleto b. () 1º grau completo c. () 2º grau incompleto
d. () 2º grau completo e. () superior

4) Tempo na cooperativa:

a. () menos de 01 ano b. () de 01 à 04 anos c. () de 05 à 10 anos
d. () de 11 à 15 anos e. () mais de 15 anos

PARTE 2 - Questões sobre elementos culturais e valores cooperativistas

Elemento A - Eficiência/Eficácia: *Refere-se a percepção que os dirigentes têm da prioridade dada pela cooperativa à eficiência e à eficácia e a sua contribuição na consolidação do ideário cooperativista.*

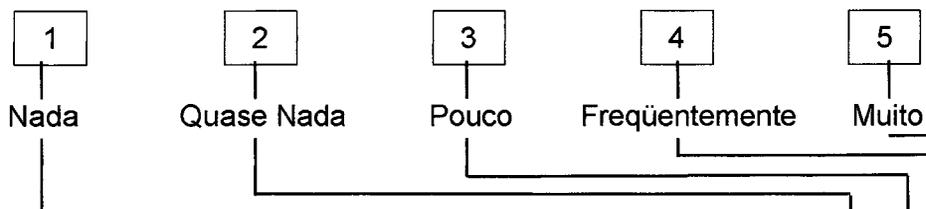


	1	2	3	4	5
A1. Considerando a organização como um todo, na sua opinião, em que medida há uma preocupação com a eficiência e eficácia (executar as tarefas de forma certa e direcionadas aos objetivos da cooperativa)?	1	2	3	4	5
A2. E considerando apenas a sua atividade como dirigente?	1	2	3	4	5
A3. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida as pessoas identificam-se com a missão da cooperativa e procuram cumprir com pontualidade seus compromissos e dedicam-se com energia ao trabalho?	1	2	3	4	5
A4. E considerando apenas você como dirigente?	1	2	3	4	5
A5. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida a atenção de todos está voltada para a produção e a prestação de serviços com qualidade?	1	2	3	4	5
A6. E quanto a você?	1	2	3	4	5
A7. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida as pessoas em geral planejam suas atividades, evitando improvisações, e preocupam-se em executá-las com competência?	1	2	3	4	5
A8. E quanto a você como dirigente?	1	2	3	4	5

Considerando todas as questões referentes à eficiência e eficácia organizacional, em que medida este elemento contribui para a consolidação de cada um dos valores do ideário cooperativista?

	1	2	3	4	5
A9. Ajuda mútua (cooperação; unidade de ação coletiva e solidariedade).	1	2	3	4	5
A10. Democracia (igualdade; participação; equidade e desenvolvimento dos recursos humanos).	1	2	3	4	5
A11. Princípios éticos (honestidade; transparência; responsabilidade social e preocupação com os semelhantes)	1	2	3	4	5
A12. Responsabilidade (criatividade; comprometimento; dedicação; tradição e fidelidade aos compromissos assumidos).	1	2	3	4	5

Elemento B - Interação no Trabalho: *Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a importância da interação positiva no trabalho e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista.*

