

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

MARISA GUAREZI SILVESTRE

**MUDANÇAS E VALORES ORGANIZACIONAIS:  
um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial**

Maringá

2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

MARISA GUAREZI SILVESTRE

**MUDANÇAS E VALORES ORGANIZACIONAIS:  
um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios - da Universidade Estadual de Maringá, em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador:  
Prof. Dr. João Marcelo Crubellate

Maringá

2006

MARISA GUAREZI SILVESTRE

**MUDANÇAS E VALORES ORGANIZACIONAIS:  
um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 28 de julho de 2006

---

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate (UEM)

---

Profa. Dra. Valéria Silva da Fonseca (PUC – PR)

---

Prof. Dr. Ariston Azevedo Mendes (UEM)

Dedico este trabalho a Silvestre, meu marido, pelo amor, pela generosidade e cumplicidade.

Aos meus filhos, Rodrigo e Luísa, pela felicidade da renovação diária.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial aos meus pais, irmãos, sogro e sogra pelo apoio incondicional e pelas orações.

À Maria, meu anjo da guarda terrestre, pela sua dedicação e carinho.

Aos meus amigos, fiéis escudeiros, Elizabeth, Cristiane, César e Bez, pela amizade e incentivos.

Aos amigos da turma do mestrado, nossas conversas sempre intrigantes jamais serão esquecidas. Ao Bruhmer, pela sua disponibilidade, competência e simpatia.

Aos professores Dr. Francisco Giovanni David Vieira, Dr. José de Jesus Previdelli, Dr<sup>a</sup>. Ivoneti Catharina Rigon Bastiani e Dr. Jaime Crozatti, pelo incentivo e contribuições.

À memória da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliza Emília Rezende Bernardo Rocha, minha orientadora desde o início do mestrado até a banca de qualificação. Gostaria de deixar registrado aqui o que não deu tempo de lhe dizer pessoalmente: “Muitas vezes, ao sair da sua sala, sentia-me confusa e desamparada! Só depois de algum tempo compreendia que você estava me ajudando a crescer”. Esteja com Deus.

Ao Prof. Dr. João Marcelo Crubellate, que aceitou o desafio de orientar-me nesse estudo, possibilitando a sua conclusão. Muito obrigada, sua serenidade, equilíbrio, conhecimento e competência foram essenciais para o término desta dissertação.

Finalmente, agradeço à Cocamar Cooperativa Agroindustrial pela disponibilidade e carinho com que fui recebida. Pessoalmente, foi uma honra poder realizar a pesquisa nessa organização.

“Não se pode pisar duas vezes no mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”

*Heráclito de Éfeso*

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar se as mudanças internas ocorridas, no período compreendido entre 1990 e 2005, afetaram ou não os valores organizacionais de uma cooperativa agrícola. A organização estudada foi a Cocamar Cooperativa Agroindustrial, localizada na cidade de Maringá, norte do Estado do Paraná. O método que caracteriza a pesquisa é o estudo de caso unitário, com utilização de múltiplas fontes de evidência. Os dados primários foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes e gestores da Cocamar. Os dados secundários foram coletados mediante consulta a arquivos, documentos internos e publicações realizadas pela própria cooperativa ou sob sua supervisão e autorização. O tratamento dos dados foi efetuado por meio de procedimentos descritivo-qualitativos, mediante análise de conteúdo e análise documental. As principais mudanças ocorridas no âmbito interno da organização foram identificadas e classificadas como administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas. Os valores organizacionais foram identificados para o período compreendido entre 1990 e 2005, em relação à identidade organizacional, à liderança, às regras não escritas e à orientação externa. Os dados permitiram concluir que a Cocamar enfrentou na década de 90 problemas financeiros que ameaçaram a continuidade de suas atividades. Para enfrentá-los e superá-los, a cooperativa adotou uma série de mudanças internas que sinalizaram para maior profissionalização da gestão e busca pela eficiência operacional. Em decorrência, constatou-se alteração dos valores organizacionais por meio do incremento, abandono e modificação de significado. As análises desenvolvidas permitiram concluir, também, que a cooperativa desenvolveu mais valores típicos de uma organização voltada para o mercado competitivo em detrimento aos valores ligados ao cooperativismo (igualdade e solidariedade, por exemplo). Entretanto, constatou-se a existência de valores preservados na cultura organizacional da Cocamar, que provocaram a ocorrência de mudanças internas. Assim, foi identificada uma relação de associação entre as mudanças internas ocorridas e os valores organizacionais, que possibilitou um duplo afetamento, pois existiram mudanças internas que provocaram alteração no conjunto de valores organizacionais assim como existiram valores que promoveram a ocorrência de mudanças internas.

**Palavras-chave:** Valores organizacionais. Mudança interna. Cooperativismo agrícola.

## ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the way internal changes, carried out in the period between 1990 and 2005, affected or not the organizational values of an agricultural cooperative - 'Cocamar Cooperativa Agroindustrial' - located in the city of Maringá, North of Paraná State. The method of investigation that characterizes the research is the unitary case study, by using multiple evidence sources. The primary data were obtained by semi-structured interviews with the leaders and managers of Cocamar Cooperative. The secondary data, collected by consulting the cooperative files, internal documents and publications - was accomplished by the cooperative itself or under its supervision and authorization. The data analysis was made through descriptive-qualitative procedures, by both, content analysis and documental analysis. Thus, the main changes occurred in the period investigated, which happened in the internal organization extent, were identified and classified as administrative, organizational, financial and marked affected. The organizational values were identified for both periods, the decade of 90, as well as regarding the present time, in relation to: organizational identity; leadership; not written rules and external guidance. The analysis of data led to the conclusion that, Cocamar faced financial problems in the decade of 90, which have, consequently, threatened the continuity of the cooperative activities. In order to face and overcome such problems, the cooperative has adopted a series of changes in areas concerning the administrative, organizational, financial and market field, which signaled to the need of undergoing a higher-standard professional management, on part of the administration, in the search for operational efficiency. Consequently, through the identification of developed, modified and abandoned values, a change in organizational values was verified in the period studied. The analysis allowed concluding that such an organizational values change has privileged the internal development of typical values of the organization, which had as a target, the competitive market, in detriment to equality and solidarity, the inherent values emphasized by the cooperative. However, it was verified that, the values preserved in the organizational culture of Cocamar led to internal changes. Thus, the relationship between the internal changes and the organizational values was an '*association relationship*', because allowed that internal changes led to organizational values change and the organizational values led to internal changes.

**Key words:** Organizational values. Internal changes. Agricultural cooperative.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Interdependência organizacional .....	25
FIGURA 2	Fluxograma da definição de cultura organizacional de Schein (1992)	34
FIGURA 3	Ciclo de vida das iniciativas de mudança .....	49
FIGURA 4	Atitude, comportamento e pressões da organização relativos à mudança .....	52
FIGURA 5	Modelo de análise da cultura organizacional – proposta por Volberda (1998) .....	60
FIGURA 6	<i>Continuum</i> da atitude formal-real .....	65
FIGURA 7	Esquema metodológico para identificação dos valores organizacionais predominantes .....	87

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Evolução do quadro social da Cocamar - de 1968 a 1989 .....	104
GRÁFICO 2	Evolução do quadro social – de 1990 a 2005 .....	110
GRÁFICO 3	Evolução do faturamento dos produtos de varejo .....	118
GRÁFICO 4	Evolução do recebimento de soja em grãos – de 1998 a 2005 .....	119
GRÁFICO 5	Faturamento da Cocamar entre os anos de 1990 e 2005 .....	120

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Comparação entre os perfis da população e amostra .....	95
QUADRO 2	Perfil da amostra dos entrevistados .....	95
QUADRO 3	Quadro metodológico das fontes secundárias .....	99
QUADRO 4	Relação entre número de associados, recebimento e faturamento – 1990 a 1997 .....	111
QUADRO 5	Evolução do número de funcionários, no período compreendido entre 1990 e 1998 .....	117
QUADRO 6	Evolução do grau de escolaridade dos colaboradores da Cocamar .....	121
QUADRO 7	Evolução dos eventos técnicos oferecidos ao quadro social .....	121
QUADRO 8	Identificação das principais mudanças internas ocorridas na Cocamar, no período compreendido entre 1990 e 2005 .....	124
QUADRO 9	Valores organizacionais predominantes na Cocamar, na década de 90	126
QUADRO 10	Valores organizacionais predominantes na Cocamar no período compreendido entre 2000 e 2005 .....	138
QUADRO 11	Valores organizacionais identificados como predominantes na Cocamar no período compreendido entre 1990 e 2005 .....	158
QUADRO 12	Valores organizacionais preservados .....	159
QUADRO 13	Valores organizacionais incrementados .....	159
QUADRO 14	Valores organizacionais modificados .....	160
QUADRO 15	Mudanças internas <i>versus</i> valores organizacionais preservados .....	163
QUADRO 16	Mudanças internas <i>versus</i> valores organizacionais incrementados .....	166
QUADRO 17	Mudanças internas <i>versus</i> valores organizacionais modificados .....	169

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2	OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	17
2	<b>BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	19
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.1.1	<b>Natureza e conceito do termo cultura</b> .....	20
2.1.2	<b>Definição e caracterização de organização</b> .....	24
2.1.3	<b>Cultura organizacional</b> .....	27
2.1.3.1	Evolução do conceito “cultura” na área de Administração .....	27
2.1.3.2	Cultura Organizacional: definição, formação e elementos .....	30
2.1.3.3	Valores Organizacionais .....	40
2.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	43
2.2.1	<b>Noções preliminares sobre mudança</b> .....	43
2.2.2	<b>Mudança organizacional: definição</b> .....	46
2.2.3	<b>Desafios e fatores de resistência à mudança organizacional</b> .....	50
2.2.4	<b>Mudança cultural</b> .....	57
2.3	COOPERATIVISMO .....	67
2.3.1	<b>Noções fundamentais: definição, origem e histórico</b> .....	68
2.3.2	<b>Cooperativismo no Brasil</b> .....	73
2.3.3	<b>Diferenças entre organizações cooperativas e organizações de capital.</b> ..	75
2.3.4	<b>Desafios enfrentados</b> .....	77
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	84
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA .....	84
3.2	DELIMITAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DE ESTUDO .....	85
3.2.1	<b>Outras definições relevantes</b> .....	89
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	90
3.4	ORGANIZAÇÃO PESQUISADA .....	92
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	92
3.6	FONTE E COLETA DE DADOS .....	96
3.6.1	<b>Dados primários</b> .....	96
3.6.2	<b>Dados secundários</b> .....	97
3.7	TRATAMENTO DOS DADOS .....	99
3.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	100
4	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	102
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA COCAMAR E O HISTÓRICO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS INTERNAS OCORRIDAS.....	102
4.1.1	<b>Período compreendido entre a fundação e o ano de 1989</b> .....	102
4.1.2	<b>Período compreendido entre 1990 e 1994</b> .....	107
4.1.3	<b>Período compreendido entre 1995 e 2005 e apresentação do quadro resumo das principais mudanças internas identificadas</b> .....	113

4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES .....	125
4.2.1	<b>Identificação dos valores organizacionais predominantes na década de 90 .....</b>	125
4.2.2	<b>Identificação dos valores organizacionais atualmente predominantes no período compreendido entre 2000 a 2005 .....</b>	138
4.3	ANÁLISE COMPARATIVA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS COMO PREDOMINANTES .....	157
4.4	MUDANÇAS INTERNAS E VALORES ORGANIZACIONAIS .....	161
5	<b>CONCLUSÕES .....</b>	174
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	178
	<b>APÊNDICES .....</b>	189

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos dias atuais, a sociedade vive sob a égide da mudança e, embora exista a consciência de que a história da humanidade é de evolução e transformação, essa realidade em muitos momentos causa perplexidade e exige reflexão da própria noção de mudança. Suas conseqüências têm alcançado o indivíduo, a família, a organização e a sociedade, em geral, a ponto de provocar a quebra de padrões culturais tradicionais. O avanço da ciência e das técnicas, principalmente no período Pós-Segunda Guerra Mundial, tem contribuído para aceleração dessas transformações a tal ponto que se tornou impossível a dissociação do cultural, do econômico, do político, do religioso e do tecnológico. Essas variáveis estão de tal modo imbricado que uma alteração individualizada pode provocar reflexos simultâneos e em cadeia (FREITAS, 2002; SANTOS, 2002).

Por outro lado, a consolidação do capitalismo e o fortalecimento da globalização têm proporcionado condições favoráveis para a ampliação e crescimento das organizações, as quais têm assumido um lugar cada vez mais central no cenário econômico, social e político da sociedade (idem, 2000; DIAS, 2003). Mas estas mesmas organizações não estão imunes aos efeitos nocivos desse contexto. Pelo contrário, elas têm se ressentido dos crescentes desafios vivenciados, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. A dinamicidade com que entram e saem de mercados forma alianças estratégicas, desenvolve cadeias produtivas e assimila novas tecnologias. Dentre outras estratégias adotadas, acaba exercendo uma forte pressão por mudanças (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997) e por flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

Diante de tal contexto e, em resposta aos desafios enfrentados, muitas organizações têm direcionado energia na tentativa de transformar ameaças em oportunidades (GEUS, 1998). Por conta desse posicionamento, têm experimentado diversas alternativas, tais como: reengenharia, terceirização, *downsizing*, filosofias de administração de estoques, entre tantas outras (GONÇALVES, 1998). Porém muitas dessas iniciativas têm fracassado frente às resistências internas à implantação dos processos de mudanças desencadeados (SENGE, 1999). Diante desse quadro, as organizações muitas vezes têm se deparado com a necessidade de interpretar os fenômenos e problemas do próprio universo organizacional.

Nesse sentido, a compreensão da dinâmica das organizações encontra respaldo no pensamento de Smircich (1983) de que a organização pressupõe relações sociais de um grupo de indivíduos, cuja orientação tem por base as crenças e valores compartilhados. Essas crenças e valores compartilhados, assim como os padrões simbólicos e demais elementos da cultura organizacional, sofrem pressões por modificações (ZAGUINI; DELLAGNELO, 2003). Em outras palavras, pode-se dizer que a compreensão das organizações passa a requerer foco em sua dimensão simbólica (AIDAR; ALVES, 1997) e em muitos momentos torna-se imperativa a renovação ou assimilação de novos valores por parte dessas organizações, para fazer frente a novos desafios. Dessa forma, a cultura organizacional pode apresentar-se como uma barreira ao novo, ao diferente, na tentativa de conservar as “coisas” como estão (FREITAS, 1991).

Portanto, a mudança cultural apresenta-se como um projeto de difícil execução (ALVESSON, 2002). Nessa mesma linha, Freitas (1991) alerta para o fato de que não existe consenso entre os pesquisadores sobre tal possibilidade. Entretanto, Fleury (1993) reconhece que existem situações que podem promovê-la, principalmente quando existem pressões que conduzam a organização a repensar sua forma de atuação e seu jeito de fazer as coisas. Pressões provenientes do contexto podem ser suficientemente fortes, a ponto de impactar os valores organizacionais.

Inseridas nesse contexto encontram-se as organizações cooperativas agropecuárias que, assim como as organizações de capital, estão sujeitas aos efeitos do capitalismo, da globalização e das transformações atualmente vivenciadas. Portanto, elas têm se deparado com a necessidade de rever paradigmas do setor, principalmente porque o ambiente social, político e econômico do qual fazem parte têm passado por significativas mudanças. Cada vez mais, por uma questão de sobrevivência, essas organizações têm se aproximado das empresas de capital, muitas vezes assumindo uma conduta empresarial na gestão. Afinal, o mercado formado pelos consumidores não as distingue de outras organizações capitalistas ao exigirem preço e qualidade de seus produtos e serviços (BERNARDO-ROCHA, 1999; BIALOSKORKI NETO, 2002; FERREIRA; BRAGA, 2002).

Sendo assim, este estudo pretende analisar se as mudanças internas promovidas como respostas a pressões exógenas e endógenas sofridas por uma organização específica afetaram ou não os valores enquanto elementos da cultura organizacional. Para tanto, a organização escolhida para referência empírica dessa pesquisa foi a Cocamar Cooperativa Agroindustrial. Dentre os fatores que motivaram sua escolha estão a importância social e econômica da

cooperativa para a região noroeste do Estado do Paraná, a diversidade de atividades que desempenha, já que atua tanto no mercado de *commodities* quanto no mercado de varejo e, finalmente, porque o estudo da cultura organizacional dessa organização representa um desafio, principalmente em razão de seu porte, sua estrutura organizacional e suas peculiaridades enquanto organização ligada ao cooperativismo.

Ressalta-se que as análises desenvolvidas nesse estudo focaram o histórico da cooperativa, compreendido entre os anos de 1990 e 2005, principalmente porque neste período esta organização esteve sob a direção de um único presidente, enfrentou e superou uma grave crise financeira e implementou uma série de mudanças internas, que variaram entre a reestruturação do quadro social e de funcionários, reestruturação financeira, terceirização, *downsizing*, obtenção da certificação de qualidade, profissionalização do quadro de funcionários e associados; expansão da atuação no mercado de varejo, novos investimentos nas instalações industriais e comerciais.

Diante dessa contextualização, esse estudo compreende o esforço por tentar entender, no âmbito de uma organização específica, a relação entre mudanças internas e valores organizacionais enquanto elementos da cultura organizacional. Sendo assim, o presente estudo norteou-se pelo seguinte problema de pesquisa:

“As mudanças internas ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005 afetaram ou não os valores organizacionais da Cocamar Cooperativa Agroindustrial?”

## 1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendo por base a pergunta de pesquisa exposta, este trabalho tem por objetivo geral analisar como mudanças internas (administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas), ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005, afetaram os valores organizacionais da Cocamar Cooperativa Agroindustrial.

Para atender adequadamente ao objetivo maior dessa pesquisa e abordar, ao mesmo tempo, o problema de uma forma mais abrangente, consideram-se aqui os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a Cocamar por meio do resgate histórico das mudanças internas ocorridas no período compreendido entre a fundação e o ano de 2005.
- Identificar as principais mudanças internas (administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas) ocorridas na Cocamar no período compreendido entre 1990 e 2005.
- Identificar os valores organizacionais predominantes na Cocamar na década de 90.
- Identificar os valores organizacionais atualmente<sup>1</sup> predominantes na Cocamar.
- Identificar possíveis alterações nos valores organizacionais predominantes da Cocamar ao longo do período compreendido entre 1990 e 2005.
- Analisar se as mudanças internas (administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas) afetaram ou não os valores organizacionais predominantes na Cocamar ao longo do período compreendido entre 1990 e 2005.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Na vida contemporânea, uma parte substancial das atividades econômicas, políticas, sociais e culturais tem lugar nas organizações. Diante de tal constatação, destaca-se a importância da realização de estudos organizacionais que busquem o entendimento da dinâmica das organizações, tornando possível uma melhor convivência e desempenho não só individual, mas da coletividade.

Em termos específicos, a perspectiva cultural contribui com os estudos organizacionais ao servir como “lente” de análise para determinadas situações de estudos focados no âmbito interno das organizações. Embora o tema cultura organizacional tenha sido amplamente pesquisado na década de 90, entende-se que os estudos norteados pelo seu arcabouço teórico continuam sendo demandados, principalmente, quando se busca a compreensão da dimensão cultural das organizações. Neste caso, especificamente, entende-se que parece ser

---

<sup>1</sup> Para este trabalho, os valores organizacionais atualmente predominantes correspondem aos valores organizacionais do período compreendido entre 2000 e 2005.

teoricamente relevante entender em que medida as mudanças ocorridas no âmbito interno das organizações afetam ou não os respectivos valores culturais, principalmente porque, em tempos de rápidas e significativas mudanças, as organizações se vêem pressionadas a promoverem mudanças na sua forma de se fazer as coisas.

Em termos práticos, é importante contribuir para o entendimento da dinâmica das organizações cooperativas, que convivem com a necessidade de lidar com dois universos distintos, um deles decorrente de sua inerente vocação cooperativista e o outro relacionado à necessidade de sobrevivência que, muitas vezes, impõe-lhe a ampliação de atuação nos mercados competitivos, tanto do *commodities* quanto do varejo.

Dessa forma, os resultados que se esperam do presente estudo podem contribuir para que os vários agentes envolvidos na administração de cooperativas agroindustriais possam conhecer melhor os processos de natureza simbólica que intermediam as relações entre tais organizações e o contexto que as cerca.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atingir os objetivos da presente pesquisa, a dissertação está estruturada em cinco partes. A primeira, destina-se à abordagem do tema e à delimitação do problema proposto para a pesquisa. A partir daí, foram delineados o objetivo geral e os objetivos específicos necessários para nortear o estudo no sentido de alcançar os resultados esperados. Ao final desta seção, apresentam-se a justificativa e a relevância prática e teórica da pesquisa.

Na segunda parte, apresenta-se a fundamentação teórica, que abarca o referencial teórico sobre cultura organizacional, mudança organizacional e cooperativismo agrícola.

A metodologia está exposta na terceira parte, que apresenta, inicialmente, a especificação do problema por meio da apresentação das questões de pesquisa e das definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas. Na seqüência, estão descritos o delineamento da pesquisa, as fontes e a forma de coleta dos dados. Por fim, estão apresentadas a descrição do tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

A quarta parte dedica-se à apresentação e análise de dados. Buscando tornar sua

apresentação compreensiva, está estruturada na mesma ordem em que aparecem os objetivos específicos deste estudo. Sendo assim, inicialmente, apresenta-se a caracterização da organização e a identificação das principais mudanças internas promovidas. Na seqüência, estão identificados os valores organizacionais predominantes tanto na década de 90 quanto atualmente. A terceira seção está dedicada à análise comparativa dos valores organizacionais identificados. Finalmente, na quarta, tem-se a análise do impacto das mudanças internas sobre os valores organizacionais.

A quinta parte apresenta as conclusões referentes ao impacto das mudanças internas sobre os valores organizacionais, bem como as sugestões para o desenvolvimento de estudos futuros.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A história da humanidade tem sido marcada pela evolução. Porém, apesar dessa constatação parecer óbvia, as transformações vivenciadas na atualidade continuam a provocar perplexidade. Nesse contexto, estão as organizações, incluindo aquelas ligadas ao cooperativismo, que já não encontram nas explicações tradicionais a compreensão para a crescente complexidade de seus processos organizacionais. Assim, encontra-se na perspectiva cultural uma alternativa viável para a compreensão dos aspectos simbólicos inerentes a cada organização, os quais estão diretamente relacionados com a forma como as organizações respondem às pressões por mudanças, quer sejam decorrentes de forças internas ou externas.

Nesse sentido, o referencial teórico-empírico, exposto a seguir, objetiva apresentar o conhecimento disponibilizado pela literatura especializada, que fundamenta a lógica do presente estudo. Prioriza-se o entendimento da cultura organizacional, da mudança organizacional e de cooperativismo mediante a descrição de diversas abordagens, sugeridas em diferentes estudos, para a compreensão destes grandes temas.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura organizacional possibilitou a ampliação da compreensão dos fenômenos organizacionais (FLEURY, 1996). Porém, pelo fato do termo cultura ser um conceito originado na Antropologia e na Sociologia (MOTTA; CALDAS, 1997), optou-se pelo resgate das perspectivas adotadas por estas ciências, de forma preliminar à análise da cultura organizacional.

Para tanto, inicialmente discorre-se sobre a natureza e conceito do termo cultura para a Antropologia e a Sociologia. Em seguida, apresenta-se a definição de organização, para, então, adentrar-se no referencial teórico sobre cultura organizacional.

### 2.1.1 Natureza e conceito do termo cultura

A cultura tem sido o principal foco de estudos da Antropologia, tendo seu significado intimamente relacionado ao modo de vida aprendido e transmitido pelos indivíduos, grupos e organizações (MARCONI; PRESCOTTO, 1989; PELTO, 1971). De acordo com Laraia (1989), os contatos estabelecidos pelos navegadores europeus com os povos do novo mundo contribuíram para que a Antropologia intensificasse seus estudos sobre cultura.

Os estudos etnográficos demonstraram que o homem contou, desde seu aparecimento na terra, com um aparato físico bastante limitado. Sem porte ou força física, lançou mão das características humanas para desenvolver a capacidade de utilização dos sentidos e incrementar sua capacidade de raciocínio. Porém, foi vivendo em grupo que suas chances de sobrevivência e condições de vida foram consideravelmente ampliadas (idem, ibidem).

Ao viver em comunidade tornou-se um ser social e estabeleceu formas específicas de viver e fazer as coisas, ou seja, criou uma cultura, a qual se encarregou da socialização dos membros pertencentes ao grupo e dos futuros entrantes. Sendo assim, tanto o conhecimento quanto as experiências são decorrentes de um processo cumulativo, que se fortalece de geração em geração (DIAS, 2003). Para Laraia (1989, p. 24), “a grande qualidade da espécie humana” reside no fato do homem possuir cultura.

O fato de o homem passar a viver em sociedade<sup>2</sup> abriu espaço para outra ciência, a Sociologia. Segundo Lakatos (1985, p. 25), a Sociologia estuda a sociedade como um todo reconhecendo suas características e relações, demonstrando que “a natureza do *homo socius* é ao mesmo tempo econômico, político, religioso, ético e artístico”, além de ser dominado pelos seus respectivos interesses e desejos. Sendo assim, compete à Sociologia o estudo do homem através de seu universo sociocultural, bem como as inter-relações entre os diversos fenômenos sociais.

Na visão de Fleury (1996), os sociólogos têm direcionado seus estudos para o interacionismo simbólico, que se dá a partir da percepção individual da existência de congruências entre os significados individuais. Tal compartilhamento acontece através dos sinais, dos símbolos e da linguagem, que ao formarem um senso comum são transformados

---

<sup>2</sup> A sociedade é objeto privilegiado da Antropologia e da Sociologia e corresponde a um “conjunto econômico, político, social e cultural, situado em um contexto espaço-temporal dado” (CHANLAT, 1996, p. 41).

em normas da sociedade. Esse processo se concretiza pelo reconhecimento dos elementos cognitivos e normativos existentes e pela criação de novos significados. Para Laraia (1989), a utilização adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções.

O termo cultura deriva do latim *colere* - cultivar ou instruir - e *cultus* - cultivo, instrução. Não está restrito à Antropologia, aparecendo em outras áreas de conhecimento - Agronomia, Biologia, Artes, Literatura, Sociologia, História, entre outras, porém com conotações diferenciadas. Muitas vezes é empregada para indicar o nível de educação, de instrução do indivíduo ou em outros casos pode estar relacionada à cultura de bactérias, de abelhas, de campo e assim por diante (MARCONI, 1985). Para Marras (2000, p. 289), quando a cultura refere-se ao ser humano ela “expressa o modo como este encara as coisas, o mundo, o sentido da vida”. No Dicionário Globo de Sociologia (1977, p. 88), o termo cultura está definido como um “sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade”.

Quanto à conceituação do termo cultura entre os antropólogos, Laraia (1989) argumenta que este vem sendo elaborado desde o século XVIII e que não existe consenso na sua conceituação, a ponto de existir mais de uma centena de definições. Esta variedade é decorrente da linha de pesquisa adotada pelo pesquisador ao realizar o estudo cultural.

[...] pode ser analisada, ao mesmo tempo, sob vários enfoques: idéias (conhecimento e filosofia); crenças (religião e superstição); valores (ideologia e moral); norma (costumes e leis); atitudes (preconceito e respeito ao próximo); padrões de conduta (monogamia, tabu); abstração do comportamento (símbolos e compromissos); instituições (família e sistemas econômicos); técnicas (artes e habilidades) e artefatos (machado de pedra, telefone) (MARCONI, 1985, p. 137).

Ainda sobre o desafio de conceituar cultura, Moles (1974, p. 9) afirma que

[...] uma característica essencial do ser humano é viver em um meio que ele próprio criou. O vestígio deixado por esse meio artificial no espírito de cada homem é o que chamamos de ‘cultura’, termo tão carregado de valores diversos que seu papel varia notavelmente de um autor para outro [...] a própria palavra recobre um conteúdo que varia com o tempo, lugar e tipo de sociedade considerada.

É importante registrar que a primeira definição de cultura, reconhecida e formulada na Antropologia, foi atribuída a Edward B. Tylor, que em 1871 sintetizou o vocábulo *culture*, no parágrafo inicial do seu livro “Primitive Culture” (DIAS, 2003; LARAIA, 1989; MARCONI, 1985). Nas palavras de Tylor (1975, p. 29), “cultura, tomado em um amplo sentido etnográfico, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis,

costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Em decorrência de toda a complexidade que envolve a definição e o estudo da cultura de um povo, as discussões sobre o comportamento das pessoas passaram pela possibilidade de haver um determinismo biológico e um determinismo geográfico. Porém estas explicações foram sendo descartadas com o tempo, em função dos resultados obtidos em novas pesquisas (LARAIA, 1989).

Para Keesing (1972), não há correlação significativa entre a distribuição dos caracteres genéticos e a distribuição dos componentes culturais. Da mesma forma, Kroeber (1976) discorreu sobre a capacidade do homem de superar suas limitações naturais (orgânicas) através da capacidade de raciocinar. Assim, a maleabilidade apresentada pelo homem, para adaptar-se às adversidades de seu *habitat*, tem lhe garantido o sucesso na luta pela sobrevivência.

Sendo assim, pode-se concluir que o aparelho anatômico dos seres humanos sofre influências do determinismo genético e geográfico. Porém sua utilização está intimamente ligada ao aprendizado decorrente da herança cultural presente em cada grupo (LARAIA, 1989). Nessa linha de raciocínio, Geertz (1989) considera que a cultura é um conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos, regras, instruções para governar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto social. Em outras palavras, a cultura pode ser considerada como um conjunto de significados partilhados por indivíduos de um mesmo grupo social. Sendo que é nesse ambiente cultural que o indivíduo vai buscar o referencial necessário para formar seu repertório individual, bem como os parâmetros culturais que deve seguir.

Todavia, diante do surgimento de novas tecnologias, desafios à subsistência, novas formas de organização social e novos componentes ideológicos, a moderna teoria sobre cultura reconhece que existe a possibilidade de haver mudança cultural (LARAIA, 1989). Também Barbosa (2002) concorda que do ponto de vista antropológico a cultura é vista como flexível, mutável e aberta a influências.

Diante dessa perspectiva, a mudança cultural pode ser resultado de influências internas e externas e diz respeito, conforme Marconi (1985, p. 154), a “qualquer alteração na cultura, sejam traços complexos, padrões ou toda uma cultura, o que é mais raro”. Enfim, a cultura está sujeita aos diversos processos de mudança, decorrentes do crescimento, transmissão,

difusão, estagnação, declínio e fusão com outros sistemas culturais. A autora salienta que somente uma cultura totalmente isolada poderia permanecer estável em relação a influências externas.

Contudo, para Marconi (1985) a abrangência da mudança é dependente da existência de forças de resistência impostas pela cultura. Diante disso, a mudança pode variar entre a aceitação, a eliminação seletiva e a integração cultural. Com relação à aceitação, a mudança será dependente da amplitude de sua utilização e da necessidade percebida pelo grupo em promover tal mudança. Já a eliminação seletiva acontece quando um traço cultural deixa de satisfazer as necessidades do grupo e é eliminado. Por sua vez, conforme a autora, a integração cultural prevê o ajustamento dos vários elementos que compõem a cultura total.

Enfim, é possível reconhecer que a cultura é particular a cada grupo, dentro do qual ela é apreendida, transmitida e partilhada pelos membros. Sendo assim, resulta de uma aprendizagem socialmente construída e condicionada por crenças e valores compartilhados (SROUR, 1998). Segundo Laraia (1989), compara-se ao uso de uma lente, através da qual o homem vê o mundo, manifestando-se por meio do comportamento, gestos, formas de vestir, alimentação, formas de comunicação, crenças e valores compartilhados. Pode sofrer influências internas e externas que culminem em mudanças culturais.

Portanto, pode-se afirmar que tão importante quanto compreender a cultura de um grupo é imprescindível saber reconhecer e respeitar a diferença cultural entre os grupos e, conseqüentemente, entre os indivíduos (idem, ibidem, 1989). Esse alerta também é reforçado por Keesing (1972, p. 345), que adverte para a necessidade de que o pesquisador da cultura esteja atento à necessidade de ser imune ao “perigo de avaliar padrões de vida de outros com base no próprio modo de vida”. Afinal, tal interferência seria desastrosa para os resultados do estudo.

Sabe-se que o termo cultura extrapolou os limites da Antropologia e da Sociologia e foi incorporado por outras áreas de conhecimento. Dentre elas encontra-se a área da Administração, que ao produzir o seu próprio referencial teórico para o tema, identificou-o como cultura organizacional. Diante desse fato e dando prosseguimento à lógica desse estudo, busca-se o entendimento do que vem a ser uma organização, bem como caracterizá-la enquanto grupo social. Na seqüência, apresenta-se o arcabouço teórico da cultura organizacional na área de Administração.

### 2.1.2 Definição e caracterização de organização

Conforme demonstrado pela Antropologia, os homens não tardaram a reconhecer que suas chances de sobrevivência seriam mínimas se permanecessem isolados. Sendo assim, reuniram-se em grupos sociais organizados a partir da distribuição de tarefas entre seus membros. Este aprendizado propiciou o surgimento das organizações, as quais se disseminaram de tal forma na sociedade, que é praticamente impossível desvencilhar-se delas no desempenho das atividades econômicas, políticas, sociais e culturais, tão presentes na vida contemporânea (DIAS, 2003).

De um modo geral, as organizações são vistas como grupos humanos organizados para alcançar objetivos que, de outro modo, não poderiam ser alcançados. Sendo assim, de acordo com Dias (ibidem, p. 25), uma organização pode ser formalmente definida como “uma entidade constituída por pessoas, onde ocorrem inúmeras ações sociais decorrentes da atuação dos indivíduos que a formam e onde se constrói seu sistema social e cultural”.

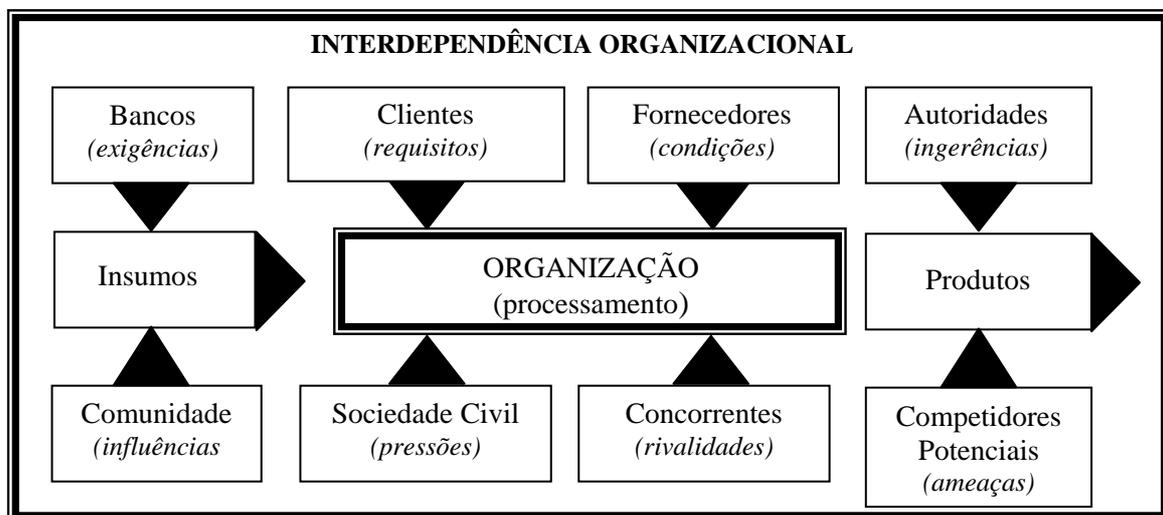
Na mesma linha de raciocínio, Selznik (1971) e Robbins (2000) definem a organização como um arranjo de atividades e forças conscientemente coordenadas entre duas ou mais pessoas que, através da distribuição de responsabilidades, do desempenho de papéis formais e do compartilhamento de propósitos em comum, visam o alcance de objetivos definidos em comum acordo. Em outras palavras, pode-se afirmar que as organizações são planejadas de forma deliberada para a realização de determinados objetivos.

Uma outra forma de definir as organizações é sugerida por Srour (1998), que as considera como coletividades capazes de combinarem recursos e agentes sociais, para o processamento e transformação de matérias-primas em bens ou serviços específicos. Assim, o autor ressalta que as organizações estão envolvidas em atividades importantes para a sociedade e, conseqüentemente, tornam-se objetos de estudos preferenciais das Ciências Sociais. Entretanto, Robbins (2000) e Srour (1998) ressaltam que o estudo das organizações requer interdisciplinaridade, pois a Sociologia, a Ciência Política, a Antropologia, a Administração, a Economia Política, o Direito e a Psicologia Social contribuem com as suas especificidades, para desvendar as particularidades desse tipo de agrupamento social.

As organizações também podem ser definidas como sistemas abertos, que de forma bastante simplificada podem ser caracterizadas como processadoras de insumos e geradoras de produtos. Para tanto, estabelecem relacionamentos com outras coletividades.

Conforme pode ser observado na Figura 1, dentre estas coletividades, pode-se destacar os *bancos*, que fazem exigências para liberação de créditos e administração de recursos financeiros; os *clientes* que demandam por bens e serviços que atendam aos seus próprios requisitos e condições de compra; os *fornecedores*, que estabelecem condições para fornecimento de insumos; as *autoridades*, que através de leis, planos, programas, etc. podem estimular ou restringir a atuação da organização; a *comunidade*, que influencia as decisões através de suas crenças e práticas; a *sociedade civil*, que pressiona por direitos e obrigações; os *concorrentes*, que se colocam na condição de rivais; e, por fim, os *competidores potenciais*, que representam uma ameaça constante na disputa pelo mercado (SROUR, 1998).

Desse modo, ao transacionar com tais coletividades a organização estabelece uma relação complexa de interdependência, que pode exercer pressão ou gerar apoio, dependendo dos interesses presentes nos extremos dessa relação. Entretanto, quanto maior a capacidade de adaptação e flexibilidade apresentada pela organização, melhores serão suas chances de alcançar seus objetivos (idem, ibidem).



**Figura 1: Interdependência organizacional**

Fonte: Adaptado de Srouer (1998, p. 126).

Srouer (1998) destaca ainda a existência de dois tipos de relações nas organizações. A primeira diz respeito às relações estruturais, que são internas às organizações, as quais articulam classe social e categoria social<sup>3</sup> e dizem respeito aos processos de produção

<sup>3</sup> *Categoria social*: diz respeito ao gênero, raça, etnia, geração, religião, regiões de origem, ocupações, preferências sexuais, entre outras (SROUR, 1998).

econômica, política e simbólica. A segunda forma está vinculada às relações de consumo, que são externas às organizações, as quais as ligam aos seus públicos<sup>4</sup> e as remetem aos processos de transferência de produtos e serviços para seus consumidores. As organizações formam, assim, um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos ou serviços finais.

Quanto aos principais componentes de uma organização, Katz e Kahn (1987, p. 54) indicam os papéis, as normas e os valores. Estes autores apontam esses três elementos como os principais componentes do sistema social. Os papéis definem e prescrevem as formas de comportamento associado a determinadas tarefas. As normas, por sua vez, correspondem às expectativas que foram transformadas em exigências para aqueles que desempenham papéis em um sistema ou subsistema. Os valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas”. Assim sendo, os papéis diferenciam as funções e atribuições dos indivíduos; já as normas e os valores são considerados elementos de integração, por serem, ainda que em diferentes graus, compartilhados pelos membros da organização. Salienta-se que, em virtude da relevância que os valores têm para este estudo, eles serão novamente abordados na seqüência deste capítulo.

Com relação aos indivíduos, enquanto membros de uma organização, Srouf (1998) adverte que não se pode ignorar o fato de que os indivíduos, além de personificarem os agentes coletivos, no caso as organizações, também são portadores de estatutos oriundos das outras organizações as quais pertencem. Isto significa que eles possuem traços culturais herdados ao longo de sua história de vida

Adepto a uma visão mais holística da organização, Geus (1998) propõe enxergá-la como um organismo vivo, que tem senso de identidade, personalidade e, conseqüentemente, evolui. Estas características são decorrentes dos estudos desse autor sobre as características de organizações longevas, que resultaram na identificação de alguns fatores comuns, tais como a sensibilidade ao ambiente, coesão, tolerância e postura financeira conservadora.

Sobre a sensibilidade ao ambiente, Geus (1998) comenta sobre a capacidade desenvolvida pela organização de aprender continuamente, com os sucessos e as adversidades, a ponto de conseguir se adaptar às mudanças do ambiente. Com relação à

---

<sup>4</sup> *Públicos*: referem-se às diversas posições que o indivíduo pode ocupar na sociedade, que pode ser: cliente, contribuinte, consumidor, correntista, usuário, passageiro, cidadão, detento, litigante, eleitor, sindicalizado, morador, fiel, leitor, aluno, espectador, ouvinte, estudante, torcedor, turista, paciente, discípulo, fã, etc. (SROUR, 1998).

coesão, o autor reporta-se à existência de um forte senso de identidade, proporcionado pela formação de uma comunidade e personalidade próprias. Já a característica da tolerância está relacionada à consciência ecológica, que lhe proporciona uma capacidade de relacionamento dentro e fora de seus limites. Por fim, a postura conservadora é decorrente de uma boa administração financeira, que dá condições à organização de que ela possa governar seu próprio crescimento e evolução. Sendo assim, para este autor, as organizações que conseguem ser bem sucedidas a ponto de sobreviverem aos desafios têm por características estarem em constante processo de aprendizagem, ou seja, estarem atentas, abertas às movimentações e transformações, a ponto de enxergarem tais desafios como oportunidades.

Portanto, considera-se que uma organização é um agrupamento social, que se constitui de forma deliberada pela iniciativa de pessoas que possuem objetivos comuns, porém não satisfeitos individualmente e que está sujeita à pressão por mudanças, decorrentes de seus ambientes internos ou externos. Assim sendo, necessita estar atenta, ser aberta e flexível para enfrentar e superar os desafios impostos a sua sobrevivência.

### **2.1.3 Cultura organizacional**

Apresenta-se, a seguir, o referencial teórico sobre cultura organizacional, priorizando-se a área de Administração. Na seqüência, apresenta-se a definição da cultura organizacional para este estudo, bem como sua formação e elementos. A última parte desta seção está intimamente relacionada ao problema de pesquisa, pois trata especificamente dos valores organizacionais.

#### **2.1.3.1 Evolução do conceito “cultura” na área de Administração**

Alguns estudiosos reconhecem que o interesse da área de Administração pelas questões culturais oriundas da Antropologia não é recente (BARBOSA, 2002). De acordo com Dupuis (1996), já nos estudos de Elton Mayo sobre as relações humanas na fábrica de

Hawthorne, foram utilizados trabalhos desta área de conhecimento. Segundo Motta (1997, p. 26), também o autor da “Teoria X e Y”, Douglas McGregor, no início da década de 60, já havia detectado que os valores, crenças e atitudes dos executivos geravam determinados comportamentos nos executivos e trabalhadores.

A incorporação do termo cultura organizacional na área de Administração passou, de acordo com Barbosa (2002), por três momentos distintos: o primeiro abarca toda a década de 1960; o segundo abrange a década de 1980 até meados da década de 90 e o terceiro se estende desde a década de 90 até o momento atual. De acordo com Barbosa (2002), Gonçalves (1998) e Wood (1991), nos anos correspondentes à década de 70 o tema não fora alvo de estudos na área de Administração.

A característica do primeiro período – década de 60 - pode ser atribuída ao uso da cultura organizacional como um instrumento para a melhoria da organização, mediante o aprimoramento de seus processos humanos. Todo esse esforço visava o compartilhamento de valores e a conseqüente sinergia entre os membros. Entretanto, Barbosa (2002) argumenta que, na realidade, estava sendo promovida uma significativa melhoria do ambiente organizacional, apontado como deficitário nos estudos realizados naquela época. A autora complementa que o conceito de cultura desse período não se remetia à Antropologia.

O segundo período – década de 80, início década de 90 - foi marcado pela intensa competitividade das empresas norte-americanas e européias frente às japonesas. A explicação americana para o sucesso japonês foi centrada na argumentação de que a cultura da sociedade nipônica estava refletida nas organizações japonesas, através das práticas administrativas, valorização do conhecimento tácito, da experiência prática, da competição e da estabilidade no emprego (BARBOSA, 2002; MORGAN, 1986; ROBBINS 2000). Para Gonçalves (1998), tais características refletiam a mesma determinação que a sociedade japonesa apresentou ao reconstruir o país no período pós-guerra. Porém Freitas (1991, p. 74) sinaliza para a possibilidade de existir uma outra explicação para a popularidade deste tema entre os administradores, que vai além do milagre japonês. Para ela, o desenvolvimento trouxe um “processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais”. Sendo assim, a cultura organizacional passou a ser vista “como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização”, buscando eliminar as possíveis divergências e conflitos.

Diante do desafio de buscar explicações para o declínio das empresas americanas frente às japonesas, a cultura organizacional começou a ser estudada de forma mais intensa,

sendo, inclusive, o tema central da publicação de duas importantes revistas norte-americanas, a *Administrative Science Quarterly* e a *Organizational Dynamics*. Além delas, outros quatro livros também contribuíram para a consagração do conceito na dimensão administrativa: “Teoria Z” - Ouchi, 1982; “The Art of Japanese Management” - Pascale e Athos, 1981; “Corporate Culture” - Deal e Kennedy, 1982 e “In Search of Excellence” - Peters e Waterman, 1982 (BARBOSA, 2002).

O terceiro período – década de 90 até os dias atuais – tem sido uma continuidade, na opinião de Barbosa (2002), porém com algumas diferenças. A continuidade está ligada ao fato de que a cultura ainda é considerada como sendo capaz de intervir na realidade e ser um diferencial competitivo. A diferença está no tratamento da cultura organizacional como uma variável estratégica, sendo considerada em muitos momentos como um ativo intangível da organização. Para a autora, “a cultura organizacional passou a ser valorizada na razão direta da sua capacidade de estimular fatores como a criatividade, a inovação, o aprendizado, a capacidade de adaptação à mudança, entre outros” (idem, ibidem, p. 28).

Contudo, essa apropriação do conceito de cultura pela esfera dos estudos organizacionais e administrativos, argumenta Barbosa (ibid., p. 8), tem sido motivo de inquietação para alguns antropólogos. Do ponto de vista epistemológico, estes estudiosos julgam terem sido perdidos os esforços por eles despendidos no refinamento conceitual do termo, em razão de considerarem a existência de uma lógica pragmática no universo organizacional e de uma maneira substantiva de se definir e empregar o conceito de cultura. Todavia a incorporação da cultura organizacional no arcabouço teórico da administração foi inevitável.

Para Tamayo (1998), os estudos sobre o tema cultura organizacional têm privilegiado as declarações explícitas de valores, costumes e convicções feitas pela alta administração, através dos memorandos, códigos de conduta, missão da empresa e caderno de diretrizes. São desprezadas, portanto, interpretações que podem existir informalmente e que estão subjacentes à identidade da organização e aos seus modos de atuação e administração. Para a autora, estudar os traços culturais tais como são percebidos pelos empregados é importante para que se possa compreender a identidade organizacional, tornando possível determinar, ainda que parcialmente, o que a empresa é e a forma como ela se percebe.

Atualmente, alguns estudiosos brasileiros têm discutido a influência da cultura nacional e regional sobre a cultura organizacional. Autores como Motta (1997) e Aidar e Alves (1997) acreditam que desconsiderar tal fato significa restringir a esfera cultural na qual

a organização está inserida, além de dificultar ou até impossibilitar a identificação de técnicas, teorias e princípios empresariais aplicados especificamente àquela realidade. Sobre tal afirmação, Freitas (1997, p. 294) afirma que há uma discussão não encerrada.

[...] sobre o fato de os pesquisadores e consultores organizacionais tenderem a automatizar a cultura organizacional sem atentar para os fenômenos sociais mais globais, ou seja, desconsiderando as organizações enquanto formatos sociais inseridos em uma sociedade mais ampla e que estabelecem uma relação de influência recíproca com esse meio e com o tempo em que elas atuam. Os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla, não podendo ser estudados enquanto produções exclusivas das organizações, como se elas atuassem num vácuo.

Contudo, apesar de haver concordância com a opinião destes estudiosos, a relação da cultura nacional com a cultura organizacional não será diretamente abordada neste estudo.

Conforme descrito, a cultura organizacional tem sido foco de estudos na área de Administração, de forma incisiva desde a década de 60. Porém, pela complexidade oferecida pelo tema e pela diversidade de estudos existentes, impõe-se ao pesquisador que deixe claro e fundamentado suas escolhas epistemológicas, teóricas e metodológicas, evitando possíveis problemas no desenvolvimento e conclusão de seu estudo. Sendo assim, apresenta-se a seguir a definição, formação e elementos da cultura organizacional.

### 2.1.3.2 Cultura organizacional: definição, formação e elementos

Existem significativas divergências entre os estudiosos da área de Administração quanto ao tema cultura organizacional (FERREIRA; ASSMAR, 2004; FLEURY, 1996; MARTIN; FROST, 2001; MOTTA; CALDAS, 1997). Tais divergências estão relacionadas às escolhas feitas pelos pesquisadores, quanto às perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas, que ora se assemelham ou se complementam, ora se excluem mutuamente. Para Freitas (2000, p. 95), tal fato “advém da apropriação indébita de alguns conceitos tirados da Antropologia Cultural, bem como ao fato dos pesquisadores organizacionais tenderem a reduzir o significado das produções culturais de um povo àquilo que é produzido numa convivência parcial, como se dá no seio das organizações”.

Uma das principais discussões teóricas sobre a cultura organizacional tem segmentado esse campo de estudos em duas perspectivas distintas, que implicam em formas diferentes de visualizá-la e, por conseqüência, compreendê-la. Corresponde a considerar a cultura como algo que a organização tem *versus* a cultura como algo que a organização é, o que significa tomar a cultura como variável ou como metáfora raiz, respectivamente (SMIRCICH, 1983).

Na primeira perspectiva, a cultura como variável é associada a uma perspectiva tradicional, objetivista e positivista (FERREIRA; ASSMAR, 2004), aparecendo como um subsistema ligado à estrutura, à estratégia, aos sistemas técnicos e políticos. Assim sendo, é enfocada como parte do ambiente no qual se insere a organização, sendo vista como uma variável interna e independente (ALIGLERI, 2002). Os partidários dessa posição reconhecem que as organizações produzem traços culturais distintos, tais como valores, normas, rituais, cerimônias, forma de comunicação, os quais influenciam o comportamento dos seus membros. Conseqüentemente, existem condições favoráveis para o comprometimento dos funcionários em fazer “as coisas certas” (FERREIRA; ASSMAR, 2004).

Entretanto, Schein (1992) lembra que, apesar de serem fomentadas as condições para o compartilhamento de valores na organização, esta não deve esquecer que os indivíduos também possuem sua própria herança cultural e que esse gerenciamento visando homogeneidade não é facilmente alcançado.

Já os adeptos da segunda posição, cultura como metáfora raiz, adotam uma perspectiva mais fenomenológica, fundamentando-se na Antropologia para desenvolver teorias e paradigmas novos. Nesse sentido, pressupõem as organizações constituídas por manifestações da consciência humana e que, assim sendo, “elas devem ser analisadas principalmente através de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos, que unificam as pessoas e tornam possível a ação compartilhada” (FERREIRA; ASSMAR, 2004, p. 3). A cultura aparece como uma superestrutura, que domina os demais componentes da organização, sendo revelada pelos objetivos, sistemas administrativos, tecnologia e sistema produtivo (ALIGLERI, 2002).

Embora reconhecendo a relevância do referencial teórico de Smircich (1983) para os estudos sobre cultura organizacional, Alvesson (2002) comenta que ele não esgota as tendências teóricas de análise. Para este autor existe um grande número de estudiosos, que não se inserem em uma ou outra categoria e, sim, em uma categoria intermediária que, apesar de não adotarem a postura reducionista da cultura como variável, também não concebem a

cultura como metáfora, já que esta última também apresenta limitações ao desconsiderar a dimensão inerente à organização enquanto entidade econômica.

Tomando a definição de Schein (1992, p. 12) como base para esse estudo, a cultura organizacional é definida como

[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados como válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Este conceito concebe a cultura organizacional como um modelo dinâmico no qual ela é aprendida, transmitida e mudada (FLEURY et al., 1997). Especificamente, em relação à forma como a cultura de uma organização pode ser apreendida, Schein (1992) sugere a existência de três diferentes níveis, os quais variam em função do grau de acessibilidade, que são os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos.

Os artefatos correspondem ao nível mais superficial da cultura, por serem visíveis ou observáveis, muito embora sejam de difícil interpretação. Correspondem às estruturas, aos processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo, representados pelo ambiente físico, arquitetura, tecnologia, *layout* do escritório, maneira de vestir, padrões de comportamento visíveis e documentos. Também podem ser símbolos ou sinais que, intencionalmente ou não, revelam os valores da organização (idem, ibidem).

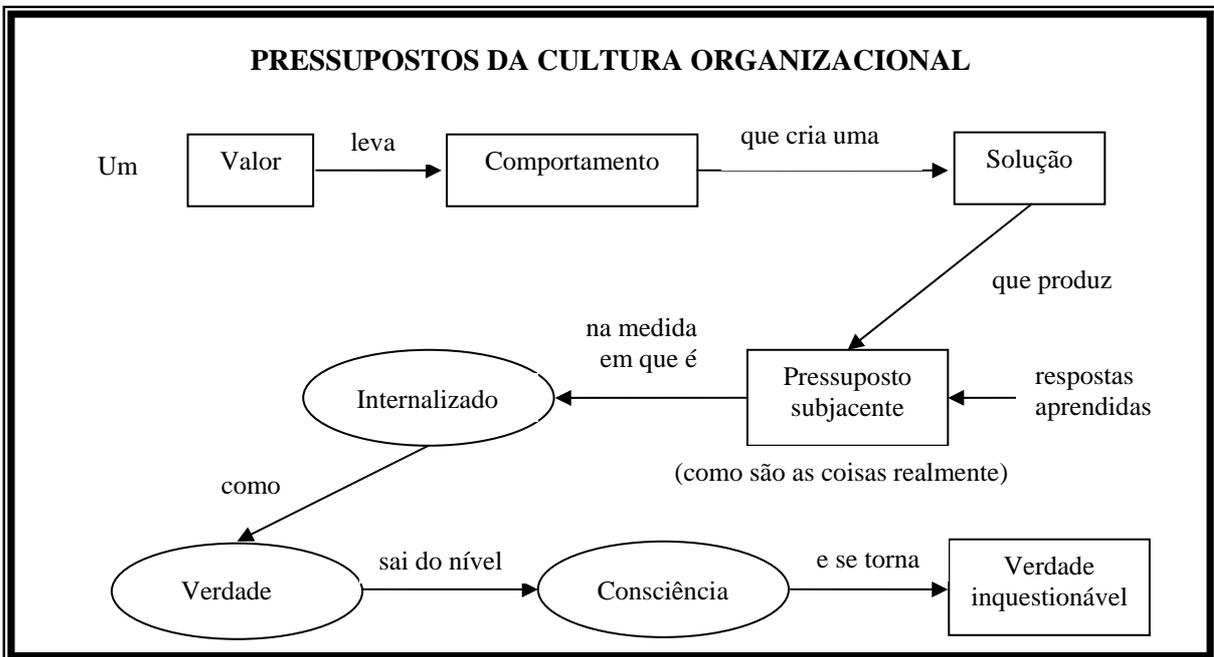
Os valores compartilhados, por sua vez, correspondem à ideologia, regras, princípios e normas. Orientam o grupo e são conscientes, porém difíceis de serem observados de forma direta. São freqüentemente inferidos através de entrevistas com membros da organização ou por meio de análise de conteúdo dos artefatos. Normalmente, representam apenas os valores manifestados ou expostos de uma cultura e são a razão para determinados comportamentos. Quando uma solução adotada funciona e é reconhecida pelo grupo como opção para resolver problemas futuros, passa a existir o que Schein (ibid.) chama de transformação cognitiva, ou seja, todo o grupo percebe a solução como uma crença ou valor compartilhado. Os valores precisam passar por toda essa avaliação física e social para, então, serem incorporados. Entretanto, o autor adverte que nem todos os valores podem ser totalmente validados.

O terceiro e último nível proposto por Schein (ibid.) corresponde aos pressupostos básicos, que são mais difíceis de serem observados, pois são inconscientes e invisíveis, mas

realmente determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. São inconscientes, inquestionáveis, governam as ações e comportamentos das pessoas nas organizações. Os valores e as experiências compartilhadas pelos membros do grupo que produzem resultados positivos vão sendo cada vez mais aceitos, até se cristalizarem no inconsciente grupal, como um pressuposto básico, passando a guiar o comportamento do grupo. A essência da cultura repousa nos padrões dos pressupostos básicos, que uma vez entendidos facilitam ou permitem o entendimento dos outros dois níveis da cultura organizacional por ele propostos.

Na tentativa de clarificar a definição de cultura organizacional elaborada por Schein (1992), apresenta-se, na Figura 2, um fluxograma que representa a dinâmica da cultura organizacional sob sua definição. Pode-se afirmar que a cultura organizacional se forma consensualmente à medida que os membros do grupo encontram as respostas para os problemas, dentro de padrões aceitos e reconhecidos pelo próprio grupo. Dessa forma, as soluções adotadas reforçam os padrões de soluções possíveis e são internalizadas pelos indivíduos “como a forma de se fazer as coisas” na organização, sendo difundidas para os demais membros como um padrão inquestionável (MARRAS, 2000).

Sendo assim, a repetição desse fluxo cria o conjunto de crenças (predições de como as coisas devem ser), valores (afirmações sobre como as coisas devem ser) e pressupostos básicos (crenças sobre como as coisas são, que não precisam mais ser testadas), denominado cultura organizacional (FERREIRA; ASSMAR, 2004).



**Figura 2: Fluxograma da definição de cultura organizacional de Schein (1992)**

Fonte: Adaptado de Marras (2000, p. 295).

De acordo com Fleury et al. (1997, p. 275), o conceito de cultura organizacional de Schein tem duas características marcantes: “a primeira é a necessidade de pensar a cultura relacionada a uma unidade social e a segunda que há necessidade de estabilidade do grupo durante algum tempo”. Tais afirmativas estão baseadas na premissa de que uma cultura organizacional, para Schein (1992), não existe quando a organização inicia suas atividades e, sim, vai se formando gradualmente ao longo de sua vida. Tanto a formação quanto a consolidação de uma cultura organizacional estão, para o autor, atreladas à existência de um grupo e a sua vivência dentro da organização. O autor defende que somente assim torna-se possível a consolidação de valores comuns, como frutos do contexto das relações interpessoais e que uma organização com grande rotatividade de funcionários tem dificuldade de consolidar seus valores e o “seu jeito de fazer as coisas”.

Portanto, a cultura é produto aprendido com a experiência grupal e, em consequência, é particular de cada grupo que possui uma história significativa e compartilhada. À medida que o grupo se consolida, surgem os valores e as manifestações das formas de pensar, como resultados das experiências vivenciadas. A cultura, então, é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e à intensidade de aprendizagem

gerada (FREITAS, 1991). Para melhor demonstrar tal relacionamento, Schein (1992) utiliza o ciclo de vida da organização, subdividido em três fases: crescimento, intermediária e maturidade.

A fase de crescimento abrange o nascimento e os estágios iniciais da organização. Basicamente, tem-se uma forte influência do fundador ou da família dominante. Nesta fase, ao fundador outorga-se o papel de líder, não só pelo seu papel econômico, mas também pelo seu papel de empreendedor. Sendo assim, ele busca influenciar seus colaboradores quanto aos valores e à “forma de se fazer as coisas”. Esta opinião também é compartilhada por Bertero (1996, p. 39) ao afirmar que

na fase inicial de uma empresa, o fundador, indivíduo ou grupo, ‘forma’ a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.

Todavia Schein (1992) ressalta que a consolidação da cultura no grupo passa pelo estabelecimento de uma linguagem e conceitos comuns aos membros desse grupo, que proporcionem clareza na comunicação, bem como o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão do grupo, critérios para a distribuição de poder e *status*, normas para as relações interpessoais; critérios de recompensas, punições e religião. Todas essas questões são naturalmente refletidas nas estórias, mitos, parábolas e outras formas orais ou escritas que podem comunicar a ideologia, além de contribuírem para a formação e consolidação dos pressupostos básicos.

Ao chegar à fase intermediária, a organização tem, muito provavelmente, consolidada sua forma de atuação e encontra-se na fase de expansão de suas atividades, através do surgimento de novos produtos, expansão de sua área de atuação inicial, estabelecimento de parcerias, aquisições, fusões, etc. Automaticamente, surgem subculturas, crises de identidade, perda de objetivos chaves, valores e pressupostos compartilhados (FREITAS, 1991; SCHEIN, 1992).

Já a fase da maturidade é considerada uma fase de desafios para a estabilidade da organização. Com o passar do tempo, existe uma forte tendência da cultura se cristalizar,

através da consolidação das crenças e valores. De certa forma, as iniciativas e comportamentos criativos e inovadores são naturalmente inibidos ou dificultados, principalmente nos casos onde existe uma história de sucesso. Tal contexto pode conduzir a uma desestruturação do grupo, caso a organização madura não seja flexível ou capaz de adaptar-se às mudanças ambientais (FLEURY et al., 1997; FREITAS, 1991; SCHEIN, 1992).

Portanto, tanto o crescimento quanto o amadurecimento das organizações são, inevitavelmente, marcados pelo aparecimento de subculturas (SCHEIN, 1992), a tal ponto que Smircich (1983) afirma que as organizações podem ser vistas como conjuntos de significados compartilhados de forma estratificada. Nessa mesma linha de entendimento, Wood Jr. et al. (2004b) e Aidar e Alves (1997) definem as subculturas como grupos dentro da organização que têm uma interpretação particular da cultura organizacional. Para Schein (1992), o surgimento dessas subculturas tem uma relação direta com a expansão das atividades da organização, visto que o processo de crescimento, invariavelmente, provoca o incremento das transações com o mercado, do quadro de colaboradores, de fornecedores e clientes. Naturalmente, a coordenação centralizada vai se tornando difícil, sendo decorrente a formação de grupos menores, que vêm atender a necessidade de descentralização da gestão.

De acordo com Schein (1992), essas subculturas podem derivar do agrupamento de pessoas que possuam pontos em comum, tais como o mesmo perfil de conhecimento técnico ou funcional; estarem lotadas em unidade de uma mesma região geográfica; fazerem uso de nível tecnológico similar; transacionar com público externo, ocupar mesmo nível hierárquico, serem oriundas de fusões, aquisições, parcerias ou alianças estratégicas, além de serem formadas por oposições entre os grupos, muitas vezes fomentadas pela própria administração. Toda essa situação se reflete na forma como esses grupos se comportam interna e externamente.

Sendo assim, Schein (1992) não nega a existência de subculturas; pelo contrário, argumenta que estes grupos desenvolvem pressupostos compartilhados. Porém é necessário que os pressupostos compartilhados pelos grupos coexistam com os pressupostos da organização. Assim, o autor admite que este seja um dos grandes desafios para os líderes, pois a integração dessas subculturas dependerá diretamente das habilidades por eles desenvolvidas.

Uma outra questão importante para a formação da cultura organizacional diz respeito à socialização, que é definida por Van Maanen (1996, p. 45) como “a maneira pela qual as experiências de aprendizagem das pessoas que assumem novos cargos, *status* ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”. Dias (2003)

complementa que a socialização pode ser mais nitidamente observada em algumas ações de integração de novos membros, nas promoções ou rebaixamentos. Entretanto, estão presentes nas diferentes tarefas, além de estarem atreladas aos valores e à “forma de se fazer as coisas” na organização. A definição de socialização organizacional está muito próxima da definição de socialização da cultura na Antropologia.

[...] todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio. Este processo de socialização ou de aculturação permite amoldar o indivíduo ao seu grupo, ensinar-lhe um conjunto de gestos, de atitudes, de comportamentos que lhe permitirão ao mesmo tempo atuar em conformidade com as normas não escritas, ser reconhecido como um membro do grupo e, portanto, distinguir-se das pessoas pertencentes a outros grupos (CHANLAT, 1996, p. 42).

Assim, a socialização perpetua a “forma de se fazer as coisas” dentro da organização. Porém, depende da existência ou não de pressupostos compartilhados. Schein (1992) expõe que uma das formas de descobrir elementos da cultura organizacional pode ser através do estudo focado nos novos membros do grupo. Entretanto, o autor adverte que poderá existir a coleta, apenas, de aspectos superficiais da cultura, já que muito da cultura não está revelado nas regras formais de comportamento ensinadas para os recém-chegados, e sim é dependente do processo de socialização, pois somente através deste, os novatos passam a conhecer os pressupostos básicos compartilhados pelos membros dos grupos mais antigos. Afinal, uma das tarefas mais árduas para os ingressantes é a de decifrar as regras não escritas e os pressupostos da organização.

Ainda sobre a socialização, Schein (ibidem) defende que no caso de existirem pressupostos compartilhados, os membros mais velhos gradualmente os ensinam aos novatos, integrando-os à organização. Em caso contrário, os velhos e os novos membros compartilham suas idéias, crenças, valores e experiências para a formação desses pressupostos. Sendo assim, a cultura organizacional pode ser vista como um mecanismo de controle social, a ponto de conduzir o aprendizado organizacional dos novos membros.

Com relação ao comportamento, Schein (ibid.) adverte que a regularidade comportamental não pode ser base para análise cultural, pois tanto pode ser uma manifestação reflexiva de experiências individuais vivenciadas fora da organização, como pode ser resultante do aprendizado alcançado pelo convívio com os demais membros da organização ou assimilados via participação nos rituais de socialização. Sendo assim, a análise comportamental deve estar atrelada a outras formas de análises.

Diante do conceito de cultura proposto por Schein (1992), Wood Jr. et al. (2004b, p. 294) argumentam que “é estruturalmente complexo e envolve um grande conjunto de pressupostos e crenças, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas”, a tal ponto que se esse grupo tiver uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais sobre a natureza do espaço, da realidade, do tempo, das pessoas e suas relações.

Paralelo às questões relacionadas às fases de desenvolvimento da cultura organizacional e diante da sua complexidade, o estudo dessa temática remete à identificação e à descrição de seus elementos. Conforme ressalta Freitas (1991), o entendimento da forma como esses elementos funcionam e promovem mudanças de comportamento dentro das organizações são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto, além de tornar mais fácil seu entendimento. Predominantemente, nos estudos sobre o tema, encontram-se identificados como elementos da cultura organizacional os valores, as crenças, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação.

Os valores organizacionais para Freitas (1991) correspondem ao coração da cultura e têm por finalidade a fixação dos padrões a serem seguidos na organização. Representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem um senso de direção e comportamento para os indivíduos, ao orientá-los sobre “como as coisas devem ser feitas”. Considerando-se a relevância que os valores organizacionais têm para esse estudo, tendo em vista a problemática e os objetivos que o norteiam, este elemento será individualmente tratado em seção específica, na seqüência deste trabalho.

Já as crenças expressam aquilo que é tido como verdade na organização. São consideradas inconscientes. São transmitidas e geradas através do tempo e atuam como sinônimos que orientam a solução de problemas, indicando a visão de mundo sobre a realidade e natureza humana (idem, *ibidem*).

Os ritos, rituais e cerimônias, segundo Freitas (*ibid.*, p. 75), “são atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornam a cultura mais tangível e coesa”. Podem ser identificados como atividades que expressam e reforçam os valores principais da organização.

Os ritos, de acordo com Dias (2003), podem ser utilizados pela administração para o alcance de objetivos diversos, que podem variar desde a promoção da integração das pessoas a novos papéis, bem como incentivar ou desencorajar iniciativas e atitudes, retirar ou elevar

*status* e poder, promover a redução de conflitos ou a integração entre os membros da organização. Já os rituais e cerimônias identificam as atividades coletivas realizadas na organização. Conforme Silva e Rocha (2001), podem ser operacionalizados através de jogos, gincanas, festas, teatros, danças, treinamentos e seminários, que buscam enfatizar os padrões de comportamento.

As estórias são as reproduções de eventos passados que perpetuam o “como fazer as coisas” na organização. Já os mitos, conforme Freitas (1991), estão relacionados às estórias e aos valores organizacionais. Fundamentalmente cumprem a função de criar, assimilar, difundir e transmitir os valores e crenças que fundamentam a história da organização. Segundo Dias (2003), os mitos permitem estabelecer um vínculo afetivo entre o passado e a realidade, pois misturam eventos históricos com certa dose de ficção, que ao longo do tempo permitem relatos em termos simbólicos.

Já os tabus cumprem um papel de orientar o comportamento das pessoas, colocando em evidência o aspecto disciplinar, com ênfase ao não-permitido. Estabelecem áreas de proibições, representadas por temas considerados delicados para a organização, além de argumentos e modelos que não devem ser utilizados (FREITAS, 1991).

Os símbolos podem ser quaisquer objetos, atos ou eventos que reforçam os valores da organização. Normalmente, são representados por objetos criados por ocasião da fundação e reverenciados como perpetuadores dos valores fundamentais da organização, os quais vigoram desde o início das suas atividades. Já os símbolos sociais são representados pelas pessoas, cujos comportamentos são apontados como exemplares para os demais integrantes, por personificarem os valores mais arraigados. Os heróis são os símbolos sociais mais fortes (DIAS, 2003). Para Freitas (1991), os heróis são representados pelos grandes líderes, capazes de condensarem os valores e a força da organização, formando sua imagem institucional.

Quanto às normas, elas são criadas a partir dos valores de cada organização e dizem respeito às regras que definem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo. Normas podem ou não estarem escritas (FREITAS, 1991; SILVA; ROCHA, 2001). O processo de comunicação diz respeito às formas e aos personagens responsáveis pela disseminação da cultura na organização (FREITAS, 1991). Corresponde, também, à rede de relações e papéis informais e formais criados pelos membros da organização (ALIGLERI, 2002).

Levando-se em consideração que a problemática e os objetivos desse estudo estão voltados para a identificação dos valores organizacionais percebidos pelos dirigentes e gestores da organização, torna-se imprescindível um aprofundamento teórico sobre este elemento da cultura organizacional. Sendo assim, apresenta-se a seguir o referencial teórico sobre valores organizacionais, que orienta esse estudo.

### 2.1.3.3 Valores organizacionais

O termo valor, de modo geral e de acordo com Baldi (1998), pode ser empregado para indicar objetos e situações consideradas boas, desejáveis, apropriadas, importantes, ou seja, para indicar riqueza, prestígio, poder, instituições, objetos materiais etc. Além de expressar sentimentos, o valor incentiva e orienta o comportamento humano.

De acordo com Marconi (1985), os valores podem variar de acordo com a maior ou menor importância que os membros de uma sociedade lhes atribuem, sendo um estado mental, uma realidade psicológica. O valor não pode ser mantido pelos meios até agora descobertos, uma vez que sua realidade se encontra na mente humana. Todavia, sua existência pode ser identificada por meio de pesquisa social ou psicológica.

Na definição de Keesing (1972), os valores aparecem como expressão da preferência de sentido emocional ou como um padrão de validade. Na mesma concepção, Baldi (1998) conceitua valores como as preferências por certos cursos de ação ou resultados, combinando tanto a ênfase nos meios e fins como na hierarquização das preferências. Porém, Kroeber (1976) enfatiza que os valores não expressam apenas o que se deseja e, sim, são “regras” desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas, isto é, são critérios nos quais as pessoas se baseiam para decidir o que devem desejar.

Nessa mesma linha, Myrdal (1965, p. 124) acrescenta que “as pessoas têm idéias a respeito de como a realidade de fato é ou foi, e também as têm a respeito de como a mesma deveria ser ou ter sido”. Entretanto, o autor adverte que “as pessoas não distinguem entre o que pensam que sabem e o que apreciam ou detestam”. Por isso, este autor sugere a diferenciação entre crenças e valorações. Para ele, as crenças de uma pessoa correspondem ao

seu conhecimento, podem ser julgadas como falsas ou verdadeiras. Já as avaliações dizem respeito à intensidade da percepção do que é ou não “certo”, “adequado” e “desejável”.

Os valores são considerados um dos elementos básicos para o estudo do fenômeno cultural (BALDI, 1998; SCHEIN, 1992). Todavia Tamayo e Gondim (1996) comentam que, normalmente, o foco dos estudos têm sido os valores individuais, dos gerentes e seu impacto sobre o clima e a cultura organizacional, praticamente sem referência aos valores da organização e a percepção que seus membros têm deles. Esses autores acreditam que “quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam o seu clima e a sua cultura organizacional” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 62).

Antes de conceituar os valores no âmbito organizacional, Tamayo e Gondim (ibidem, p. 64) alertam sobre a existência de diferentes tipos de valores – individuais e organizacionais, os quais podem coincidir parcialmente, mas com frequência são diferentes e até conflitivos. Os primeiros estão relacionados às metas e objetivos dos membros da organização que interagem com os valores organizacionais na busca pelo que é desejável, tanto para os indivíduos quanto para a organização. Já os valores organizacionais são “percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida. Expressam uma dimensão da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros”.

Para Freitas (1991, p. 75), os valores são “definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Normalmente alguns desses valores são definidos e resistem ao tempo por serem passados para os novos integrantes do grupo de forma a personalizar a organização no seu ambiente”.

Diante dessas definições, Tamayo e Gondim (1996) definem alguns elementos dos valores organizacionais, que devem ser enfatizados como o aspecto cognitivo, o aspecto motivacional, a função dos valores e a hierarquização.

O aspecto cognitivo reside na definição dos valores como crenças enfatizadas na vida organizacional, as quais expressam a realidade e provêm respostas aos problemas organizacionais. Reiteradas e integradas, tais crenças compõem um sistema de valores complexo e organizado (TAMAYO; GONDIM, 1996).

A dimensão motivacional dos valores refere-se à raiz dos valores, ou seja, expressam os interesses e desejos de alguém, que pode ser o fundador, o dono ou um membro influente. Expressam os interesses e desejos tanto dos indivíduos quanto da coletividade. Sendo assim, os valores organizacionais representam metas definidas conscientemente, que devem ser alcançadas (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Para esses autores (ibidem) a função dos valores organizacionais é de orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros, direcionando a forma de pensar, de agir e de sentir, enfim criar modelos mentais vinculados à missão da organização. Dentro dessa linha de raciocínio, Katz e Kahn (1987) afirmam que os valores criam um vínculo das pessoas com as organizações, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas, conforme seus respectivos papéis.

Quanto à hierarquização dos valores organizacionais, Tamayo e Gondim (1996) remetem-se à existência de um *continuum*, no qual estão escalonados os valores por grau de importância, preferências e distinções. Conseqüentemente, sob efeito dessa hierarquização, os valores determinam a forma de relacionamento da organização com seu ambiente, com o tempo, com a missão, com os objetivos e o esforço para cumprir as metas.

Os valores organizacionais têm, ainda, a característica de serem duradouros, desde que tenham sido aceitos e compartilhados na organização. Entretanto, Enz (1986 apud BEATRIZ, 2004) ressalta alguns aspectos importantes para esse estudo, que residem na possibilidade de ocorrerem mudanças desses valores, quando essas forem significativas para os membros, inclusive à alta administração. Uma outra característica ressaltada por este autor diz respeito ao compartilhamento desses valores entre os membros, que pode não ser uniforme, o que pode caracterizar a existências de subculturas. Dessa forma, conforme Hinnings et al. (1996 apud BEATRIZ, 2004), o estudo dos valores compartilhados como foco de análise permite o entendimento da cultura organizacional, pois existe uma relação direta entre mudança dos valores compartilhados e mudança organizacional.

Frente aos conceitos envolvidos e as possibilidades de interpretação da cultura organizacional, torna-se inevitável o reconhecimento do grau de complexidade presente nos estudos sob essa temática, bem como a necessidade de que seja detalhado o delineamento da pesquisa e as categorias de análise.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudanças vêm acontecendo de forma acelerada e descontínua, exigindo das organizações uma capacidade de crescente renovação (VOLBERDA, 1998). Neste contexto de turbulência, existem poucas certezas e uma delas é de que não há opção às mudanças. Em decorrência, o tema mudança organizacional, assim como a cultura organizacional, tem sido considerado um dos desafios contemporâneos da análise organizacional (WOOD JR., 2004).

Nesse estudo, a imbricação desses dois grandes temas - mudança e cultura organizacional - está pautada na busca da compreensão de como mudanças ocorridas no âmbito interno da organização pesquisada afetaram a cultura organizacional, através da identificação de alterações no conjunto de valores organizacionais.

Diante do problema de pesquisa, torna-se imprescindível um melhor entendimento sobre mudança organizacional. Para tanto, inicialmente faz-se um resgate das mudanças socioeconômicas provocadas pelo surgimento e consolidação do capitalismo globalizado. Na seqüência, apresenta-se a definição da mudança organizacional, bem como os desafios e resistências internas à implementação da mudança, finalizando-se com a discussão sobre a possibilidade de haver mudança cultural.

### 2.2.1 Noções preliminares sobre mudança

Segundo Bauer (1999), Heráclito de Éfeso foi, muito provavelmente, o primeiro pensador ocidental a procurar compreender um mundo em permanente mudança e transformação. De acordo com Morgan (1986, p. 239), por volta do ano 500 a.C. o filósofo observou que “não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”. Assim como o rio, as pessoas que nele adentram também têm seu aparato biológico e cognitivo transformados a cada instante. Abstraindo a mensagem, pode-se concluir que a mudança acontece independentemente da vontade ou da percepção humana.

Na tentativa de entender o complexo universo das mudanças no qual as organizações estão inseridas, acredita-se ser importante fazer um resgate de alguns acontecimentos que

sucederam à Revolução Industrial Inglesa, visto ter sido este período marcado por grandes e importantes transformações sociais, econômicas e políticas, as quais contribuíram para o surgimento e consolidação do capitalismo globalizado.

Propõe-se iniciar com a descrição da forma como a economia era operacionalizada antes da Revolução Industrial, pois diferentemente do atual mercado globalizado, ela era caracterizada por ser uma economia regional, onde os intercâmbios comerciais aconteciam entre um conjunto de cidades, regiões ou países situados em uma mesma área geográfica. As pessoas residiam basicamente no campo e subsistiam do extrativismo, da produção agrícola e artesanal (CHANLAT, 1996).

Ao discutir a questão motivacional do homem diante da economia dessa época, Polanyi (2000, p. 65) critica os conceitos do “Homem Econômico” e da “mão invisível” de Adam Smith, por acreditar que o homem não era motivado pelo ganho financeiro. Para tanto, buscou embasamento nos estudos realizados pelos antropólogos Thurnwald e Malinowski, para afirmar que a economia, até então, estava submersa em relações sociais, pois para ele o homem “[...] age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social. Ele valoriza os bens materiais na medida em que eles servem a seus propósitos”. Portanto, o mercado era somente o local de troca e os três princípios de comportamento não econômicos eram a reciprocidade, a redistribuição e a domesticidade.

A grande transformação econômica dessa época, para Polanyi (ibidem), deve-se também a outros dois fatores. Um deles refere-se ao surgimento da classe operária, que foi formada pelo contingente de pessoas que se aglomeraram nas cidades, após os cercamentos<sup>5</sup>. O outro fator está relacionado com a invenção das máquinas, pois estas proporcionaram o aumento da produção de bens e a conseqüente geração de excedentes que passaram a ser comercializados nas novas fronteiras comerciais que surgiam. Concomitantemente à revolução industrial, acontecia a revolução comercial, que foi responsável pela expansão da área de atuação do comércio, antes restrita ao Mediterrâneo, para as costas do Atlântico,

---

<sup>5</sup> Os cercamentos (*enclosures*) ocorreram no século XV sob o período de governo Tudor na Inglaterra. Consistiram na expulsão dos camponeses de suas terras, as quais foram repassadas para os senhores de posse, que eram representados pelos comerciantes. Estas terras foram transformadas em pastagens de carneiros, com objetivo de fomentar a produção de lã para posterior industrialização nas indústrias têxteis que surgiam com o advento da Revolução Industrial. Com exceção do pequeno contingente de pessoas que permaneceram como trabalhadores no campo, as demais foram expulsas de suas casas e tornaram-se mendigos ou mão-de-obra nas indústrias. Os cercamentos foram encerrados em torno de 1640. Nessa época as propriedades rurais pertenciam a ricos mercadores, que passaram a ser os detentores dos recursos financeiros e assumiram o papel de financiar e promover a industrialização (POLANYI, 2000).

compelindo os povos mais atrasados a se organizarem para os negócios, fazendo com que os limites territoriais do mercado se expandissem e a quantidade de bens e serviços envolvidos crescesse proporcionalmente.

A soma desses eventos conspirou para o surgimento do capitalismo e da globalização, ainda que esta última não gozasse das proporções observadas atualmente. Todavia, toda essa turbulência exerceu grande pressão para que houvesse mudanças de conceitos, os quais estavam fundamentados em valores arraigados na sociedade da época, tais como o trabalho, a terra e o dinheiro. Até então, o trabalho era simplesmente o nome de uma atividade humana; não era produzido para a venda. Inevitavelmente, as pessoas se viram reduzidas à mão-de-obra assalariada, com direitos limitados e inúmeros deveres enquanto trabalhadores das indústrias que surgiam. Quanto ao dinheiro, este adquiriu vida a partir da movimentação financeira decorrente da expansão do mercado para além das fronteiras regionais, passando a ser símbolo do poder de compra. Por sua vez, a terra, por não ser produzida pelo homem, não poderia ser comercializada (POLANYI, 2000).

Portanto, a transformação do trabalho, do dinheiro e da terra em mercadorias tornou a sociedade um acessório do sistema econômico (idem, *ibidem*). Como implicação, a sociedade foi compelida a rever seus valores e crenças e, conseqüentemente, promover mudanças culturais, através do abandono e incremento de valores e crenças, que afetaram a forma como as pessoas enxergavam o mundo. O poder da sociedade disciplinar desnudada por Foucault (1977) tem grande responsabilidade sobre essa mudança. Afinal, inúmeros mecanismos estrategicamente criados compeliram os homens a aceitarem imposições desfavoráveis a sua condição humana, subjugando-os. Ao referir-se a tal situação, Santos (2002) remete-se à cegueira dos homens, que foram induzidos a enxergarem o mundo como fábula, ou seja, um mundo onde as pessoas são doutrinadas a aceitarem os malefícios advindos da consolidação do capitalismo globalizado como decorrentes do desenvolvimento.

Ao discutir as conseqüências advindas da consolidação do capitalismo globalizado, Santos (*ibidem*, p. 23), em concordância com a linha de raciocínio de Polanyi (2000), afirma que “A globalização é, de certa forma, o ápice do processo da internacionalização do mundo capitalista”. Também Chanlat (1996) ressalta que a economia não cessa de se mundializar. Conseqüentemente, as sociedades contemporâneas, involuntariamente, estão integradas. Todavia, em virtude das desigualdades econômicas entre os países, aqueles considerados hegemônicos têm dominado os países mais pobres, a ponto de interferirem na economia, na

política e nas questões sociais destes. Naturalmente, o mundo vivencia consideráveis desigualdades de qualidade de vida.

Enfim, o avanço das técnicas, da ciência e do mercado globalizado alcançado desde o final do século XX tem proporcionado um cenário de mudanças consideráveis para o mundo (SANTOS, 2002). Levando-se em consideração que as organizações têm papel central na promoção dessa evolução, pode-se ressaltar que ao mesmo tempo em que são beneficiadas por tais avanços, também são pressionadas pelo impacto, amplitude e velocidade das mudanças atualmente experimentadas. Assim como acontecem desequilíbrios entre os países, também as organizações não se desenvolvem da mesma forma. Para Chanlat (1996, p. 40), “as tensões, os conflitos, a incerteza, a ambigüidade, as desigualdades, as contradições de origens exógenas e endógenas variadas encarregam-se de alimentar esta instabilidade [...] as organizações não evoluem do mesmo modo, algumas são mais dinâmicas que outras”.

Sendo assim, a busca pela caracterização do mundo em mudança, incluídas às organizações, só terá êxito se conseguir considerar as variáveis geográficas, demográficas, históricas, militares, econômicas, políticas, sociais e culturais envolvidas. Somente pela interação de todas elas é possível determinar os desafios e o lugar que as organizações e a sociedade ocupam nesse contexto (idem, ibidem). Nessa concepção, Wood Jr. (2004, p. 20) declara que “caminhar pelo tema mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta”.

Diante de tal quadro, constata-se que as mudanças sociais, econômicas e políticas que o mundo vivencia desde o surgimento e consolidação do capitalismo globalizado não são passageiras. É nesse contexto que surge o interesse por melhor compreender os processos de mudança por que têm passado às organizações. Para tanto, apresentam-se, a seguir, algumas definições da mudança organizacional, para posteriormente compreender os desafios e resistências a que está sujeita.

### **2.2.2 Mudança organizacional: definição**

A palavra *change* (mudança), em relação às organizações, apresenta conotações diferenciadas. Segundo Senge (1999), às vezes se refere à mudança externa, em tecnologia,

nos clientes, na concorrência, na estrutura de mercado e no ambiente sociopolítico. Em outros momentos, abrange as mudanças internas relacionadas à forma como a organização se adapta às mudanças.

Contribuindo com uma definição ampla de mudança organizacional, Wood Jr. et al. (2004b, p. 292) conceitua a mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Com um “tom” voluntarista mais forte, a definição de Judson (1976, p. 24) está voltada para a mudança organizacional interna, pois a define como “qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo”.

Independentemente da amplitude da definição, pode-se afirmar que a promoção de mudanças é uma resposta da organização a pressões que criam necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização. Essas pressões podem ser exógenas e endógenas à organização. As forças exógenas provêm do ambiente e são decorrentes da ação do mercado nacional ou internacional, que estabelecem novos patamares de competitividade em termos de qualidade dos produtos ou serviços; do surgimento de novas tecnologias; mudança de valores; novos desafios ou oportunidades decorrentes do ambiente econômico, político, legal e social. Por sua vez, as forças endógenas criam a necessidade de uma mudança estrutural e comportamental provenientes da tensão organizacional, mudança nas atividades, na administração de recursos humanos, na forma de gestão, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Estas forças de mudança representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização (FLEURY, 1993).

A mudança pode ser estrutural quando está relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções e tarefas. Pode ser estratégica, quando ligada às formas de atuação no mercado-alvo. Pode ser cultural, quando envolve valores, crenças e estilo de liderança. Tecnológicas, quando diz respeito a novos processos, métodos de produção. Pode envolver Recursos Humanos, quando trata da motivação dos funcionários, política de cargos e salários, plano de carreira, etc. (WOOD JR. et al., 2004b).

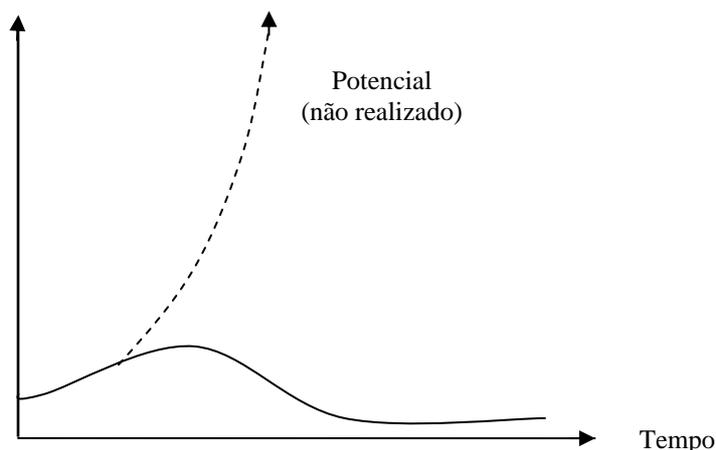
Ainda sobre a motivação à mudança, Judson (1976) explica que pode estar vinculada à necessidade sentida por um gerente em dar maior eficiência às operações ou simplesmente mudar a forma de se fazerem as coisas na organização. Em outros casos, pode ser decorrente

de pressões externas políticas, econômicas ou comerciais, pela necessidade de melhorar um produto, a imagem da organização, o aumento do volume de vendas e a rentabilidade.

Seja qual for a motivação para promoção da mudança, Senge (1999, p. 60) alerta que, para que a organização consiga êxito, é necessário que exista investimento em tempo, energia e recursos. As organizações que compreendem a necessidade de tal investimento e que detêm a capacidade de autoenergizar as pessoas e anteverem as transformações, assumindo uma postura criativa e inovadora nos seus ambientes de trabalho, apresentam maior probabilidade de alcançarem seus respectivos objetivos do que as demais que assumem uma postura contrária. Esse resultado depende intimamente da maneira como as organizações pensam e atuam (SENGE, 1999; SILVEIRA, 2002).

Contudo, a despeito de todos os esforços, inúmeros programas de mudança acabam fracassando, muitas vezes por terem sido iniciativas impostas pela administração e que não trouxeram os resultados esperados. Para os autores, a essência do problema em implementar uma mudança com sucesso está na forma de pensar. Sendo assim, sugere que os gerentes deixem de pensar como gerentes e passem a pensar mais como biólogos. Esta analogia sugere que a mudança seja visualizada de forma similar à evolução dos seres vivos. Em outras palavras, assim como a natureza tem seu desenvolvimento atrelado ao resultado das interações de vários processos, que podem reforçar, dificultar e até inibir um crescimento normal, também as organizações possuem seus mecanismos de resistência a mudanças. Dessa forma, as pessoas responsáveis pelo processo de mudança devem buscar compreender os processos que estimulam o crescimento e do que se faz necessário para catalisá-los, e abordar as restrições que impedem que a mudança ocorra (SENGE, 1999).

Todavia, Senge (íbidem) sugere que a maioria das iniciativas de mudança segue um ciclo de vida. Conforme está apresentado na Figura 3, a curva pontilhada representa o potencial da iniciativa de mudança não realizada. Por sua vez, a linha contínua representa a linha do tempo e corresponde à realidade da grande maioria dos processos de mudança organizacional. Para o autor, existe uma ascensão inicial, onde se pode observar a alocação de recursos em prol da realização da mudança. Entretanto, decorrido certo tempo, observa-se a queda e, conseqüentemente, o abandono do processo de mudança. Em decorrência, apenas um por cento dessas iniciativas penetra na organização, haja vista a grande limitação na forma de pensar e lidar com as barreiras à mudança.



**Figura 3: Ciclo de vida das iniciativas de mudança**

Fonte: Adaptado de Senge (1999, p. 17).