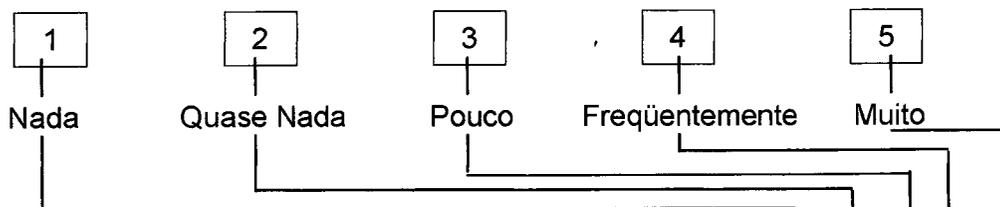


B1. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida busca-se a promoção de um clima propício a participação dos empregados nos processos decisórios?	1	2	3	4	5
B2. E quanto a você?	1	2	3	4	5
B3. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida há um clima de compreensão, apoio e ajuda mútua entre os empregados?	1	2	3	4	5
B4. E qual a sua posição?	1	2	3	4	5
B5. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida a cooperativa busca se adaptar às situações concretas que se apresentam no ambiente interno e externo?	1	2	3	4	5
B6. E quanto a você como dirigente?	1	2	3	4	5
B7. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida a cooperativa busca conquistar clientes em relação à concorrência?	1	2	3	4	5
B8. E quanto a você como dirigente?	1	2	3	4	5
B9. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida a capacidade de inovar na cooperativa é estimulada?	1	2	3	4	5
B10. E considerando apenas você como dirigente?	1	2	3	4	5
B11. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida há oferta de programas assistenciais aos empregados e estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho?	1	2	3	4	5
B12. E quanto a você?	1	2	3	4	5

E quanto ao elemento interação no trabalho, no geral, qual a sua opinião sobre em que medida este elemento contribui na consolidação de cada um dos valores do ideário cooperativista?

B13. Ajuda mútua (cooperação; unidade de ação coletiva e solidariedade).	1	2	3	4	5
B14. Democracia (igualdade; participação; equidade e desenvolvimento dos recursos humanos).	1	2	3	4	5
B15. Princípios éticos (honestidade; transparência; responsabilidade social e preocupação com os semelhantes)	1	2	3	4	5
B16. Responsabilidade (criatividade; comprometimento; dedicação; tradição e fidelidade aos compromissos assumidos).	1	2	3	4	5

Elemento C - Gestão: Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a forma de administração, controle e estilo de gestão da cooperativa e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista.



C1. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida a tradição de se executar as funções ocupacionais respeitando-se as normas, preservando-se usos e costumes da organização é preservada?	1	2	3	4	5
C2. E quanto a você?	1	2	3	4	5

C3. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida utilizam-se controles claros e objetivos de modo que as tarefas executadas na cooperativa sejam acompanhadas e avaliadas continuamente?	1	2	3	4	5
C4. E considerando apenas você como dirigente?	1	2	3	4	5

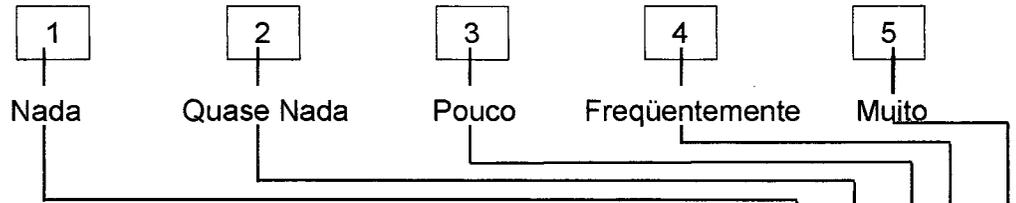
C5. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida existe respeito aos níveis de autoridade da cooperativa?	1	2	3	4	5
C6. E quanto a você?	1	2	3	4	5

C7. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida as normas organizacionais são seguidas e adotadas na cooperativa?	1	2	3	4	5
C8. E quanto a você, em que medida considera importante obedecer as normas?	1	2	3	4	5

E quanto ao elemento gestão, no geral, qual a sua opinião sobre em que medida este elemento contribui na consolidação de cada um dos valores do ideário cooperativista?