Diante do ciclo de vida das iniciativas de mudanças, é preciso salientar que tanto na natureza como em um processo de mudança organizacional, sempre existirão processos limitantes que retardarão ou impedirão a implantação da mudança desejada. Assim, é importante que estes sejam identificados e compreendidos (SENGE, 1999).

Conseguir o envolvimento e o comprometimento das pessoas da organização com o processo de mudança também é fundamental para que os objetivos desejados com a mudança sejam alcançados. Ao se referir ao papel da liderança no processo de mudança, Judson (1976) destaca que as mudanças impostas de cima para baixo têm grande probabilidade de não serem implementadas. Porém a transparência pode conduzir a um ambiente de unicidade em torno da mudança e facilitar todo o processo. Para o autor,

[...] um gerente, por mais brilhante que seja, não pode, sozinho, conseguir aceitação e apoio para uma mudança, por parte daqueles que são afetados por ela, ou que estão nela envolvidos. Para conseguir isso, ele depende de outros, pois não controla sozinho a situação e não pode, sozinho, condicionar os resultados. Ele deve ser capaz de influenciar as opiniões e atitudes dos interessados, para conseguir a cooperação dos mesmos. Se não souber fazê-lo, a mudança, mesmo que tenha sido perfeitamente idealizada, falhará de algum modo.

Nesse âmbito, Senge (1999) considera que o contexto de mudança requer novas formas de pensar e de interagir, pois somente assim é possível a modificação de políticas e práticas enraizadas, que dêem espaço para novas visões e compreensões compartilhadas em relação ao novo. Também, Silveira (2002) ressalta que uma postura pró-ativa, em relação aos fatores que provocam mudanças, também contribui para melhores resultados. Entende-se a postura pró-

ativa a partir da definição de Afonso (1995 apud SILVEIRA, 2002) como a habilidade de responder pelo próprio futuro, ou seja, assumir a responsabilidade pelo próprio futuro.

Na tentativa de aprofundar o conhecimento nas questões decorrentes dos processos limitantes às mudanças, apresentam-se, a seguir, alguns dos desafios e fatores de resistência, que podem ser enfrentados pelas organizações que se propõem a realizar mudanças.

### 2.2.3 Desafios e fatores de resistência à mudança organizacional

É importante enfatizar que a resistência à mudança é uma tentativa de manter um estado estável, calmo e imutável, ou seja, é característica inerente ao ser humano, que se manifesta na sua preferência pelo que lhe é familiar, conhecido e já experimentado (MOTTA, 1997). Contudo Senge (1999) alerta que a falta de entendimento das implicações da mudança pode, muitas vezes, conduzir as pessoas a resistirem por acreditarem que perderão muito mais do que ganharão com as mesmas.

Nessa mesma linha de raciocínio, Motta (1999, p. 190) argumenta que grande parte das resistências à mudança tem origem nas percepções individuais, principalmente quando se trata de algo novo ao ambiente de trabalho. Para o autor, tais “percepções estão relacionadas tanto com imaginações sobre o futuro e experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de mudança”.

Quanto aos interesses pessoais, Stoner e Freeman (1995) comentam que, apesar dos empregados buscarem a integração com suas respectivas organizações, existem os respectivos interesses pessoais, que podem estar ligados à remuneração, às condições de trabalho, à segurança, ao reconhecimento, poder e prestígio. Sendo assim, qualquer mudança que ameace tal *status quo* individual transforma-se em fonte de medo e incerteza. Em decorrência, os funcionários podem passar por um difícil período de adaptação às novas propostas ou, na pior das hipóteses, eles podem perder os respectivos empregos. Tal panorama pode representar uma grande barreira à mudança.

Aprofundando na discussão sobre como os indivíduos são afetados pelas mudanças, Judson (1976) apresenta três maneiras distintas de manifestação. Uma delas diz respeito às

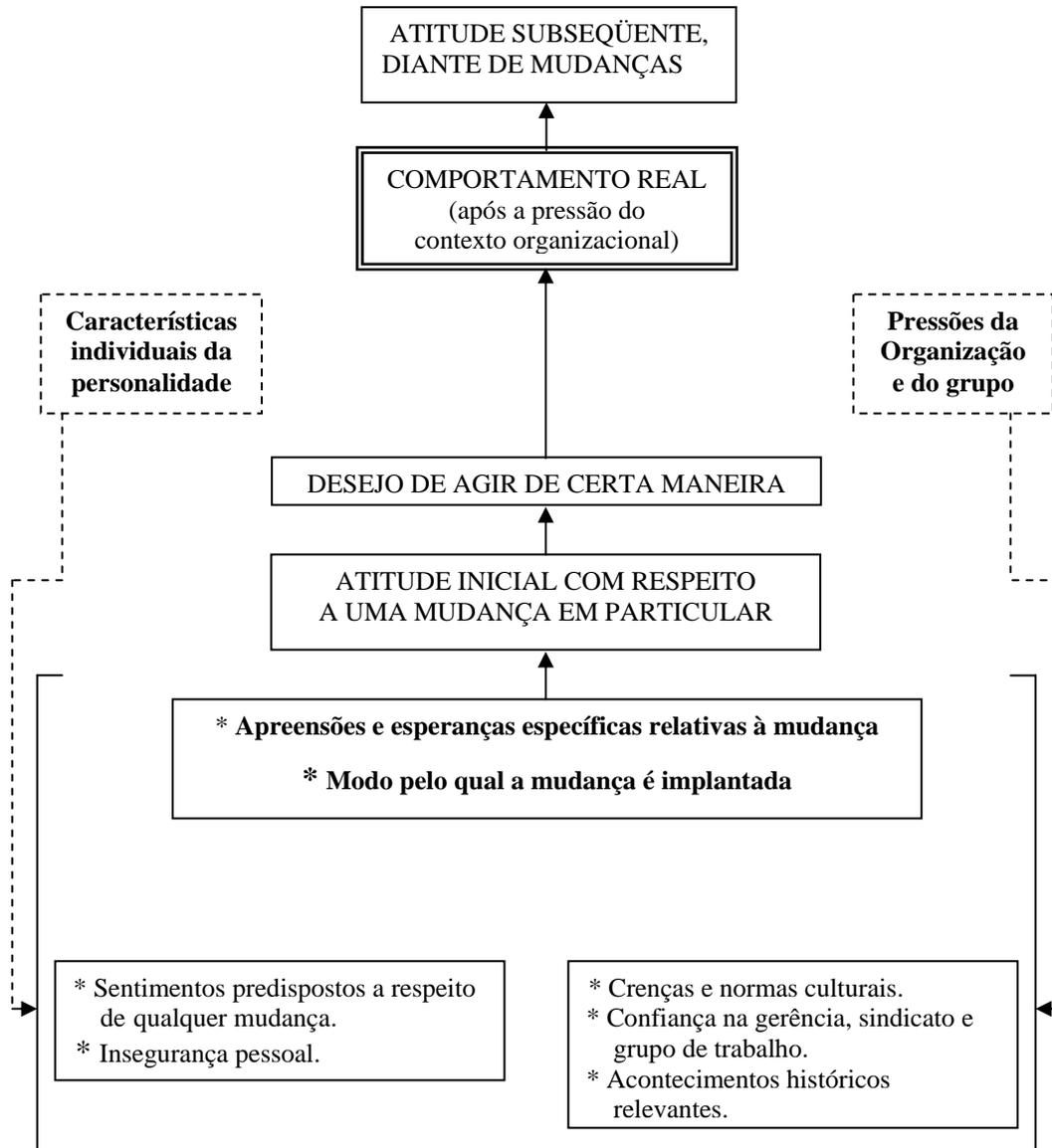
alterações de comportamento; a segunda, aos efeitos psicológicos; e a terceira, aos efeitos sociais.

As alterações de comportamento são aquelas de efeito mais evidente em qualquer processo de mudança. Normalmente marcam o início de uma mudança. São observadas pelas alterações nas rotinas físicas, que envolvem a execução dos trabalhos. Porém é importante ressaltar que tais alterações não ocorrem de forma automática, a pedido ou mando da gerência, mas dependem do grau de cooperação daqueles diretamente envolvidos.

Com relação aos efeitos psicológicos decorrentes do impacto que as mudanças têm sobre as pessoas, Judson (1976) explica que quando uma mudança é anunciada pela primeira, as pessoas envolvidas começam a imaginar as possíveis implicações sobre sua futura maneira de trabalhar, gerando incerteza, insegurança e ansiedade. Estes sentimentos estão relacionados às mudanças no padrão de trabalho, além de serem dependentes da personalidade e da experiência individual de cada indivíduo.

Já os efeitos sociais destacados por Judson (*ibidem*) correspondem às alterações que ocorrem nas relações do indivíduo com os demais membros do seu grupo, seus colegas, superiores e subordinados, enfim toda a organização. Basicamente, a estrutura dessas relações é estabelecida pela tecnologia, pela organização do trabalho e pelo ambiente físico. Contudo a natureza dessas relações é determinada em grande parte pelas necessidades individuais das pessoas envolvidas. Assim como acontece com os efeitos psicológicos, os efeitos sociais remetem os indivíduos a imaginarem quais as possíveis alterações nas suas próprias relações.

Além dos efeitos comportamentais, psicológicos e sociais, Judson (*ibid.*) também ressalta a existência de forças advindas do contexto organizacional, originadas em determinados grupos que exercem pressões sobre as atitudes e comportamentos das pessoas. Sendo assim, deve-se estar consciente de que, apesar do indivíduo ter convicção sobre como reagir às mudanças, sua atitude e comportamento é influenciado pelo grupo. Segundo o autor, o indivíduo “estará reagindo não somente à mudança, mas também à pressão exercida sobre ele pelo grupo do qual faz parte e pelo ambiente da organização” (*idem, ibid., p. 78*). A Figura 4, apresentada na seqüência, demonstra a influência do grupo sobre a atitude e comportamento do indivíduo envolvido na mudança.



**Figura 4: Atitude, comportamento e pressões da organização relativos à mudança**

Fonte: Adaptado de Judson (1976, p. 77).

O sucesso na promoção de uma mudança tem na atuação da gerência um forte alicerce. Além de conduzir o processo de mudança desde sua idealização até implantação, a gerência também precisa antecipar, visando reduzir os possíveis reflexos negativos das atitudes e comportamentos dos indivíduos e do grupo. A compreensão dos efeitos comportamentais, psicológicos e sociais dá condições ao administrador de minimizar os sentimentos de resistência à mudança (JUDSON, 1976).

Na tentativa de contribuir com a identificação dos problemas enfrentados nos processos de mudança, Senge (1999) identifica dez desafios, que em sua opinião são costumeiramente enfrentados em um processo de mudança. Conforme alerta o próprio autor, tais desafios não

abarcam todas as possibilidades e situações, porém representam o mínimo que os líderes precisam saber sobre tais limitações. O autor classificou os dez desafios em três grupos. O primeiro grupo corresponde aos desafios ligados à formação e atuação de um grupo piloto<sup>6</sup>, sendo formado por quatro desafios, que podem surgir nos estágios iniciais da mudança organizacional. São assim identificados: Falta de tempo; Falta de ajuda; Irrelevância e Agir conforme o discurso.

Já o segundo grupo relaciona-se aos desafios de sustentar o impulso inicial vivenciado no início do processo de mudança. Corresponde aos esforços de extrapolar as fronteiras do grupo piloto e levar para o resto da organização o modo de pensar e os sentimentos que o grupo piloto retém. Automaticamente, haverá contato com a cultura organizacional, ou seja, com a forma de pensar e fazer as coisas na organização, bem como a forma como a organização mede o sucesso e as atitudes dos seus membros. Dessa forma, os desafios estão enumerados do quinto ao sétimo e estão assim nomeados: Medo e ansiedade; Apreciação e medição e Fanáticos e descrentes.

Por sua vez, o terceiro bloco de desafios está relacionado com o confronto entre as iniciativas de mudança e as limitações da infra-estrutura e as práticas organizacionais estabelecidas. Correspondem aos desafios oitavo, nono e décimo, que estão assim identificados: Governança; Difusão e estratégia e Propósito.

O primeiro desafio (primeiro grupo) – Falta de tempo – diz respeito à falta de flexibilidade, controle sobre o tempo e o estabelecimento das prioridades. Segundo o autor, o problema central não está centrado na falta de tempo em si, mas sim na falta de flexibilidade das pessoas frente à cegueira causada pela sobrecarga de tarefas rotineiras, que dificultam a absorção de novas tarefas e metas, importantes para o processo de mudança. Dessa forma, essa limitação as impede de caminhar em direção a novas descobertas que seriam boas tanto para elas quanto para as organizações, ainda que seus reflexos sejam de longo prazo.

O segundo desafio (primeiro grupo) – Falta de ajuda - corresponde às dificuldades inerentes ao tutoramento, entendido como a necessidade de orientação, assessoramento e apoio às pessoas envolvidas no processo de mudança. O autor salienta que quanto mais vigorosos forem tais processos, maior será a demanda pelo tutoramento. Sendo assim, caso este seja deficiente, inevitavelmente são despertados sentimentos do tipo: “não sabemos o que

---

<sup>6</sup> O grupo piloto: corresponde a um grupo formado por pessoas escolhidas pela administração para tomarem a frente no desenvolvimento e implementação da mudança (SENGE, 1999).

fazer” ou “não temos ajuda”, que conduzem à frustração, à redução do entusiasmo e à redução do comprometimento do grupo.

O terceiro desafio (primeiro grupo) – Irrelevância – diz respeito ao convencimento da importância da mudança para as pessoas e à organização. Para superar este desafio, Senge (1999, p. 196) expõe a necessidade de que seja conquistado o comprometimento das pessoas com a mudança. Para tanto, não devem ser focalizados apenas os resultados empresariais, “e sim estabelecer uma história clara, autêntica e convincente sobre a relevância da iniciativa de mudança”. O envolvimento das pessoas deve chegar ao ponto dessas considerarem seus respectivos trabalhos importantes, não apenas para si mesmas, mas para os clientes e para a saúde do negócio no longo prazo.

O quarto desafio (primeiro grupo) – Agir conforme o discurso - corresponde à clareza e à coerência gerencial. Este desafio envolve dois processos inter-relacionados. Um deles relacionado aos líderes; o outro aos liderados. O primeiro diz respeito à necessidade de que a clareza, objetivos e valores da gerência sejam percebidos pelas pessoas. O segundo processo, mais sutil, será dependente da existência de confiança entre os membros do grupo, pois será necessário um ambiente propício para a reflexão individual que conduzirá ao comprometimento individual em prol do processo de mudança.

O quinto desafio (segundo grupo) – Medo e ansiedade - está relacionado ao desafio da sustentação da mudança. Conforme afirma Senge (1999), é natural que as pessoas tenham restrições para exporem seus medos e ansiedades, por uma questão de autodefesa. Entretanto, estes sentimentos surgem como sinal de que o processo de mudança está acontecendo. Sendo assim, a essência do desafio do medo e da ansiedade repousa no reconhecimento de respostas naturais e na possibilidade de dar às pessoas a oportunidade de fazer crescer sua própria capacidade de abertura, através da franqueza nas respostas às dúvidas das pessoas.

O sexto desafio (segundo grupo) – Apreciação e medição - diz respeito à avaliação do progresso da mudança. Aqui, o autor ressalta a existência de dois processos limitadores: um na própria equipe envolvida na mudança e outro na organização como um todo. Em geral, logo depois das primeiras iniciativas de mudança, iniciam-se as apreciações sobre o respectivo progresso. Entretanto, Senge (1999, p. 337) lembra que “o sistema de medir o sucesso em qualquer organização evolui ao longo dos anos. É tanto parte da cultura da organização quanto são os estilos de se vestir e as normas de conduta não questionadas”. Sendo assim, há que se observar se os instrumentos e informações tradicionalmente utilizados

para realização das medições podem ou devem ser aplicadas para apreciar o andamento da mudança. Levando-se em consideração tais colocações, cabe aos executivos estabelecerem, com os devidos cuidados e ponderações, os parâmetros de medida, sob risco de que o processo de mudança perca a credibilidade e o comprometimento das pessoas.

O isolamento e a arrogância correspondem ao sétimo desafio (segundo grupo) identificado por Senge (1999). Neste, o autor discorre sobre os possíveis embates entre o grupo envolvido no processo de mudança e o restante da organização. Normalmente, somente os membros do grupo conhecem em profundidade a proposta de mudança. Tal situação pode gerar um afastamento destes dos demais membros. O fato de desenvolverem um sentimento de isolamento ao não serem compreendidos ou acreditarem serem pessoas privilegiadas em relação aos demais podem produzir um quadro de isolamento e arrogância. Inevitavelmente, o processo de mudança será afetado, com reflexos negativos inclusive na cultura organizacional. Surge, então, a necessidade de desenvolver a capacidade de entrosamento entre as pessoas, visando à continuidade da mudança.

Os desafios oitavo, nono e décimo (terceiro grupo) apontados por Senge (ibidem) dizem respeito à necessidade de reconceber e repensar a estrutura de governança. A problemática do oitavo desafio reside na autonomia desenvolvida e adquirida pelo grupo responsável pelo processo de mudança. Com o decorrer dos acontecimentos este vai ganhando espaço para tomar decisões, fazer opções que julga serem convenientes aos seus propósitos. Entretanto, o restante da organização freqüentemente não está preparado para este aumento de autonomia. Conseqüentemente, podem surgir conflitos dependentes do grau de tolerância da organização frente ao aumento dessa autonomia local. Novamente a habilidade da gerência em reconhecer a gravidade de tais conflitos torna-se imprescindível, sob pena de colocar em risco o entusiasmo e o comprometimento do grupo.

O nono desafio – Difusão- diz respeito à difusão de novas práticas inovadoras. Neste ponto, Senge (ibid.) fala sobre as dificuldades enfrentadas pelo grupo responsável pelo processo de mudança, em conviver com os demais grupos da organização. O fato de ter acesso ao conhecimento, tecnologia e informação que podem renovar as práticas na organização, como já foi discutido no sétimo desafio, pode conduzir ao isolamento do grupo ou ao desenvolvimento de sentimentos ligados à impotência e rejeição fora de suas fronteiras. Assim, o grau de tais dificuldades dependerá da habilidade de orientação, da permeabilidade das fronteiras organizacionais, da estrutura das informações e do desenvolvimento de uma cultura inovadora.

O décimo e último desafio apontado por Senge (1999) corresponde à estratégia e ao propósito da organização. As iniciativas de mudança profunda levam a organizações a questionamentos envolvendo seu propósito e estratégia, colocando à prova a capacidade da organização de se reinventar. A essência desse desafio está na capacidade da organização em lidar com os questionamentos e novas idéias do propósito da organização e sua estratégia. Caso estes questionamentos e idéias sejam rechaçados, haverá automaticamente a perda de comprometimento e entusiasmo do grupo-piloto. Sendo assim, é imprescindível o estímulo ao desenvolvimento de uma massa crítica de liderança que pode, verdadeiramente, questionar premissas anteriores não questionadas e agir de acordo com novas visões.

Os dez desafios da mudança profunda são, conforme explica Senge (*ibidem*), dinâmicos, não lineares e interdependentes. Dinâmicos, porque provocam a reação de processos em equilíbrio, que reagem às mudanças. Não lineares porque não se aplicam necessariamente a todas as situações, bem como não podem ser tomados como certos e previsíveis para todas as experiências. Por fim, são interdependentes, pois um desafio pode dificultar ou facilitar a abordagem de um outro.

Diante das resistências e dos desafios enfrentados pelo processo de mudança, pode-se concluir que a dificuldade, em relação à mudança organizacional, está tanto ou mais centrada na sua implementação do que em seu desenvolvimento (WOOD JR., 2004). Continuando nesse raciocínio, pode-se concluir também que a característica inerente dos indivíduos de manterem o *status quo* representa, certamente, uma grande barreira. Sem dúvida, estas conclusões têm por premissa que os demais recursos necessários estão devidamente alocados e disponíveis.

Ressalta-se a importância de que a liderança tenha capacidade de compreender e identificar as causas das resistências, bem como tenha flexibilidade suficiente para ser capaz de superá-las (JUDSON, 1976). Esse mesmo ponto de vista é também defendido por Volberda (1998), que aponta a liderança como um dos mecanismos que pode fomentar ou inibir o potencial de flexibilidade para a mudança organizacional. Entretanto, conforme fundamentado, a mudança implica sempre na superação de desafios, quer sejam pela superação das resistências internas, quer seja pela necessidade de sobrevivência da organização.

Levando-se em consideração o referencial teórico exposto, pode-se afirmar que existe uma relação direta entre a cultura organizacional e a promoção de mudanças, já que a

primeira pode apresentar-se como uma barreira à implementação de mudanças. Entretanto, esse estudo tem na sua problemática o questionamento sobre a relação inversa, ou seja, as mudanças podem afetar os valores organizacionais a ponto de provocarem alterações na cultura? Buscando fundamentar esse questionamento, apresenta-se, a seguir, o referencial teórico sobre mudança cultural.

#### 2.2.4 Mudança cultural

Até meados da década de 70, conforme destacam Wood Jr. et al. (2004b), a idéia de mudança organizacional estava voltada para as alterações estruturais e à política de recursos humanos. Somente com o surgimento de estudos sobre a cultura organizacional na década de 80 houve o despertar do interesse em estudar a possibilidade de mudança das crenças e valores para alcançarem-se os objetivos da mudança organizacional desejada.

É importante que se ressalte que a necessidade de mudança é percebida de forma diferenciada pelos vários segmentos da organização, tanto em seu diagnóstico como na compreensão da necessidade de mudança. Sendo assim, o momento da mudança é um momento de ruptura, de transformação, de criação. Inevitavelmente, envolve riscos, principalmente àqueles referentes às alterações nas relações de poder e mudança dos padrões culturais decorrentes das forças exógenas e endógenas (FLEURY, 1996).

Alguns autores acreditam na ocorrência de mudança intencional da cultura. Contudo, Freitas (1991, p. 81) alerta que não há consenso entre os pesquisadores de que a cultura organizacional possa sofrer mudanças intencionais. Mesmo aqueles que acreditam nessa possibilidade reconhecem que não é um processo simples, pois está intrinsecamente ligada à mudança de outros elementos organizacionais como estratégia, experiências, habilidades, pressões internas e externas, entre outros. Um dos argumentos utilizados por aqueles que acreditam que a cultura não pode ser modificada, conforme destaca Fleury (ibidem), está centrado no fato de que, para eles, a cultura é uma proteção da organização em face à volatilidade das mudanças.

Dentre aqueles que aceitam a possibilidade da cultura sofrer mudanças provenientes da vontade de gerentes, estão Deal e Kennedy (1982 apud FREITAS, 1991) que, apesar de

entenderem como possível, vêem a mudança cultural como uma tarefa de grande complexidade de realização. Contudo acreditam que existem situações que podem promovê-la, principalmente quando existem mudanças no ambiente; competição acirrada pelo mercado-alvo, seqüência de resultados medíocres, crescimento rápido dos negócios, entre outros contextos que conduzam a organização a repensar sua forma de atuação e seu jeito de fazer as coisas.

Corroborando com a discussão sobre a possibilidade de existir mudança cultural, Fleury (1993, p. 27) comenta que “à medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionadas”. Entretanto, as organizações mudam, mas as mudanças são limitadas pela tendência à estabilização e manutenção dos valores e relações de poder vigentes. Destarte, a autora aponta três tipos de mudanças culturais possíveis, que correspondem à mudança aparente, a revolução cultural e ao incrementalismo cultural.

A mudança aparente ocorre quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura; já a revolução cultural prevê a incorporação de novos valores, sendo estes antagônicos aos anteriores. Como os valores antigos contribuíram para a formação da identidade organizacional, cria-se um fluxo de pessoas que entram e saem da organização. Finalmente, o incrementalismo cultural corresponde à ampliação do leque de valores organizacionais já existentes.

Em relação à dificuldade em realizar a mudança cultural, Freitas (1997, p. 294) afirma que

na pretensão de serem racionais, as organizações privilegiam um pragmatismo para orientar suas ações e desenvolvem muito pouco uma sensibilidade para a ‘leitura’ de uma realidade simbólica também existente em seu interior. Essa seria uma das causas para o fracasso de muitos projetos de mudança cultural, por serem difíceis de serem implantados, bem como pela dificuldade de se traduzir na mesma linguagem da organização. A cultura organizacional não é ‘matematizável’ ou programática em relação aos objetivos e ao tempo em que eles devem ocorrer. A cultura organizacional permeia todas as relações que se dão no seio da organização.

Complementando, pode-se afirmar que, além dessa miopia frente às dificuldades de promover a mudança cultural, exposta por Freitas, existe uma tendência de preservação dos valores culturais da organização. Contudo, argumenta Fleury (1993), somente pela

conjugação de forças externas e internas pode haver mudança nos padrões culturais da organização.

Sendo assim, assume-se nesse estudo, conforme sugere Volberda (1998), que as organizações, enquanto agrupamentos sociais, têm culturas que evoluem com o tempo, através de seus valores organizacionais, dependendo do contexto no qual estão inseridas e dos desafios que elas enfrentam para sobreviverem.

Diante desse contexto, Volberda (ibidem) propõe um modelo para o estudo da cultura organizacional, que tem por objetivo orientar a identificação dos valores organizacionais relacionados ao potencial de flexibilidade<sup>7</sup> da cultura organizacional. Levando-se em consideração que a cultura organizacional é naturalmente conservadora (ALVESSON, 2002; FREITAS, 2002; SCHEIN, 1992; VOLBERDA, 1998), Volberda (ibid.) argumenta que para que os processos de mudanças possam ser bem sucedidos, torna-se imprescindível que os administradores sejam capazes de identificar os valores organizacionais relacionados a: Identidade Organizacional, Liderança, Regras não escritas e Orientação Externa. Sendo assim, a Figura 5 apresenta a proposta de Volberda (ibid.) para identificação dos valores organizacionais.

Ressalta-se que o modelo sugerido pelo autor propõe a análise do grau de flexibilidade da cultura organizacional frente às mudanças. Contudo, neste trabalho, o modelo apenas norteará a coleta dos dados primários e secundários utilizados para a identificação dos valores organizacionais, não se preocupando com a análise do grau de flexibilidade da cultura da organização sob investigação neste estudo.

---

<sup>7</sup> A flexibilidade está relacionada à capacidade que uma organização tem de responder às mudanças de forma rápida e eficiente. O potencial de flexibilidade corresponde à diferença entre a flexibilidade existente e a que é necessária, estando relacionado com a demanda por capacidades gerenciais em situações de pressão por mudanças, ou seja, caso o potencial de flexibilidade seja reduzido, maior será a demanda pelas capacidades gerenciais em busca da adaptação exigida. Contrariamente, um potencial de flexibilidade amplo oferece maior condição de adaptação, porém dentro de limites estabelecidos pela organização.

<b>Mecanismos da Cultura Organizacional</b>	<b>Potencial de Flexibilidade</b>	
	<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
<p><b>Identidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escopo</li> <li>• Homogeneidade</li> </ul>	<i>estreito</i>	<i>amplo</i>
	<i>homogênea</i>	<i>heterogênea</i>
<p><b>Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo Liderança</li> <li>• Abordagem Planejamento</li> <li>• Atitude Gerencial</li> </ul>	<i>autoritário</i>	<i>delegativo</i>
	<i>consultivo</i>	<i>participativo</i>
	<i>curto</i>	<i>longo</i>
	<i>rotina</i>	<i>improvisação</i>
<p><b>Regras não Escritas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina Dominante</li> <li>• Socialização</li> <li>• Atitude formal-real</li> <li>• Tolerância à ambigüidade</li> </ul>	<i>pequena</i>	<i>grande</i>
	<i>forte</i>	<i>fraca</i>
	<i>inequívoca</i>	<i>equivoca</i>
	<i>baixa</i>	<i>alta</i>
<p><b>Orientação Externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco</li> <li>• Abertura</li> <li>• Atitude</li> </ul>	<i>curto</i>	<i>longo</i>
	<i>estrita</i>	<i>aberta</i>
	<i>reativo</i>	<i>pró-ativo</i>

**Figura 5: Modelo de análise da cultura organizacional – proposto por Volberda (1998)**

Fonte: Adaptado de Volberda (1998, p. 165).

## • IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Inicialmente, Volberda (1998) recorda que a identidade organizacional pode ser percebida através de duas diferentes dimensões. Uma delas corresponde a sua imagem externa, a partir da percepção daqueles com quem ela interage, ou seja, seus clientes, fornecedores, comunidade, etc. A outra, pela percepção dos membros internos, através da visão compartilhada sobre si mesma, como uma autopercepção ou auto-imagem, podendo, ainda, aparecer na definição de sua razão de ser, nos valores, nas práticas culturais, sua finalidade ou propósito existencial.

A missão e a visão são apontadas por Volberda (ibidem) como importantes fontes para o estudo e identificação dos valores organizacionais, que compõem a identidade organizacional. A primeira expressa a razão da existência, da finalidade e do motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela serve. Normalmente, responde a três perguntas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?, além de envolver os objetivos essenciais

do negócio, estando geralmente focalizada nas demandas da sociedade, do mercado ou dos clientes. Já a visão corresponde à imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Proporciona a projeção no espaço e no tempo, ou seja, expõe o que a organização pretende ser no futuro.

Como forma de estudar a identidade organizacional, Volberda (1998) sugere a adoção da percepção dos membros da organização, quanto à missão, visão, valores, crenças, símbolos, heróis, rituais e história da organização. Conforme pode ser observado na Figura 5, o autor aponta duas variáveis para o estudo e identificação do potencial de flexibilidade da identidade organizacional.

A primeira variável homogeneidade corresponde para Volberda (ibidem) à extensão e à unicidade do compartilhamento da identidade pelos membros da organização. O autor argumenta que em uma organização com uma identidade forte pode-se encontrar um conjunto coerente de crenças, de valores compartilhados, além de uma linguagem comum e de um forte senso sobre o comportamento esperado. Por outro lado, uma organização com uma identidade fraca não apresenta consenso nos valores centrais, podendo existir subculturas com valores contraditórios entre si, conduzindo a incompatibilidade entre os valores e a prática cultural. Neste último caso, inclusive, pode inexistir uma linguagem comum, o que conduz à existência de significados diferentes para as mesmas palavras em diferentes contextos. Tal situação inviabiliza ou impossibilita a comunicação dentro da organização. O autor considera que as organizações com culturas fortes tendem a impor práticas discriminatórias e frequentemente exibem um potencial de perda de flexibilidade em relação às mudanças.

O escopo corresponde à segunda variável proposta por Volberda (ibid.) para análise da flexibilidade da identidade da cultura organizacional. De acordo com o autor, o escopo reflete a extensão do conjunto de valores e crenças da organização. Assim, as organizações que apresentam uma identidade com escopo estreito têm um limitado conjunto de valores e crenças; já organizações que dispõem de uma identidade com escopo amplo têm maior variedade de valores e crenças. Sendo assim, quanto mais estreito for o escopo da organização, mais baixo será o potencial de flexibilidade, a ponto de serem rejeitadas as idéias de criação e alteração das normas e estratégias existentes. Ao contrário, as organizações que dispõem de escopo amplo têm um alto potencial de flexibilidade para absorver novas idéias e promover mudanças.

## • LIDERANÇA

A liderança, para Volberda (1998), é um mecanismo crucial para criação e manutenção de um conjunto de idéias que fomente o potencial de flexibilidade da organização. Assim como Schein, este autor considera que os líderes estão entre os principais criadores e transmissores da cultura. Na figura dos fundadores, os líderes trazem para a organização um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos, que são geralmente impostos aos demais membros. Ao longo do ciclo de vida da organização, a função essencial da liderança está no gerenciamento dos significados. Sendo assim, a habilidade dos líderes para desenvolverem e suportarem a cultura organizacional depende de seu estilo de liderança, de sua abordagem de planejamento e da respectiva atitude gerencial.

O estilo de liderança, ainda de acordo com Volberda (*ibidem*), consiste em uma combinação de direção e colaboração dos funcionários no processo de tomada de decisão e execução das tarefas. Sendo assim, um comportamento orientado para direção dá ênfase à execução e à unilateralidade do canal de comunicação e controle. Em contraste, o comportamento orientado para colaboração, prioriza uma relação mútua, através de um canal aberto de comunicação entre líderes e liderados, conduzindo ao envolvimento dos empregados no processo de decisão e execução. Em decorrência, o autor aponta a possibilidade de se identificarem quatro estilos de liderança distintos, os quais variam em um *continuum* de direção e colaboração, que apresenta nos seus extremos o estilo autoritário e o participativo. O autor complementa que não existe um estilo de liderança que seja mais apropriado, pois existe uma relação direta entre o estilo de liderança e o tipo de tarefa a ser desenvolvida, a capacidade e a motivação dos funcionários.

A abordagem de planejamento é a segunda variável da Liderança apontada por Volberda (*ibid.*). Ela descreve a extensão em que os líderes pensam o desenvolvimento organizacional, ou seja, como pensam o futuro. O autor destaca que a opção pela abordagem de planejamento envolve questões ligadas ao grau de flexibilidade requerido pela organização, expressado pelo sistema de idéias imposto pelos líderes, quanto à abertura e à adaptação ao ambiente. Assim, quanto maior o grau de incerteza, maior será o grau de flexibilidade requerido para revisão do planejamento.

Ainda sobre as questões relacionadas à liderança como uma variável para determinar o potencial de flexibilidade da cultura organizacional, Volberda (*ibid.*, p. 173) aponta a atitude

gerencial em relação à extensão na qual os líderes consideram o gerenciamento como um *continuum* entre a rotinização e a improvisação. A rotinização abrange a especificação dos procedimentos e atividades a serem desenvolvidas. Como resultado, a proliferação de rotinas limita o potencial de flexibilidade. Normalmente, esta atitude pode ser apropriada nas questões ligadas à área operacional, que demanda soluções estruturadas dos problemas, baseadas na experiência, imitação ou otimização de técnicas.

#### • REGRAS NÃO ESCRITAS

Volberda (1998) considera que, juntamente com a formação da identidade e liderança, as regras não escritas representam mais um mecanismo capaz de determinar o potencial de flexibilidade da cultura organizacional. Segundo o autor, essas regras são tacitamente entendidas pelos membros da organização e são resultantes da disciplina dominante, do processo de socialização, da atitude formal/real dos membros e da sua tolerância à ambigüidade, conforme demonstrado na Figura 5.

A disciplina dominante corresponde à primeira variável para análise do potencial de flexibilidade em relação às regras não escritas. Para tanto, ela descreve a extensão em que as regras não escritas existentes nas organizações são dominadas por valores e práticas restritas à concentração de pessoas com o mesmo nível educacional e técnico, mesma faixa etária e experiência profissional. Para o autor, tais agrupamentos têm um enorme efeito sobre os valores organizacionais, pois contribuem para a formação de uma forte cultura ocupacional ou uma forte disciplina dominante, repleta de regras rígidas. Conseqüentemente, estas características obstruem o desenvolvimento de novos valores e normas, comprometendo o potencial de flexibilidade.

Para Volberda (*ibidem*), a socialização corresponde a uma importante variável, que indica a extensão em que as regras não escritas são transmitidas aos novos membros. Quanto maior o grau de socialização, menor o potencial de flexibilidade da cultura organizacional, já que as regras não escritas e os regulamentos serão enfatizados aos entrantes, na tentativa de perpetuá-los. Para tanto, algumas regras podem ser incorporadas aos programas de integração de novos membros, política de cargos e salários, sistema de recompensas e punições, critérios

de recrutamento, sistema de rodízio de funções, além dos treinamentos e eventos onde tais regras são reiteradas.

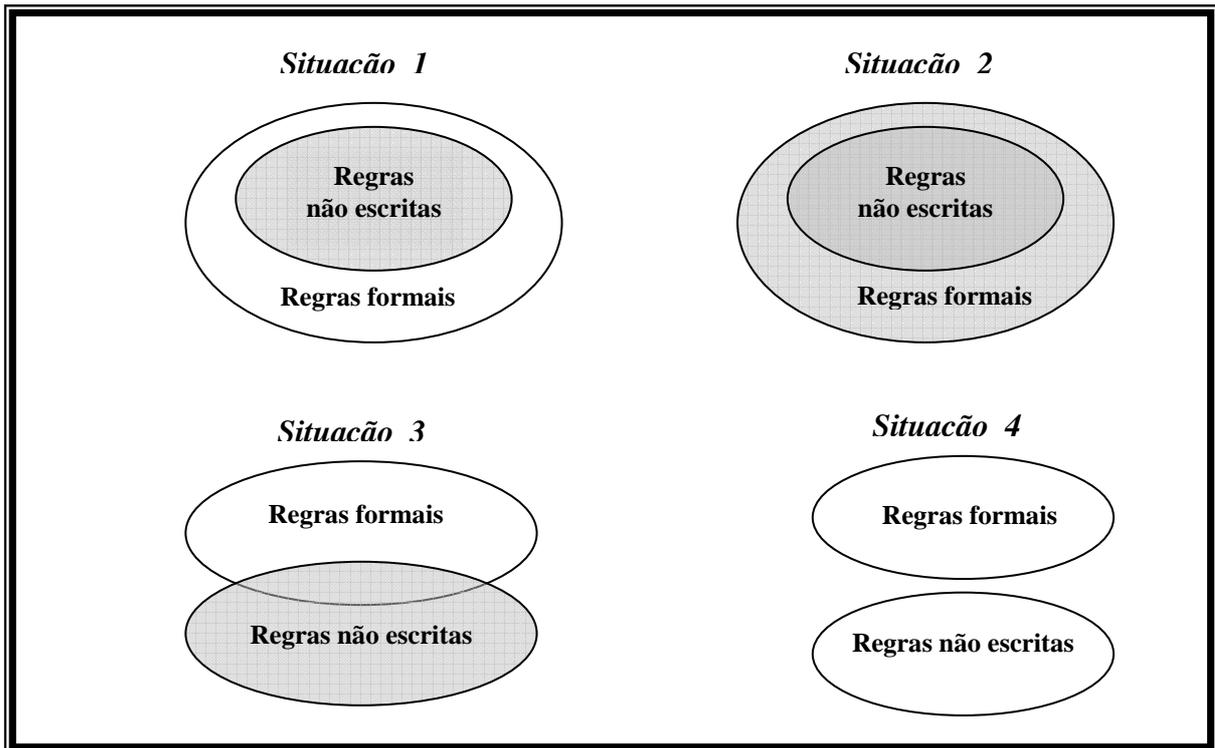
Quanto à atitude formal-real, Volberda (1998) considera que esta variável cultural indica a percepção dos membros organizacionais quanto à existência de divergências entre as regras formais e não escritas, bem como a ocorrência de violações e tratamentos diferenciados. Diante das possíveis incongruências, o autor descreve quatro possíveis situações, conforme pode ser observado na Figura 6, decorrentes do *continuum* entre as posições equívoca e inequívoca.

Na primeira situação, conforme mostra a Figura 6, as regras não escritas existem, porém estão em conformidade com o sistema de normas formal e têm seu uso restrito a situações específicas. Nesta situação não existe a possibilidade de violação das regras formais, visto existir uma forte formalidade e exigências para o cumprimento destas.

Na segunda situação, o autor mostra a existência de regras formais e não escritas, porém as regras formais não abrangem todas as situações de contingência. Dessa forma, as regras não escritas são mais abrangentes, inclusive envolvem as regras formais, ou seja, grande parte das atitudes dos indivíduos é guiada pelas regras não escritas.

Na terceira situação existe intersecção entre as regras formais e não escritas, porém algumas regras formais existem somente no papel, ou seja, não são seguidas, surgindo espaço para a existência de regras não escritas que se desviam das regras formais. Nesta situação, Volberda (ibidem) afirma ser grande o potencial de flexibilidade.

Na quarta e última situação, as regras formais e não formais não apresentam nenhuma intersecção, ou seja, existem dois sistemas diferentes e contraditórios de normas. Volberda (ibid.) ressalta que, apesar de proporcionar flexibilidade, as incongruências entre as normas formal-real podem gerar graves problemas para a organização, pela distorção de informações, deficiência na comunicação, dificuldades de gerenciamento das contingências. Em decorrência, quanto mais inequívoca, menor será o potencial de flexibilidade.



**Figura 6:** *Continuum da atitude formal-real*  
 Fonte: Adaptado de Volberda (1998, p. 177).

A última variável apontada por Volberda (1998) para análise das regras não escritas diz respeito à tolerância à ambigüidade por parte dos membros da organização, que é descrita como a extensão em que as regras não escritas deixam lacunas sem orientação. O autor afirma que estas regras definem os limites das habilidades organizacionais para lidar com as mudanças ambientais. Quando existe baixa tolerância para ambigüidades, os membros da organização preferem a estabilidade, orientação total e são contrários a mudanças de regras ao executarem seus respectivos trabalhos. Contrariamente, quando a tolerância à ambigüidade é ampla, existe o incentivo ao surgimento de novas idéias, valores e soluções. A vantagem desse segundo contexto está na percepção por parte dos membros das mudanças e desenvolvimentos do ambiente interno e externo, o que automaticamente fomenta o potencial de flexibilidade.

- **ORIENTAÇÃO EXTERNA**

O último mecanismo apontado por Volberda (1998) para determinar o potencial de flexibilidade da cultura organizacional corresponde à orientação externa. Esta reflete as crenças sobre a relação da organização com seu ambiente. Conforme pode ser observado na Figura 5, o potencial de flexibilidade da orientação externa é analisado pelo intermédio de duas variáveis, as quais são dependentes dos membros da organização e correspondem ao foco e à abertura.

O foco descreve o compartilhamento das idéias e cenários futuros e pode variar entre curto prazo e longo prazo. Quando os membros têm foco de curto prazo, naturalmente o potencial de flexibilidade fica limitado, porque os interesses de desenvolvimento estão direcionados para ações de curto prazo, que possam gerar, também, resultados de curto prazo. O autor continua seu comentário afirmando que o foco no curto prazo pode ser apropriado para questões ligadas à flexibilidade operacional. Entretanto, para uma flexibilidade estratégica é necessária uma visão de longo prazo, que extrapole as fraquezas e especificidades momentâneas.

A segunda variável da orientação externa corresponde à dimensão da abertura, que para Volberda (ibidem) descreve a extensão com que os membros percebem a sensibilidade da organização em relação aos desenvolvimentos externos. Esta variável pode variar de fechada a aberta. Em uma orientação externa fechada, a organização se mostra insensível aos desenvolvimentos de mercado, mudanças industriais e governamentais, entre outras. Seus membros têm pouca interação com pessoas fora da organização. No outro extremo, uma organização com orientação aberta é altamente sensível aos desenvolvimentos externos, focando mais o produto que o processo. Seus membros têm grande interação com pessoas de seu ambiente externo. Esta abertura possibilita à organização estar continuamente adaptando-se, buscando sua perpetuação, além de possibilitar enorme potencial de flexibilidade para o estabelecimento de estratégias e mudanças.

Quanto à atitude de planejamento, terceira variável da orientação externa, Volberda (ibid.) explica que corresponde à extensão em que as organizações podem controlar ou serem controladas pelos seus ambientes. O autor sugere quatro possíveis posicionamentos que podem variar entre o reativo, o inativo, o pró-ativo e o interativo. Na postura reativa, a visão

está baseada no passado e busca a preservação de suas atividades, produtos e estratégias. O planejamento é visto como uma atividade conservadora. Já na visão inativa, a organização assume uma posição de resignação em relação ao ambiente, que é considerado como incontrolável. Diante dessa postura passiva, o planejamento é baseado no presente, logo sem utilidade. Na postura pró-ativa, a orientação busca visualizar o futuro e entende o planejamento como uma forma de prever o desenvolvimento futuro. Na postura interativa, o planejamento é visto como uma continuidade das atividades da organização, através da busca de um desenho do futuro.

Na opinião de Volberda (1998), a atitude de planejamento reativa e inativa destróem qualquer potencial de flexibilidade. Já a atitude pró-ativa reduz o impacto da necessidade de mudanças na estratégia adotada, caso o futuro reserve situações diferentes das previstas. A abordagem interativa de planejamento é, para o autor, a mais flexível, pois é baseada em uma visão de longo prazo, que acontece através da tentativa de idealizar o futuro de forma abrangente.

### 2.3 COOPERATIVISMO

Realizar um estudo organizacional em uma cooperativa sem buscar o conhecimento da origem e evolução do cooperativismo assemelha-se a uma edificação sem alicerces. Estas organizações possuem peculiaridades que as diferenciam das demais, inclusive na “forma de fazer as coisas”, tema que vem sendo discutido ao longo desse estudo.

Sendo assim, prioriza-se a conceituação de cooperativa e cooperativismo, seguida do resgate da origem e histórico do cooperativismo. Na seqüência, apresentam-se as diferenças entre uma organização cooperativa e uma organização de capital, finalizando-se, a seção com os desafios atuais enfrentados pelo cooperativismo.

### 2.3.1 Noções fundamentais: definição, origem e histórico

Etimologicamente, segundo Pinho (1966), cooperação vem do verbo latino *cooperari*, de *cum* e *operari* = operar juntamente com alguém. Significa a prestação de auxílio para um fim comum. Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada, na qual as pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo. Por sua vez, o cooperativismo corresponde à doutrina, ou seja, à base das realizações cooperativas que visa à renovação social através da cooperação.

A OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (*on-line*, 2006) - define cooperativa como 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. Baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

A idéia e a prática da cooperação, aplicadas para solucionar problemas, aparecem desde o início da civilização. Ao fazer opção por viver em comunidade, automaticamente o homem também fez opção pela cooperação, aumentando suas chances de sobrevivência e produzindo bens e serviços em benefício da coletividade. Algumas obras serviram como fonte de inspiração para os idealizadores do cooperativismo do século XIX. Entre elas estavam: “A República” de Platão, “Utopia” de Thomás Moro e a “Nova Antártida” de Francisco Bacon (GARZÓN, 2004).

Entretanto, sem negligenciar a experiência de cooperativismo vivenciada até então, foi somente a partir do século XIX que houve a consolidação das idéias cooperativistas (BERNARDO-ROCHA, 1999; BIALOSKORSKI NETO, 1994; PINHO, 1982).

Nas palavras de Pinho (1982, p. 22-23),

Foi no complexo conjunto das mais variadas oposições às conseqüências do liberalismo econômico que as idéias cooperativistas começaram a ser elaboradas, inspirando-se sobretudo na corrente liberal dos socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX e nas experiências associativistas que marcaram a primeira metade desse século.

Sobre o contexto social e econômico do século XIX, Pinho (1966) explica que os interesses individuais e da sociedade eram antagônicos e não poderiam ser diferentes, já que a sociedade era formada por uma minoria de empresários ricos e uma maioria de trabalhadores privados de satisfazerem suas necessidades básicas. Tal desequilíbrio, afirma Pinho (1982), era consequência do liberalismo econômico, então fortalecido pela Revolução Industrial.

Aprofundando nos acontecimentos que antecederam a criação da primeira cooperativa, Polanyi (2000) explica que, como consequência dos cercamentos do século XVIII, os camponeses foram expulsos de suas terras e se deslocaram para as cidades. Dessa forma, formou-se a mão-de-obra necessária para que as primeiras indústrias pudessem entrar em funcionamento. Assim, os antigos artesãos e agricultores foram transformados em assalariados e, segundo Rique (2001), foram submetidos a jornadas de trabalho exaustivas, as quais duravam entre 15 e 17 horas por dia. As instalações físicas dos locais de trabalho e dos alojamentos eram bastante precárias. Havia grande incidência de acidentes de trabalho, pois as máquinas, recém-inventadas, dispunham de baixa tecnologia e não asseguravam a integridade física dos seus operadores. Também as mulheres e crianças foram submetidas às mesmas condições de trabalho, principalmente porque contribuía para redução dos custos de produção, já que percebiam menores salários.

Em decorrência, desse “moinho satânico”<sup>8</sup>, que corroía o tecido social e das influências intelectuais daqueles que se opunham aos excessos cometidos em nome do capitalismo (a exploração do homem pelo homem), surgiram os socialistas utópicos, que deram vozes aos oprimidos e desenvolveram ações na contramão do sistema econômico estabelecido (RIQUE, 2001). Sobre o contexto intelectual dessa época, Pinho (1982, p. 23) complementa que os socialistas utópicos eram rotulados de românticos e “sonhadores”, pois nutriam esperança de que seria possível à sociedade retornar à situação anterior à Revolução Industrial, que paradoxalmente se solidificava. Conforme Pinho (1982, 2001) e Ganzón (2004), os principais socialistas utópicos foram: Robert Owen, François Marie Charles Fourier, Philippe Joseph Benjamim Buchez e Louis Blanc. Cada qual influenciado pela sua formação, inquietudes e crenças.

Dentre os socialistas utópicos citados, destaca-se Robert Owen (1771-1858), por ter sido apontado como uma pessoa bastante influente na fundação da primeira cooperativa. Segundo Pinho (1982; 2000), ele era inglês e tinha por origem uma família de artesãos. Ao

---

<sup>8</sup> Referência ao termo utilizado por Karl Polanyi em sua obra “A Grande Transformação”, 2000.

tornar-se industrial pela compra de uma Fiação, em New Lanark (Escócia), pôde colocar em prática várias ações sociais, visando a melhora das condições de trabalho das pessoas e o conseqüente aumento da produtividade de sua indústria. Combatia o lucro e a concorrência, por considerar que estas eram as causas dos desequilíbrios, males e injustiças presentes no meio social. Apesar de não ter conseguido ser perene em seus negócios, seu modelo de gestão foi bastante assediado e sua postura lhe rendeu destaque sobre a fundação da primeira cooperativa.

Outro socialista utópico que reconhecidamente contribuiu para o movimento cooperativo foi François Marie Charles Fourier (1772-1837). De acordo com Pinho (1982, p. 26), tratava-se de um francês que, apesar de ser um crítico de Owen e de outros socialistas utópicos, constituiu os falanstérios<sup>9</sup> objetivando melhores condições de vida para as pessoas.

Os contextos social e econômico vivenciados pela França e Inglaterra possibilitaram que as idéias cooperativistas fossem irradiadas, a partir desses países, para o mundo (idem, ibidem), sendo que o marco fundamental do cooperativismo moderno ocorreu no ano de 1844, em Rochdale, Inglaterra, com a fundação da primeira cooperativa. Mais precisamente, sua fundação ocorreu em 24/12/1844 por 28 tecelões que, após uma tentativa frustrada de exercerem pressão sobre seus patrões por melhores salários e condições de trabalho, reuniram-se para discutir possíveis saídas para as dificuldades vivenciadas, surgindo, então, a idéia de formação da “Rochdale Society of Equitable Pionneers”, uma cooperativa de consumo, cujo objetivo era criar uma organização de pessoas que possibilitasse aos seus associados a compra de artigos de primeiras necessidades e melhores oportunidades e condições de empregos. Ressaltando a importância desse fato, a autora argumenta que, embora fossem poucos os recursos desse grupo de pessoas, seus planos eram grandes e foram assim sistematizados:

1º.) formação de um capital para emancipação do proletariado, mediante economias realizadas sobre a compra em comum de gêneros alimentícios; 2º.) construção de casa para oferecer alojamentos a preço de custo; 3º.) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que for possível indispensável às necessidades da classe operária, e assegurar trabalho aos operários desempregados ou que percebem baixos salários; 4º.) educação e luta contra o alcoolismo; 5º.) cooperação integral, isto é, criação paulatina de pequenos núcleos, nos quais a produção e a repartição serão

---

<sup>9</sup> Os falanstérios eram associações de produção e de consumo, na qual os proprietários, capitalistas e operários eram acionistas e se reuniam em ambiente agrário. Os dividendos obtidos eram repartidos da seguinte maneira: 4/12 para o capital, 5/12 para o trabalho e 3/12 para o talento (PINHO, 1982).

reorganizadas, e multiplicação desses núcleos através da propaganda e do exemplo (PINHO, 1982, p. 32).

Diante de tal plano, foram estabelecidas algumas normas ou regras, que foram divulgadas como princípios cooperativos:

[...] ‘adesão livre’ que significa que as cooperativas têm suas portas abertas a todo e qualquer tipo de produtor. Sendo atualmente um dos mais polêmicos o princípio do ‘controle democrático’ traduz-se em ‘um homem, um voto’. O conceito de ‘neutralidade política, étnica e religiosa’ há muito já não é seguido, as cooperativas participam cada vez mais na política econômica. Quanto ao princípio de ‘desenvolvimento do ensino’ não tem havido dificuldades para sua aplicação nas cooperativas. Além destes, existem os princípios considerados especiais: ‘vendas segundo o justo preço’, ou seja, vendas a preço de mercado, ‘retorno proporcional às compras’, significa que o retorno é proporcional às operações realizadas; ‘venda a dinheiro e à vista’, o sistema de vendas a crédito é praticado nos dias de hoje; ‘juros limitados ao capital’ – taxa limitada de juros ao capital social (BERNARDO-ROCHA, 1999, p. 10).

Quanto à expansão do cooperativismo, Rique (2001) demonstra que dos 28 tecelões associados em 1844 e um capital de 30 libras, a cooperativa cresceu de forma bastante significativa e já em 1860 contava com 3.450 sócios e um capital de 152.000 libras. Tal sucesso é atribuído pela autora ao conjunto de princípios, considerados revolucionários para a época. Independentemente do regime de governo (democrático, socialista ou comunista), houve a implantação do movimento cooperativista, o que possibilitou reformas no meio social, através da utilização de um instrumento econômico: a cooperativa.

Entretanto, conforme Pinho (1982, p. 35), foi somente na pessoa de Charles Gide (1847-1932) que o pensamento cooperativo Rochdaleano encontrou seu principal sistematizador. Através do “Programa de Três Etapas” propôs a reforma do processo econômico, formando a República Cooperativa, na qual os “consumidores transformariam completamente a sociedade, eliminariam os conflitos e as injustiças sociais, numa solução pacífica, sem expropriações”. Para tanto, inicialmente, deveriam ser criadas cooperativas de consumo. Em uma segunda etapa seriam criadas cooperativas de produção industrial e, finalmente, seriam organizadas cooperativas de produção agrícola.

Com objetivo de continuar a sistematização iniciada por Gide, surge em 1895 a ACI - Aliança Cooperativa Internacional -, órgão máximo do movimento cooperativista mundial, que desde então tem zelado pelos princípios cooperativistas, por estes serem fundamentais para a caracterização de uma empresa cooperativa, bem como para a filiação destas ao seu

quadro de associadas (PINHO, 1982). Em vários momentos, tais princípios foram discutidos em assembléias gerais promovidas pela ACI. Entretanto, poucas foram as alterações nos princípios originais (BIALOSKORSKI NETO, 1997). Atualmente, conforme ACI (*on-line*, 2006), os princípios cooperativistas estão assim elencados: “adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica do sócio; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas; preocupação com a comunidade”.

No Brasil, o cooperativismo é legalmente representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB - e mais especificamente no Paraná pela Organização das Cooperativas do Paraná – OCEPAR. O cooperativismo no Brasil é regido pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define no artigo 3º a cooperativa como uma “sociedade de pessoas com formas e natureza jurídica própria, não sujeitas à falência, organizadas para prestar serviços aos associados, e sem finalidade lucrativa própria”. Especificamente sobre as cooperativas agrícolas, Bialoskorski Neto (2000, p. 111) afirma que elas “são empreendimentos que provêm os agricultores de poder de barganha em mercados imperfeitos e também possibilitam a agregação de valor à commodities agropecuárias”.

Pela ótica econômica, Bialoskorski Neto (1997) argumenta que as economias empresariais cooperativas são situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro, aparecendo como estruturas intermediárias. O autor afirma que a missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é a de servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover seu incremento. Sendo assim, ela está a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados e sua operacionalização se dá através do “ato cooperativo”, que corresponde às interseções das relações econômicas entre os cooperados e sua empresa cooperativa.

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre as particularidades do cooperativismo no Brasil, a seguir apresenta-se o histórico e as características do cooperativismo brasileiro.

### 2.3.2 Cooperativismo no Brasil

De acordo com Singer (2002), o cooperativismo foi trazido pelos europeus e foi difundido através de cooperativas de consumo nas cidades e cooperativas agrícolas no campo. Segundo Maurer Junior (1966, p. 67), as primeiras tentativas de organizar tais sociedades ocorreram na última década do século XIX. Entre elas, o autor menciona a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica da cidade de Limeira-SP, em 1891; a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro e a Cooperativa do Proletariado Industrial de Camaragibe, em 1895. Outras cooperativas foram surgindo pelo país ao longo dos primeiros anos do século XX, a ponto de existirem, no ano de 1965, 5.893 cooperativas no Brasil. Dentre estas, destacam-se: 1.776 de produção agropecuária; 1.605 de consumo e 510 de crédito. O número de associados girava em torno de três milhões.

Atualmente, a relevância social e econômica do sistema cooperativista brasileiro pode ser comprovada pela apreciação das cifras referentes ao ano de 2004, tais como: o volume de transações equivalentes a 6,0% do PIB nacional, algo em torno de R\$ 60 bilhões; pela quantidade de cooperativas filiadas que é superior a sete mil organizações, as quais possuem mais de 6 milhões de cooperados filiados, além de serem responsáveis por mais de 195 mil empregos diretos (OCB, *on-line*, 2006).

No Brasil, as cooperativas estão divididas em 13 ramos de atividade. As cooperativas agropecuárias, foco desse estudo, têm 1.398 organizações estabelecidas que abrigam mais de 850 mil cooperados e geram em torno de 117 mil empregos diretos (OCB, *on-line*, 2006). Mais especificamente no estado do Paraná, conforme OCEPAR (*on-line*, 2006), o ramo agropecuário está composto por 74 cooperativas, as quais abrigam mais de 106 mil cooperados e geram mais de 32 mil empregos diretos. Sua participação no PIB estadual foi de 18%, o equivalente a R\$ 18 bilhões ao longo do ano 2004, além de contribuir significativamente na produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização dos produtos agrícolas. Uma característica importante refere-se à composição do quadro social dessas cooperativas paranaenses, que é formado de 70 % de pequenos e médios produtores (propriedade com até 50 ha.).

Retomando o histórico, a primeira lei cooperativista, conforme informa Pinho (1982), surgiu no ano de 1932, através do decreto n.º. 22.239/32, que tratou da organização e do funcionamento das cooperativas, segundo os princípios dos Pioneiros de Rochdale. Este

decreto vigorou até 1966, quando foi revogado pelo decreto-lei 59/66 que, por sua vez, foi revogado pela Lei 5.764/71, vigente até os dias de hoje. Na opinião da autora, esta lei possibilitou um avanço na administração das cooperativas, pois proporcionou flexibilidade de atuação, ao permitir operações com terceiros, participação em empresas não cooperativas e atualização dos valores do ativo imobilizado.

A partir de 1965, a agricultura brasileira passou a viver um processo de intensa modernização e, conseqüentemente, passou a demandar crédito para operacionalizar sua nova fase. De acordo com Bernardo-Rocha (1999, p. 43), a legislação definida em 1965 estabeleceu que o Programa de Crédito Rural tinha por proposta “Estimular o crescimento ordenado dos investimentos rurais, financiar o custeio oportuno e a comercialização de produtos agropecuários; fortalecer os produtores rurais, particularmente os pequenos e médios”, além de fomentar a produtividade, a melhoria da qualidade de vida no campo e a preservação do solo. Infelizmente, conforme expõe a autora, este processo de modernização, financiado pelo crédito rural, acentuou ainda mais a concentração de renda no setor agrícola, já que apenas um pequeno grupo de produtores foi beneficiado pelo programa, gerando aumento de área das propriedades que já eram consideradas grandes.

Concomitantemente ao êxodo rural e à ampliação do parque industrial brasileiro, novos tipos de cooperativas expandiam-se nos centros urbanos, tais como: de trabalho, de crédito, de eletrificação, entre outras. Especificamente sobre o cooperativismo agrícola, este foi impulsionado pela necessidade de abastecer o mercado interno e aumentar as exportações nacionais (PINHO, 1982).

Para tanto, as cooperativas adotaram estratégias, que tinham como objetivo o crescimento e a ampliação das atividades. Uma delas foi à horizontalização, que consistiu no aumento do número de associados. Também optou-se pela verticalização, através da criação de parques industriais que passaram a agregar valor aos produtos agrícolas, através da transformação destes em produtos destinados aos consumidores finais; maior atenção à administração de custo e à ampliação das atividades através da participação em empresas não cooperativas (idem, *ibidem*).

Dando continuidade no desenvolvimento agrícola brasileiro, bem como do cooperativismo, Bernardo-Rocha (1999) registra que a partir de 1970 as cooperativas tiveram papel de destaque no processo de modernização agrícola e promoção de mudanças

econômicas e sociais. Isto se deve à sua inerente capacidade de aglutinar e organizar os produtores que, na sua maioria, eram e continuam sendo pequenos e médios proprietários.

A estratégia do Estado ao fomentar o desenvolvimento e crescimento das cooperativas estava baseada na possibilidade de oferecer aos produtores rurais filiados vantagens de escala, de acesso ao crédito e de tecnologia, as quais resultassem em melhores negócios para os associados que, conseqüentemente, garantiria o desenvolvimento e o crescimento da agricultura no país. Sendo assim, conforme destaca Bernardo-Rocha (1999, p. 47), “o crescimento das cooperativas agrícolas a partir da década de 70 foi conseguido graças ao apoio dado pelo Estado”.

A partir do final da década de 70 e início da década de 80, os recursos de crédito subsidiado tornaram-se escassos e as cooperativas passaram a utilizar os recursos financeiros disponibilizados pelos bancos, ou seja, passaram a contrair financiamentos. Tais condições demonstraram a dependência das organizações cooperativas dos subsídios estatais e marcaram o início da crise financeira dessas organizações. Em decorrência, alguns questionamentos sobre cooperativismo, conflitos de interesses e a ausência de sobras começaram a fazer parte das discussões dentro das cooperativas, assim como a busca pela identidade, já que têm tentado ajustar o fato de serem organizações regidas por uma legislação específica e concorrerem em um mercado altamente competitivo com os demais tipos de empresas capitalistas (BERNARDO-ROCHA, 1999).

Diante disso, torna-se importante que as diferenças entre a sociedade cooperativa e uma sociedade de capital sejam estudadas, buscando o aprofundamento nas particularidades do cooperativismo.

### **2.3.3 Diferenças entre organizações cooperativas e organizações de capital**

Para que seja possível apontar as diferenças entre as organizações cooperativas e organizações de capital, deve-se ter em mente, conforme ressalta Bialoskorski Neto (2000, p. 112), que as primeiras “são organizações particulares que têm sua arquitetura empresarial baseada em uma fundamentação ideológica e doutrinária [...] são regidas por uma legislação específica”. Todavia, do ponto de vista econômico, as cooperativas aparecem como

intermediárias entre as economias particulares dos cooperados e o mercado (JANK; BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Sendo assim, a relação econômica existente entre o cooperado e sua cooperativa recebe a denominação de “ato cooperativo”. Diferentemente, na sociedade de capital essa relação é caracterizada como “ato comercial”. Tal distinção tem por base a remuneração do fator de produção, pois enquanto a primeira remunera uma matéria-prima, um trabalho, um bem ou serviço final, as demais sociedades remuneram o capital. Em outras palavras, enquanto a cooperativa segue seus preceitos doutrinários e busca a maximização dos serviços ou benefícios aos seus cooperados, a organização de capital busca a maximização do capital (idem, ibidem).

Ainda em relação ao capital, é importante ressaltar que os eventuais complementos de recursos financeiros em uma cooperativa são obtidos junto a instituições financeiras, com a co-responsabilidade dos cooperados. Já nas organizações de capital, estes podem vir diretamente dos acionistas ou investidores. Em relação à titularidade do capital, em uma cooperativa, o cooperado não pode vender ou transferir seu capital, diferentemente de uma empresa de capital, onde o acionista pode dispor de suas ações, no tempo, quantidade e destinação que desejar. Sendo assim, o associado de uma cooperativa tem direitos limitados sobre o capital, diferentemente dos acionistas das demais empresas, que têm direitos absolutos sobre o capital (BERNARDO-ROCHA, 1999).

Também existem diferenças comerciais entre elas, pois, ao buscarem cumprir seu objetivo fim, que é servir aos seus cooperados, as cooperativas procuram remunerar os produtos agrícolas recebidos (matéria-prima), com o valor mais elevado possível; já empresas de capital visam pagar os menores preços, almejando à eficiência econômica. A mesma lógica é aplicada às compras, pois as primeiras se esforçam para receber e comprar toda a produção apresentada pelos seus cooperados; enquanto que as empresas de capital compram apenas as quantidades suficientes para suprirem suas necessidades (JANK; BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Outra diferença entre os dois tipos de organizações reside na distribuição de poder, manifestado pelo direito de voto. Nas cooperativas o poder não emana da quantidade de quotas partes (capital) que o associado possui, nem tampouco do volume em que transaciona com sua cooperativa. Dessa forma, nas assembleias gerais cada um dos associados tem direito a um voto, ou seja, “um homem, um voto” de acordo com os valores cooperativos.

Inversamente nas sociedades de capital, caracterizadas pela agregação inicial do fator de produção capital, o voto é proporcional ao capital de cada investidor (BIALOSKORSKI NETO et al., 1995).

Bialoskorski Neto (2000) ressalta mais uma diferença ao mencionar a repartição dos resultados (sobras de exercício social), que nas cooperativas ocorre proporcionalmente à atividade de cada um para com a sua cooperativa, e não proporcionalmente ao capital, como em outras empresas. Assim, as organizações cooperativas não são tributadas quanto à renda, pois esta não existe na sua concepção, isto é, não há efetivamente renda nas sociedades cooperativas. Bastante diferente acontece com as organizações de capital onde a remuneração do capital investido é condição essencial para sua continuidade.

Uma última peculiaridade das sociedades cooperativas é destacada por Bialoskorski Neto et al. (1995) e diz respeito ao fato do cooperado assumir, ao mesmo tempo, as funções de usuário da empresa e de seu proprietário ou gestor. Sobre esse assunto Bernardo-Rocha (1999, p. 14) argumenta que tal peculiaridade exige das cooperativas um procedimento econômico complexo e delicado, ao conviver com as duas atitudes por parte de seus cooperados, pois

enquanto proprietários/investidores que são, os associados vão procurar por investimentos que assegurem uma rentabilidade (ele vai raciocinar mais em termos de longo prazo) de seus capitais. Já enquanto usuários, eles procurarão vender ou comprar por um bom preço e, em geral, numa perspectiva de curto prazo. O associado, enquanto usuário, raciocina em termos de maximização da sua receita.

Diante de diferenças tão significativas, é de se esperar que as organizações cooperativas enfrentem desafios para sobreviverem, além daqueles naturais causados pelas mudanças atualmente vivenciadas e já discutidas nesse estudo. Assim, a seguir serão apresentados alguns desafios específicos enfrentados pelas organizações cooperativas.

#### **2.3.4 Desafios enfrentados**

Singer (2002) sugere a existência de um entorpecimento das pessoas ao serem induzidas a perceber como natural e decorrente a competição predatória, que causa a sobrevivência das

organizações maiores e, conseqüentemente, mais fortes, em detrimento daquelas cuja estrutura não tem o mesmo poder econômico e comercial de suas concorrentes. Principalmente aos consumidores, este embate pode passar despercebido, já que a busca pela melhor qualidade e pelo menor preço, muitas vezes, os impedem que façam tal reflexão. Contudo, os tempos de capitalismo globalizado não são de tolerância e as organizações necessitam de ser flexíveis para promoverem as mudanças necessárias.

Todavia, conforme lembra Esteves (2003), às cooperativas impõe-se o desafio de manterem as peculiaridades intrínsecas de uma organização cooperativada, levando-se em consideração que, na maior parte do tempo, suas concorrentes são organizações de capital, normalmente privadas, altamente competitivas e adaptadas às exigências do mercado regido pelo capitalismo e pela globalização.

Esta idéia é reforçada por Bialoskorski Neto (2000, p. 109), ao afirmar que “atualmente, as novas premissas econômicas, advindas da abertura dos mercados e da modernização da agricultura, obrigam as empresas a um novo padrão de eficiência e de alocação de recursos”. Na opinião desse autor, para que o empreendimento cooperativo possa se estabelecer nesse novo ambiente, é necessário que tenha eficiência em cada uma das unidades produtivas.

Diante desse contexto, a relação contratual entre os cooperados e a cooperativa representa um grande desafio para a sobrevivência dessas organizações. Devido ao preceito doutrinário da ausência de lucros, a empresa cooperativa busca a maximização dos serviços, em forma de benefícios aos cooperados, deixando muitas vezes de priorizar a eficiência econômica. Essa ineficiência econômica acaba se refletindo posteriormente, pois com o tempo os cooperados podem passar a transacionar com outras empresas, deixando de lado a fidelidade a sua cooperativa, em nome de melhores preços, optando por uma atuação oportunista, ou seja, só recorre à cooperativa quando lhe for conveniente. Como a doutrina, através dos princípios, não prende os cooperados pela fidelidade, pode-se afirmar, de acordo com Jank e Bialoskorski Neto (1994), que existe uma relação entre a eficiência empresarial e a eficiência econômica com a doutrina cooperativista.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas organizações do tipo cooperativas está centrada justamente no desafio de manter sua eficiência frente à existência do que Bernardo-Rocha (1999) chama de “dicotomia”, ou seja, manter satisfeitos os interesses econômico e social, os quais remetem diretamente à busca de conciliação entre a solidariedade,

fundamento das relações entre os associados e as cooperativas e a empresa econômica, que precisa modernizar-se para adaptar-se às regras do mercado.

Entretanto, diante da necessidade de eficiência nos sistemas agroindustriais, as cooperativas encontram-se nas mesmas condições que os demais tipos de organizações, ou seja, conforme Bialoskorski Neto (2000, p. 110) afirma, “as cooperativas se estabelecerão nos mercados somente se forem mais eficientes também sob a ótica da organização e coordenação das atividades do sistema agroindustrial”.

Sendo assim, ainda que a forma de atuação das cooperativas agroindustriais esteja bastante ampliada desde a fundação da primeira cooperativa em Rochdale, é preciso que se levem em consideração outros aspectos importantes, que justificam sua existência. Afinal, essas organizações têm servido de parâmetro regional para o mercado de *commodities* e insumos agrícolas, além de serem responsáveis pelo armazenamento de grande parte da produção agrícola, abrigarem em seu quadro social 75% de pequenos e médios produtores rurais, os quais teriam dificuldades para sobreviver sem o apoio das suas cooperativas, entre outros aspectos. Logo, ainda que exista a discussão dialética, as cooperativas têm seu papel na sociedade, quer seja civil, econômico e – por que não dizer? - político.

Diante de tal contexto, é inevitável que estas organizações passem por problemas operacionais, conforme expõe Bialoskorski Neto (*ibidem*), que têm variado entre dificuldades financeiras causadas pelo alto nível de endividamento até a falta de estímulo dos seus associados para participarem e monitorarem a eficiência de sua cooperativa.

Quanto às dificuldades financeiras, Lopes et al. (2002) constataram que, em decorrência das reformas macroeconômicas de 1994, as empresas implementaram uma série de reformas internas. Segundo os autores, as cooperativas foram especialmente pressionadas pela desregulamentação do mercado agrícola e pelos cortes de recursos até então destinados à agricultura, porém foi a notável elevação dos encargos financeiros a grande responsável pela exposição e vulnerabilidade dessas organizações, principalmente para aquelas que haviam financiado os seus associados. Esse cenário as conduziu, de acordo com o estudo realizado por esses autores, a adotarem uma série de reformas em defesa de seus negócios, as quais variaram entre administrativas, financeiras, organizacionais e mercadológicas, conforme estão explicadas na seqüência.

Dentre as reformas classificadas como administrativas, Lopes et al. (*ibidem*) identificaram, principalmente: mudanças na estrutura hierárquica; reestruturação do quadro de

funcionários; modernização dos processos produtivos; modernização e desenvolvimento dos sistemas informatizados; ampliação dos canais de comercialização; terceirização de serviços em geral; reformas gerais na logística (armazenamento e transporte); constituição de colegiado e profissionalização da gestão cooperativa.

Na área financeira, Lopes et al. (2002) identificaram as seguintes reformas: definição de controles (compra, venda, fluxo de caixa e estoques); implantação ou revisão de contabilização de custos e receitas; redirecionamento do capital para atividades de maior retorno; eliminação de negócios ou atividades inviáveis/deficitárias; renegociação de dívidas do cooperado, securitização e alongamento de dívidas; renegociação de dívidas da cooperativa; capitalização da cooperativa através de quotas partes dos cooperados; utilização de parte da capitalização da cooperativa, para saldar dívidas passadas dos cooperados e venda de parte do patrimônio da cooperativa, para saldar dívidas.

Consideradas como organizacionais, foram identificadas por Lopes et al. (ibidem) as seguintes reformas: alteração do estatuto da cooperativa; capacitação educacional e tecnológica dos cooperados para a competitividade; criação de vínculos entre o cooperado e cooperativa, mediante apoio técnico à produção e doutrinação cooperativista; transparência na administração, com o objetivo de aumentar a credibilidade e fidelidade dos associados.

Finalmente, Lopes et al. (ibid.) concluíram que as cooperativas também passaram por reformas quanto ao posicionamento mercadológico, que foram assim identificadas: celebração de parcerias e alianças estratégicas, como forma de crescer, integrar e ganhar mercado; implantação de sistema *on-line*, ou de outro tipo, para obter informações sobre o mercado agrícola; diversificação de atividades e de produtos, com o objetivo de atender o maior número de produtores e estimular a atividade agrícola na região; gerenciamento e qualidade total na propriedade; adoção de um programa de qualidade total, ou similar, na cooperativa; implantação de projeto de criação de uma marca, associada à outra empresa cooperativa ou não; aquisição de outra cooperativa, ou fusão.

Entretanto, mesmo adotando tais reformas visando amenizar os problemas financeiros, as cooperativas ainda estão sujeitas às dificuldades relacionadas às suas particularidades estatutárias. Conforme ressalta Esteves (2003), a igualdade política entre os associados, apesar de ser tão questionável, é assegurada pela lei 5.764 de 16/12/1971, que dentre outras coisas, garante o direito de voto aos cooperados. De forma supostamente democrática, impõe a cada homem o direito de opinar sobre os rumos da cooperativa, através de seu voto. O autor

lembra que tal princípio tem sido mantido desde os “socialistas utópicos”, que vislumbraram na cooperativa uma alternativa concreta para evitar o capitalismo.

Sendo assim, mantém-se preservada a igualdade política, independentemente do perfil do cooperado, de sua movimentação ou de sua fidelidade com a cooperativa. Contudo, segundo Esteves (2003, p. 271-272), esta “igualdade política” embasada na legislação “[...] é constantemente ameaçada por um rol de desigualdades técnicas, econômicas, de acesso e uso de linguagem e também por outras políticas que subsistem de formas diferentes em cada uma das cooperativas”.

Outro ponto de crucial importância nestas discussões diz respeito à participação nas decisões do empreendimento coletivo. Para a distribuição “pró-rata” das sobras do exercício, o critério está relacionado à proporcionalidade de sua movimentação com a cooperativa. Entretanto, esse não é o critério de votação nas assembleias gerais da organização. Visto a falta de fidelidade de parte dos associados, essa igualdade, independentemente da movimentação, é motivo de sérios questionamentos (BIALOSKORSKI NETO et al., 1995).

Um outro desafio diz respeito à livre entrada e saída dos cooperados. Tal prática evidencia o oportunismo contratual, pois o associado recebe benefícios de sua organização e, conseqüentemente, gera custos à coletividade, mas não contribui de modo eficaz ao crescimento de sua empresa. Este procedimento coloca em cheque o princípio da cooperação (idem, ibidem).

Outro ponto fundamental neste debate é o de que a cooperativa é uma organização de trabalho, com o objetivo de gerar serviços aos seus associados. Isto só será possível e consistente se essa empresa crescer sob alguns preceitos de mercado, de acordo com premissas usuais de maximização de resultados, não distribuindo seus lucros após o exercício, de modo a possibilitar os investimentos com capital próprio e exigir dos cooperados associados que mantenham também o nível de eficiência econômica de mercado, sem transferir para a empresa cooperativa as suas próprias ineficiências econômicas. Assim, a empresa cooperativista tem que agir de acordo com a lógica econômica de mercado, tanto para “fora” da organização, como é nítido, mas também para “dentro” dela, na relação com os seus associados. Somente isso garantiria a sua eficiência empresarial e, portanto, a sua eficácia social. Todos esses desafios podem ser entendidos como conseqüências do desvirtuamento dos valores e princípios cooperativos (id., ibid.).

[...] ou se dá uma leitura ética aos conceitos doutrinários de livre entrada e livre saída, proporcionando uma relação contratual estável para a sociedade, ou se retribui àqueles que trabalharam e operaram com a sua empresa coletiva com uma maior participação proporcional nas suas decisões. Isto é, a cooperativa não pode ser entendida aqui como uma associação de egoísmos individuais, sem divisão entre a propriedade e o controle, a serviço da maximização do lucro do associado individual. Deve, antes, ser entendida como uma empresa capaz de gerar benefícios, a partir da coalizão econômica eficiente, através do mutualismo e da cooperação inter setores como uma forma da distribuição do bem-estar [...] Deste modo, teríamos que afirmar os conceitos primitivos da cooperação, abstraídos os oportunismos e o individualismo, mas absorvendo nestas sociedades alguns princípios de eficiência contidos na concorrência econômica, que os primeiros ‘cooperativistas’, os socialistas utópicos, tão veementemente repudiaram. Talvez este seja em si o verdadeiro debate que deva ser travado (BIALOSKORSKI NETO et al., 1995, p. 109).

De acordo com Bialoskorski Neto (2000, p. 111), as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas brasileiras também podem ser observadas nessas organizações em outros países, a exemplo do Canadá e EUA. Porém, tais problemas têm sido enfrentados através de uma nova relação contratual, que proporciona uma divisão nos direitos de propriedade, que tem o objetivo de proporcionar maior estímulo tanto à participação econômica do produtor rural associado, como o monitoramento da eficiência do negócio cooperativo. Essa nova relação contratual é definida como “novas cooperativas”.

A nova geração de cooperativas corresponde a uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, mas que edifica uma nova arquitetura organizacional, que traz modificações nos direitos da propriedade e induzem a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica. Sendo assim, essas organizações são formadas por agricultores selecionados, com o objetivo de estabelecer a verticalização, através do processamento, agregando valor às commodities. Sua orientação é para o mercado e não apenas para o produtor. De acordo com a participação por quantidade de quotas, origina-se seu direito de entrega de seus produtos, através do estabelecimento da quantidade e qualidade a serem entregues. Tais direitos podem ser transferidos. Os ganhos são auferidos ao final do período de comercialização, como complementação ao valor anteriormente recebido (idem, ibidem, p. 120).

Segundo Bialoskorski Neto (ibid., p. 123), os contratos prevêm não só a fidelidade da entrega do produto agrícola em determinada quantidade como também um determinado padrão de qualidade. O não cumprimento implica em sanções.

Finalizando a seção sobre o cooperativismo agrícola, após a apresentação do seu histórico de desenvolvimento, dos desafios enfrentados e das discussões atuais que envolvem a atuação das organizações cooperativas, torna-se inevitável o reconhecimento do grau de complexidade destas organizações. Igualmente forte é a propensão à mudança organizacional e cultural, principalmente nas cooperativas agroindustriais, decorrentes das pressões oriundas

da necessidade de atender às demandas comerciais e econômicas presentes no seu atual contexto econômico e institucional, sendo esta possibilidade que, afinal, se constitui no ponto central desta investigação.

### 3 METODOLOGIA

No capítulo anterior, foi apresentado o delineamento do referencial teórico-empírico relacionado à cultura organizacional, mudança organizacional e cooperativismo, a fim de ajudar na compreensão do fenômeno investigado neste trabalho. Este capítulo, por sua vez, tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos deste estudo, já mencionados anteriormente.

#### 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa, de acordo com Triviños (1987, p. 107), representam “o que o investigador deseja esclarecer. Neste sentido [...] é profundamente orientadora do trabalho do investigador [...] parte das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação”. Assim, a seguir estão apresentadas as perguntas que nortearam esta pesquisa:

- Quais as principais mudanças internas (administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas) ocorridas na Cocamar no período compreendido entre 1990 e 2005?
- Quais os valores organizacionais predominantes na Cocamar na década de 90?
- Quais os valores organizacionais atualmente predominantes na Cocamar?
- Na Cocamar, os valores organizacionais atualmente predominantes são os mesmos que predominavam na década de 90?
- Como as mudanças internas ocorridas na Cocamar, no período compreendido entre 1990 e 2005, afetaram os valores organizacionais predominantes ao longo do período estudado?

### 3.2 DELIMITAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DE ESTUDO

Com objetivo de delimitar as principais categorias analíticas de estudo utilizadas neste trabalho, são apresentadas, a seguir, as Definições Constitutivas (D.C.) e as Definições Operacionais (D.O.), bem como outras definições relevantes para compreensão do assunto e do posicionamento adotado nesse estudo.

#### **MUDANÇAS INTERNAS**

D.C. – Para este trabalho, as mudanças internas correspondem a qualquer transformação de natureza estrutural, mercadológica, financeira, estratégica, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (JUDSON, 1976; WOOD JR et al., 2004b), sendo entendida como uma resposta da organização a pressões exógenas ou endógenas (FLEURY, 1993; SENGE, 1999).

D.O. – As mudanças internas foram identificadas por meio de análise documental, sempre que houve o registro de transformações em parte ou no conjunto da organização, no período compreendido entre 1990 a 2005. Para tanto, as mudanças internas foram classificadas, conforme sugerem Lopes et al. (2002), em quatro tipos:

- ✓ Administrativas: relacionadas às questões pertinentes à gestão administrativa da cooperativa. Especificamente, contemplam mudanças na estrutura hierárquica, em recursos humanos (terceirização, profissionalização, capacitação), em sistemas informatizados e na criação de ferramentas de auxílio à gestão.
- ✓ Organizacionais: dizem respeito ao quadro social. Logo, contemplam alterações do estatuto da cooperativa, criação de incentivos à participação dos cooperados na administração, treinamentos voltados à capacitação técnica e profissional dos cooperados e preocupação com a transparência da gestão.
- ✓ Financeiras: abrangem a racionalização na utilização dos recursos financeiros. Assim, estão relacionadas à implantação de controles (custos, fluxo de caixa, estoques, apuração de resultados), à eliminação de negócios ou atividades inviáveis ou deficitárias, à venda de imobilizado, à renegociação da dívida junto aos credores e redirecionamento de investimentos.

- ✓ Mercadológicas: estão relacionadas à atuação da cooperativa nos mercados onde atua. Especificamente, dizem respeito à celebração de parcerias, à ampliação das formas de comercialização, diversificação de atividades, qualidade total dos processos e fortalecimento da marca da cooperativa.

Dentre os documentos analisados estão: Atas das Assembléias Ordinárias e Extraordinárias, REVISTA COCAMAR, Projeto RECOOP (1998) e Jornal de Serviço Cocamar. Também foram utilizados os livros de Serra (1989) e Recco (2003), que são apontados pela administração da cooperativa como fontes fidedignas do histórico da cooperativa, pois correspondem à autobiografia da Cocamar. Buscando complementar esta análise, foram selecionadas algumas publicações científicas, cujos estudos focaram as mudanças promovidas pela Cocamar ao longo da década de 90 (BERNARDO-ROCHA, 1999; BIALOSKORSKI NETO, 1994; INOCÊNCIO, 2000).

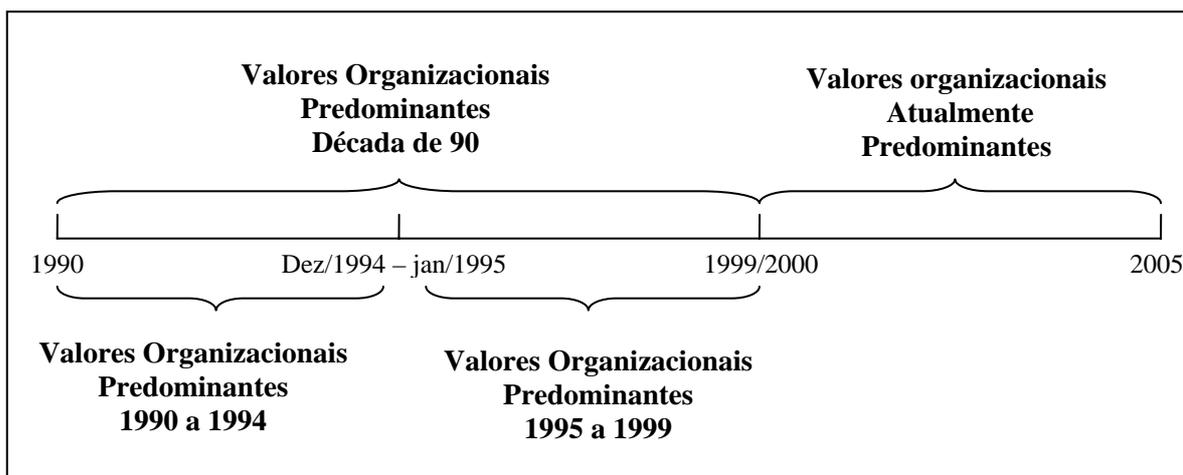
## **VALORES ORGANIZACIONAIS**

DC – padrões ou julgamentos apresentados de forma racionalizada, que exprimem a idéia de como deve ou deveria ser a realidade, expressando, assim, o que é considerado preferível ou desejável para o alcance dos objetivos (MYRDAL, 1965).

DO – Buscando atender aos objetivos geral e específicos desse trabalho e levando-se em consideração que as análises propostas nesse estudo abarcam dezesseis anos (de 1990 a 2005) da história da organização pesquisada, optou-se pela identificação dos valores organizacionais para dois períodos distintos: aqueles predominantes na década de 90 e os atualmente predominantes.

Entretanto, as análises sobre as mudanças internas e os valores organizacionais da década de 90 apontaram para a necessidade de uma nova segmentação do período, que resultou na identificação dos valores organizacionais predominantes nos anos compreendidos entre 1990 e 1994 e entre 1995 e 1999.

A Figura 7, a seguir, apresenta a visualização de como o período de dezesseis anos (1990 a 2005) foi subdividido, possibilitando a identificação dos respectivos valores organizacionais predominantes.



**Figura 7: Esquema metodológico para identificação dos valores organizacionais predominantes**

Os valores organizacionais predominantes na década de 90 foram identificados por meio de análise documental, realizada em documentos internos e publicações elaboradas pela administração da Cocamar ou a seu pedido. Especificamente, foram analisados: Atas de Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, Carta do Presidente, Jornal de Serviço Cocamar, Revista Cocamar, além dos livros de Serra (1989) e Recco (2003).

Já os valores organizacionais atualmente predominantes foram identificados por meio de análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas e de documentos internos e publicações elaboradas pela administração da Cocamar ou a seu pedido a partir de janeiro de 2000. De forma específica, foram analisados: Atas de Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, Carta do Presidente, Revista Cocamar, além dos livros de Serra (1989) e Recco (2003).

Em ambos os casos, os valores organizacionais predominantes foram identificados a partir das preferências manifestadas ou declaradas pela administração em relação ao que é preferível e desejável às quatro dimensões propostas por Volberda (1998) para o estudo da cultura organizacional: Identidade Organizacional, Liderança, Regras não Escritas e Orientação externa. Ressalta-se que o modelo sugerido pelo autor propõe a análise do grau de flexibilidade da cultura organizacional frente às mudanças. Contudo, neste trabalho, o modelo apenas norteará a coleta dos dados primários e secundários utilizados para a identificação dos valores organizacionais, não se preocupando com a análise do grau de flexibilidade da cultura da organização sob investigação neste estudo:

- ✓ Identidade organizacional: relacionada aos valores da organização, missão, visão, histórias, mitos, heróis que predominam no contexto organizacional. Especificamente buscou-se analisar:
  - percepção da missão e objetivos da organização;
  - percepção da relevância na definição da missão e objetivos;
  - percepção de mudança na missão da organização.
  
- ✓ Liderança: diz respeito à importância da liderança na criação e manutenção de um conjunto de idéias que fomente o potencial de flexibilidade da organização, quanto a novas formas de se fazer as coisas dentro da organização. Especificamente, buscou-se analisar:
  - papel do líder;
  - papel dos liderados;
  - estilo de liderança: autoritário ou participativo;
  - comunicação interna;
  - planejamento: curto, médio ou longo prazo;
  - atitude gerencial: rotina ou improvisado.
  
- ✓ Regras não escritas: correspondem às regras tacitamente entendidas pelos membros da organização. Dizem respeito à maneira como as pessoas devem interagir entre si, ao comportamento esperado, além da forma como devem desempenhar seus papéis na organização. Especificamente, buscou-se analisar a:
  - percepção da administração em relação à existência das regras não escritas;
  - percepção da existência de tolerância ao não cumprimento dessas regras;
  - percepção da existência de ambigüidades com as regras formais.
  
- ✓ Orientação Externa: diz respeito ao relacionamento e ao grau de importância que a organização dá ao seu ambiente externo. Especificamente, buscou-se analisar:
  - a importância que a organização dá para o monitoramento do ambiente externo;
  - quem deve ser responsável pelo monitoramento do ambiente externo;
  - a postura em relação às mudanças do ambiente externo: pró-ativa ou reativa;
  - o que pode restringir o processo de orientação externa;
  - o estímulo ao surgimento de novas idéias e o fomento à criatividade.

### 3.2.1 Outras definições relevantes

**Cultura:** Conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos, regras, instruções para governar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto social. Nesse ambiente cultural o indivíduo vai buscar o referencial necessário para formar seu repertório individual, bem como os parâmetros culturais que deve seguir (GEERTZ, 1989).

**Cultura organizacional:**

um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1982, p. 12).

**Subculturas:** grupos dentro da organização, que têm uma interpretação particular da cultura organizacional (SCHEIN, 1992; WOOD JR., 2004b).

**Percepção:** Relaciona-se à forma como os membros internos da organização entendem as manifestações culturais, principalmente através da missão, visão, valores, crenças, símbolos, normas, heróis e rituais (VOLBERDA, 1998).

**Estilo de liderança:** Padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de liderança, podendo variar entre dois extremos: autoritário e participativo. No primeiro, a liderança se dá pela imposição, com pouca abertura à participação dos subordinados quanto ao que deve ser feito ou a forma de se fazer às coisas. No estilo participativo, a liderança dá abertura para a participação dos colaboradores (idem, ibidem).

**Atitude gerencial:** Corresponde à atitude dos líderes frente ao gerenciamento das tarefas, podendo variar entre a rotinização e a improvisação, ou seja, reflete a preferência dos líderes frente à adoção de soluções já conhecidas e testadas, ou pela busca de novas formas de resolver os problemas da organização, respectivamente (id., ibid., 1998).