C9. Ajuda mútua (cooperação; unidade de ação coletiva e solidariedade).	1	2	3	4	5
C10. Democracia (igualdade; participação; equidade e desenvolvimento dos recursos humanos).	1	2	3	4	5
C11. Princípios éticos (honestidade; transparência; responsabilidade social e preocupação com os semelhantes)	1	2	3	4	5
C12. Responsabilidade (criatividade; comprometimento; dedicação; tradição e fidelidade aos compromissos assumidos).	1	2	3	4	5

Elemento D - Inovação: *Refere-se a percepção dos dirigentes sobre o ambiente inovativo da cooperativa e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista.*

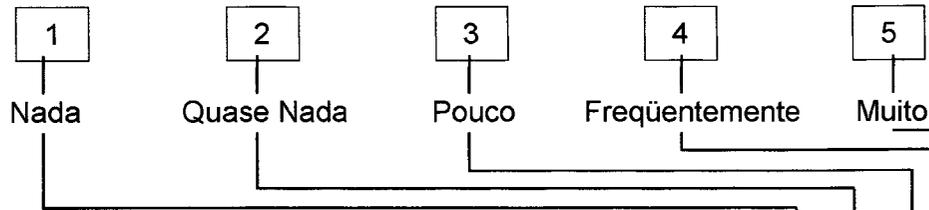


D1. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida existe a preocupação em incentivar à pesquisa e investir na aquisição de equipamentos de interesse da cooperativa?	1	2	3	4	5
D2. E você como dirigente, qual a sua preocupação?	1	2	3	4	5
D3. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida o intercâmbio com outras organizações é enfatizado?	1	2	3	4	5
D4. E quanto a você?	1	2	3	4	5
D5. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida existe a preocupação com a administração correta e adequada do dinheiro da organização?	1	2	3	4	5
D6. E quanto a você?	1	2	3	4	5

E quanto ao elemento inovação, no geral, qual a sua opinião sobre em que medida este elemento contribui na consolidação de cada um dos valores do ideário cooperativista?

D7. Ajuda mútua (cooperação; unidade de ação coletiva e solidariedade).	1	2	3	4	5
D8. Democracia (igualdade; participação; equidade e desenvolvimento dos recursos humanos).	1	2	3	4	5
D9. Princípios éticos (honestidade; transparência; responsabilidade social e preocupação com os semelhantes)	1	2	3	4	5
D10. Responsabilidade (criatividade; comprometimento; dedicação; tradição e fidelidade aos compromissos assumidos).	1	2	3	4	5

Elemento E - Respeito ao funcionário: *Refere-se a percepção dos dirigentes sobre a valorização e reconhecimento dos funcionários pela cooperativa, bem como a conduta ética de seus dirigentes e a contribuição deste elemento na consolidação do ideário cooperativista.*



	1	2	3	4	5
E1. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida há consideração mútua entre às pessoas e suas opiniões, promovendo um ambiente de cortesia e de bom relacionamento interpessoal?	1	2	3	4	5
E2. E quanto a você?	1	2	3	4	5
E3. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida a cooperativa valoriza o mérito na realização do trabalho e promove a capacitação através do treinamento, preocupando-se com a carreira funcional de seus funcionários?	1	2	3	4	5
E4. E quanto a você como dirigente?	1	2	3	4	5
E5. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida verifica-se uma preocupação com o combate à corrupção em geral na cooperativa?	1	2	3	4	5
E6. E quanto a você?	1	2	3	4	5
E7. Na sua opinião, considerando a organização como um todo, em que medida as decisões administrativas são tratadas com justiça e imparcialidade?	1	2	3	4	5
E8. E quanto a você?	1	2	3	4	5
E9. Ajuda mútua (cooperação; unidade de ação coletiva e solidariedade).	1	2	3	4	5
E10. Democracia (igualdade; participação; equidade e desenvolvimento dos recursos humanos).	1	2	3	4	5
E11. Princípios éticos (honestidade; transparência; responsabilidade social e preocupação com os semelhantes)	1	2	3	4	5
E12. Responsabilidade (criatividade; comprometimento; dedicação; tradição e fidelidade aos compromissos assumidos).	1	2	3	4	5

E quanto ao elemento respeito ao funcionário, no geral, qual a sua opinião sobre em que medida este elemento contribui na consolidação de cada um dos valores do ideário cooperativista?