**Visão:** Predição da imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro (VOLBERDA, 1998).

**Missão:** Expressão da razão da existência, da finalidade e do motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela serve. Envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada nas demandas da sociedade, do mercado ou dos clientes (idem, ibidem).

**Criatividade:** Habilidade de combinar idéias ou de fazer associações pouco usuais (ROBBINS; COULTER, 1998).

**Inovação:** Processo de transformação de uma idéia criativa em um produto, serviço ou método de operação que seja útil ao ambiente organizacional (idem, ibidem).

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como qualitativo e descritivo. Foi desenvolvido através de um estudo de caso unitário, tendo a Cocamar Cooperativa Agroindustrial como referência empírica.

Segundo Yin (2001) e Godoy (1995b), o estudo de caso é unitário quando o objeto de análise refere-se a uma única experiência. Será múltiplo quando o objeto propicia a comparação de duas ou mais experiências. Para Bruyne et al. (1991, p. 224), “[...] o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”. Na mesma linha de pensamento, Yin (2001) aponta o estudo de caso como adequado para o desenvolvimento de estudos organizacionais e gerenciais, além de possuir um poder diferenciador pela sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de fontes de evidências, tais como documentos, entrevistas e observações. Ao proporcionar uma conjunção de diferentes formas de coleta de dados, o estudo de caso

permite um aprofundamento nas questões que permeiam o problema de pesquisa, possibilitando maior compreensão do fenômeno em estudo.

Diante de tais definições e considerando que essa pesquisa tem por objetivo geral analisar como as mudanças internas (organizacionais, estruturais, financeiras, mercadológicas), ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005, afetaram os valores organizacionais da Cocamar, acredita-se que o estudo de caso unitário seja indicado, pela necessidade de aprofundamento e detalhamento exigido.

A natureza da pesquisa corresponde a uma abordagem qualitativa, na obtenção dos dados primários e secundários. Para Richardson et al. (1999), os procedimentos qualitativos são adequados à compreensão dos fenômenos sociais enquanto processos dinâmicos vividos por grupos de indivíduos, principalmente quando se procura interpretá-los a partir do significado que as pessoas lhes atribuem. Complementando, Minayo (1994, p. 21) afirma que “a pesquisa qualitativa busca abstrair dos fenômenos sociais o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, motivações e aspirações”.

Permeando as demais fundamentações sobre o estudo qualitativo, Godoy (1995b, p. 21) afirma que

um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Diante da convergência entre as definições citadas sobre a pesquisa qualitativa e os objetivos dessa pesquisa, acredita-se que sua natureza é predominantemente qualitativa.

Com base em seus objetivos, a pesquisa será descritiva. Para Godoy (1995, p. 63), uma pesquisa é descritiva quando os dados coletados são apresentados através de transcrições de entrevistas e anotações de campo, nunca sendo expressos de forma quantitativa ou numérica. Esta autora lembra que “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

Considerando-se tais definições, os objetivos e as especificidades do objeto de estudo em questão, esta pesquisa foi desenvolvida através da coleta de dados primários e secundários, que envolveram a análise de documentos, publicações internas e externas à organização e realização de entrevistas. Dessa forma, acredita-se que a opção metodológica

pela pesquisa qualitativa e descritiva através de um estudo de caso unitário atende às necessidades deste trabalho.

### 3.4 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A unidade empírica deste estudo é a Cocamar Cooperativa Agroindustrial. Como o próprio nome já indica, trata-se de uma cooperativa de produção, sediada na cidade de Maringá, norte do Estado do Paraná. Sua área de atuação abrange a região norte e noroeste do Estado. Atualmente possui trinta e seis Entrepósitos<sup>10</sup> distribuídos em diversos municípios, conforme pode ser observado no Apêndice B. Dispõe, ainda, de um diversificado parque industrial, que é atualmente responsável pela industrialização de 87% dos produtos agrícolas recebidos em seus armazéns. Dentre as unidades industriais destacam-se a Fábrica de Óleos I e II, Refinaria de óleos, Fiação de Algodão, Fiação de Seda, Torrefação e Moagem de Café, Fábrica de Néctares de Frutas, Fábrica de Bebidas à Base de Soja, Fábrica de Suco de Laranja, Fábrica de Maioneses e Molhos, Destilaria de Álcool e Usina de Preservação de Madeira.

Em dezembro de 2005, a Cocamar possuía em torno de 6.700 produtores associados, dos quais 75% estavam classificados como micro e pequenos; empregava em torno de 3.300 colaboradores na soma de todas as suas áreas e apresentou um faturamento de R\$958 milhões.

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA

Considerando-se que esta pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva e que a preocupação da pesquisadora está voltada para o aprofundamento e compreensão do

---

<sup>10</sup> Entrepósitos: Correspondem às unidades operacionais da cooperativa, ou seja, são instalações localizadas em alguns dos municípios de sua área de atuação. Especificamente, os entrepostos são responsáveis pela prestação de serviços aos associados, pelo recebimento da produção e venda de insumos agrícolas.

fenômeno estudado com base na percepção de um grupo social, Minayo (1996, p. 102) apóia a iniciativa de que seja estabelecida uma amostra de respondentes, independentemente da quantidade, que seja capaz de refletir todas as dimensões possíveis da problemática sob estudo.

Levando-se em consideração tais orientações, alguns critérios foram observados para a escolha intencional dos respondentes, conforme sugere Spradley (1994 apud TRIVIÑOS, 1987). Dentre eles: o tempo de serviço na organização e o respectivo envolvimento com o fenômeno pesquisado, conhecimento das circunstâncias em que ocorreram as mudanças internas, disponibilidade de tempo e interesse pela pesquisa e, finalmente, capacidade de comunicação adequada. Assim, a coleta dos dados primários foi viabilizada através da realização de entrevistas semi-estruturada com os dirigentes e gestores da Cocamar.

Para este estudo, o grupo dos dirigentes é composto por cinco pessoas que ocupam os cargos de Presidente, Vice-Presidente, Superintendente Administrativo e Financeiro, Superintendente Industrial e Comercial e o Superintendente Técnico e Operacional. Juntos, representam a alta administração da cooperativa. Porém o Presidente e o Vice-Presidente são membros do Conselho de Administração, eleitos para ocuparem os respectivos cargos na diretoria da cooperativa. Já os Superintendentes são funcionários da cooperativa escolhidos pela Presidência para assumirem os respectivos cargos. Essa estrutura hierárquica está apresentada no Apêndice C.

De acordo com informações obtidas junto à Gerência de Recursos Humanos da Cocamar, o grupo de gestores é composto por funcionários lotados em todas as áreas da cooperativa, os quais ocupam cargos que variam entre gerência, supervisão e coordenação. Os gestores, além de desempenharem suas respectivas funções dentro da organização, estão diretamente envolvidos com sua gestão, pois participam regularmente de debates, projetos, elaboração do Planejamento Estratégico e Orçamento, grupos de estudos e reuniões com os dirigentes, a tal ponto de serem caracterizados como “elos” entre os demais funcionários e a alta administração da cooperativa. Dessa forma, acredita-se que suas percepções sobre como as coisas são ou devem ser dentro da organização têm ressonância com a administração da cooperativa.

Em dezembro de 2005, o grupo de gestores era composto por cento e vinte e dois gestores. Dentre estes foram amostrados quinze, perfazendo um percentual de cobertura da população de 12,30%. A seguir estão apresentados, no Quadro 1, os perfis comparativos entre

a população e a amostra pesquisada. Conforme, pode ser observado, houve preocupação de que a amostra atendesse a alguns pré-requisitos anteriormente definidos para seleção da amostra, que foram operacionalizados da seguinte forma: os respondentes tivessem em sua maioria mais de dez anos de tempo de casa e houvesse representantes das três superintendências. Os demais critérios ficaram subordinados à acessibilidade dos respondentes.

Buscando garantir o anonimato dos respondentes, eles foram identificados através de codificação. Assim, os dirigentes foram identificados como “Dirigente 1, Dirigente 2” e assim por diante. No caso dos gestores, a codificação está apresentada, a seguir, no Quadro 2, que também traz a caracterização individual dos entrevistados, quanto à lotação, escolaridade, tempo de casa, sexo e idade.

Perfil	Crêterios	Popula�o	Amostra	%
<b>Integrantes:</b>		122	15	12,30
<b>Sexo:</b>	F:	23	6	26,08
	M:	99	9	9,09
<b>Idade:</b>	Menos de 30 anos	1	0	0,00
	Entre 30 e 40 anos	62	4	6,45
	Entre 41 e 50 anos	49	9	18,37
	Acima de 50 anos	10	2	20,00
<b>Superintendência:</b>	Administrativa e financeira	29	6	20,69
	Comercial e Industrial	42	6	14,29
	Técnica e Operacional	51	3	5,88
<b>Grau de escolaridade:</b>	Primeiro Grau	1	1	100,00
	Segundo Grau	5	0	0,00
	Superior Completo	116	14	12,07
<b>Tempo de Casa:</b>	Menos de 10 anos	64	1	1,56
	Entre 10 e 15 anos	26	6	23,08
	Entre 16 e 20 anos	14	2	14,29
	Acima de 20 anos	18	6	33,33

**Quadro 1: Compara o entre os perfis da popula o e amostra**

Gestor	Superintendência	Escolaridade	Tempo de Casa	Sexo	Idade
Gestor 1	Comercial e Industrial.	Superior Completo	22	F	41
Gestor 2	Administrativa e Financeira	Superior Completo	22	F	46
Gestor 3	Administrativa e Financeira	Superior Completo	13	F	43
Gestor 4	Comercial e Industrial	Superior Completo	11	F	44
Gestor 5	Administrativa e Financeira	Superior Completo	10	M	42
Gestor 6	Administrativa e Financeira	Superior Completo	12	F	35
Gestor 7	Técnica e Operacional	Primeiro Grau	31	M	56
Gestor 8	Técnica e Operacional	Superior Completo	11	M	42
Gestor 9	Comercial e Industrial	Superior Completo	11	M	42
Gestor 10	Administrativa e Financeira	Superior Completo	17	M	41
Gestor 11	Comercial e Industrial	Superior Completo	26	M	43
Gestor 12	Comercial e Industrial	Superior Completo	5	M	40
Gestor 13	Comercial e Industrial	Superior Completo	24	M	42
Gestor 14	Técnica e Operacional	Superior Completo	21	M	50
Gestor 15	Administrativa e Financeira	Superior Completo	18	F	35

**Quadro 2: Perfil da amostra dos entrevistados**

Diante das explicações fornecidas e seguindo a orientação dos autores citados, considera-se que os dirigentes e os gestores correspondem à amostra ideal para a coleta dos dados primários. Sendo assim, a amostra foi definida como não-probabilística por julgamento da pesquisadora, fundamentada em Alencar (1999) e proposital, segundo Alves-Mazotti e Gewandsznajder (2004), com relação à escolha dos cinco integrantes da alta administração (dirigentes) e dos quinze gestores.

### 3.6 FONTE E COLETA DE DADOS

Levando em consideração a caracterização desta pesquisa, como sendo um estudo de caso unitário, qualitativo e descritivo, foram seguidas as orientações de Yin (2001) em relação à eleição de várias fontes de dados. Assim, tanto fontes primárias como secundárias formaram a base de dados da pesquisa.

#### 3.6.1 **Dados primários**

Dentre as vantagens do uso de entrevistas, Rea e Parker (2002) destacam a flexibilidade na busca de detalhes, possibilidade de esclarecimento de dúvidas sobre a clareza das perguntas, bom índice de respostas válidas e facilidade de acesso àquelas pessoas que não responderiam instrumentos de coleta diferentes da entrevista. Contudo essa técnica também oferece desvantagens, entre elas: alto custo, possibilidade do entrevistador enviesar as respostas, maior estresse pelo contato pessoal e anonimato reduzido.

Em conformidade com Godoy (1995b, p. 27), “os dados devem ser coletados no local onde os eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem”. Sendo assim, os dados primários desta pesquisa foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, as quais foram realizadas pela própria pesquisadora nas dependências da cooperativa, no período compreendido entre o dia 11 de janeiro de 2006 e 03 de fevereiro de

2006. Na tentativa de aumentar a confiabilidade da coleta de dados, e por tratar-se de um estudo qualitativo que busca não a quantidade de respondentes, mas que busca a coleta de percepções que comportem as dimensões possíveis para análise do fenômeno (MINAYO, 1996), foram realizadas vinte entrevistas individuais, cujos respondentes foram cinco dirigentes e quinze gestores, conforme já foi anteriormente explicado.

Para tanto, as entrevistas foram previamente agendadas com os respondentes e tiveram, no mínimo, sessenta minutos de duração, portanto as entrevistas realizadas podem ser classificadas como entrevistas do tipo focal, pois, conforme Merton (1990, apud YIN, 2001), é aquela onde o respondente é entrevistado por aproximadamente uma hora, em caráter informal, porém o entrevistador segue um roteiro previamente elaborado.

O roteiro que serviu de orientação está apresentado no Apêndice A e foi elaborado, conforme sugerem Alves-Mazotti e Gewandsznajder (2004), com base nas fontes anteriormente estudadas e coletadas e nas definições operacionais desse estudo.

Os dados primários serviram principalmente para conhecer os valores predominantes atualmente na organização e, secundariamente, serviram também para complementar as informações relativas às mudanças ocorridas na Cocamar.

### 3.6.2 Dados secundários

Levando-se em consideração a afirmação de Yin (2001) de que os dados secundários são importantes fontes de evidências para o desenvolvimento de um estudo de caso, estes foram acessados antes e durante a coleta dos dados primários. Como uma das providências iniciais, foi solicitada à Cocamar permissão para acesso e exame dos documentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Como tentativa de prevenir conclusões equivocadas, foram seguidas as orientações de Yin (2001) quanto à necessidade do pesquisador estar atento às particularidades dos documentos analisados, ou seja, seu objetivo, a quem se destinava e ao contexto no qual o documento fora elaborado. Nas palavras desse autor: “[...] é importante, ao se revisar os documentos, compreender-se que eles foram escritos com algum objetivo específico e para

algum público específico, diferentes daqueles do estudo de caso que está sendo realizado” (idem, *ibidem*, p. 110).

Diante disso e levando-se em consideração a advertência de Godoy (1995b) sobre a necessidade de que os documentos selecionados sejam coerentes com as peculiaridades e os objetivos do estudo, a seleção das fontes secundárias privilegiou documentos e publicações elaborados pela administração da cooperativa ou confeccionados sob sua supervisão, que permitissem a identificação de fatos e eventos ligados às mudanças internas (administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas), no período compreendido entre 1990 e 2005, assim como a identificação dos valores organizacionais predominantes na década de 90, que estivessem relacionados à Identidade Organizacional, Liderança, Regras não Escritas e Orientação Externa.

Houve também a necessidade de se recorrer a publicações que focassem a história da cooperativa desde sua fundação, especificamente os livros de Serra (1989) e Recco (2003), buscando o entendimento do histórico da cooperativa. Também foram analisados os estudos de Bialoskorski Neto (1994), Inocêncio (2000) e Bernardo-Rocha (1999), por contemplarem as mudanças ocorridas na Cocamar na década de 90.

No Quadro 3, a seguir, são apresentadas as fontes das informações coletadas com o objetivo de identificar tanto as mudanças internas ocorridas na Cocamar no período compreendido entre os anos de 1990 e 2005 quanto os valores organizacionais predominantes na década de 90.

<b>Tipo</b>	<b>Nome</b>	<b>Volumes/Edições Páginas</b>	<b>Análise</b>
Jornal	JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR	240 Edições 4.800 páginas <sup>11</sup>	Mudanças Internas e Valores Organizacionais
Ata	Assembléia Geral Ordinária	15 Atas 600 páginas <sup>12</sup>	Valores Organizacionais
Ata	Assembléia Geral Extraordinária	13 Atas 390 páginas <sup>13</sup>	Valores Organizacionais
Vídeo	Cocamar 30 anos	1 30 minutos	Valores Organizacionais
Vídeo	Cocamar 40 anos	1 30 minutos	Valores Organizacionais
Revista	REVISTA COCAMAR	6 Edições 380 páginas	Mudanças Internas e valores Organizacionais
Projeto	Projeto RECOOP	1 volume 500 páginas	Mudanças Internas e valores Organizacionais
Comunicados	Cartas do Presidente	21 cartas 50 páginas	Valores Organizacionais
Livro	Cocamar, Sua História Sua Gente	1 volume 141 páginas	Mudanças Internas e valores Organizacionais
Livro	Cocamar: Uma História em Quatro Décadas	1 volume 129 páginas	Mudanças internas e valores Organizacionais

**Quadro 3: Quadro metodológico das fontes secundárias**

### 3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise das informações coletadas se deu através de análise documental e análise de conteúdo, seguindo as respectivas definições constitutivas e operacionais deste estudo.

Os dados secundários foram tratados por meio da análise documental, que é definida por Bardin (1977, p. 45) como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência”. Além disso, os dados secundários foram também submetidos a análise de conteúdo.

Os relatos das entrevistas foram literalmente transcritos e analisados com base na análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 44), não existe uma definição única para designar a análise de conteúdo, pois este autor considera que a análise de conteúdo “[...] é o

<sup>11</sup> Número de páginas estimado para uma média de 20 folhas por edição.

<sup>12</sup> Número de páginas estimado para uma média de 40 folhas por Ata.

<sup>13</sup> Número de páginas estimado para uma média de 30 folhas por Ata.

trabalhar a palavra e as significações [...] busca conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Especificamente, fez-se a opção pela análise temática, que conforme Bardin (1977, p. 105), “[...] consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Assim, os valores individualmente identificados em cada entrevista foram comparados, resultando na identificação ou não do compartilhamento dos valores organizacionais pelos entrevistados, permitindo, finalmente, a identificação dos valores organizacionais predominantes.

Como forma de assegurar veracidade, confiabilidade das conclusões decorrentes do término desta pesquisa, o estudo contou com várias fontes de coleta de dados: dados secundários (análise documental) e dados primários (entrevistas semi-estruturadas), possibilitando, assim, que os dados obtidos de cada coleta fossem novamente reunidos e analisados, fazendo-se uso da triangulação dos dados. De acordo Triviños (1987) e Yin (2001), o processo de triangulação objetiva alcançar maior clareza dos significados em estudo, ou a validade interna dos construtos, mediante o uso de múltiplos e redundantes procedimentos de obtenção de dados.

### 3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma limitação relevante se refere ao fato de que os dados secundários (documentos e publicações) utilizados para identificação dos valores organizacionais da década de 90 são de cunho histórico, podendo existir desvios entre o que foi declarado e o que realmente deveria ter sido declarado. Porém, com objetivo de reduzir as possíveis distorções, buscou-se analisar a coerência de tais posicionamentos com o contexto histórico da própria cooperativa.

De forma geral, pode-se afirmar que a identificação dos valores organizacionais predominantes relacionados à existência e amplitude das regras não escritas, sugerida por Volberda (1998), ficou parcialmente comprometida, em razão da dificuldade da coleta de declarações ou percepções sobre aquilo que é tácito dentro da organização. Em relação à década de 90, a dificuldade residiu na não identificação de declarações da administração sobre tal dimensão. Já na coleta dos dados primários, através das entrevistas semi-estruturadas,

percebeu-se a existência de contradições na percepção dos entrevistados, pois, para alguns, as regras não escritas não existiam; enquanto para outros elas eram bastante influentes no comportamento dos colaboradores. Acredita-se que tal dificuldade pode estar atrelada à falta de opinião formada pelos entrevistados ou à dificuldade inerente que as pessoas têm em lidar com aquilo que não está escrito, ou seja, explícito.

Também a identificação dos valores organizacionais relacionados à liderança na década de 90 foi prejudicada, em razão da escassez de declarações da administração sobre as questões pertinentes ao papel de líder, papel dos liderados, estilo de liderança e atitude gerencial.

Por fim, é prudente destacar que esta pesquisa trata de um estudo de caso específico, o que impossibilita generalizações e outras conclusões a partir dos resultados obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA COCAMAR E O HISTÓRICO DAS PRINCIPAIS MUDANÇAS INTERNAS OCORRIDAS

Considerando-se que este estudo está voltado à compreensão de como as mudanças internas afetaram os valores organizacionais, esta seção tem por objetivo identificar as principais mudanças internas ocorridas na Cocamar no período compreendido entre os anos de 1990 e 2005. Entretanto, apesar do estudo focar o intervalo de dezesseis anos da história da organização, decidiu-se descrever os principais fatos e eventos que marcaram os quarenta e três anos de história da organização. Esta forma de apresentação corresponde à recomendação de Fleury (2003, p. 23) e tem por objetivo subsidiar as análises desenvolvidas nesse estudo.

Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos [...] é importante investigar os incidentes críticos por que passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos.

Para tanto, optou-se por subdividir sua caracterização em três períodos ordenados cronologicamente. Assim, inicialmente apresenta-se o período compreendido entre sua fundação e o ano de 1989. Na seqüência, descrevem-se a história e as principais mudanças ocorridas no período compreendido entre os anos de 1990 e 1994. O último período descrito abarca os anos compreendidos entre 1995 e 2005. O encerramento desta seção se dá com a identificação das principais mudanças internas ocorridas na Cocamar entre os anos de 1990 e 2005.

#### 4.1.1 Período compreendido entre a fundação e o ano de 1989

A Cocamar foi fundada em 27 de março de 1963 na cidade de Maringá, Estado do Paraná, com o nome de COCAM – Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Ltda. Foi a princípio formada por 46 produtores rurais. Sua área de atuação abrangia, inicialmente,

catorze municípios da região norte e noroeste do Estado. Sua constituição veio ao encontro da necessidade de organizar a produção, melhorar a qualidade e, principalmente, interferir no processo de comercialização do café, até então dominada por intermediários. Por iniciativa e influência do gerente do Banco do Brasil, os produtores se organizaram e constituíram a cooperativa, que em 1965 alterou sua razão social para COCAMAR – Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Ltda. Neste mesmo ano, por enfrentar dificuldades econômicas decorrentes de uma excedente oferta de café e da ruptura da Política de Garantia de Preços Mínimos para os produtos agrícolas do governo federal, a cooperativa enfrentou uma grave crise financeira, que culminou com a destituição, em 16 de outubro, da sua primeira diretoria (RECCO, 2003; SERRA, 1989).

Ao longo da década de 60, o Estado do Paraná deu início à diversificação agrícola, ocasião em que a soja despontou como uma nova e atrativa alternativa para os produtores rurais. Apesar de permanecer voltada para o café, a Cocamar acompanhou o avanço estadual rumo à diversificação e expandiu suas atividades, através do beneficiamento de algodão em pluma. Para tanto, contou com recursos financeiros concedidos pelo BNCC – Banco Nacional de Crédito Cooperativo. Da mesma forma, construiu em 1971 o primeiro armazém graneleiro com fundo em “V” do Paraná, antecipando-se a iniciativa de outras empresas. Nesse mesmo ano houve a eleição de um novo Conselho de Administração, o qual apontou o Sr. Constâncio Pereira Dias para o cargo de presidente que, assim como os demais membros eleitos, já participava ativamente da administração da cooperativa (RECCO, 2003; SERRA, 1989).

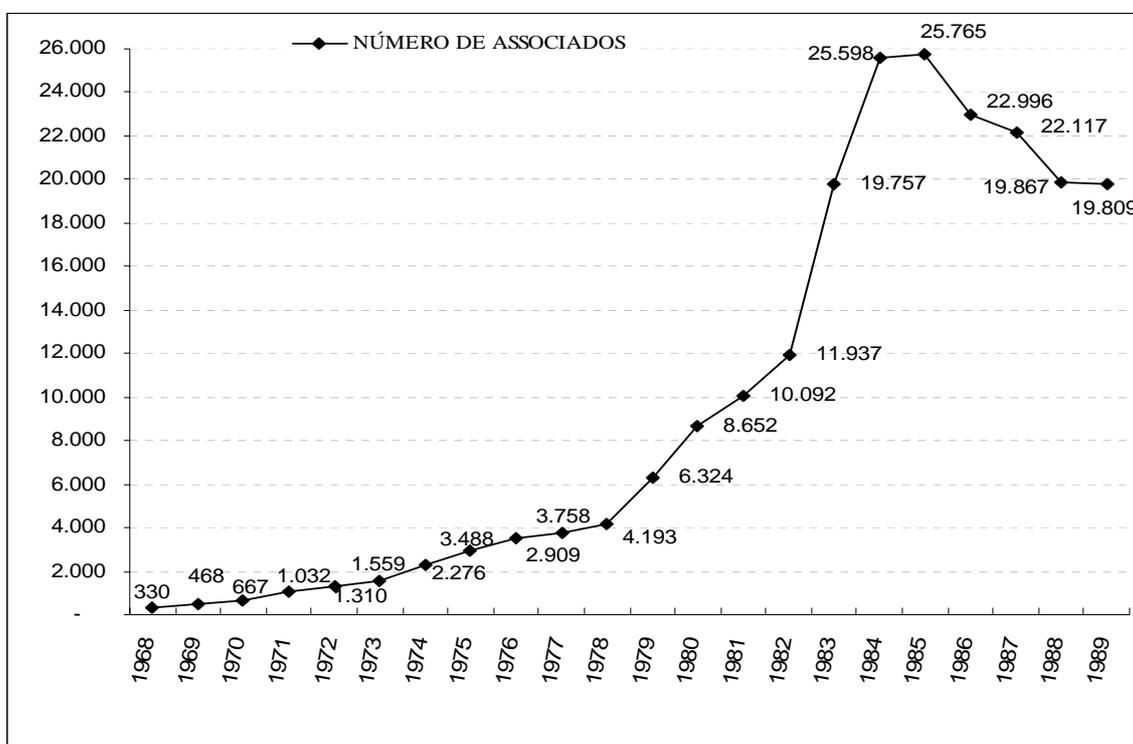
Ressalta-se que na década de 70 o desenvolvimento, diversificação e mecanização agrícola foram significativamente subsidiados por recursos oriundos do Estado, principalmente recursos financeiros, os quais visavam o aumento da produtividade da produção agrícola do país. Dentre os canais escolhidos pelo governo federal para disseminar tal desenvolvimento, estavam as cooperativas, pela capacidade inerente apresentada por essas organizações para aglutinar os produtores rurais de forma rápida e abrangente. Sendo assim, deu-se início a um período de intenso crescimento da agricultura brasileira, bem como das próprias cooperativas (BIALOSKORSKI NETO et al., 1995).

Apostando na expansão do plantio de soja no Estado do Paraná e adotando uma postura pioneira, a Cocamar aprovou no ano de 1974, na A.G.O. – Assembléia Geral Ordinária -, a construção de sua primeira indústria de óleo. A partir desse evento, deu-se início ao seu parque industrial e a sua estratégia de verticalização, que tinha por objetivo a agregação de valor aos produtos agrícolas recebidos dos associados. Vislumbrando a

possibilidade de crescimento e aproveitando-se da alteração na legislação cooperativista, a cooperativa promoveu algumas modificações no seu Estatuto, que possibilitaram a admissão no quadro de associados de qualquer pessoa que se dedicasse à atividade agropecuária ou extrativa. Paralelamente, foi promovida a ampliação do número de entrepostos e armazéns de grãos na sua região de atuação, além da incorporação de cooperativas vizinhas (PINAZZA; SILVA, 1993; RECCO, 2003).

A cooperativa tinha bons motivos para investir em indústrias. Um bom motivo era a auto-suficiência de matéria-prima. A produção de soja dos associados era suficiente para movimentar uma indústria durante o ano todo. Outro bom motivo era a política adotada pelo Governo, de estímulo à produção rural e francamente favorável às cooperativas. A época coincidia com o chamado período do ‘milagre brasileiro’ em que, para modernizar a atividade agrícola em todos os sentidos, inclusive na transformação industrial dos produtos da lavoura, o Governo injetava dinheiro fácil e a juros subsidiados no setor. Em outros termos: quem arriscasse só teria a lucrar (SERRA, 1989, p. 62).

Como reflexo da abertura estatutária, o número de associados da cooperativa, conforme pode ser observado no Gráfico 1, aumentou significativamente, passando de 330 associados no ano de fundação para 19.807 associados no final do ano de 1989.



**Gráfico 1: Evolução do quadro social da Cocamar - de 1968 a 1989**

Fonte: Banco de Dados da Cocamar – Gerência de Cooperativismo – janeiro 2006.

A década de 80 marcou a ampliação do seu parque industrial, especificamente pelo início da industrialização e refino de óleos vegetais e da instalação de uma fábrica de embalagens no ano de 1983. Tais eventos possibilitaram à Cocamar oferecer ao mercado varejista o óleo de soja, que era tradicionalmente acondicionado em lata, em um frasco à base de PVC Biorientado, novidade tecnológica não utilizada no país até aquele momento (RECCO, 2003).

Ao longo dessa década, o Estado foi deixando de desempenhar o papel de agente financiador dos investimentos na agricultura. Conseqüentemente, a cooperativa passou a lançar mão de recursos disponibilizados por instituições financeiras, como forma de viabilizar seu crescimento. Assim, continuou a ampliar seu parque industrial, inaugurando a Fiação de Algodão em 1983, a Fiação de Seda em 1984, a unidade de Torrefação e Moagem de café em 1985 e em parceria com outras três cooperativas<sup>14</sup> pôs em funcionamento a Cooperfios, uma indústria de fios de algodão (PINAZZA; SILVA, 1993).

Ressalta-se que, antecipadamente à inauguração da Fiação de seda, a cooperativa dispendeu um grande esforço para arregimentar os produtores à produção de casulos, bem como construir a infra-estrutura necessária para a produção dos ovos e lagartas do bicho-da-seda. Por outro lado, houve a necessidade de capacitar os profissionais para atuar ao longo de toda a cadeia de produção da seda. Esse novo produto atendia aos anseios da cooperativa em oferecer alternativas de produção agrícola aos pequenos produtores da região, pois demandava pouca extensão de terra para o cultivo da amora (alimento para a lagarta do bicho da seda) e poderia empregar mão-de-obra familiar. Sendo assim, pode-se dizer que desde sua idealização sempre existiu um forte apelo social envolvido nesse novo projeto de sericicultura desenvolvido pela cooperativa (idem, ibidem).

Em 1986, após dezesseis anos à frente da cooperativa, o Sr. Constâncio Pereira Dias deixou a presidência, assumindo o Sr. Oswaldo de Moraes Corrêa, que teve como desafio a sucessão de um líder carismático e reconhecido pelo quadro social e pela comunidade, em geral. No final da década de 80, o país vivia um período de grande turbulência devido aos sucessivos planos econômicos, alta inflação e falta de perspectiva para área agrícola. Mesmo enfrentando dificuldades decorrentes de tal contexto, a cooperativa deu prosseguimento aos

---

<sup>14</sup> As três cooperativas que se associaram à Cocamar para constituírem a Cooperfios foram: Cocari, de Mandaguari; Coagel, de Cascavel e a extinta Coopagro, de Toledo.

projetos da citricultura e sericicultura, anteriormente iniciados, inclusive investindo na construção de uma nova Fiação de Seda (RECCO, 2003).

De acordo com Serra (1989), a estratégia adotada pela administração da cooperativa até o final da década de 80 estava centrada nos seguintes pontos:

- Garantir ao associado que os produtos agrícolas entregues na cooperativa seriam comercializados pelas melhores condições possíveis ou no mínimo pelo preço praticado pelo mercado.

- Corpo diretivo coeso e permanente, com disponibilidade integral para administrar a cooperativa. Tendo por base o Conselho de Administração, a cooperativa passaria a dispor de executivos permanentes em sua administração.

- Priorizar a promoção interna dos funcionários para novos cargos, bem como conscientizá-los de que os associados são os verdadeiros donos da cooperativa, a fim de que prestassem um bom atendimento técnico e administrativo ao quadro social.

- Diversificar os produtos recebidos, criando opção para os associados.

- Viabilizar a situação financeira dos associados, através da concessão de pequenos adiantamentos. Além de buscar rentabilidade na venda dos produtos dos associados, de forma que as sobras pudessem ser revertidas aos mesmos.

- Investir sem comprometer o capital de giro. Diante da escassez dos recursos financeiros concedidos pelo Estado, a cooperativa demonstrava preocupação com o endividamento provocado pelos investimentos em imobilizados.

- Propiciar atendimento médico-odontológico ao quadro social, no qual os associados participassem com o pagamento de parte dos respectivos custos. A intenção era prestar serviços aos associados e seus familiares, proporcionando bem-estar do quadro social.

- Dar condições ao Conselho Fiscal de acompanhar as atividades da cooperativa, voltando a administração da cooperativa aos seus associados.

Sendo assim, percebe-se que, basicamente nesse período, a administração da cooperativa buscava solidificar um bom relacionamento com seus associados. Para tanto, estava empenhada em oferecer uma boa prestação de serviços tanto na venda de peças, acessórios e insumos agrícolas, quanto no recebimento da produção, além de resguardar o devido retorno financeiro no encerramento do exercício.

No final do ano de 1989, após uma acirrada disputa para eleger um novo Conselho de Administração, a chapa “Renovação com Segurança” ganhou o pleito e o direito de dirigir a cooperativa. Nessa ocasião, o Sr. Luiz Lourenço foi apontado para o cargo de presidente, fato que tem se repetido ininterruptamente nas eleições posteriores que ocorreram nos anos de 1994, 1998, 2002 e 2006.

#### 4.1.2 Período compreendido entre 1990 e 1994

Iniciando o ano de 1990 com um novo Conselho de Administração, a Cocamar deu início a uma ampla reestruturação interna, que tiveram por base as propostas divulgadas na campanha da chapa vencedora, distribuídas em catorze itens:

1) Organização do quadro social – maior atuação; 2) Colegiado de associados; 3) Padronização das A.G.O.'s quanto à ordem do dia: a) Implantação de novas atividades; b) Abertura de novas fronteiras; c) Participação em outras empresas; d) Orçamento anual; e) Planos de investimento; 4) Realização de pré-assembléias; 5) Redução do mandato do Conselho de Administração para três anos; 6) Maior atuação do Conselho de Administração; 7) Redução do número de diretores de 7 para 3; 8) Conselho Fiscal – criação do cargo de Conselheiro fiscal Executivo; 9) Desburocratizar, simplificar e racionalizar a estrutura administrativa; 10) Estruturar a administração por produto, criação de divisões responsáveis para cada atividade desenvolvida; 11) Adotar o profissionalismo na administração, estruturar a empresa com profissionais competentes, treinando os existentes para que possa haver rotação de diretores sem traumas; 12) Adotar orçamento para todos os atos da administração; 13) Planejamento – todos os investimentos e implantações de novas atividades, abertura de novas fronteiras deverão ter estudo detalhado, elaborado pela área de planejamento, para posterior aprovação do conselho de administração e assembléia; 14) Reforma estatutária – promover as modificações necessárias, adequando o Estatuto Social para o atendimento das mudanças propostas (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1990).

Conforme foi divulgado pelo Projeto RECOOP (1998, p. 429), tais propostas de mudança buscavam sanear alguns pontos críticos presentes na cooperativa, principalmente relacionados a “uma estrutura organizacional pesada, excesso de associados inoperantes e de atividades de apoio, estruturas ociosas e inoperantes, além da ausência de apuração de resultados por atividade dificultando a identificação exata dos pontos de estrangulamento e aumento dos níveis de endividamento”.

Apesar das dificuldades econômicas que assolavam o país e, inevitavelmente, a agricultura, a Cocamar não deixou de buscar novas opções para seus cooperados ao longo da década de 90. Dentre os produtos agrícolas introduzidos estavam a canola, o café adensado, a cana-de-açúcar, a laranja e a seda.

No início dos anos de 1990, a sustentabilidade da cooperativa sinalizava para a necessidade de revisão da sua forma de atuação em relação ao seu quadro social e à gestão dos recursos financeiros, principalmente devido ao fim da política assistencialista do governo em relação à agricultura e das mudanças no ambiente competitivo. Sendo assim, a continuidade das atividades da cooperativa dependia da minimização dos gastos com serviços e assistência, que não estavam diretamente relacionados com a atividade agrícola, ou seja, os novos tempos impunham o abandono da postura paternalista, principalmente porque ela não levava em consideração a rentabilidade do negócio e, sim, o bem-estar social (PROJETO RECCOP, 1998).

Inserida nesse contexto, a cooperativa apresentava uma série de pontos que necessitavam ser revistos, a fim de tornar a organização capaz de superar os desafios impostos pelo cenário político e econômico do país. Recordar-se que no início da década de 90 o Brasil buscava o controle da inflação e, inevitavelmente, a decorrente instabilidade tinha fortes reflexos no setor produtivo e, em especial, no segmento agrícola. O fim do crédito subsidiado, a política monetária de ajuste inflacionário e as altas taxas de juros, aliados ao forte declínio dos preços dos *commodities*, resultaram no crescimento explosivo do endividamento dos produtores e das cooperativas (JANK; BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Fazendo uma retrospectiva, a cooperativa, em 1990, possuía uma estrutura formada por 16.276 associados inscritos em seu quadro social, além de um quadro funcional composto por 4.043 funcionários distribuídos em 40 entrepostos, além da administração central. O recebimento registrado nesse ano foi de 560.997 toneladas, incluindo grãos, algodão, café, casulos e outros produtos. O faturamento alcançou o montante de US\$ 254,6 milhões e as exportações US\$ 49,7 milhões. Seu parque industrial era composto pela Fiação de Algodão, Fiação de Seda, Indústria de Extração de Óleos Vegetais, Refinaria e Envase de Óleos Vegetais e Torrefadora de Café. O Conselho de Administração da Cooperativa compunha-se de um diretor-presidente e mais sete diretores de Área, sendo: diretor Conselheiro, diretor de Indústrias Coligadas, diretor Administrativo, diretor de Finanças, diretor Comercial e Industrial e diretor Técnico (RECCO, 2003).

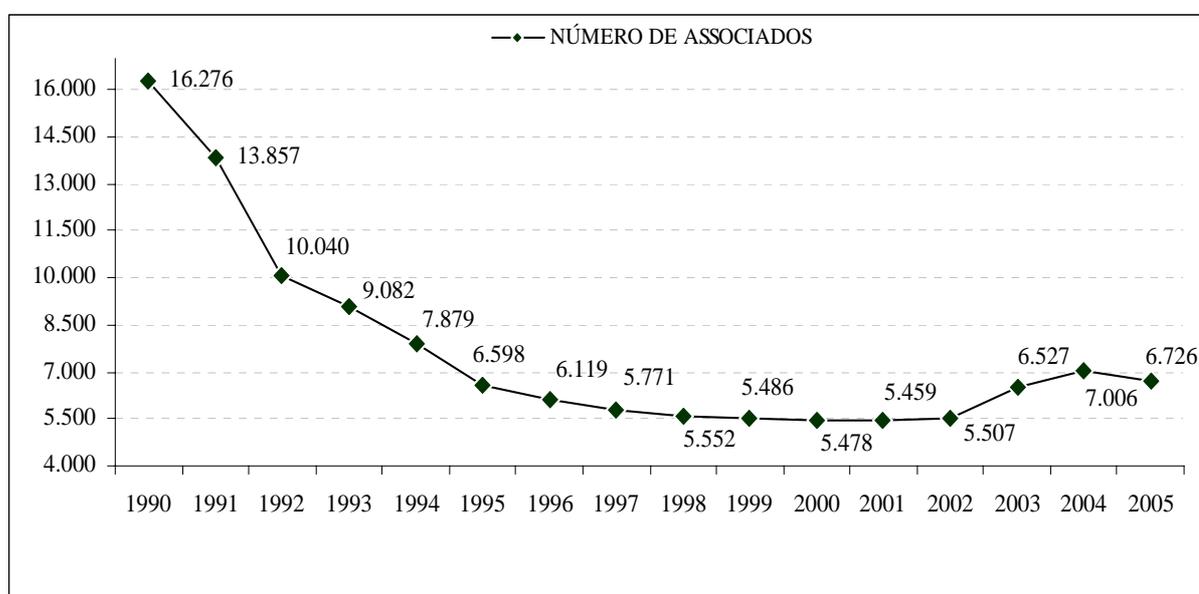
De acordo com Bialoskorski Neto (1994), já no início da década de 90 a cooperativa apresentava os primeiros sinais da necessidade de reestruturação, embora apresentasse resultados positivos. Efetivamente, algumas mudanças estratégicas e administrativas foram implementadas na tentativa de aliar o processo de crescimento da cooperativa às ameaças e às mudanças no ambiente externo.

a) A criação de um novo sistema de administração por produto com autonomia, visando à diminuição dos níveis hierárquicos e do quadro funcional, e à maior flexibilidade administrativa; b) A redução do quadro associativo, mediante classificação e eliminação daqueles cooperados que somente geravam custos para a sociedade, visando a privilegiar a qualidade da participação; c) Agilização do sistema de captação de safras; d) Terceirização de serviços; e) Preparo do quadro associativo quanto aos desafios do futuro da atividade agrícola, como a produtividade, a qualidade, a eficiência, os custos controlados e a concorrência (idem, *ibidem*, p. 97).

Uma das primeiras medidas adotadas pela diretoria eleita em dezembro de 1989 foi efetuar a reestruturação hierárquica do poder decisório, ou seja, a cooperativa, antes dirigida por sete diretores, passou a contar com o presidente e apenas dois diretores. Foram criadas sete divisões subordinadas ao presidente. Dentre elas, a Divisão Seda; a Divisão Algodão, a Divisão Café e Outros e a Divisão Soja, que agrupavam a estrutura necessária para que a cadeia de produção de cada produto agrícola recebido pela cooperativa fosse devidamente gerenciada. Além dessas quatro, foram criadas a Divisão Comercial, a Divisão de Serviços e a Divisão Financeira. Estas abrigavam os departamentos comerciais, administrativos e financeiros de todos os produtos.

A cooperativa também empreendeu iniciativas, conforme destacado por Bialoskorski Neto et al. (1995), Pinazza e Silva (1993), Recco (2003) e Inocêncio (2000), que visavam à redução dos custos operacionais. Para tanto, mudou sua sede para o parque industrial, demitiu funcionários e terceirizou serviços, não ligados à atividade-fim da cooperativa. Assim, no período compreendido entre os anos de 1991 e 1994, houve a redução de 675 funcionários, ligados a diversas áreas: alimentação de funcionários, engenharia, serviços jurídicos, higiene e limpeza, segurança, gráfica, imprensa, transportes e assistência técnica. Estes dois últimos setores originaram a empresa Transcocamar no ano de 1991, e a Unicampo, respectivamente. A Transcocamar transformou-se em uma empresa coligada, especialista em transportes, e a Unicampo congregou os agrônomos e técnicos agrícolas terceirizados, tornando-se uma cooperativa de trabalho.

Dando continuidade às mudanças, a Cocamar efetuou uma rigorosa avaliação no nível de participação de seus associados junto à cooperativa, visando manter em seu quadro social somente aqueles que mantinham uma movimentação coerente com suas atividades, ou seja, poderiam ser caracterizados como associados ativos. O resultado dessa avaliação culminou no desligamento de 30% dos associados filiados. Apesar de bastante polêmica, a decisão de redução do número de associados foi mantida com objetivo de valorizar aqueles considerados fiéis à Cocamar. A seguir, apresenta-se, no Gráfico 2, a evolução do número de associados no período compreendido entre 1990 e 2005, onde é possível constatar o decréscimo provocado pela eliminação.



**Gráfico 2: Evolução do quadro social – de 1990 a 2005**

Fonte: Banco de dados da Cocamar – Gerência de Cooperativismo – janeiro de 2006.

Ao analisar os efeitos de tal eliminação, Bialoskorski Neto et al. (1995) aproveitam para esclarecer que o preceito doutrinário da “livre entrada e saída da sociedade cooperativa” fragiliza a relação contratual entre o associado e sua cooperativa. O próprio conceito de cooperação fica prejudicado, já que tal preceito permite ao associado transacionar com a sua cooperativa somente quando lhe é particularmente favorável. Conseqüentemente, a cooperativa não proporciona a valorização adequada daquele associado ativo e fiel à sua organização cooperativa. Tal quadro dá condições para que o associado transfira sua eficiência econômica para a sua cooperativa, contribuindo para o seu desgaste econômico.

A conclusão do estudo de Bialoskorski Neto et al. (1995) é de que houve uma sensível melhora na eficiência econômica global da cooperativa, pois o desligamento de aproximadamente 30% dos cooperados do quadro social trouxe efeitos positivos referentes à redução dos custos administrativos. Destaca-se que em 1998 o quadro social estava estabilizado e apresentava 64,54% menos associados filiados em relação a 1990. Conforme o Projeto RECOOP (1998), a relação entre o número de associados, o recebimento de produtos agrícolas e o faturamento da cooperativa foi sensivelmente melhorada nos anos que sucederam à eliminação. De acordo com o Quadro 4, a relação de recebimento por associado passou de 34,47 toneladas para 174,33 toneladas, ou seja, o recebimento da produção dos associados não foi reduzido pelo enxugamento do quadro social. Da mesma forma, a relação do faturamento por associado, inicialmente de US\$ 15,64, cresceu para US\$ 49,90. Assim, houve um crescimento de 405,74% na primeira relação e 219,05% na segunda relação analisada.

ANO	NÚMERO DE ASSOCIADOS	(A) RECEBIMENTO TOTAL (T)	(B) FATURAMENTO US\$ MIL	(C) RELAÇÃO (B/A)	RELAÇÃO (C/A)
1990	16.276	560.997	254.632	34,47	15,64
1991	3.857	645.662	258.960	46,59	18,69
1992	10.040	485.297	204.844	48,34	20,40
1993	9.082	844.151	251.537	92,95	27,70
1994	7.879	1.146.746	351.357	145,54	44,59
1995	6.598	1.103.071	348.074	167,18	52,75
1996	6.119	1.221.508	309.661	199,63	50,61
1997	5.771	1.006.032	287.994	174,33	49,90

**Quadro 4: Relação entre número de associados, recebimento e faturamento – 1990 a 1997**

Fonte: Projeto RECOOP (1998, p. 284).

A redução do quadro social da cooperativa permitiu que a Cocamar eliminasse aqueles associados inoperantes. Segundo o Projeto RECOOP (1998), esta foi uma medida essencial para que a Cooperativa pudesse concentrar seus esforços nos associados ativos, além de ser apontada como um fator de suma importância para sua reestruturação, principalmente por ter questionado a fidelização dos associados.

Em depoimento concedido à Recco (2003, p. 68), o presidente da cooperativa definiu tais medidas da seguinte forma: “Nossos primeiros desafios foram muito duros porque implicaram em remover antigas estruturas e contrariar o interesse de grande número de pessoas”. Na mesma linha de raciocínio, a organização reconhece que:

Os anos 90 foram os mais desafiadores da história da Cocamar. Nas duas décadas anteriores, a cooperativa experimentara crescimento formidável, mas já exibia o desgaste de um modelo cooperativista envelhecido e carente de reformas urgentes, sendo, portanto vulnerável a tempos de alta competitividade. Não bastasse, o país vinha de fracassados planos econômicos que castigaram os setores da sociedade e particularmente a agricultura, tornando-a refém das instituições financeiras (REVISTA COCAMAR, 2002, p. 7).

Mesmo diante dos desafios, a Cocamar continuou a empreender iniciativas que oferecessem aos produtores opções de diversificação. Para tanto, em 1992 disponibilizou a cultura da canola como opção para plantio nos meses de inverno, que passou a ser industrializada, dando origem ao primeiro óleo de canola produzido no Brasil. No mesmo ano, ofereceu ao mercado o primeiro óleo de canola fabricado no Brasil, que foi comercializado sob a marca SUAVIT, que abrigaria futuramente a linha de óleos especiais da cooperativa. Neste ano também houve o incentivo para que os produtores de café aderissem ao cultivo do café no sistema de adensamento, visando aumentar o volume de produção dessa cultura.

A Cocamar, a partir do ano de 1992, passou a colocar em funcionamento algumas novas indústrias, dando prosseguimento à ampliação de seu parque industrial. Sendo assim, inaugurou as instalações de uma nova Fiação de Seda. Já em 1993, comprou e pôs em funcionamento a Destilaria de Álcool na cidade de São Tomé e, em 1994, inaugurou a Fábrica de Suco de Laranja na cidade de Paranavaí, todas localizadas no noroeste do Estado do Paraná. Tanto a Destilaria de Álcool quanto a Fábrica de Suco de Laranja foram altos investimentos, que apresentaram dificuldades de mercado ao longo da década de 90, tendo sua recuperação somente em 1999 e 2002, respectivamente. Já a Fiação de Seda passou a demonstrar, logo após a sua inauguração, ser um projeto de difícil continuidade.

No início da década de 90, mais precisamente no ano de 1993, a área de informática efetivou o *downsizing*. Assim, a cooperativa deixou de processar os sistemas informatizados de forma centralizada em um equipamento de grande porte, distribuindo às demais áreas da cooperativa a responsabilidade de manter os dados devidamente atualizados, por meio de uma rede de microcomputadores. Além do alto investimento feito para viabilizar a troca da tecnologia, esta decisão impôs um árduo trabalho de revisão dos sistemas de informação e o desenvolvimento de aplicativos específicos para o processamento descentralizado (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1993).

Na percepção dos entrevistados, que vivenciaram os anos anteriores a 1990, as mudanças promovidas nos primeiros anos da década de 90 trouxeram significativas mudanças na organização.

Não tem como comparar a Cocamar de antes com a Cocamar de depois de 1989. Não tem jeito não [...] A visão é outra, os rumos são outros. É tudo, tudo, tudo (*sic*). O incentivo que é dado é outro. [...] como água e vinho. Como você olhar um copo de água e um copo de vinho. Totalmente diferente [...] Eu também acredito que ela não estaria de pé naquele ritmo que estava. Era um negócio muito autoritário. O diretor lá de cima falava, às vezes nem da área ele era, mas aquilo tinha que ser cumprido à risca até o final estando certo ou não estando errado (Gestor 14).

#### 4.1.3 Período compreendido entre 1995 e 2005 e apresentação do quadro resumo das principais mudanças internas identificadas

A cooperativa, no ano de 1995, viu-se diante de uma difícil situação financeira. A falta de perspectivas conduziu sua administração a tornar pública sua intenção de suspender o pagamento de sua dívida, anteriormente contraída junto às instituições financeiras, sob a condição de que seus credores aceitassem renegociar o montante do seu passivo. A partir daí, deu-se início a uma série de mudanças internas, que tinham por objetivo a superação dos problemas e criação das condições necessárias à sobrevivência da organização.

Na verdade, a partir de 1994, 1995 que se entrou naquela crise e a empresa passou por vários problemas financeiros e administrativos e foi até uma exigência que ela comesse a se profissionalizar inicialmente com a vinda de pessoas de fora e depois foi conduzida por executivos da própria empresa, criados pela própria empresa que conhecem a empresa como um todo. Eu acredito que nos últimos quatro, cinco anos a empresa começou a ter um foco diferenciado de administração de política, de condução. Começou lá atrás com a elaboração do primeiro planejamento estratégico e acompanhando com a implantação das políticas, inicialmente com a ISO e agora com o sistema integrado de gestão, então eu acho que a cultura começou a mudar e isso sempre como o apoio da alta direção comprando a idéia primeiro, a idéia foi comprada por eles depois ela foi disseminada pela empresa (Gestor15).

Diante da crise, a Cocamar buscou alternativas que viabilizassem sua operacionalização. Numa decisão inovadora e arrojada optou por transformar suas unidades industriais em empresas de capital aberto. Porém, esta alternativa não chegou a ser implementada, pois o Governo Federal, através do Banco Nacional do Desenvolvimento –

BNDES - disponibilizou recursos financeiros à cooperativa, os quais viabilizaram a renegociação de suas dívidas junto aos bancos credores. Especificamente, os recursos financeiros foram liberados por meio do Programa de Securitização, RECOOP e PESA <sup>15</sup>.

A dívida acumulada da Cocamar foi divulgada como sendo da ordem de R\$ 140 milhões. Conforme destacado no Projeto RECOOP (1998), o endividamento da cooperativa elevou-se acentuadamente em função dos investimentos realizados, os quais estavam contratados por altas taxas de juros, impostas pelos bancos. Dentre os principais fatores apontados pela Cocamar como responsáveis pela sua crise financeira, estavam:

A) Estrutura de capital deficiente, gerada por investimentos com recursos inadequados, em termos de prazos e custos; B) Inadimplência dos associados; C) Descasamento de índices nos diversos planos econômicos, afetando o retorno dos investimentos; D) Competição de produtos importados – melhores preços (subsidiados na origem), financiados a prazos alongados e juros internacionais; E) Aperto de liquidez e conseqüente redução das linhas de crédito e aumento dos custos financeiros (PROJETO RECOOP, 1998, p. 47).

Conforme pode ser analisado, na percepção de seus dirigentes a Cocamar mergulhou em crise financeira por desempenhar o papel do Estado no fomento do desenvolvimento regional, ou seja, sua atuação não esteve restrita ao quadro social, pois atuou de forma pioneira na implantação de indústrias, na construção de armazéns, no desenvolvimento de novas culturas e na modernização da agricultura.

A Cocamar se envolveu em dificuldades, porque ela perseguiu a viabilização de atividades com substituição de produtos tradicionais de nossa região, viabilizando aqueles produtores. Isso exigia grandes investimentos, em alguns momentos esses investimentos que eram bastante interessantes, algum tempo depois deixaram de ser, porque a economia se transformou completamente (Dirigente 5).

Esse pioneirismo, às vezes faz mal para a organização, se a gente for ver bem, a nossa crise está em cima de dois projetos o da seda e o da laranja. Dois projetos pesados que entraram bem na crise. E nós estávamos no meio do rio, qualquer lado que fôssemos seria terrível (Dirigente 1).

---

<sup>15</sup> Especificamente, os programas que contemplavam as renegociações das dívidas são: i. Securitização das Dívidas Agropecuárias (Lei 9.138 de 29/11/95), que beneficiava produtores rurais, suas associações, cooperativas e condomínios, com dívidas provenientes de operações contraídas até 20.06.95, vinculadas ao crédito rural (custeio, investimento e comercialização), ao Funcafé, aos Fundos Constitucionais ou a recursos operados pelo BNDES, limitadas a R\$ 200 mil por produtor (CPF); ii. Pesa (Programa de Saneamento de Ativos), que beneficiava produtores rurais, suas associações, cooperativas e condomínios, com dívidas provenientes de operações contraídas até 20.06.95, vinculadas ao crédito rural (custeio, investimento e comercialização), ao Funcafé, aos Fundos Constitucionais ou a aos Fundos Constitucionais ou a recursos operados pelo BNDES, parcela que excede a R\$ 200 mil por produtor (CPF); iii. RECOOP (Programa de Revitalização de Cooperativas Agropecuárias), que permitia as cooperativas adquirir com deságio, de títulos do Tesouro Nacional, dados como garantia do pagamento do principal.

A cooperativa fez uso dos recursos financeiros disponibilizados pelo Estado, que visavam à expansão e à modernização da agricultura do país. Entretanto, quando esses recursos foram extintos na década de 80, a cooperativa passou a deparar-se com dificuldades que o novo cenário exigia para promover as mudanças. Conforme Inocêncio (2002), os próprios dirigentes da Cocamar (atuantes na época daquele estudo) concordaram que ela demorou a perceber a mudança de cenário e a urgência implícita de que tais mudanças fossem promovidas. Como os dirigentes atuais são os mesmos daquela época, tal percepção continua presente.

Sobre a mudança na disponibilidade de recursos: Ao longo do período, essas coisas foram mudando e faltou perspicácia de ir se adequando aos novos tempos [...] Eu quero deixar claro, que até 1980 a coisa andou bem, até 1986, 1987, com o plano cruzado foi aquela maravilha [...] mas daí para frente, principalmente depois do Collor, não! A coisa pegou pesado, porque começou a ser juros reais e a coisa começou a ser complicada (Dirigente 1).

Em algum momento da economia brasileira, da economia internacional, as próprias condições dos setores fizeram com que houvesse necessidade de mudança, e na Cocamar essa mudança aconteceu numa velocidade superior a que a Cocamar (*sic*) conseguiu promover. Então, quando ela se deu conta, quando começou a imaginar um processo de mudança na administração, o endividamento e a dificuldade já era muito grande (Dirigente 4).

Diante dos inúmeros problemas para continuar operando e evitar a liquidação, a administração da cooperativa contratou o Chase Manhattan Bank, instituição de renome internacional, para que elaborasse um detalhado diagnóstico da real situação da organização, bem como assessorasse sua administração na definição de estratégias para reversão do quadro. Posteriormente, elaborou um detalhado projeto pleiteando os recursos do Programa RECOOP. Concomitantemente, também conseguiu recursos do PESA. Ambos foram aprovados no ano de 1998. Assim, deu-se início a um longo período de renegociação da dívida junto aos 37 bancos credores, que se estendeu por sete anos. Ao final, a Cocamar conseguiu reestruturar toda a sua dívida, comprometendo-se a liquidá-la no prazo de dezesseis anos (PROJETO RECOOP, 1998; RECCO, 2003; REVISTA COCAMAR, 2002).

Paralelamente à renegociação de seu passivo, a cooperativa promoveu algumas mudanças internas, buscando sua viabilidade econômica. Algumas dessas mudanças aconteceram por iniciativa da própria organização; outras, foram recomendadas pela consultoria contratada, que demonstrou a necessidade da redução de custos operacionais e administrativos como forma de superar a fase de renegociação. Sendo assim, a Cocamar implementou uma profunda reorganização, que resultou nas seguintes medidas:

a) Redução do quadro funcional com demissão de cerca de 400 funcionários (18% em número e 25% em financeiro. b) Suspensão de benefícios aos funcionários como: seguros, cesta básica e associação, complementada por um corte de 20% nos maiores salários (economia da ordem de US\$ 7000 mil mensais; c) Redução da diretoria executiva; d) Fechamento de unidades deficitárias; e) Desmobilização de ativos não operacionais; f) Suspensão de quaisquer novos investimentos; g) Efetuou parcerias para melhorar a eficiência e reduzir a capacidade ociosa; h) Eliminação de riscos comerciais; i) Redução do risco de crédito aos cooperados (PROJETO RECOOP, 1998, p. 149).

Ainda no ano de 1996, foi criado o cargo de Superintendente Geral, que foi ocupado por um profissional indicado pela consultoria do Chase Manhattan Bank. Subordinadas a essa Superintendência Geral, foram criadas três Superintendências, que foram ocupadas por executivos escolhidos dentre os funcionários da própria organização. Conseqüentemente, as sete Divisões criadas em 1990 foram extintas. Houve também a redução dos membros da diretoria, que passou a ser formada pelo presidente e vice-presidente. Basicamente, tais alterações representaram o esforço da cooperativa em atender à exigência feita pelo comitê de bancos credores para profissionalizar sua gestão. Tais mudanças foram benéficas à nova forma de gestão da cooperativa.

A estrutura organizacional mostrava-se muito pesada, dificultando assim o processo decisório, dada a sua segmentação [...] Quanto à articulação e comunicação entre as áreas funcionais, a redução no número de funcionários fez com que as relações entre os diferentes departamentos da Cooperativa viessem a se estreitar, uma vez que é necessário que uma forneça a outra informações em caráter simultâneo, para que as atividades sejam realizadas de forma ágil e eficiente (PROJETO RECOOP, 1998, p. 148).

Algumas atividades, que não eram diretamente ligadas à atividade-fim da cooperativa, foram encerradas ao longo do ano de 1996. Entre elas: engenharia, restaurante industrial, gráfica, assessoria jurídica, segurança, limpeza e conservação de prédios e atendimento odontológico aos funcionários e associados. Destaca-se que esta última estava intimamente relacionada ao bem-estar dos associados e representou uma ruptura na conduta paternalista da cooperativa em relação ao quadro social.

Visando utilizar a capacidade total de sua capacidade instalada na Fábrica de Óleos, a Cocamar firmou, no segundo semestre de 1996, parcerias com outras organizações para produção de óleo de soja nessa planta. Inicialmente, teve como parceira uma cooperativa. Entretanto, como essa estratégia foi vantajosa para ambas as partes, foram celebradas outras parcerias, tanto com cooperativas, quanto com organizações não cooperativas (REVISTA COCAMAR, 2002).

O ano de 1997 foi marcado por uma excelente safra e, conseqüentemente, um expressivo recebimento de grãos. Mesmo diante deste quadro positivo de recuperação, a cooperativa deu continuidade à sua política de redução de custos, a ponto de fechar entrepostos, que não apresentavam rentabilidade e vender parte do seu imobilizado (RECCO, 2003).

Houve uma grande reestruturação funcional, que culminou com a redução de 55,65% do quadro entre os anos de 1990 e 1998. Conforme aparece no Quadro 5, esse enxugamento aconteceu ao longo dos anos, porém podem ser destacados os anos de 1990 e 1998 como os de maior impacto.

ANOS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	% VAR.	NÚMERO DE UNIDADES	% VAR.
1990	4.043	40		
1995	2.469	(38,93)	52	30,00
1996	2.404	(2,63)	49	(5,77)
1998	1.793	(25,42)	27	(44,90)

**Quadro 5: Evolução do número de funcionários, no período compreendido entre 1990 e 1998**

Fonte: Projeto RECOOP (1998, p. 151).

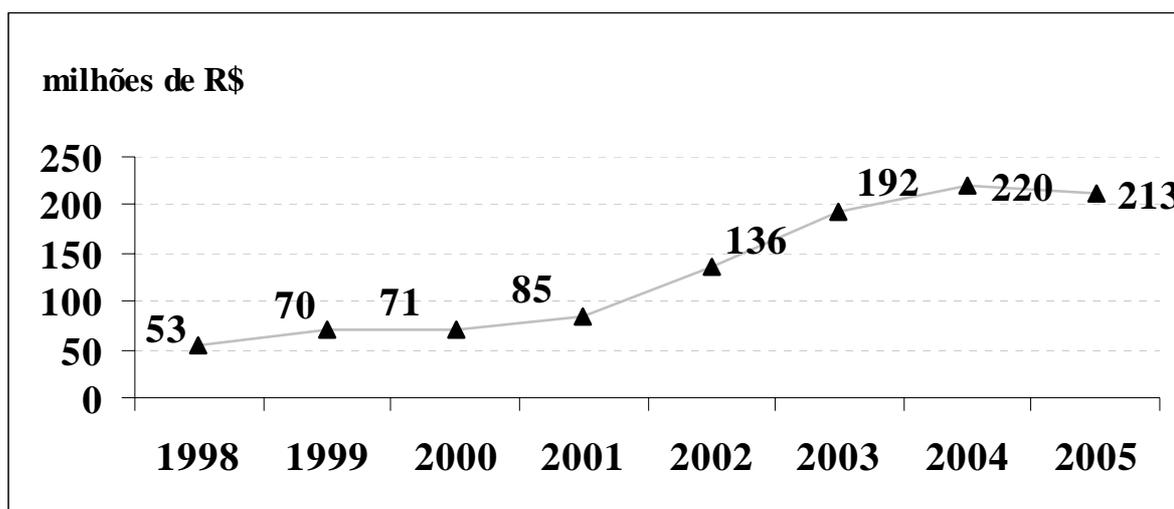
Conforme o relato dos entrevistados, em 1996 foi elaborado o primeiro planejamento estratégico da cooperativa. Nessa oportunidade, dentre outras questões, foram discutidos seus pontos fracos e fortes, bem como possíveis alternativas que contribuíssem para alavancagem da situação financeira da organização. Nessa oportunidade, definiu-se que a Cocamar deveria investir na expansão de sua atuação no mercado de varejo. Sendo assim, a cooperativa passou a investir na área de marketing, visando divulgar e, conseqüentemente, aumentar a sua participação no mercado de produtos destinados aos consumidores finais, consolidando sua marca.

Buscando ampliar cada vez mais sua participação nesse mercado, a Cocamar passou a investir na melhoria das instalações industriais, no desenvolvimento de novos rótulos e novos produtos. Como resultado, lançou a primeira maionese de canola produzida no Brasil. Inevitavelmente, ampliou sua forma de comercialização, passando a realizar vendas pela internet, por distribuidores e representantes. Percebe-se, por meio dos relatos de entrevistados e pela própria trajetória da organização, que tal decisão está em conformidade com o histórico de desenvolvimento da cooperativa, que demonstra que sua administração sempre buscou

aproximar o produtor rural dos consumidores, ou seja, eliminar a ação dos intermediários (RECCO, 2003).

[...] quando você liga o produtor com o consumidor é o ideal porque você teoricamente tira o intermediário do processo e quando você vai para um processo de industrialização você está fazendo este tipo de trabalho (Dirigente 1).

Assim, de uma venda pouco expressiva e restrita ao óleo de soja envasado no início da década de 90, a cooperativa dispõe atualmente de um amplo leque de produtos industrializados, os quais estão elencados no Apêndice D. A relevância econômica destes produtos tem sido constantemente enaltecida pela administração. Afinal, corresponde a 60% do faturamento total da Cocamar e ao processamento de 87% de todos os produtos *in natura* recebidos (REVISTA COCAMAR, 2006). A evolução crescente nas vendas dos produtos industrializados está representada no Gráfico 3.



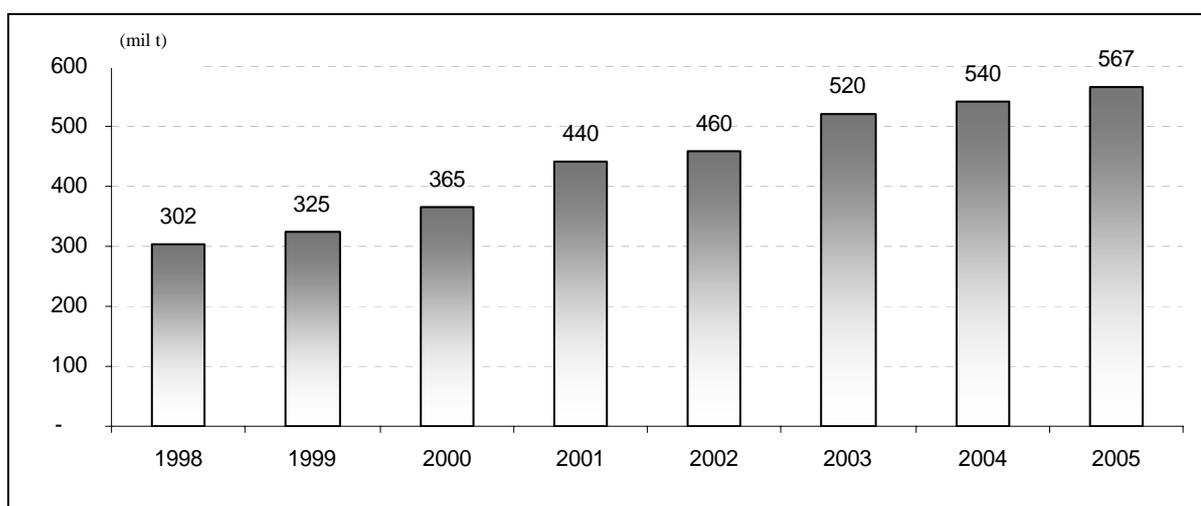
**Gráfico 3: Evolução do faturamento dos produtos de varejo**

Fonte: Adaptado da Revista Cocamar (2005, p. 34; 2006, p. 10).

Em decorrência do crescimento da linha de produtos oferecidos ao mercado de varejo e do respectivo crescimento do faturamento, a Cocamar decidiu alterar sua razão social para Cocamar Cooperativa Agroindustrial, no ano de 2003. Dessa forma, eliminou os impedimentos oriundos do termo “limitada” e removeu a identificação regionalista da marca (RECCO, 2003).

Ao mesmo tempo em que a cooperativa buscava solidificar sua marca no mercado de varejo, ela dava ênfase em projetos que aumentassem seu volume de recebimento e

promovessem o desenvolvimento regional. Assim, a partir de 1997 passou a investir tempo e recursos no Programa de Integração da Agricultura e Pecuária, que estava sendo desenvolvido na região do Arenito Caiuá, oeste do Estado do Paraná. Acreditando tratar-se de uma “nova fronteira” da soja no Estado do Paraná, instalou doze entrepostos devidamente estruturados para o atendimento dos novos associados daquela região. Em decorrência dessa iniciativa, a Cocamar tem registrado um constante aumento no volume de grãos recebidos, conforme pode ser observado, a seguir, no Gráfico 4.

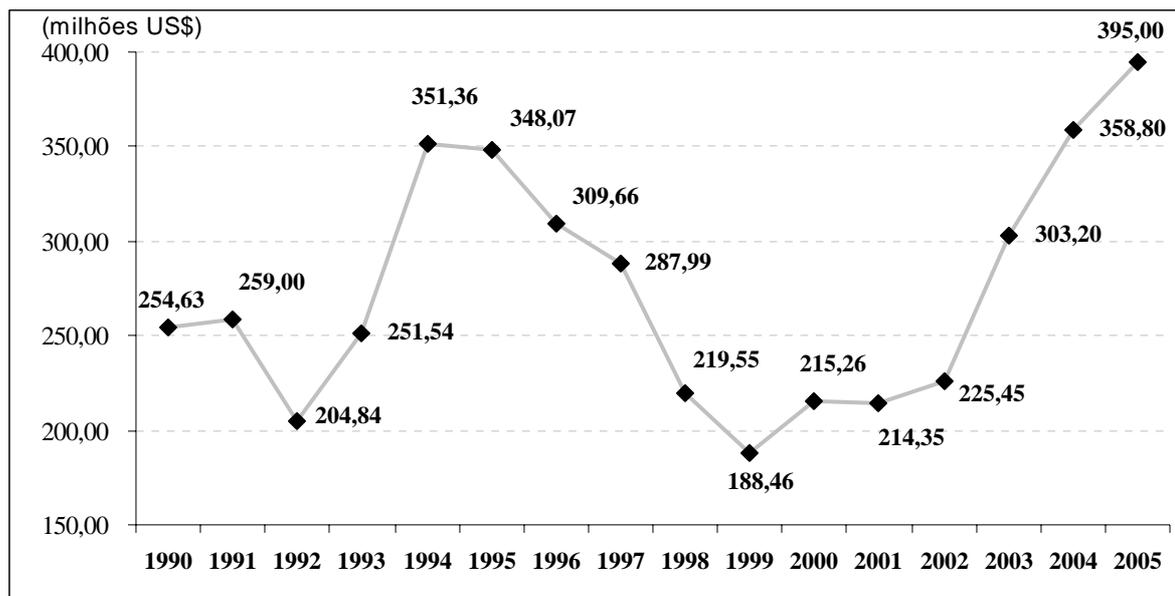


**Gráfico 4: Evolução do recebimento de soja em grãos – de 1998 a 2005**

Fonte: Revista Cocamar (2002, p. 35; 2005, p. 22; 2006, p. 10).

Os anos que sucederam ao período da reestruturação da dívida junto às instituições financeiras têm sido marcados pelo investimento constante na ampliação da capacidade industrial, bem como na melhoria da qualidade dos produtos industrializados oferecidos ao mercado. Dentre as unidades que passaram por renovação, ampliação e melhoria das instalações estão a Indústria de Óleos Vegetais, a Refinaria de Óleos, a Fiação de Algodão e a Destilataria de Álcool. Também, foi realizada uma reestruturação na cadeia da seda. Destaca-se que a Cocamar inaugurou, no final do ano de 2003, três novas indústrias: sucos, maioneses, molhos e atomatados (RECCO, 2003).

Os esforços despendidos na década de 90 para a superação dos problemas financeiros podem ser aferidos pela evolução crescente do faturamento total da Cocamar. Conforme pode ser observado no Gráfico 5, apesar de ter havido um sensível declínio do faturamento nos anos de renegociação do passivo, os demais têm mostrado que a cooperativa tem conseguido realizar um faturamento bruto ascendente a partir de 1999.



**Gráfico 5: Faturamento da Cocamar entre os anos de 1990 e 2005**

Fonte: Banco de Dados Cocamar - Gerência de Controladoria – janeiro/2006.

Outra mudança na forma de gestão da cooperativa pode ser percebida na atenção que ela tem despendido à capacitação do quadro de funcionários e do quadro associativo. Seu compromisso com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores e associados está formalizado no do Projeto RECOOP (1998) por meio do Projeto de profissionalização, que tem o apoio dos órgãos ligados ao cooperativismo brasileiro, representados pelo SESCOOP, OCB, OCEPAR<sup>16</sup>.

Quanto à capacitação dos colaboradores, a Revista Cocamar (2005) informa que por trás existem dois objetivos: a melhora da auto-estima dos colaboradores e a qualidade e produtividade dos serviços prestados. Com base nas informações obtidas junto à gerência de Recursos Humanos da cooperativa, percebe-se que existe um incremento anual na capacitação dos funcionários, tanto no número de pessoas envolvidas quanto na quantidade de horas em sala de aula. Segundo a Revista Cocamar (2002, p. 9), “a Cocamar tornou-se uma grande escola”. Para tanto, tem disponibilizado recursos, facilidades e oportunidades para que seus colaboradores complementem sua formação escolar independentemente da necessidade de cada um, ou seja, a capacitação abrange desde a alfabetização, ensino fundamental e médio até cursos de pós-graduação e mestrado.

<sup>16</sup> SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná e OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.

Como é possível observar no Quadro 6, desde que a cooperativa ampliou e direcionou esforços no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, o grau de escolaridade desses indivíduos é significativamente superior no ano de 2004, se comparado ao ano de 1998, pois tem havido por parte da administração o cumprimento do compromisso assumido de capacitar e profissionalizar a gestão da cooperativa.

<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>30/6/1998</b>	<b>%</b>	<b>31/12/2004</b>	<b>%</b>
1º Grau (Ensino Fundamental)	1.259	65,00%	1.392	41,31%
2º Grau (Ensino Médio)	522	27,00%	1.405	41,69%
Superior	128	6,60%	449	13,32%
Pós-Graduado	27	1,40%	124	3,68%
<b>Total</b>	<b>1.936</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.370</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 6: Evolução do grau de escolaridade dos colaboradores da Cocamar**

Fonte: Banco de Dados – Gerência de Recursos Humanos – janeiro de 2006.

Da mesma forma que a cooperativa comprometeu-se com a profissionalização de seus colaboradores, ela também formalizou no Projeto RECOOP (1998) sua contribuição para a valorização e rentabilidade da atividade rural, para a fixação do homem no campo, para a tecnificação e profissionalização do produtor rural, contribuindo, enfim, para a viabilidade econômica dos empreendimentos rurais, através da participação do associado junto à Cooperativa. Para tanto, tem proporcionado a atualização e profissionalização dos associados, através da promoção de eventos técnicos (palestras, seminários, cursos, dias de campo, etc.). A seguir, no Quadro 7, tem-se a evolução desses eventos entre os anos de 1999 e 2004.

<b>Ano</b>	<b>Quantidade de Eventos</b>	<b>Número de Participantes</b>
1999	326	18.999
2000	452	20.851
2001	748	27.801
2002	769	28.343
2003	732	25.800
2004	650	26.000

**Quadro 7 – Evolução dos eventos técnicos oferecidos ao quadro social**

Fonte: Banco de Dados – Gerência de Cooperativismo – Janeiro de 2006.

A cooperativa também tem empreendido esforços para destacar-se como uma empresa socialmente responsável. Para alcançar esse objetivo tem desenvolvido diversos programas, os quais estão elencados no Apêndice E. Destaca-se que a cooperativa tem desfrutado do reconhecimento da sociedade quanto às suas iniciativas na área social e ambiental, visto ter sido agraciada com algumas premiações, tais como: o “Prêmio Valor de Respeito ao Meio Ambiente”, concedido pelo jornal Valor Econômico de São Paulo, e o “Prêmio Expressão de Ecologia”, concedido pela revista Expressão, de Florianópolis (REVISTA COCAMAR, 2005).

A cooperativa, desde o final da década de 90, tem direcionado esforços e recursos para obtenção da certificação da qualidade para suas unidades industriais. Dessa forma, obteve a certificação ISO-9002, no segundo semestre de 2002, para a Fábrica de Suco de Laranja, sediada em Paranavaí e a certificação da ISO 9001:2000, no ano de 2003, para os setores do Refino de Óleos vegetais, Envase de Óleos Vegetais e Álcool, Torrefação de Café e Comercialização de Produtos de Varejo, Indústria e Comercialização de Fios de Seda. Almejando expandir suas vendas de farelo e óleo degomado de soja tanto no mercado interno quanto externo, obteve a certificação do Programa APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle -, no final do ano de 2003, conseguindo, assim, garantir aos clientes a qualidade de seus produtos (REVISTA COCAMAR, 2003; 2004).

Atualmente, a Cocamar está voltada à implementação da qualidade nos seus entrepostos, através do desenvolvimento do PQC – Programa de Qualidade Cocamar -, buscando garantir a qualidade no atendimento aos associados. De acordo a Revista Cocamar (2006, p. 50), seu objetivo é “aprimorar cada vez mais a qualidade no atendimento prestado ao público nos entrepostos”. O esforço despendido pela cooperativa para alcançar este objetivo pode ser percebido pela apreciação da quantidade de horas e de colaboradores treinados no ano de 2005, que totalizaram aproximadamente 37.770 horas, contra 19.700 no ano de 2004.

Como resultado da sua política de crescimento, até fevereiro de 2006, a Cocamar tinha em plena atividade 42 entrepostos e 12 unidades industriais. Destaca-se a incorporação da Paraná Citrus no início de 2006, ou seja, a Indústria de Suco de Laranja deixou de ser uma coligada para ser uma unidade industrial, porém permaneciam como empresas coligadas: a Transcocamar e a Textilpar. Sua capacidade de armazenagem instalada era na ordem de 870 mil t. Conforme a Revista Cocamar (2006), a cooperativa caminha para consolidação de sua marca, almejando, inclusive, o mercado internacional.

Finalizando o tópico da caracterização da Cocamar com base nos acontecimentos que marcaram a sua história, estão apresentadas no Quadro 8, a seguir, as principais mudanças internas identificadas no período compreendido entre 1990 e 2005, conforme requerido no segundo objetivo específico desse trabalho. Salienta-se que as principais mudanças internas estão subdivididas em administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas, conforme a definição operacional descrita no capítulo dedicado à metodologia.

<b>Mudanças Administrativas:</b>	<b>Período</b>
▪ Mudanças na estrutura hierárquica	Durante todo o período. Maior ênfase ente 1990 e 1996.
▪ Reestruturação do quadro de colaboradores	Durante todo o período estudado.
▪ Descentralização dos sistemas informatizados	No início da década de 90. Para tanto, todos os sistemas automatizados foram desenvolvidos para serem processados em redes de microcomputadores.
▪ Terceirização de serviços	Ao longo da década de 90.
▪ Constituição do grupo de gestores	Formado a partir do ano 2000.
▪ Profissionalização da gestão cooperativa	Com maior ênfase a partir de 1996, ano da criação Superintendência Geral e das três Superintendências, todas ocupadas por executivos.
▪ Investimentos na capacitação profissional e desenvolvimento pessoal dos colaboradores	Desde o início da década de 90, já existia o incentivo para o nível de escolaridade básica. Contudo, a partir da crise a cooperativa passou a proporcionar oportunidades para capacitação pessoal e profissional dos colaboradores.
▪ Definição do Planejamento Estratégico	O primeiro Planejamento Estratégico foi formalmente elaborado no ano de 1996. Desde então tem sido revisado bianualmente.
▪ Formalização da missão e dos objetivos	Em 1996. Desde então, tem havido atualizações na redação.
▪ Melhoria da comunicação Interna	Investimentos constantes, porém ênfase após 1995.
▪ Criação - Área de Desenvolvimento Humano	A partir de 2001. Começou apenas como responsável pelo treinamento, para depois ampliar sua atuação.
<b>Mudanças Financeiras:</b>	<b>Quando?</b>
▪ Melhoria no sistema de apuração de resultados	Durante toda a década, com maior ênfase a partir de 1995.
▪ Redirecionamento do capital para atividades que apresentam maior retorno	Aconteceu ao longo de todo o período, principalmente a partir de 1995.
▪ Eliminação de negócios ou atividades inviáveis/deficitárias	Ao longo de todo o período. Exemplos: mandioca, água mineral, entrepostos fora da área de atuação tradicional da cooperativa, fazenda experimental.
▪ Renegociação das dívidas dos cooperados	A partir de 1995.
▪ Renegociação da dívida da cooperativa	A partir de 1995.
▪ Implantação do orçamento anual	Maior ênfase a partir de 1996.

▪ Adoção de critérios para análise de viabilidade de projetos	A partir de 1998.
▪ Venda de Imobilizado.	A partir de 1990. Com ênfase a partir de 1995.
<b>Mudanças Organizacionais:</b>	<b>Quando?</b>
▪ Exclusão dos cooperados não atuantes	A partir de 1990.
▪ Reforma do estatuto da cooperativa	Ao longo de todo o período: constituição da diretoria, critérios de admissão, reembolso conta capital, etc.
▪ Investimentos na capacitação técnica e profissional dos cooperados	A capacitação técnica sempre esteve presente durante todo o período. O lado profissional dos cooperados recebeu maior ênfase a partir de 1996.
▪ Ampliação dos vínculos entre o cooperado e a cooperativa	Formação cooperativista para todos os cooperados, suas esposas e filhos, divulgação dos benefícios oferecidos pela cooperativa.
▪ Realização de pré-assembléias	Desde 1990. Transparência operacionalizada pela realização de pré-assembléias nos entrepostos, reuniões, divulgação da situação financeira da cooperativa.
▪ Criação do COC – Centro de Orientação Cocamar	A partir de 1997, para cooperados, clientes e funcionários.
<b>Mudanças Mercadológicas:</b>	<b>Quando?</b>
▪ Celebração de parcerias e alianças estratégicas	Durante todo o período.
▪ Investimentos na área industrial	Durante todo o período. Ênfase a partir de 1996. Ampliação, modernização e novas indústrias.
▪ Implantação de novas culturas, atividades e produtos	Ao longo de todo o período.
▪ Criação da área de desenvolvimento de novos produtos	A partir de 2002.
▪ Adoção de um programa de qualidade total	A partir de 2000. Certificação unidades industriais a partir de 2003.
▪ Adoção de um programa de qualidade total de atendimento aos associados	Desenvolvido desde 2003, já implantado em alguns entrepostos.
▪ Abertura e melhoria de Entrepostos	Ênfase após fim da reestruturação financeira.
▪ Investimento na área de marketing visando divulgar e solidificar a marca Cocamar	A partir de 1996.
▪ Ampliação dos canais de comercialização	A partir de 1996.
▪ Desenvolvimento de programas e projetos sociais e ambientais	A partir de 1998, iniciou com o projeto Cocamar, depois Cocamar Social e Cocamar Ecológica.

**Quadro 8: Identificação das principais mudanças internas ocorridas na Cocamar, no período compreendido entre 1990 e 2005**

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES

Atendendo aos objetivos específicos (terceiro e quarto) desse estudo, são apresentados, a seguir, os valores organizacionais predominantes na década de 90 e os valores organizacionais atualmente predominantes.

### 4.2.1 Identificação dos valores organizacionais predominantes na década de 90

No Quadro 9, a seguir, são apresentados os valores predominantes na Cocamar na década de 90, conforme foi possível depreender das declarações da administração coletadas por meio de análise de conteúdo sobre os documentos internos e publicações emitidos na época e disponibilizados pela organização.

Ponderando-se que a Cocamar, a partir de 1995, até praticamente o final da década de 90, esteve sob a ameaça de liquidação por parte de seus credores, os quais lhes pressionavam para que realizasse a reestruturação de seu passivo, foi possível perceber que a cooperativa colocou em prática uma série de medidas visando à superação da crise. Dentre as mudanças promovidas, algumas foram incorporadas imediatamente à forma de se fazer as coisas na organização; outras necessitaram de mais tempo para serem validadas. Diante de tais constatações, optou-se pela identificação dos valores organizacionais predominantes na década de 90 em dois períodos distintos: de 1990 a 1994 e de 1995 a 1999.

<b>VALORES ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES</b>	
<b>De 1990 a 1994</b>	<b>De 1995 a 1999</b>
<b>• Identidade Organizacional</b>	
Satisfação dos cooperados	Satisfação dos cooperados
Participação e integração dos cooperados	Participação e integração dos cooperados
Desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional
Crescimento	Consolidação
Paternalismo	
Redução de custos	Redução custos, gastos, investimentos e benefícios
<b>• Liderança</b>	
Arrojo/Ousadia	Arrojo/Ousadia
Transparência	Transparência
<b>• Regras Não Escritas</b>	
Comprometimento	Comprometimento
<b>• Orientação Externa</b>	
Inovação – campo	Inovação –campo e varejo
Pioneirismo/Diversificação	Pioneirismo/Diversificação
Educação	Profissionalismo
Parceria	Parceria (fins financeiros)
Capacitação técnica	Capacitação técnica
Qualidade - serviços	Qualidade – serviços e produtos

**Quadro 9: Valores organizacionais predominantes na Cocamar na década de 90**

## **• IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

Após experimentar duas décadas de intenso desenvolvimento e expansão, a Cocamar voltou-se para seu quadro social a partir do início dos anos 90. Nas declarações da administração, percebeu-se a clara intenção da cooperativa em enfatizar que sua missão estava centrada em prover a satisfação dos seus cooperados.

O objetivo básico da Cocamar é atender as necessidades de seus associados. (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1991).

A função da cooperativa é criar condições para o produtor arranjar caminhos a fim de que ele possa se desenvolver (idem, ibidem).

[...] função básica da Cocamar: desenvolver projetos que permitam chegar a um novo modelo de vida para os associados e as regiões em que atua (id., 1992).

Uma das primeiras ações da administração da cooperativa no início da década de 90, conforme descrito no tópico anterior (4.1), correspondeu à análise do grau de fidelidade dos seus associados, que resultou em uma significativa e contínua redução no número de cooperados. Diante da contestação dos associados excluídos, a administração conclamava seus cooperados a permanecerem integrados à cooperativa, reforçando sua intenção de manter em seu quadro social apenas aqueles filiados que se mostrassem dispostos a contribuir com a eficiência econômica da organização. O mesmo apelo estava por trás da afirmação de que a demissão dos não atuantes veio ao encontro da necessidade de valorizar os cooperados fiéis à cooperativa. Assim, a participação e a integração dos cooperados à cooperativa passaram a ser condições imprescindíveis não só para o produtor rural permanecer filiado, mas também à própria sobrevivência da cooperativa. Assim, a administração reconhece que a organização passou a orientar-se pelos valores e princípios cooperativos.

A cooperativa prepara-se para iniciar um intenso trabalho voltado à prática efetiva do cooperativismo. Esta é uma das metas da diretoria para os próximos meses, lembrando que nos últimos anos, em especial, o distanciamento da entidade como seus associados acabou esfriando as relações entre as partes [...] é imprescindível conscientizar os produtores da necessidade de se integrarem em cooperativismo (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1990).

Queremos que o cooperado se sinta dono, sinta-se participante do processo de desenvolvimento que nós vivemos hoje (idem, ibidem).

Dentro dos objetivos que norteiam o espírito cooperativista, os produtores atuantes e participativos, fiéis ao sistema, terão, a partir de agora, um tratamento digno que privilegie sua dedicação (id., ibid.)

A Cocamar é isso: uma cooperativa de todos aqueles que buscam um futuro melhor e querem participar, com vigor, do cooperativismo (JORNAL DE SERVIÇO, 1991).

Nesses quatro anos a entidade passou por profundas mudanças estruturais e administrativas, com vistas a profissionalizar serviços e nortear suas ações segundo os preceitos do cooperativismo, organizando o quadro social e investindo na qualidade de participação de seus membros (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 35, 17/12/1993).

[...] ao fortalecer a sua Cocamar os produtores associados estarão fortalecendo o seu próprio futuro na atividade. É hora, portanto, de vestir a camisa da cooperativa e demonstrar confiança (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1996).

Em paralelo à missão de prover a satisfação dos seus cooperados por meio da participação e integração, percebeu-se que a cooperativa sentia-se co-responsável pelo fomento do desenvolvimento regional. Acredita-se que tal sentimento foi incorporado à sua missão desde sua fundação, já que sua forma de atuação sempre privilegiou a busca por alternativas que viabilizassem o desenvolvimento agrícola e econômico das regiões sob sua

área de atuação. Notou-se, também, que ela sempre demonstrou satisfação ao ser reconhecida como fomentadora desse desenvolvimento.

A cooperativa, em síntese, tem procurado opções para incrementar o desenvolvimento das regiões aonde atua (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 32, 21/12/1990).

A Cocamar é a 5ª. Empresa que mais paga Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços do Paraná (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1990).

[...] o cooperativismo tem sido um caminho para o desenvolvimento do Estado e a melhoria da qualidade de vida de sua população. Onde há cooperativas há um ordenamento formal da economia agrícola e satisfação entre os produtores. Isso acontece com a Cocamar [...] que além de uma vasta gama de serviços e benefícios oferece tranquilidade e inspira confiança entre sua gente (idem, 1991).

A Cocamar busca introduzir o girassol – objetivo é oferecer nova opção econômica aos produtores do noroeste (id., 1990).

Mesmo apresentando limitações financeiras decorrentes da renegociação de sua dívida, a cooperativa continuou contribuindo com o desenvolvimento regional.

[...] maior empresa da região noroeste do Paraná, a Cocamar funciona como uma locomotiva da economia de grande número de municípios (id., 1996).

[...] a Cocamar, dessa forma, retoma o seu curso natural. Solidamente, mantém o papel decisivo de contribuir, com muitas realizações, para que as regiões onde atua continuem a desenvolver-se, e que a atividade agrícola seja, em termos gerais, cada vez mais promissora (id., ibidem).

[...] os objetivos da cooperativa são claros: oferecer serviços de qualidade aos cooperados e contribuir para o desenvolvimento econômico-social das regiões onde atua. Isso nunca vai mudar (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1997).

[...] a Cocamar teve sempre uma posição de liderança na região Noroeste do Paraná, realizando projetos de grande envergadura e conseguindo criar uma nova realidade que trouxesse importantes benefícios econômicos e sociais – considerando agricultura e municípios (idem, 1998).

[...] a Cocamar está construindo, graças à união, ao talento e à boa vontade de todos fazer a sua parte, um novo capítulo em sua história que, sem dúvida, será de grande importância ao desenvolvimento regional (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 40, 23/06/1999).

Em relação ao crescimento, foi possível perceber que foi um valor balizador do desenvolvimento da cooperativa, inicialmente, com recursos oriundos do Estado e seguidamente pelo próprio financiamento. O desejo de crescer ofuscou qualquer iniciativa conservadora na gestão da cooperativa até 1994.

Somos uma cooperativa em constante melhoramento e não podemos nos contentar nunca com o que já conseguimos. É preciso evoluir sempre e melhorar cada vez mais em todos os aspectos (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1991).

Olhando para a frente, o que não faltam para a Cocamar são projetos voltados ao fortalecimento econômico e social das regiões em que atua (idem, 1994).

Todavia, em razão da crise financeira, os investimentos de maior vulto foram interrompidos ou estagnados em nome do redirecionamento para a consolidação das atividades anteriormente estabelecidas. Dessa forma, conforme foi possível constatar, de 1995 até o final da década, a cooperativa concentrou seus esforços na superação da crise e na renegociação de seu passivo.

[...] o objetivo da cooperativa, para os próximos anos, é a consolidação dos investimentos realizados e que começam, agora, a apresentar resultados (id., 1995).

[...] nossos objetivos, em relação aos próximos anos, estão voltados à consolidação das atividades da cooperativa (id., 1996).

[...] não temos nenhum projeto novo em vista. Queremos, agora, consolidar os projetos implantados [...] primeiro vamos fortalecer o que temos. Depois, pensar em coisas novas (id., 1997).

A Cocamar sempre teve um espírito desenvolvimentista, foi penalizada pelos altos juros financeiros em razão dos vários projetos que implantou (id., 1998).

A Cocamar assumiu uma postura paternalista na relação com seus cooperados, até meados da década de 90, ao trazer para si a responsabilidade de suportá-los financeiramente, através: da concessão de adiantamentos que funcionavam como financiamentos de safra, da distribuição de seus resultados (rateios), da concessão de facilidades operacionais e físicas na compra de insumos e recebimento das safras e da prestação de serviços de assistência técnica gratuita, médica e odontológica. Deve-se levar em consideração que a própria cooperativa reconhece que sua forma de atuação foi subsidiada pelo Estado por mais de duas décadas. Porém, a partir dos anos 80, em razão da escassez de créditos agrícolas subsidiados, a cooperativa passou a chamar para si a responsabilidade de dar continuidade ao seu paternalismo (PROJETO RECOOP, 1998), sendo possível perceber que existia por parte da administração da Cocamar, ainda no início da década de 90, a disposição de dar continuidade à postura paternalista.

[...] temos, afinal, responsabilidades sociais em nossos produtores, seus familiares e a comunidade em geral (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1990).

A relação de médicos credenciados está disponível no DAMS (Departamento de Assistência Médica) de Maringá (idem, ibidem).

[...] nós da Cocamar, estamos oferecendo aos produtores uma série de alternativas de diversificação que, sem dúvida alguma, só depende do interesse e da boa vontade de cada um de querer adotar as que melhor lhes convierem (id., 1993).

Entretanto, o paternalismo, ainda remanescente no início da década de 90, começou a ser questionado com a chegada da crise financeira em 1995. Em resposta à pressão financeira da época, a administração da cooperativa decidiu promover uma série de mudanças que resultaram na valorização das iniciativas que privilegiassem a redução de investimentos, custos, gastos, despesas e benefícios. Dessa forma, a Cocamar privilegiou a continuidade da organização em detrimento ao paternalismo presente na relação com seu quadro social.

O cooperativismo “não pode ser pai nem mãe de ninguém”, esclarecendo que o tempo de paternalismo acabou, mas o produtor continua tendo muitos benefícios (id., 1994).

[...] é inadmissível em uma cooperativa como a Cocamar, líder no estado do Paraná e região, admitir cooperados que prejudiquem a sociedade [...] enfatizando que esse disciplinamento é muito importante (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA, n. 82, 30/09/2005).

O abandono da postura paternalista por parte da administração da Cocamar não foi um fato isolado; pelo contrário, no início da década de 90, a administração da cooperativa promoveu uma significativa redução de custos operacionais e administrativos que culminaram com a terceirização de várias atividades não diretamente ligadas à atividade-fim da cooperativa.

A Cocamar dá início à terceirização de serviços [...] o objetivo é aliviar a estrutura da empresa para torná-la mais ágil, eficiente e objetiva, passando a dedicar-se exclusivamente à finalidade para a qual foi criada: a prestação de serviços aos associados (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1991).

A Cocamar não é um elefante, mas nos últimos anos andou fazendo um bom regime para conseguir pesar menos e andar mais depressa na luta para oferecer serviços cada vez melhores aos seus associados (idem, ibidem).

Contudo, a partir de 1995, frente à necessidade de reduzir ainda mais seus custos operacionais e administrativos, conduziu a Cocamar a fazer uma profunda revisão nas suas atividades, buscando reduzir a pressão sobre o caixa, que resultou na redução de investimentos, custos, gastos e benefícios. Destaca-se que esta situação era indicada e

desejada pelo comitê de credores da cooperativa, então responsável pela renegociação do passivo da Cocamar.

A Cocamar reduziu despesas, nos últimos meses, no total de R\$ 12 milhões/mês (id., 1996).

[...] essa fase de enxugamento encerrou-se, mas a redução de custos continua, mesmo porque precisamos estar sempre atentos e evitar despesas desnecessárias (id., 1997).

[...] vários cargos foram extintos e houve a centralização de outros. Com isso, além de reduzir custos, estamos procurando garantir maior agilidade às decisões (id., 1998).

A viabilidade da Cocamar foi obtida após a implementação de profunda reorganização operacional [...] cujas principais medidas foram: a) Redução do quadro funcional com demissão de cerca de 400 funcionários (18% em número e 25% em financeiro; b) Suspensão de benefícios aos funcionários como: seguros, cesta básica e associação, complementada por um corte de 20% nos maiores salários (economia da ordem de US\$ 7000 mil mensais; c) Redução da diretoria executiva; d) Fechamento de unidades deficitárias; e) Desmobilização de ativos não operacionais; f) Suspensão de quaisquer novos investimentos; g) Efetuou parcerias para melhorar a eficiência e reduzir a capacidade ociosa; h) Eliminação de riscos comerciais; i) Redução do risco de crédito aos cooperados (PROJETO RECOOP, 1998, p. 149).

## • LIDERANÇA

A ousadia e o arrojo foram identificados como valores da cooperativa durante toda a década de 90, percebidos na ênfase que a organização dava à divulgação de seus feitos. Sendo assim, é possível afirmar que a ousadia para a administração da cooperativa refere-se a sua forma de atuação; já o arrojo está vinculado ao seu pioneirismo e atitude frente aos problemas enfrentados.

Já no início do ano, graças à política de austeridade e racionalização da estrutura de cooperativa, com extinção de gerências, departamentos e diminuição do quadro de funcionários, a organização foi preparada para enfrentar as modificações impostas à economia pelo novo governo (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1990).

Cocamar entre as maiores empresas do Brasil (idem, ibidem).

Em tempos de crise não há como vencer as dificuldades senão com ousadia. E isso nunca faltou à Cocamar (id., 1991).

A era Collor não assusta a Cocamar que rompe as barreiras do negativismo nacional e prepara-se para inaugurar um novo parque industrial (id., ibidem).

[...] não ficamos parados, sob o pretexto da crise. Ao contrário, a Cocamar procurou superar desafios e dar prosseguimento à sua política de integração com os associados. Desenvolvendo ações, esforços e projetos visando a conceber uma nova realidade para as regiões onde atua (id., ibid.).

Com mentalidade inovadora, a Cocamar sobressaiu-se, no contexto nacional, por uma administração arrojada (ATA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 35, 17/12/1993).

Nossos primeiros desafios foram muito duros, porque implicaram em remover antigas estruturas e contrariar o interesse de grande número de pessoas (Dirigente 1).

Nos anos seguintes à divulgação da crise financeira, ou seja, após o ano de 1995, percebeu-se que a Cocamar passou a expor, de forma mais acentuada, o arrojo e a ousadia da sua administração como valores arraigados desde sua fundação. Acredita-se que este resgate foi motivado pela necessidade da cooperativa em demonstrar sua capacidade de superação dos problemas financeiros.

[...] dona de um dos maiores parques industriais do cooperativismo brasileiro, que começou a ser construído há 16 anos, cooperativa investiu na agregação de valores à produção (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1996).

Numa demonstração de ousadia, a cooperativa foi a primeira entidade de agricultores, em todo o mundo, a atuar nesse segmento milenar (fição de seda), dominando rapidamente a tecnologia (idem, ibidem).

[...] nossos objetivos, em relação aos próximos anos, estão voltados à consolidação das atividades (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1996).

A Cocamar, que sempre teve um espírito desenvolvimentista, foi penalizada pelos altos juros financeiros em razão dos vários projetos que implantou (idem, 1998).

A Cocamar sempre foi muito forte e respeitada, inclusive no exterior, pela forma moderna e ousada como sempre atuou (id., ibidem).

Outro valor identificado como caracterizador da liderança na Cocamar foi a transparência. Percebeu-se que, após a eleição do novo Conselho de Administração, em 1990, houve por parte de seus membros o compromisso junto aos demais cooperados de que a gestão seria conduzida de forma transparente pela diretoria eleita. Para tanto, passou a realizar pré-assembléias em todos os entrepostos, dando possibilidade aos associados de participarem de forma mais próxima da prestação de contas apresentada pela diretoria. Com a mesma intenção foi tratada a crise financeira, quanto à disponibilidade das informações sobre as negociações. Na percepção da administração, essa transparência proporcionou ao quadro social a tranqüilidade necessária para continuar a participar da cooperativa de forma integrada, possibilitando a superação da crise.

[...] a diretoria da Cocamar percorreu aproximadamente 1.800 km no final de agosto, visitando todos os entrepostos da cooperativa [...] Em todos os entrepostos a conversa esteve clara e franca, sempre no intuito de melhorar os serviços da cooperativa e mostrar as realizações da entidade (id., 1990).

Estamos certos que a confiança depositada pelo quadro associativo no trabalho da nova diretoria vem sendo correspondida à altura (id., ibidem).

O presidente [...] atribuiu o sucesso desta safra à fidelidade do associado. Os agricultores reconheceram o apoio fundamental prestado ao campo pelas cooperativas; e a resposta deles veio na medida exata (id., 1991).

A maturidade com que foram tomadas as decisões [...] é resultado de um processo evolutivo por que vem passando o quadro de cooperados e, também [...] com a forma transparente como vem sendo administrada a cooperativa (id., 1992).

[...] as pré-assembléias que há anos vem sendo realizadas informalmente nas unidades antes das assembléias gerais ordinárias e extraordinárias onde, em pequenos grupos das comunidades locais, os associados se sentem mais à vontade para participar e discutir os assuntos que serão objeto de deliberação nas assembléias (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA, n. 79, 23/11/1998).

[...] o alto grau de confiabilidade dos produtores em relação ao trabalho da diretoria tem sido uma tradição na Cocamar (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1998).

[...] a auditoria externa contratada é altamente profissional, uma das empresas mais conceituadas no Brasil em seu ramo, e também bastante conservadora, seguindo à risca todos os princípios que a legislação contábil estabelece, para a escrituração das contas do Balanço Patrimonial (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 40, 23/06/1999).

## • REGRAS NÃO ESCRITAS

Em relação às regras não escritas, foi possível perceber que o comprometimento dos colaboradores foi conclamado pela administração da Cocamar ao longo de toda a década de 90.

[...] vestir a camisa da empresa [...] todos devemos estar engajados no mesmo pensamento [...] somos uma cooperativa em constante melhoramento e não podemos nos contentar nunca com o que já conseguimos. É preciso evoluir sempre e melhorar cada vez mais em todos os aspectos (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1991).

[...] É importante que todos trabalhem dando tudo de si (idem, ibidem).

Existe um forte comprometimento dos funcionários com os resultados da empresa (id., 1999).

## • ORIENTAÇÃO EXTERNA

O pioneirismo e a diversificação marcaram sua forma de atuação nesse período. O pioneirismo esteve relacionado às iniciativas inovadoras tanto em nível regional quanto nacional, as quais resultaram na implantação de indústrias ou na introdução de novas culturas.

Notou-se, conforme destacado na seção anterior, que sua forma de atuação pioneira tem marcado o histórico de desenvolvimento da Cocamar.

A Cocamar foi precursora em 1992 no cultivo de canola no País [...] investindo desde então na recepção e no esmagamento dessa oleaginosa, oferecendo ao mercado, ainda, o óleo pronto para o consumo [...] Cocamar introduz café superadensado em quase todas as regiões (RECCO, 2003, p. 69-70).

Inauguração do Parque Industrial da Seda no início de 1992 – Cocamar é a primeira entidade de agricultores, em todo o mundo, a atuar nesse segmento milenar (cadeia da seda), em todo o mundo, a atuar nesse segmento milenar, dominando rapidamente a tecnologia (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1992).

Com a instalação da empresa em Portugal, a cooperativa quer assegurar uma fatia no importante e representativo comércio naquele continente constituído por 320 milhões de consumidores (idem, 1990).

A Cocamar dos novos tempos [...] procura acompanhar a velocidade do desenvolvimento que é sempre ser muito sensível às tendências (id., 1992).

[...] Cocamar terceiriza toda a sua equipe de assistência técnica aos produtores rurais (id., ibidem).

Cocamar coloca em funcionamento a sua fábrica de suco concentrado e congelado de laranja em Paranavaí, a primeira do Estado do Paraná (id., 1994).

[...] entra em funcionamento a primeira unidade de produção da Textilpar a única tecelagem de tecidos planos do Paraná localizada em Paranavaí (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1996).

Cocamar cadastra produtor para cultivar o arenito (idem, 1998).

A diversificação, por sua vez, esteve relacionada à adoção da estratégia de horizontalização, através da qual a cooperativa disponibilizou um leque variado de culturas aos cooperados, bem como as estruturas necessárias para o recebimento das respectivas safras. No parque industrial a diversificação ficou por conta da variedade de produtos prontos para o consumo produzidos pela própria cooperativa ou em seu nome.

Na procura por alternativas de diversificação de atividades na agricultura, proposta sempre perseguida pela Cocamar para a potencialização econômica de suas regiões, novos horizontes se abriram (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 34, 22/12/1992).

A Cocamar, respaldada no apoio de seus associados, contabilizou importantes conquistas, em particular no que refere aos projetos voltados à diversificação das atividades rurais, abrindo novos horizontes para as regiões onde atua (idem, n. 35, 17/12/1993).

[...] incentivou a pecuária leiteira tecnificada; o café no sistema superadensado; o cultivo da canola como alternativa de inverno; a mandioca para processamento da fécula; a cana-de-açúcar visando a produção de álcool; a criação de bicho-da-seda

com tecnologia inovadora para ampliar a produtividade; o prosseguimento do plantio da laranja no noroeste, com a viabilização de novas culturas (maracujá e abacaxi), para consorciar com a citricultura, confinamento bovino; aproveitamento dos resíduos industriais; e estudos para implementar, em breve, novas atividades nas áreas de produção animal, fruticultura e reflorestamento, ampliando o leque de alternativas econômicas aos cooperados (id., ibidem).

A Cocamar apresenta, a seus produtores, uma variedade de tecnologias para ampliação dos horizontes na atividade rural (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1996).

A própria história da Cocamar comprova o quanto essa organização sempre esteve voltada ao ambiente externo na busca por inovação. A década de 90 não foi diferente. Como forma de fomentar o surgimento de idéias, a cooperativa participou de eventos, fez parcerias com fornecedores e instituições de pesquisa. Até a divulgação da crise financeira, seus interesses estavam voltados à busca de alternativas para inovação que viabilizassem a diversificação e a produtividade no campo. Já a partir de 1995, a cooperativa esforçou-se em ampliar seu mercado de varejo para além dos limites de sua área de atuação. Portanto, além da inovação focando o campo, também empreendeu esforços na busca pela inovação na área de varejo.

[...] estande da Cocamar fez sucesso na Expointer (JORNAL de SERVIÇO COCAMAR, 1990).

[...] estamos dedicando esforços nos sentido de aperfeiçoar tudo aquilo que afeta diretamente o cooperado (idem, 1991).

[...] Cocamar traz tecnologia nova para cultivo de café (id., ibidem).

Graças ao pioneirismo da Cocamar que se aliou ao IAPAR na busca de experiências e, depois, no fomento da implantação de lavouras adensadas (id., 1996).

O posicionamento da Cocamar entre as seis empresas mais lembradas do Estado demonstra mais uma vez, segundo a diretoria da cooperativa, que a marca não apenas é forte como atingiu um nível de solidez que chega a surpreender até mesmo os especialistas em marketing (id., ibidem).

Os produtos da COCAMAR que são levados para as gôndolas dos supermercados estão estreado roupa nova, [...] passaram por um rejuvenescimento de imagem [...] a cooperativa está dando forte enfoque ao varejo [...] queremos continuar ampliando a nossa linha de produtos para estar cada vez mais próximos dos consumidores (id., 1998).

Uma outra forma de fomentar o surgimento de idéias na cooperativa foi viabilizada no início dos anos 90, através de investimentos na educação básica de seus funcionários. Para tanto, firmou convênio com o CES – Centro de Estudos Supletivos -, que passou a ministrar aulas nas instalações da cooperativa, incentivando os funcionários a cursarem os ensinos de 1º

e 2º. Graus. Entretanto, a partir de 1995, a cooperativa passou a sofrer pressão por profissionalizar a sua gestão. Sendo assim, passou a investir na profissionalização de seu quadro de colaboradores, principalmente naqueles que tinham a responsabilidade de orientar um grupo para o alcance dos objetivos da organização.

A Cocamar firmou convênio com o grupo ESA da cidade de Angers. O acordo frisa que as duas partes se comprometem a promover uma cooperação para a formação de recursos humanos (id., 1990).

A Cocamar, junto com o Centro de Estudos Supletivos, implantou cursos de 1º. e 2º. Graus na sede da cooperativa em Maringá. Iniciativa inédita na região. O objetivo é estender o benefício para as unidades (id., ibidem).

[...] funcionários completam ensino básico na cooperativa, através do CES – Centro de Estudos Supletivos - que já funciona há 8 anos na cooperativa e é ligado à Secretaria Estadual de Educação (id., ibid.).

[...] funcionários da Cocamar fazem vestibular “in company” (id., 1999).

[...] Cocamar investe no aperfeiçoamento dos recursos humanos, com a finalidade de promover o desenvolvimento de seus recursos humanos e possibilitar-lhes a oportunidade de participar de cursos e treinamentos de alto nível. A Cocamar tem investido em realizações dirigidas a diferentes faixas administrativas, incluindo a diretoria e equipe de gerentes [...] ao ampliar seus conhecimentos, os profissionais não apenas estarão devolvendo esse benefício à empresa, como conquistando novos horizontes (id., ibidem).

Por sua vez, a parceria foi uma das formas encontradas pela cooperativa viabilizar seu crescimento por meio do desenvolvimento de novas culturas e insumos para o campo. Para tanto, seus parceiros estavam restritos a fornecedores e instituições de ensino e pesquisa. Até então, percebeu-se que a cooperativa não visava um retorno financeiro direto ao celebrar as parcerias, pois acreditava que, ao criar oportunidades de melhoria da eficiência econômica de seus cooperados, indiretamente também seria beneficiada. Diante da crise financeira que assolou a cooperativa a partir de 1995, ela ampliou o leque de parceiros e passou a estabelecer parcerias também visando ganhos financeiros, principalmente, através da prestação de serviços na área industrial.

Cocamar e UEM em busca do desenvolvimento regional (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1990).

Cocamar intensifica as operações industriais em sistema de parceria com outras cooperativas e empresas não-cooperativistas [...] o objetivo é aproveitar oportunidades de negócios e maximizar as atividades do parque industrial da cooperativa em Maringá (idem, 1998).

Cocamar e Monsanto estimulam a agricultura na região do Arenito Caiuá [...] Cocamar e Alpargatas desenvolvem lona para cobertura de café em terreiro suspenso (id., ibidem).

Cocamar e EMATER [...] assinaram no último dia 20 um contrato de parceria para operação conjunta em várias áreas (id., 1999).

Saudável parceria mantida desde 1997 com várias outras empresas e organizações cooperativistas, entre as quais a Coamo, tornou a Cocamar prestadora de vários serviços no parque industrial (ATA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n.40, 23/06/1999).

Quanto ao quadro social, a cooperativa privilegiou sua capacitação técnica ao longo da década de 90, principalmente ao introduzir novas tecnologias e novas culturas, tais como: a canola, o café superadensado, o girassol, além de disponibilizar e orientar sobre novas tecnologias.

A Cocamar investe no conhecimento técnico dos produtores [...] tem procurado realizar e/ou apoiar eventos técnicos dirigidos aos produtores, com a finalidade de proporcionar-lhes maior conhecimento na aplicação de modernas tecnologias (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1999).

Enquanto a atuação da cooperativa no início da década de 90 era basicamente voltada à satisfação das necessidades de seus cooperados e direcionada ao mercado de *commodities*, dispondo de uma pequena participação no varejo por meio da comercialização do óleo de soja refinado, o foco da qualidade estava voltado para o atendimento aos cooperados.

Estamos dedicando esforços no sentido de aperfeiçoar tudo aquilo que afeta diretamente o cooperado (JORNAL DE SERVIÇO COCAMAR, 1991).

[...] a palavra de ordem é a excelência no atendimento aos produtores (idem, 1998).

Entretanto, com a decisão da organização em ampliar sua participação no mercado de varejo a partir do planejamento estratégico de 1996, automaticamente houve a necessidade de ampliar a qualidade não só de seus serviços, mas também de seus produtos.

Uma das prioridades da Cocamar para 1994 será a realização de um amplo programa visando alcançar a qualidade total em seus produtos e serviços (id., 1994).

A cocamar não pára de investir no aprimoramento dos serviços: o objetivo é ampliar, cada vez mais, o nível de satisfação dos usuários (cooperados e clientes) (id., ibidem).

#### 4.2.2 Identificação dos valores organizacionais predominantes no período compreendido entre 2000 a 2005

No Quadro 10, a seguir, são apresentados os valores organizacionais atualmente predominantes, identificados por meio da análise de conteúdo nas entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os dirigentes e gestores e nos documentos e publicações com data de emissão a partir de janeiro de 2000.

<b>VALORES ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES</b>
<b>• Identidade Organizacional</b>
Satisfação dos cooperados
Participação e integração dos cooperados
Desenvolvimento regional
Perpetuação
Compromisso com resultados
<b>• Liderança</b>
Planejamento
Transparência
Participação
Trabalho em equipe
<b>• Regras Não Escritas</b>
Comprometimento
<b>• Orientação Externa</b>
Pioneirismo/Diversificação
Inovação- tendências de mercado
Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
Parceria (fins financeiros)
Desenvolvimento profissional dos cooperados
Qualidade total – produtos e serviços
Responsabilidade social
Satisfação dos clientes

**Quadro 10: Valores organizacionais predominantes na Cocamar no período compreendido entre 2000 a 2005**

## • IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A missão da Cocamar tem sido enfaticamente divulgada nos meios de comunicação utilizados pela organização, tanto internamente (Intranet, comunicados, jornais, murais, Cartas do Presidente), quanto externamente (página da Internet, Jornal de serviço Cocamar, Revista Cocamar). Atualmente, de acordo com Cocamar Cooperativa Agroindustrial (*on-line*, 2006), sua missão tem a seguinte redação:

- Prover de satisfação o cooperado, oferecendo serviço e produtos com qualidade e eficiência, preservando os parâmetros de rentabilidade.
- Ser reconhecida por clientes e fornecedores como organização comprometida com a qualidade.
- Buscar a perpetuação da organização a partir da otimização de sua estrutura operacional e industrial.
- Manter seus colaboradores aptos a cumprir suas funções com segurança, orgulho e motivação.
- Ser uma organização cidadã e promotora do desenvolvimento regional.

Juntamente com sua missão, a Cocamar define sua visão da seguinte forma: “Ser reconhecida como a melhor cooperativa do agronegócio brasileiro” (COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, *on-line*, 2006).

Especificamente sobre a missão da Cocamar, os entrevistados foram unânimes em reconhecer que a cooperativa sempre esteve voltada ao atendimento das necessidades e expectativas de seu quadro social. Porém, apesar de orientar a gestão da organização, essa missão não estava devidamente escrita e formalizada. Foi somente com o agravamento da crise financeira que a administração preocupou-se em discuti-la, escrevê-la e divulgá-la.

Acho que faltou ter escrito a missão antes do início da crise. Faltou escrever e divulgar essa missão para que todo mundo entendesse qual era o caminho. [...] o nosso objetivo era atender bem o cooperado, fazer o cooperado sentir que a cooperativa era o diferencial para que ele tivesse rentabilidade na atividade agrícola, na atividade agropecuária (Dirigente 3).

Na percepção dos dirigentes e gestores entrevistados, tanto a formalização quanto a divulgação da missão aconteceram simultaneamente no ano de 1996, mais precisamente na elaboração do planejamento estratégico. Ressalta-se, como já foi explicado anteriormente neste capítulo, que nessa época a Cocamar estava sob forte pressão dos credores para que realizasse não só a reestruturação financeira como, também, promovesse mudanças na sua forma de gestão. Acatando a indicação feita pelo comitê de bancos, a cooperativa já contava

nessa época com a presença de um executivo no cargo de Superintendente Geral. De acordo com os relatos obtidos nas entrevistas semi-estruturadas, esse profissional contribuiu para a promoção e consolidação das mudanças e da própria missão.

Ele (Superintendente Geral) fez grandes reuniões internas com o grupo gerencial e identificamos ali a ratificação da missão da cooperativa [...] Então, de 1996 para cá a gente tem isso definido, com pequenas adaptações de lá para cá na redação e isso é muito fácil de divulgar (Dirigente 2).

[...] quando se criou o planejamento estratégico, definiu-se a missão, os objetivos da empresa, um repensar a empresa mesmo (Gestor 9).

A formalização da missão foi considerada imprescindível para que houvesse a união e o direcionamento dos esforços individuais na superação dos problemas financeiros da organização, principalmente porque definiu que a cooperativa ampliaria sua atuação para além dos cooperados e do *commodities*, alcançando também uma maior participação no mercado de varejo.

Nós tínhamos que deixar bem claro aonde nós queríamos chegar, nós não poderíamos ficar dando tiro para tudo quanto é lado mais, nós tínhamos que nortear, dar foco. Nós definimos então, lá 1996 (*sic*) que: nós vamos atuar firmemente com os cooperados [...] nós íamos trabalhar firmemente nos *commodities*, porque nós éramos bons nisso: grãos, algodão e café e, nós iríamos trabalhar com varejo, porque nós já tínhamos uma marca importante no varejo, nós já tínhamos definido em matéria de negócio onde nós queríamos chegar, era: varejo, *commodities* e cooperado (Dirigente 3).

O primeiro valor organizacional atualmente predominante foi identificado como sendo a satisfação dos cooperados. Por estar diretamente relacionado ao tipo de organização estudada, aparece na definição de sua missão, assim como aconteceu na década de 90. A administração reconhece que a satisfação das necessidades sociais e econômicas dos seus cooperados tem prioridade nas suas ações.

Os cooperados são a essência e a razão de existir da cooperativa (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA, n. 44, 12 abril de 2003).

De acordo com a Revista Cocamar (2005), as ações que tornam possível o cumprimento da sua missão no que diz respeito à satisfação dos seus cooperados estão sendo enfaticamente divulgadas, conforme apresentadas a seguir, como diferenciais oferecidos pela cooperativa aos produtores rurais filiados.

- ✓ Organiza a produção, oferece insumos e assistência técnica agropecuária.
- ✓ Transfere conhecimento e tecnologia.
- ✓ Oferece assessoria comercial e estabelece parâmetros de mercado.
- ✓ Disponibiliza infra-estrutura localizada estrategicamente e durante o ano todo.
- ✓ Armazena e comercializa a produção com absoluta segurança.
- ✓ Agrega valores e estabiliza preços agrícolas via industrialização.
- ✓ Busca permanentemente a viabilização econômica dos cooperados e da região.
- ✓ Representa politicamente os produtores.
- ✓ Exerce suas atividades com responsabilidade social.
- ✓ Retorna os resultados, que permanecem na região.

Assim como a satisfação dos cooperados é a razão de ser de uma organização do tipo cooperativa, também a participação e a integração lhes são inerentes. Estes dois valores estiveram presentes nas declarações da administração analisadas. O primeiro apareceu em forma de apelo à participação dos cooperados conscientes dos seus direitos e deveres na relação com a cooperativa; já a integração foi percebida como uma condição necessária para o cooperado permanecer filiado à cooperativa. Como forma de ratificar tal exigência, a Ata nº 46 da Assembléia Geral Ordinária realizada em 18/02/2005 formalizou “os critérios para eliminação do quadro social daqueles associados que deixarem de movimentar com a cooperativa por mais de dois anos”. Depreende-se que, assim como o cooperado tem direitos, ele também tem deveres ao ser filiado da cooperativa e que a eficiência econômica da cooperativa prevalece sobre a eficiência econômica de seus associados.

O compromisso da Cocamar é com a busca de oportunidades, com o desenvolvimento e a conquista de tempos melhores para todos que dela participam (REVISTA COCAMAR, 2002).

O desenvolvimento regional é mais um valor organizacional atualmente predominante que está implícito na missão da cooperativa e já havia sido identificado na década de 90. Conforme a própria administração declarou no passado, ele permanece presente e com o mesmo significado e importância.

[...] comprometida em contribuir para um maior desenvolvimento econômico, social e ambiental das regiões onde está presente, a Cocamar mantém uma série de realizações [...] (ATA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 45, 20/02/2004).

A Cocamar foi pioneira em uma série de projetos que, ao longo de 40 anos, contribuíram decisivamente para o desenvolvimento rural (REVISTA COCAMAR, 2004).

Muito diferente do trabalho das organizações multinacionais, que não têm compromisso com o desenvolvimento econômico e social das regiões onde atuam, as cooperativas cumprem um papel fundamental para a sobrevivência, em especial,

dos pequenos e médios agricultores (ATA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 43, 25/01/2002).

[...] cada vez mais valorizada e reconhecida no papel de oferecer apoio e sustentação ao desenvolvimento de uma agropecuária compatível aos novos tempos, além da busca incessante de alternativas direcionadas ao fortalecimento econômico regional [...] (ATA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 42, 11/04/2001).

Com o fim da renegociação da dívida junto aos bancos credores, a cooperativa promoveu novas mudanças na missão. Na percepção dos entrevistados, tais mudanças foram, na realidade, incrementos à missão e foram justificados pela necessidade de garantir a perpetuação da organização por meio da geração de resultados positivos.

Dessa forma, foi possível perceber que a perpetuação da organização passa a ser um valor muito forte dentro da organização e defendido como prioritário e orientador, inclusive na relação entre a cooperativa e seus cooperados.

O principal objetivo da cooperativa é sua perpetuação, que somente pode ser conquistada com a geração de resultados positivos nos negócios (CARTA DO PRESIDENTE, 06/08/2002).

[...] há uma coerência muito grande no sistema de administração, quando a gente pensa que, no nosso entendimento, fazer bem para o cooperado, uma das coisas que se tem que estar preocupado é justamente em preservar a cooperativa, os melhores trabalhos que a gente pode fazer pra ele é justamente uma cooperativa forte (Dirigente 4).

Já a preservação dos parâmetros de rentabilidade está vinculada à necessidade de geração de resultados positivos nas transações da cooperativa, suficientes para honrar os compromissos assumidos junto aos credores ao longo das renegociações, que resultaram em novos contratos com cláusulas específicas para pagamentos anuais por até quinze anos.

Com o fim da renegociação, nós sabíamos que além de trabalhar com *commodities*, varejo e cooperado, nós tínhamos que pagar a nossa dívida. Então, houve a mudança da missão pela necessidade de honrar nossos compromissos decorrentes da negociação (Dirigente 3).

Agora nunca se pode dizer que nós fizemos a reestruturação e o problema acabou, não acabou! Nós temos que pagar aquela conta, mais 3 ou 4 anos, é importante um foco muito forte ainda nos resultados, para pagar aquilo lá, tem muito esforço [...] nós temos uma definição macro do processo, e qual é a definição macro (*sic*), é perpetuar a empresa, pagar essas contas e crescer. Essa é a definição macro da empresa (Dirigente 1).

Então de 1997, para cá ficou muito claro isso, o nosso grande desafio é garantir a rentabilidade do produtor e da cooperativa para honrar o nosso compromisso e todos sabem da nossa condição de superação dos problemas que nós temos, que não estão encerrados, porque o fato de nós termos encerrado a negociação com os bancos não significa que o problema está encerrado, aí é que começam seus problemas, as

dificuldades porque você tem um gol a atingir a cada ano, para pagar aquela conta, esse é um grande desafio que se estende por 15 anos pela frente, e todos sabem que tem que ter rentabilidade, que tem que ter o bom atendimento ao cooperado, mas que tem que garantir a rentabilidade (Dirigente 3).

## • LIDERANÇA

Ao abordar o tema liderança com os entrevistados, foi possível perceber que os dirigentes enfatizaram a liderança como forma de representação do quadro social, pois tanto o presidente quanto o vice-presidente são cooperados indicados pelos demais membros do Conselho de Administração para serem os representantes dos associados na administração da cooperativa. Também observou-se que entre os gestores existe o consenso de que os cooperados são os verdadeiros proprietários da cooperativa.

O associado que compra, que entrega, é o dono, sem ele a cooperativa não existe. Eu sempre digo: “o dia que não tiver cooperado não tem mais empresa, acabou a nossa empresa, nós somos servidores de 7.000 associados” (Dirigente 1).

Muitas vezes, eu já ouvi isso dentro da Cocamar [...] de que não tem dono. Então, eu acho que o grande esforço nosso, nesses últimos tempos na Cocamar é mostrar que, tem dono sim! Tem dono e tem quem faz a gestão aqui (Gestor 5).

Com base nos relatos obtidos, foi possível perceber que existe unanimidade entre os entrevistados no reconhecimento do presidente da cooperativa como exemplo de uma liderança forte voltada ao atendimento da missão e dos objetivos da organização. O próprio presidente fez questão de enfatizar que, por desempenhar o papel de representante do quadro social à frente da gestão da cooperativa, naturalmente ele traz para si tal responsabilidade.

Quando eu estou conversando eu estou representando 6.999 (Informação verbal)<sup>17</sup>.

Eu sempre trabalhei com uma questão muito importante, sempre trabalhei medindo as palavras daquilo que eu podia cumprir [...] eu sempre medi as palavras daquilo que eu posso cumprir, se eu exagerar um pouco, depois eu não posso cumprir aí eu perco a credibilidade (Informação verbal)<sup>18</sup>.

Isso é uma regra aqui dentro, eu sou o comandante [...]. Então, se cria um planejamento até 2010, com gente de fora orientando, estão lá definidas todas as coisinhas. Está lá definido o rumo do navio, tá lá marcado o rumo a ser seguido (Informação verbal)<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Presidente. Entrevista concedida à pesquisadora em janeiro de 2006.

<sup>18</sup> Presidente. Entrevista concedida à pesquisadora em janeiro de 2006.

<sup>19</sup> Presidente. Entrevista concedida à pesquisadora em janeiro de 2006.

Então todo o trabalho de planejamento estratégico, controle orçamentário, tudo isso está focado em cima disso (perpetuação e gerar resultados). Não tem como, o navio vai para lá! (Informação verbal)<sup>20</sup>.

Eu sempre digo que a minha missão maior é sempre dizer “não”, porque não existe “sim” de um presidente, se já aconteceu lá (na superintendência) uma negativa. [...] muita gente vem: “- Queremos conversar com o senhor!”; “ - Já passou lá (na superintendência)?” [...] Então, eu nunca confronto a decisão deles. Senão eu desorganizo a equipe (Informação verbal)<sup>21</sup>.

[...] a minha grande missão é fazer com que a empresa continue nesse nível de eficiência até essa dívida acabar [...] A grande expectativa é 2010, quando liquidamos a dívida. Ficaremos com coisinha pequena (Informação verbal)<sup>22</sup>.

Essa forma como a diretoria exerce sua liderança junto aos colaboradores também é adotada em relação ao quadro social. Nas declarações da administração pode-se perceber a exaltação da confiança por parte dos cooperados na gestão da cooperativa como fator fundamental à viabilização da cooperativa. Nesse sentido, depreende-se que a transparência na gestão da organização continua sendo um valor presente desde os anos 90.

[...] um destaque especial aos associados, sem os quais a Cocamar não teria razão de existir. Pela confiança irrestrita na administração da Cooperativa, que com a união do quadro social vem demonstrando, ao longo desses anos em que enfrentou grandes desafios, total aprovação e credibilidade às decisões de gestão (ATA – ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 42, 11/04/2001).

Relacionamento estreito com a comunidade e em especial com cooperados, fundamentado na transparência e na confiança, conceito empresarial irretocável e um nome consolidado no mercado de varejo; um grande respeito por parte de fornecedores e clientes pela seriedade, além de crescermos expressivamente no faturamento e no recebimento de produtos agrícolas (idem, n. 43, 25/01/2002).

Reconhecendo que, ao final da renegociação da dívida junto aos bancos credores, a Cocamar acrescentou à sua missão a busca pela própria perpetuação e que esta deve ser alcançada pela geração de recursos financeiros suficientes para garantir a rentabilidade e o pagamento dos compromissos assumidos, os entrevistados foram unânimes em reconhecer que a cooperativa passou a adotar o planejamento não somente como uma ferramenta de gestão, mas como um valor que confere à administração seriedade e profissionalismo no gerenciamento dos recursos financeiros.

---

<sup>20</sup> Presidente. Entrevista concedida à pesquisadora em janeiro de 2006.

<sup>21</sup> Presidente. Entrevista concedida à pesquisadora em janeiro de 2006.

<sup>22</sup> Presidente. Entrevista concedida à pesquisadora em janeiro de 2006.

Os investimentos que antes eram feitos buscando a verticalização pura e simples começam a ser feitos com objetivo de verticalização sim, mas tem que ter a priorização de resultados (Dirigente3).

[...] nenhum projeto na Cocamar é feito na cooperativa sem um estudo, um processo aprofundado, nada é uma decisão mais corriqueira (Dirigente 1).

[...] hoje a cooperativa, se ela vai entrar num novo seguimento de negócio, ela faz todo seu planejamento, viabilização econômica, tanto no setor de produção quanto no financeiro, capital de giro e de resultados que ela vai ter com esses produtos. Então, hoje nada se faz mais dentro da cooperativa, se não for dentro de uma análise econômica [...] tudo aquilo que nós passamos no passado, nos ensinou a ser mais cautelosos nos nossos projetos (Dirigente 5).

Eu acho o seguinte: não existia tanto essa preocupação (investimentos), era a finalidade da cooperativa meio que por si só e a qualquer custo, e depois desse período (da reestruturação financeira) não foi mais levada uma atividade a qualquer custo e sim a um custo aceitável, um custo que pudesse ter um resultado a um custo menor (Gestor 11).

[...] já esta incorporado na cultura a questão de planejamento, investimento e retorno (Gestor 2).

Com relação ao planejamento estratégico, tanto os dirigentes quanto os gestores reconheceram sua importância à gestão e destacam que no final de 2005 toda a organização foi mobilizada para a revisão e elaboração do planejamento para os próximos cinco e dez anos. Também o orçamento anual foi apontado como um importante instrumento para o acompanhamento do planejamento das atividades de curto prazo, principalmente em razão da sazonalidade inerente à atividade agrícola e da necessidade de geração de resultados atualmente vigente na cooperativa.

O planejamento estratégico da Cocamar, que inclui o plano orçamentário, busca otimizar todos os recursos disponíveis, com o objetivo de cumprir a missão da empresa e os desafios impostos por um mercado extremamente competitivo e globalizado. De imediato tem-se o compromisso de gerar caixa para garantir o pagamento das dívidas renegociadas através dos programas PESA e RECOOP (ATA – ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 42, 11/04/2001).

Na minha área se fala de curto prazo [...] na parte do recebimento é mais curto prazo, assim como na área de conservação (de grãos no armazém) (Gestor 7).

Foi feito um grande trabalho que está mudando a cultura que é o planejamento estratégico para 5 e 10 anos, faz com que as pessoas comecem a pensar mais longe. Os grandes projetos já estão sendo pensados para longo prazo, eu acho que as decisões mais rotineiras acabam sendo pensadas no curto prazo. Agora as decisões maiores de investimento, imobilizado, isso com certeza no longo prazo (Gestor 15).

O orçamento ele busca essa revisão, quase natural do planejamento, anualmente. E o nosso compromisso é de que bianualmente nós vamos parar e revisar tudo que é estratégico, como aspectos de portfólio, de concorrência, avaliar segmentos, demandas dos produtores, de mercado, de clientes (Dirigente 3).

A análise empreendida sobre os dados coletados possibilitou também a identificação da participação dos colaboradores na gestão da cooperativa como um valor organizacional característico da liderança na Cocamar. Nesse sentido, os entrevistados reconhecem que tanto os líderes quanto os liderados entendem que seus respectivos papéis estão voltados ao cumprimento da missão e dos objetivos da organização e que tal envolvimento teve impulsos significativos com a melhora da comunicação interna obtida, principalmente após a criação do grupo de gestores e durante o processo de implantação da qualidade total.

A comunicação interna sempre foi um problema, a gente tem buscado meios para que essa comunicação se processe de uma forma mais natural e de uma forma mais formal [...]. Seja através de jornal interno, através da carta do presidente, comunicação. Além de uma cobrança razoável em cima dos gestores [...] este é o principal canal que a gente tem na empresa (Dirigente 2).

O ganho no processo de qualidade é muito alto, muito alto mesmo, você acaba difundindo e melhorando o nível de informação do pessoal (Dirigente 1).

Os gestores eles são essencial (*sic*) pra isso, porque nós também temos um modelo organizacional onde os níveis se achataram (Gestor 5).

Quanto à percepção dos dirigentes e gestores sobre o papel do líder na Cocamar, houve consenso de que devem orientar e acompanhar os colaboradores para o cumprimento da missão e para o alcance dos objetivos da organização sem descuidar das condições existentes.

Conduzir o povo. Esse é o grande objetivo. A gente trata a liderança, a supervisão, os gerentes, os gestores sempre naquela linha de conduzir os colaboradores, o grupo de pessoas que envolvem os terceirizados e público interno para atingir os objetivos que a gente deseja, onde a gente quer chegar e fazer com que as pessoas se autodesenvolvam (Dirigente 3).

Eu acho que é indicar os principais caminhos, o rumo principal, que agente vai seguir (Dirigente 4).

[...] dar direcionamento [...] a missão e os objetivos sejam alcançados [...] que eles sejam perseguidos e que eles sejam alcançados. Acho que a importância da liderança no sentido de ser um caminho, é isso, é pra dar direcionamento (Dirigente 5).

[...] avaliar as condições que o departamento tem pra trabalhar e fazer um acompanhamento (Gestor 4).

[...] o líder dentro da Cocamar, ele vai ter sempre que trabalhar olhando o grande objetivo nosso e fazer com que a equipe dele esteja sintonizada pra esse grande objetivo (Gestor 5).

Quanto ao papel dos liderados, percebeu-se consenso entre os entrevistados quanto à necessidade dos funcionários contribuírem com a administração para o alcance dos resultados desejados. Na mesma linha, devem participar da gestão dando sugestões e opiniões.

A busca dos resultados. [...] é isso que a gente sempre vai estar pedindo ao colaborador: atinja o resultado, busque o resultado [...] se você tiver algo a contribuir ao modelo que está sendo usado para alcançar esse resultado: dê a sua contribuição! Dê a sua sugestão! Nós vamos correr atrás para verificar se o modelo que está sendo utilizado precisa mudar para facilitar a forma de atingir o resultado (Dirigente 3).

[...] é de contribuição [...] tentar uma proximidade, não pode mais ter um líder lá em cima e um liderado aqui embaixo, o relacionamento é muito importante, então quanto mais facilitado o relacionamento da liderança para com os liderados é muito mais fácil [...] (Gestor 1).

É entender a missão, eu acho que não é ser carregado, ninguém é carregado, forçado a fazer [...] se cada um de nós [...] sabe o porquê ele está fazendo aquilo, quanto importante é aquilo que ele está fazendo e a contribuição que ele está dando, ele está participando (Gestor 5).

[...] trabalhar com o departamento para chegar aos objetivos do departamento e da cooperativa (Gestor 15).

Diante da percepção que os dirigentes e gestores têm do papel do líder e dos liderados na Cocamar, foi possível notar que existe uma forte tendência de que o estilo participativo predomine na gestão da cooperativa. Contudo foi possível identificar que ainda existem alguns focos de autoritarismo, principalmente na área operacional das unidades industriais e entrepostos.

Têm diversos tipos de líder na Cocamar, tem o autocrata mais no operacional. No estratégico não existe. Na verdade, embora a liderança seja uma coisa nata, ela pode ser trabalhada num sentido maior, que é o da participação, mesmo o autocrata se vê compelido a participar de alguma forma. Ele tem que ceder um pouco no sistema dele para uma participação, senão ele vai sumir do processo. Não tem espaço para autocratas, ainda temos exemplos específicos, mas para o autocrata não existe espaço (Dirigente 2).

A liderança que eu conheço ela é totalmente participativa, é muito bacana que é bem eficiente [...] você participa de toda formatação, você participa e acaba dizendo no que é que você vai ser cobrado, mas a partir daí você sabe que será cobrado (Gestor 1).

[...] hoje é mais fácil, o pessoal aceita a idéia, se muda, se pensa, no passado era mais difícil (Gestor 7).

Infelizmente, ainda existe um pouco de autoritarismo aqui, em algumas chefias, mas visto o que era antigamente, melhorou [...] era muito autoritário, muito centralizador, então isso mudou bastante (Gestor 4).

Apesar dos entrevistados reconhecerem que ainda existem líderes autoritários, eles concordam que alguns fatores contribuíram para a valorização da participação dos colaboradores, tais como: a implantação da qualidade total na cooperativa e a criação do grupo de gestores.

[...] se tinha algum modelo autoritário, aquele modelo mais duro, mais rígido, desmontou. Hoje cada núcleo da qualidade é oxigenado por gente da administração, do O&M, da informática, da contabilidade, gente da manutenção [...] ficou um novo modelo de trabalhar, que é o mais participativo possível (Dirigente 3).

Na percepção dos dirigentes e gestores, o estilo de liderança participativo também tem sido estimulado na cooperativa, principalmente pela importância que o trabalho em equipe tem para a administração.

[...] um valor que a gente sempre procura difundir: escutar as pessoas. As boas idéias não saem das pessoas que comandam [...] sai (*sic*) de um time, eu sempre procuro dizer isso para as pessoas que estão em cargos gerenciais: você está gerenciando um time [...] porque a gente não precisa de um grande chefe na cooperativa, a gente precisa de uma equipa unida, que trabalhe e que produza (Dirigente 2).

[...] ela (Cocamar) não tem uma administração baseada em pessoa, no singular, ela está baseada no coletivo. [...] o próprio líder principal delega, ele acompanha, ele participa e ele flexibiliza as decisões [...] nós não precisamos de estrelas, nós precisamos que as decisões sejam decididas em grupo, nós precisamos de um grupo forte e coeso e não de estrelas que brilhem sozinhas (Dirigente 4).

Uma coisa que é um diferencial na Cocamar é o seguinte: há muita interação entre os gestores, eles conversam bastante, trocam idéias, participam muito, vão acompanhando o desenrolar, não tem jeito da pessoa ser um jogador secreto, só mostrar os resultados, ele tem que estar expondo seu trabalho, estar se expondo o tempo todo (Dirigente 2).

[...] Um trabalho de equipe muito forte. Um trabalho de valorização do quadro funcional, do ser humano muito grande. Então, é um trabalho de equipe, que eu nunca vi igual em lugar nenhum (Gestor 14).

## • REGRAS NÃO ESCRITAS

O comprometimento dos funcionários com a gestão da cooperativa tem um valor organizacional predominante na Cocamar. Atualmente, está vinculado à postura dos funcionários em relação aos esforços necessários para o alcance da missão e dos objetivos da organização. Com base nos relatos das entrevistas e declarações da administração, o comprometimento tem sido analisado através do comportamento e atitudes vinculadas aos valores predominantes da liderança, ou seja, transparência, participação e trabalho em equipe.

[...] cada um de nós deve saber para onde estamos caminhando e, efetivamente, fazer a sua parte, tornando-se essencial o total comprometimento de todos (CARTA DO PRESIDENTE, 06/08/2002).

[...] só a cooperação e o empenho profissional de todos, é que conseguimos manter e galgar novas conquistas (idem, 14/04/2003).

Os entrevistados ressaltaram que alguns funcionários tiveram dificuldades em assimilar as mudanças que aconteceram na gestão da cooperativa e que fatalmente deixaram a organização. Houve unanimidade no reconhecimento de que praticamente não existe espaço para pessoas resistentes às mudanças.

Eu acho que a tendência é que essas culturas de resistência venham pouco a pouco se acabando: ou elas se adequam ou elas (pessoas) não se adequam à empresa [...] algumas coisas não cabem mais dentro dessa nova política, que é de inovação. A própria pessoa acaba se excluindo ou sendo excluída (Gestor 15).

[...] eu acho que é uma questão de tempo, quem não se adaptar, quem não conseguir pegar esse bonde, onde o ambiente é de compartilhar, é de disseminar o conhecimento, de equipe, quem não pegar esse bonde, eu acho que mais cedo ou mais tarde ele vai naturalmente ser excluído da organização, desse meio no qual estamos (Gestor 6).

No início eu senti um pouco de conflito, justamente porque alguns não estavam entendendo bem dessa forma, mais (*sic*) o que deu para entender ao longo desses anos, é que essas pessoas saíram ou foram saindo com elas (Gestor 12).

[...] Então, eu não diria que é o preço que estar no barco ou no barquinho, eu diria que é questão de estar ligado à organização, de saber pra onde ela vai e saber qual que é a contribuição, que cada um de nos tem que dar [...] acho que é complicado, tem no grupo hoje muito daqueles que não valorizaram bastante, e hoje já mudaram (Gestor 5).

O comprometimento, também entendido como um comportamento esperado na percepção dos entrevistados, impõe dificuldades de adaptação não somente aos funcionários como também aos novos entrantes. Sobre tal situação os dirigentes reconhecem que têm preferido preparar e promover seus funcionários, ao invés de trazer profissionais de fora.

[...] nós tivemos várias pessoas que vieram, foram importantes num período, balançou, balançou, balançou e aí sobraram algumas pessoas que já são mais antigas. Essas pessoas se ajustam à nova realidade. Eu acho que isso que é bacana, não dá para dizer que não tem pessoas antigas na Cocamar que mudaram seu jeito de trabalhar, o seu jeito de ser, não o compromisso, mais o direcionamento mesmo (Gestor 1).

[...] um funcionário advindo de empresas com uma outra cultura, uma outra postura, após um determinado tempo aqui dentro, ele tem que ter muito profissionalismo, o lado emocional muito bem amadurecido, pra ele saber conduzir isso daqui (Gestor 6).

[...] não é por falta de buscar gente de fora, é que a cooperativa é uma empresa muito complexa, pela própria natureza de ser uma cooperativa, mas por ser uma múltipla empresa, ou seja, várias empresas em uma só, muito diversificada [...] Então, eu diria para você que o melhor resultado que nós obtivemos, sempre foi produzindo as pessoas daqui de dentro. Então de uns quatro anos para cá, nós definimos que não adianta trazer gente de fora, só cabe trazer gente de fora, para uma área estritamente técnica como a indústria, por exemplo (Dirigente 1.)

Então, nós tivemos outras experiências, trouxemos outros gerentes [...] no começo parece que está tudo bem, depois você vai notando que a pessoa não se enquadra, que ela quer formar um tipo de administração diferente, tem visão diferente (Dirigente 2).

A gente antiga que está ali entende isso, tanto que é mais difícil trabalhar com os jovens que estão chegando aí, aqueles que questionam mais, aqueles que não respeitam tanto as regras ou que não cai a ficha de que: “Ó! Aqui é assim” [...] a amplitude (das regras não escritas) é muito grande (Gestor 3).

## • ORIENTAÇÃO EXTERNA

Em relação à importância do monitoramento do ambiente externo para a organização, tanto os dirigentes quanto os gestores foram unânimes em reconhecer que a história da cooperativa sempre foi marcada pelo pioneirismo e diversificação e que essa postura tem sido motivo de orgulho e motivação para os colaboradores, os quais recebem incentivos por meio de exemplos pessoais dos próprios dirigentes.

[...] esse tema é um daqueles que para a cooperativa tem a máxima importância, através do estilo do próprio presidente (Dirigente 4).

Nós não podemos perder essa história da cooperativa, que sempre foi de pioneirismo (Dirigente 1).

Então, nós não somos assim, nós somos muito abertos a novos procedimentos, novos negócios, novas metodologias, a gente é muito aberto (Gestor 9).

Com certeza, isso foi introduzido desde a formação, ela começou com café, depois foi pra algodão, depois soja (Dirigente 5).

Diversificar a atuação faz parte da nossa história e temos apoiado nosso crescimento em diversas frentes (REVISTA COCAMAR, 2005).

[...] o creme de Soja Purity: Uma inovação, uma revolução, algo inédito em todo o país. Um produto para a gente bater a mão no peito e se orgulhar (idem, 2006).

De acordo com a percepção dos entrevistados, não existe um grupo de pessoas responsáveis por acompanhar as novidades e tendências de mercado, ou seja, cabe a todos os colaboradores a busca pela inovação. Todavia existe unanimidade que a busca pela inovação faça parte da rotina diária dos gestores.

Todo mundo tem que estar olhando o que está acontecendo lá fora (Gestor 7).

Acho que a maioria das pessoas estão voltadas para essa questão de desenvolvimento, novas tecnologias, novos produtos (Gestor 13).

Hoje, nós temos muita tranqüilidade, nós temos o nosso pessoal todo envolvido em saber o que está acontecendo ali fora, acesso a jornais, revistas especializadas (Dirigente 3).

Nós temos uma administração muito boa, muito ligada. É de se admirar o quanto eles conseguem olhar o todo [...] de olhar o todo nos produtos, de ver o que tem de novidade, de ouvir, de estar aberto a sugestões (Gestor 1).

Eu acho que novidade e aprimoramento é um desafio de todos, agora é evidente que tem áreas que a gente tem um compromisso maior com isso (Dirigente 4).

[...] isso é uma responsabilidade que nós temos hoje, fazer com que a gente tenha as melhores práticas na cooperativa, buscando isso fora, usando aí as ferramentas que existem, vendo de que forma a gente consegue fazer isso (Gestor 5).

Atenta a tendência mundial de crescimento de consumo de alimentos produzidos com soja, a Cocamar colocou no mercado o creme à base desse grão.

Especificamente sobre as tendências de mercado, os dirigentes e gestores entendem que a cooperativa tem assumido uma postura pró-ativa em relação ao desenvolvimento e oferta de novos produtos, principalmente ao mercado de varejo. Esta postura parece ser coerente com a importância que o pioneirismo e a diversificação têm para a Cocamar.

[...] colocando alguns produtos novos no mercado, estamos tentando entrar em alguma coisa que a gente percebeu a uns dois, três anos atrás que é a valorização da soja como um alimento mais nobre. No exterior isso está bem forte. Você tem a soja não só como alimento, mas como terapêutico, e nós entramos nesse gancho e vai indo bem (Dirigente 1).

[...] essa disposição de inovar e buscar novidades, talvez seja uma das (*sic*), dos diferenciais da Cocamar. Não é da natureza do setor do nosso negócio (Dirigente 4).

É uma postura pró-ativa, sem dúvida, a inter-relação com o ambiente, com o universo em que a gente atua (*sic*) tem que ser pró-ativa, nunca ser uma reação a um problema e sim buscar mudanças enquanto está funcionando tudo muito bem (Gestor 11).

Ah não ela não reage às mudanças e sim ela está ali fora monitorando [...] Agente (*sic*) está sempre vendo novidades externas pra fazer, pra melhorar (Gestor 2).

Ela (a cooperativa) não espera que aconteça um estrangulamento para buscar uma solução (Dirigente 2).

Eu acredito que pró-ativa, diante de tudo que a gente tem visto tem sido muito mais pró-ativa. [...] Tanto é que hoje nós temos alguns produtos que estão sendo lançados aí, desenvolvido (*sic*) em parcerias com algumas instituições (Gestor 13).

Também houve unanimidade no reconhecimento de que a falta de recursos financeiros é o principal fator que pode restringir o pioneirismo e a diversificação. Para os entrevistados, somente o retorno da situação já vivenciada no passado de escassez de recursos financeiros pode conduzir a cooperativa a abrir mão de sua forte orientação externa. Entretanto, existe a percepção de que, mesmo não havendo condições para implementação de todas as idéias viáveis que surgem, existe um ambiente propício para que elas surjam e sejam expostas.

Só que o processo vai conforme as forças porque você tem uma dívida estrutural para pagar e tem aqui necessidade de investimento, você tem que conciliar e isso não é uma equação fácil (Dirigente 1).

Eu vou ser bem objetivo, acho que alguma coisa que restringe talvez você de buscar novas inovações é o financeiro (Dirigente 5).

[...] acho que a única coisa que pode barrar é o aspecto financeiro se eventualmente acontecer um problema, uma frustração de safra, e aí tem que se voltar para as atividades de manutenção, acho que é a única coisa que poderia estar barrando (Gestor 14).

[...] nós temos restrições quanto à implementação, porém nós não temos restrições quanto a discutir idéias, criar mecanismos, colocar uma agenda, porque essa idéia é muito boa, é rentável, vai ter resultados, mas tem impacto financeiro, não dá para implantar agora, mas fica na agenda. (Dirigente 3)

Não quer dizer que a gente vai adotar o sonho de todos, mas o fato da gente dar uma chance à imaginação, você acha oportunidade (Dirigente 1).

A inovação e criatividade estão na dimensão exata no sonho de cada um pode (*sic*) criar e jogar na mesa é claro. Olha eu estou sonhando aqui... aí vai se enquadrar numa inovação em criatividade e tal. Este é o direito que eu deixo a todos, criar e criar. É impressionante, como se produz idéia quando o ambiente está apropriado para isso (Dirigente 1).

Diante dos relatos, foi possível perceber que o ambiente apropriado para o surgimento de idéias mencionado pelos entrevistados está alicerçado na importância que a organização dá ao monitoramento do seu ambiente externo. Assim, a cooperativa tem feito convênios com institutos de pesquisa e instituições de ensino para o desenvolvimento de pesquisas de novos produtos, incentivando seus colaboradores a visitarem outras organizações, para participarem de eventos técnicos e comerciais. Enfim, a cooperativa tem proporcionado condições para que seus colaboradores conheçam e percebam o ambiente externo.

Todo o ano tem encontro pra ir [...] dentro das próprias cooperativas temos (*sic*) contato com todo mundo (Gestor 7).

[...] feiras industriais, de máquinas, feiras de produtores, supermercadistas internacionais, nós vamos sempre estar presentes. Relacionamento com fornecedores de máquinas [...] tudo que é novidade aí nós vamos estar buscando. Tudo que diz

respeito a novas tecnologias a gente vai estar trazendo, preparação de pessoas, gente nossa que está indo para feiras internacionais, nós vamos estar mandando gente preparado para esses desafios (Dirigente 3).

Viajando para outras fábricas, participando de eventos: reunião de associação, congressos, informações escritas, corretores (Gestor 1).

Com base nas declarações e relatos dos entrevistados, pode-se afirmar que a cooperativa continua valorizando a celebração de parcerias, tanto na área de desenvolvimento e pesquisa de novos produtos quanto na capacitação dos recursos humanos e na área industrial, por meio da prestação de serviços. Na percepção dos entrevistados, além dos benefícios econômicos, a cooperativa tem conseguido fomentar o surgimento de novas idéias e novos produtos com mais eficiência e menores custos. Assim, tem sido possível obter melhorias consideráveis na qualidade dos serviços e produtos, bem como gerar ganhos financeiros.

[...] nós fazemos parte de instituições [...] nós somos filiados [...]. Com o Iapar, constantemente nós temos pesquisadores desenvolvendo algum trabalho aqui na nossa unidade de difusão de tecnologia [...]. A mesma coisa a Embrapa, vem pesquisador da Embrapa, eles fazem suas experiências dentro da nossa unidade. Depois isso é demonstrado para o cooperado. Então toda nossa pesquisa nós estamos praticando, através de parcerias com os órgãos de pesquisa (Dirigente 5).

Com a participação de dezenas de empresas parceiras, são apresentados novos conhecimentos e tecnologias para que os produtores possam aprimorar-se cada vez mais em seus negócios (REVISTA COCAMAR, 2005).

Eu diria que hoje nós estamos preocupados em buscar alternativas. É o principal [...] a gente tem “n” pesquisas nas universidades [...] eu não preciso ter esse poder criativo só aqui dentro, eu não preciso me limitar apenas a nossa cabeça (Gestor 5).

A sedimentação de alianças estratégicas com outras cooperativas e empresas potencializou a estrutura industrial (REVISTA COCAMAR, 2002).

Na percepção dos dirigentes e gestores, outra forma de estimular a criatividade tem sido a ênfase que a cooperativa tem dado à capacitação pessoal e profissional dos colaboradores, que tem sido obtida por meio da concessão de incentivos para que as pessoas dêem continuidade aos seus estudos. Conforme já foi apresentado anteriormente neste capítulo, o grau de instrução dos colaboradores tem aumentado significativamente ao longo dos últimos anos. Destaca-se que, tanto os dirigentes quanto os gestores indicaram como exemplar a posição do presidente da cooperativa que, ao voltar a estudar, conseguiu motivar os demais membros da organização nesse sentido, principalmente os funcionários integrantes do grupo de gestores.

A busca permanente pela formação, capacitação e profissionalização é o objetivo da área de Desenvolvimento Humano da Cocamar (idem, 2004).

A gente vai dando a informação de que é muito difícil mesmo, um supervisor, um gestor não ter uma formação acadêmica, ele sofre, pena muito, porque a academia não dá só embasamento teórico, dá muito mais que isso, dá relacionamento. Abrir a cabeça, conversar com professores, participar de intercâmbio com outras faculdades, cursos, com outras pessoas. As pessoas na academia abrem a cabeça e se preparam melhor para poder enfrentar os desafios impostos ao cargo de gestor (Dirigente 3).

Tem um encaminhamento melhor dessa situação e a coisa evoluiu bastante e agora trabalhamos bastante no processo interno de condução, de instrução, quem não tem bacharelado vai fazer, se tem bacharelado vai fazer uma especialização, um MBA, [...] nós elegemos um grupo (gestores) e esse pessoal tem que se preparar todas as condições (*sic*) a cooperativa está dando e dois anos atrás quem não é bacharel em nada, vai ter que ter (Dirigente 1).

Esse é um outro aspecto que a gente está enfatizando aqui dentro, fortemente, a melhoria considerável da capacidade do pessoal em conhecimento em geral de tudo tanto na área (*sic*) de instrução como na área de especialização para efeito de gerenciar melhor a empresa (Dirigente 1).

É uma iniciativa que não só melhora a auto-estima dos colaboradores, mas também a qualidade dos serviços prestados e a produtividade (REVISTA COCAMAR, 2005).

Sem descuidar do desenvolvimento profissional dos cooperados, a administração tem disseminado a idéia de que somente produtores e bem informados e capacitados tecnicamente podem sobreviver em um mercado altamente competitivo. Assim, conforme foi possível constatar, o número de eventos direcionados aos cooperados tem sido incrementado a cada ano.

Cocamar investe cada vez mais no crescimento profissional de produtores [...] É principalmente através de dias-de-campo e palestras técnicas, que os produtores têm contato com novas tecnologias para o desenvolvimento de seus negócios [...] A Cocamar tem levado líderes comunitários a feiras importantes no Paraná e outros Estados [...] Consolida-se o trabalho dos grupos de estudos, integrados por homens e mulheres [...] que ajudam na disseminação das novidades do setor e do processo cooperativista (idem, 2002).

[...] uma vitrine tecnológica que tem o objetivo de ajudar os agricultores a melhorar cada vez mais seus resultados [...] precisamos estar muito atentos. a competitividade, num mundo globalizado, é fundamental (id., 2004).

Os eventos técnicos e as realizações somadas às centenas de dias-de-campo organizados nas regiões, além de inúmeras palestras e vários seminários, fazem da Cocamar uma grande escola. A escola do produtor (id., 2005).

A cooperativa tem a obrigação de levar informações técnicas aos produtores, ajudando-os no desenvolvimento de seus negócios (id., 2004).

Na percepção da administração, o desenvolvimento de ações que visem à melhoria das condições de vida das pessoas e a preservação do meio-ambiente estão em conformidade com o tipo da organização. Nesse sentido, Rodrigues (2004, p. 7) considera que “a responsabilidade social está inserida no próprio DNA do sistema cooperativista”, ou seja, o fato de ser uma organização do tipo cooperativa já lhe remete à vocação social. Sendo assim, para cumprir sua missão de atuar como uma organização cidadã, ela tem conseguido extrapolar os limites de seu quadro social e funcional e tem estendido suas ações até as comunidades com as quais se relaciona, através de inúmeros programas e projetos desenvolvidos e implantados sob sua supervisão. Destaca-se que suas iniciativas têm sido reconhecidas pela sociedade a ponto de ser agraciada com vários prêmios importantes, os quais lhes têm proporcionado notoriedade e orgulho de atuar com responsabilidade social.

Fazendo a sua parte no sentido de contribuir para um mundo melhor e mais justo, cooperativa desenvolve ampla programação voltada a propiciar melhor qualidade de vida à população menos favorecida e também preservar o meio ambiente (REVISTA COCAMAR, 2006).

Comprometida em contribuir para um maior desenvolvimento econômico, social e ambiental das regiões onde está presente, a Cocamar mantém uma série de realizações através das quais se destaca com uma empresa solidária (ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA, n. 45, 20/02/2004).

[...] cooperativa mobiliza recursos e voluntários para revitalizarem duas escolas [...] todo mundo doou tempo e dedicação para melhorar os estabelecimentos (REVISTA COCAMAR, 2005).

A Cocamar foi uma das sete empresas brasileiras a receber, no início de junho, homenagem durante a 4ª. Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social [...] o programa de voluntariado Cocamar foi considerado uma das melhores iniciativas do gênero no País (idem, 2004).

O Projeto Cocamar Ecológica está voltado ao recolhimento de garrafas plásticas (pet), destinadas à reciclagem, e desenvolve atividades como palestras para crianças em escolas públicas e privadas [...] sobre a coleta seletiva (id., ibidem).

A Cocamar vem fazendo a sua parte: o assunto responsabilidade social, mais que um exercício de cidadania, é tratado com o devido respeito (id., 2005).

Estamos voltados, cada vez mais, para essa preocupação com o meio ambiente (id., 2004).

Outro valor vinculado à orientação externa da cooperativa é a qualidade de seus produtos e serviços, que sempre esteve presente na cultura organizacional da Cocamar. Contudo, com a ampliação da atuação da cooperativa no mercado de varejo, através da introdução de novos produtos e da expansão da sua área de atuação, a organização decidiu

investir na obtenção da certificação da qualidade para seus produtos. Com o mesmo objetivo, a cooperativa tem implantado um programa específico, sendo desenvolvido nos seus entrepostos que visa melhorar a qualidade de atendimento aos cooperados. Diante dessa situação, a administração considera possível o alcance da excelência na qualidade de seus produtos e serviços.

ISO 9001:2000 abrange os setores de refino de óleos vegetais e álcool, torrefação de café e comercialização de produtos de varejo, produção e comercialização de fios de seda (REVISTA COCAMAR, 2004).

O APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) passa a ser uma garantia aos importadores de farelo de soja e óleo degomado de soja, produzidos pela Cocamar, de que esses produtos estão livres de contaminação [...] a certificação também ajudará ampliar mercado também para setores do mercado interno [...] (idem, ibidem).

Investimos em tecnologia de ponta para garantir a maior qualidade e estamos estruturados para ampliar cada vez a presença de nossos produtos nas gôndolas (id., ibid.).

O programa de Qualidade Cocamar nas Unidades Operacionais (PCQ), cuja proposta é aprimorar cada vez mais a qualidade no atendimento prestado ao público nos entrepostos, teve em 2005 as suas primeiras certificações (id., 2006).

O que buscamos é obter o nível de excelência, com profissionalismo e resultados (id., ibidem).

O compromisso com a qualidade objetiva uma agregação ainda maior de resultados pelo reconhecimento por parte dos clientes e cooperados, da existência de diferencial competitivo (CARTA DO PRESIDENTE, 06/08/2002).

Diante dos valores organizacionais identificados como decorrentes da orientação externa da Cocamar e da importância que a área de varejo tem atualmente para a cooperativa, foi possível perceber que além da satisfação dos seus cooperados a organização tem direcionado significativos esforços e recursos para prover, também, a satisfação dos seus clientes.

A Cocamar investiu no desenvolvimento de alimentos que preservassem. O que buscamos é obter o nível de excelência, com profissionalismo e resultados (REVISTA COCAMAR, 2006).

[...] oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e cooperados (CARTA DO PRESIDENTE, 06/08//2002).

De posse da descrição do histórico da Cocamar, das principais mudanças internas ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005 e dos valores organizacionais

predominantes, tanto na década de 90 quanto no período compreendido entre 2000 e 2005, considera-se possível a realização das análises propostas no quinto e sexto objetivos específicos deste trabalho. Sendo assim, apresenta-se no próximo tópico (4.3) a análise comparativa dos valores organizacionais identificados e, na seqüência (tópico 4.4), a análise da relação entre as mudanças internas e os valores organizacionais da Cocamar.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS COMO PREDOMINANTES

No Quadro 11, a seguir, estão paralelamente apresentados os valores organizacionais anteriormente identificados como predominantes, tanto na década de 90 quanto atualmente.

<b>VALORES ORGANIZACIONAIS PREDOMINANTES</b>		
<b>DÉCADA DE 90</b>		<b>ATUALMENTE</b>
<b>De 1990 a 1994</b>	<b>De 1995 a 1999</b>	<b>De 2000 a 2005</b>
<b>• IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:</b>		
Participação e integração dos cooperados	Participação e integração dos cooperados	Participação e integração dos cooperados
Satisfação dos cooperados	Satisfação dos cooperados	Satisfação dos cooperados
Desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional
Crescimento	Consolidação	Perpetuação
Paternalismo		
Redução - custos	Redução - custos, gastos, investimentos e benefícios	Compromisso com resultados
<b>• LIDERANÇA:</b>		
Arrojo/Ousadia	Arrojo/Ousadia	Planejamento
Transparência	Transparência	Transparência
		Participação
		Trabalho em equipe
<b>• REGRAS NÃO ESCRITAS:</b>		
Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento
<b>• ORIENTAÇÃO EXTERNA:</b>		
Inovação - campo	Inovação – campo e varejo	Inovação-tendências de mercado
Pioneirismo/Diversificação	Pioneirismo/Diversificação	Pioneirismo/Diversificação;
Educação	Profissionalismo	Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
,Parceria	Parceria (fins financeiros)	Parceria (fins financeiros)
Capacitação técnica	Capacitação técnica	Desenvolvimento profissional dos cooperados
Qualidade - serviços	Qualidade - serviços e produtos	Qualidade total – serviços e produtos
		Responsabilidade social
		Satisfação dos clientes

**Quadro 11: Valores organizacionais identificados como predominantes na Cocamar no período compreendido entre 1990 e 2005**

Levando-se em consideração o histórico da organização anteriormente descrito e a comparação dos valores organizacionais identificados como predominantes para os dois períodos em questão (década de 90 e 2000 a 2005), foi possível concluir que ocorreram quatro tipos de situações distintas: preservação, incremento, modificação do significado e abandono de valores.

A preservação diz respeito aos valores organizacionais que se mantiveram presentes nas declarações da administração e relatos de entrevistas tanto na década de 90 quanto atualmente. De acordo com Schein (1992), estes valores podem ser reconhecidos como

cristalizados na cultura da organização e determinam a forma como as coisas acontecem e devem ser feitas dentro da cooperativa. Também Fleury (1996) explica que esses valores protegem a organização da volatilidade das mudanças, além de serem responsáveis pela perpetuação da própria identidade organizacional. Nesse sentido, os valores identificados como preservados estão em conformidade com o tipo da organização estudada, ou seja, uma cooperativa que apresenta peculiaridades na sua forma de atuação. Sendo assim, a seguir, estão apresentados os valores organizacionais preservados ao longo do período estudado.

<b>VALORES ORGANIZACIONAIS</b>
Satisfação dos cooperados.
Participação e integração dos cooperados.
Desenvolvimento regional.
Transparência.
Comprometimento.
Pioneirismo/ Diversificação.

**Quadro 12: Valores organizacionais preservados**

Com relação aos valores organizacionais que foram incrementados, ou seja, foram incorporados ao conjunto de valores organizacionais já existentes, pode-se afirmar que estão coerentes com o processo de adaptação da cooperativa as transformações de seus ambientes interno e externo. Conforme foi possível perceber, a cooperativa sofreu forte pressão na década de 90 para convencer seus credores de que era uma organização viável, evitando, assim, sua liquidação. Dessa forma, percebe-se que o esforço de sobrevivência do passado tem ressonância na gestão atual, indicando que houve alteração nos valores organizacionais por meio do incremento de novos valores. De acordo com Fleury (1993), houve um incrementalismo cultural. Apresentam-se, a seguir, no Quadro 13, os valores organizacionais incrementados à cultura da organização da Cocamar.

<b>VALORES ORGANIZACIONAIS</b>
Trabalho em equipe.
Participação.
Responsabilidade social.
Satisfação dos clientes.

**Quadro 13: Valores organizacionais incrementados**

Já os valores organizacionais que apresentaram mudança de significado estão representados por aqueles que acompanharam o desenvolvimento da organização, ou seja, não foram perpetuados, nem tampouco abandonados ou incrementados e, sim, passaram por adaptações muitas vezes relacionadas à amplitude dos respectivos significados. No caso da organização estudada, tanto a superação da crise financeira quanto a postura mais empresarial assumida a partir do final da década de 90 influenciaram, sobremaneira, estes valores, que foram assim identificados:

<b>VALORES ORGANIZACIONAIS</b>		
<b>DÉCADA DE 90</b>		<b>ATUALMENTE</b>
<b>De 1990 a 1994</b>	<b>De 1995 a 1999</b>	<b>De 2000 a 2005</b>
Crescimento	Consolidação	Perpetuação
Redução de custos	Redução de custos, investimentos e benefícios	Compromisso com resultados
Arrojo/Ousadia	Arrojo/Ousadia	Planejamento
Inovação – campo	Inovação campo e varejo	Inovação – tendências de mercado
Educação	Profissionalismo	Desenvolvimento pessoal e profissional – colaboradores
Parceria	Parceria (fins financeiros)	Parcerias (fins financeiros)
Capacitação técnica	Capacitação técnica	Desenvolvimento profissional – cooperados
Qualidade - serviços	Qualidade - serviços e produtos	Qualidade total

**Quadro 14: Valores organizacionais modificados**

Finalmente, a última situação identificada sobre as variações nos valores organizacionais entre os dois períodos analisados diz respeito ao abandono do valor organizacional relacionado ao paternalismo. As análises empreendidas possibilitaram a identificação de que a cooperativa abandonou a postura paternalista adotada até o início da década de 90, em relação ao seu quadro social. Ao que tudo indica, a necessidade de superação da crise e, posteriormente, a de perpetuação conduziram a cooperativa a estabelecer alterações na relação com seus cooperados, que mantivessem assegurados seus direitos enquanto donos da cooperativa e ao mesmo tempo preservassem a cooperativa de possíveis ônus financeiros decorrentes das ineficiências de seus associados.

Diante do exposto, pode-se afirmar que, efetivamente, houve alteração no conjunto de valores organizacionais da Cocamar no período compreendido entre 1990 e 2005. Esta

afirmação tem por base o resultado da análise comparativa empreendida sobre os valores organizacionais identificados como predominantes para a década de 1990 e para o período de 2000 a 2005, que demonstrou o surgimento de novos valores, a modificação no significado de outros tantos e o abandono do valor paternalismo. Contudo é importante destacar que além da alteração também houve a identificação de valores culturais preservados ao longo de todo o período estudado.

O próximo tópico dedica-se a analisar a relação entre as mudanças internas ocorridas e valores organizacionais da Cocamar no período compreendido entre 1990 e 2005.

#### 4.4 MUDANÇAS INTERNAS E VALORES ORGANIZACIONAIS

Pretende-se neste tópico elucidar o problema de pesquisa que motivou este estudo, buscando mostrar se as mudanças internas (administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas) ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005 afetaram ou não os valores organizacionais na Cocamar. Entretanto, antes de iniciar tal análise, considera-se importante enfatizar que a cooperativa apresentou, nos dezesseis anos estudados (1990 a 2005), três momentos distintos e importantes, tanto à ocorrência das mudanças internas quanto às alterações no conjunto de valores organizacionais identificadas no referido período.

O primeiro deles diz respeito aos acontecimentos que marcaram o início da década de 90, no qual a administração voltou-se para o quadro social, buscando fortalecer os vínculos entre a cooperativa e seus cooperados. O segundo momento abarcou os anos entre 1995 e 1999, que inicialmente foi marcado pela divulgação do grau de endividamento da cooperativa e pelo seu esforço na promoção de mudanças internas que lhe permitissem superar sua crise financeira. A partir daí, pode-se afirmar que a Cocamar passou a adotar uma postura mais empresarial na gestão de seus negócios, principalmente pela ampliação da sua participação no mercado de varejo. O terceiro momento, a partir do ano 2000, corresponde à retomada do crescimento da cooperativa. Como reflexo percebeu-se uma organização preocupada em honrar os compromissos financeiros assumidos junto aos credores, bem como focada na perpetuação.

Levando-se em consideração esta contextualização e iniciando com a análise dos valores organizacionais preservados, faz-se necessário reconhecer que a análise da relação mudanças internas *versus* valores organizacionais preservados mostrou-se inversa ao esperado, já que estes valores provocaram a ocorrência de mudanças internas. Esta constatação contribui para o entendimento de que existe uma relação de associação entre as mudanças internas e os valores organizacionais que possibilita um mútuo afetamento entre as partes. No Quadro 15, a seguir, estão apresentados os valores organizacionais identificados neste estudo como preservados e as mudanças internas promovidas por sua influência.

MUDANÇAS INTERNAS versus VALORES ORGANIZACIONAIS PRESERVADOS	
VALORES	MUDANÇAS INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos cooperados</li> <li>• Participação e integração dos cooperados</li> </ul>	→ <u>Mudanças Organizacionais:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exclusão dos cooperados não atuantes;</li> <li>✓ Reforma do Estatuto da cooperativa;</li> <li>✓ Capacitação profissional dos cooperados para a competitividade;</li> <li>✓ Ampliação dos vínculos entre os cooperados e a cooperativa – doutrinação cooperativista para cooperados, esposas e filhos.</li> </ul> → <u>Mudanças Mercadológicas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adoção de um programa de qualidade total no atendimento aos associados;</li> <li>✓ Diversificação de atividades e produtos;</li> <li>✓ Melhoria das instalações dos entrepostos já existentes;</li> <li>✓ Abertura e melhoria de entrepostos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento regional</li> </ul>	→ <u>Mudanças Mercadológicas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversificação de atividades e produtos;</li> <li>✓ Abertura e melhoria de entrepostos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência</li> </ul>	→ <u>Mudanças Organizacionais:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realização de Pré-asmbléias nos entrepostos;</li> <li>✓ Criação do COC – Central de Orientação Cocamar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> </ul>	→ <u>Mudanças Administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalização da missão e objetivos da organização;</li> <li>✓ Definição do planejamento estratégico;</li> <li>✓ Mudança na estrutura hierárquica;</li> <li>✓ Reestruturação do quadro de funcionários.</li> </ul> → <u>Mudança Financeira:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implantação do Orçamento anual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneirismo/ Diversificação</li> </ul>	→ <u>Mudanças Mercadológicas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimentos na área industrial;</li> <li>✓ Diversificação: atividades, novos produtos, novas culturas;</li> <li>✓ Abertura de novos entrepostos.</li> </ul>

**Quadro 15: Mudanças internas versus valores organizacionais preservados**

A satisfação dos cooperados, além de estar explícita na missão da organização, também é reconhecida nas declarações da administração como razão de ser da cooperativa. Já a participação e integração dos cooperados estão regidas pelo estatuto da cooperativa, que determina os direitos e deveres dos associados. Por estarem cristalizados na cultura organizacional, percebeu-se que estes valores contribuíram para a promoção de mudanças internas, tanto organizacionais quanto mercadológicas, que tinham por objetivo a perpetuação desses valores. Sendo assim, a cooperativa empreendeu no início da década de 90 a exclusão dos cooperados não atuantes do quadro social, como forma de garantir aos associados filiados a plena satisfação de suas necessidades sob a condição de continuarem participando de forma integrada à cooperativa. Em contrapartida, a Cocamar tem promovido mudanças que visam

manter e cativar os produtores rurais dispostos a transacionar com a cooperativa sob os valores e princípios cooperativos.

Como forma de demonstrar seu direcionamento, a Cocamar tem feito melhorias nas instalações dos entrepostos e investido na construção de novas unidades operacionais (entrepostos). Atualmente, está voltada à implantação da qualidade total no atendimento aos cooperados como forma de garantir agilidade e confiabilidade na prestação de serviços. Paralelamente, continua buscando oportunidades de diversificação de atividades, culturas e produtos, como forma de promover o desenvolvimento da agricultura, o qual também tem sido buscado por meio da capacitação técnica e profissional dos cooperados, através da realização de um crescente e variado número de eventos, que têm sido responsáveis pela disseminação de tecnologia e informações aos produtores rurais. Como forma de garantir a ampliação dos vínculos entre os cooperados e a cooperativa, estão sendo direcionados esforços junto às esposas e filhos dos produtores para que se integrem e participem do cooperativismo.

Todavia, para garantir que somente cooperados dispostos a participarem de forma integrada permaneçam filiados, foram realizadas algumas reformas no estatuto da cooperativa, dentre as quais estão determinadas as condições para que os associados permaneçam filiados ao quadro social.

Em relação ao desenvolvimento regional, a análise dos dados permitiu sua identificação como um valor preservado na cultura da Cocamar durante o período estudado, aparecendo, inclusive, na própria missão da organização. Sendo assim, tem influenciado as decisões da organização, principalmente aquelas voltadas à promoção de mudanças mercadológicas, que visem à diversificação de atividades, culturas e produtos nas regiões pertencentes à área de atuação da cooperativa.

Também a transparência foi identificada como um valor que esteve presente nas declarações da administração ao longo do período estudado. Sob sua influência, foram promovidas mudanças organizacionais que tiveram o objetivo de tranquilizar o quadro social quanto à forma como a cooperativa estava sendo gerida. Para tanto, a diretoria passou a promover pré-assembléias em todos os entrepostos antes da realização das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias. Também foi criado o COC, que se apresenta como um canal de comunicação aberto aos cooperados junto à administração da cooperativa.

A análise dos dados coletados permitiu identificar o comprometimento como mais um valor arraigado na cultura da organização. Relacionado à postura dos funcionários frente à forma como a organização faz as coisas, o comprometimento transpareceu ser um valor decisivo na permanência das pessoas dentro da organização. Como forma de envolver os funcionários com as metas da cooperativa e deixar claro a parcela de contribuição individual no processo de reestruturação, foram promovidas uma série de mudanças administrativas que variaram entre a formalização da missão e objetivos, passando pela definição do planejamento estratégico, mudança na estrutura hierárquica e reestruturação do quadro de funcionários. Como forma de mensurar o esforço das diversas áreas com as metas da cooperativa, foi implementado o orçamento anual, que contribuiu para a sistematização da mudança na gestão financeira da cooperativa.

O último valor identificado como preservado na cultura da cooperativa é o pioneirismo e a diversificação. A análise empreendida sobre os dados coletados permitiu identificar que, mesmo diante da crise financeira, a Cocamar não deixou de buscar novas alternativas, tanto para seus cooperados quanto para sua atividade industrial. Todavia, há que se reconhecer que existiu uma considerável retração nas iniciativas da cooperativa, principalmente durante o período de renegociação da dívida junto aos bancos credores. Tal constatação permite que se conclua que estes valores estiveram latentes quanto a novos empreendimentos. Porém estiveram presentes na forma encontrada pela cooperativa para buscar recursos financeiros, evitando assim sua liquidação. Observou-se que, ao final das renegociações, a cooperativa voltou a atuar da forma pioneira e diversificada, o que demonstra que estes valores foram perpetuados na cultura da organização.

Em nome do pioneirismo e diversificação, a cooperativa empreendeu mudanças mercadológicas que direcionaram os investimentos na área industrial, quer seja em novas indústrias (seda, laranja, álcool, maionese, sucos, café, molhos e atomatados), quer seja na manutenção das instalações já existentes, como forma de garantir a qualidade dos produtos industrializados. Também foram buscadas alternativas que proporcionassem a diversificação de atividades (criação de bicho-da-seda, tecelagem, produção de madeira tratada, etc.), culturas (canola, café super adensado, mandioca, cana, laranja, girassol, etc.) e produtos (creme de soja, sucos, farinha de trigo, café capuccino, álcool, etc.).

Conforme demonstrado no tópico anterior, além dos valores organizacionais preservados houve, também, o incremento de alguns valores à cultura da organização. Levando-se em consideração que a organização estudada respondeu às pressões tanto

exógenas quanto endógenas com a promoção de mudanças internas (administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas), considera-se que algumas dessas mudanças contribuíram diretamente com o surgimento de novos valores. Nessa linha de raciocínio, apresenta-se no, Quadro 16, a seguir, a relação entre os valores incrementados e as mudanças internas.

VALORES	MUDANÇAS INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Participação</li> </ul>	→ <i>Mudanças Administrativas:</i> ✓ Criação do grupo de gestores; ✓ Mudança na estrutura hierárquica; ✓ Reestruturação do quadro de colaboradores; ✓ Elaboração do planejamento estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade social</li> </ul>	→ <i>Mudanças Mercadológicas:</i> ✓ Adoção de programas e projetos sociais e ambientais.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos clientes</li> </ul>	→ <i>Mudanças Mercadológicas:</i> ✓ Adoção de um programa de Qualidade total; ✓ Melhoria no canal de comunicação; ✓ Investimento na área de marketing, visando solidificação da marca; ✓ Ampliação dos canais de comercialização; ✓ Investimentos na área industrial.

**Quadro 16: Mudanças internas versus valores organizacionais incrementados**

A análise dos dados coletados possibilitou a percepção de que o evento da crise financeira despertou na administração a necessidade de unir todas as forças disponíveis em nome da superação das dificuldades vivenciadas. Como demonstração de que o trabalho em equipe e a participação dos funcionários passaram a ser altamente valorizadas, a administração implementou uma série de mudanças administrativas. Dentre elas, convocou os funcionários que ocupavam cargos de responsabilidade na cooperativa (superintendentes, gerentes, coordenadores e supervisores) para discutirem a real situação da cooperativa e, juntamente com a diretoria, elaborar o primeiro planejamento estratégico da Cocamar, ainda no ano de 1996. De acordo com os levantamentos realizados, a reunião das pessoas foi considerada uma excelente ferramenta de gestão, a tal ponto que foi criado o grupo de gestores, que tem ampliado sua participação na gestão da cooperativa. Também as mudanças na estrutura hierárquica e reestruturação do quadro de funcionários têm contribuído para a melhoria das condições de realização do trabalho em equipe e da participação na gestão.

A responsabilidade social corresponde a outro valor identificado como recentemente incorporado à cultura da organização. Apesar de ter por origem as iniciativas internas desenvolvidas pela área de Recursos Humanos junto aos funcionários de baixa renda, é

possível creditar seu crescimento à adoção de programas e projetos sociais e ambientais que foram sendo estruturados e desenvolvidos de forma significativa a partir do ano 2000. O envolvimento da cooperativa com iniciativas ligadas à melhoria das condições de vida das pessoas da comunidade e em prol da preservação do meio ambiente a conduziram a acrescentar em sua missão o desejo de ser reconhecida como uma organização cidadã. Destaca-se que a cooperativa tem sido agraciada com vários prêmios importantes vinculados a sua atuação como organização socialmente responsável e que existe o reconhecimento por parte da administração de que tal situação lhe tem sido revertida de forma positiva, já que a cooperativa tem tido seu nome associado às ações ligadas à cidadania.

O último valor considerado incrementado à cultura da cooperativa corresponde à satisfação dos clientes. Para facilitar seu entendimento, deve-se considerar que a cooperativa, a partir de 1996, ampliou sua participação no mercado de varejo, o que automaticamente despertou a necessidade de prover a satisfação de seus clientes. Sendo assim, em conformidade com sua forma de atuação decorrente de seu desenvolvimento, a cooperativa empreendeu uma série de mudanças mercadológicas, as quais contribuíram para a consolidação desse novo valor na cultura da organização. É importante enfatizar que, até então, a cooperativa estava voltada unicamente à satisfação de seus cooperados, os quais desempenhavam, tanto os papéis de fornecedores quanto de clientes para a cooperativa.

Dentre as mudanças promovidas em prol da satisfação dos clientes, estão os constantes investimentos na área industrial, que têm buscado garantir não somente o lançamento de novos produtos, mas também a qualidade dos produtos oferecidos. Houve investimentos para obtenção da certificação da qualidade total, com objetivo de garantir ao mercado a qualidade dos produtos industrializados pela cooperativa. Como forma de divulgar e consolidar a marca Cocamar junto aos clientes, têm existido investimentos constantes na área de marketing. Finalmente, como forma de manter um canal de comunicação aberto com os clientes, a Cocamar criou um centro de atendimento, no caso o COC – Centro de Orientação Cocamar.

Concomitantemente aos valores preservados e incrementados, foram identificados alguns valores que sofreram modificação no significado, conforme já identificado no tópico anterior. As análises realizadas possibilitaram a identificação de uma relação causal entre as mudanças internas e a modificação no significado de alguns valores. Contudo, antes de iniciar a análise individualizada, acredita-se ser importante fazer um breve resgate do contexto no qual a organização esteve inserida durante o período estudado.

A partir de 1995, com a crise financeira instalada e com a ameaça real de liquidação, a cooperativa foi praticamente obrigada a realizar algumas mudanças internas em busca da superação dos problemas. Recordar-se que muitas delas foram impostas como condições para que as negociações com os credores acontecessem. Nessa época, além das mudanças administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas identificadas, houve também mudança cultural. A partir do momento em que novas formas de se fazer as coisas e resolver os problemas eram experimentados, automaticamente eram validadas e passavam a incorporar o conjunto de soluções já existentes. Assim, com a superação da crise a cooperativa passou a adotar uma gestão mais profissionalizada por meio da adoção de novos critérios e ferramentas.

Dando continuidade à análise do impacto das mudanças internas nos valores organizacionais, estão apresentados no Quadro 17, a seguir, os valores modificados e as mudanças internas que os afetaram.

DÉCADA DE 90		ATUALMENTE
De 1990 a 1994	De 1995 a 1999	De 2000 a 2005
• Crescimento	• Consolidação	• Perpetuação
<p><i>Mudanças Financeiras:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renegociação de dívidas da cooperativa</li> <li>✓ Renegociação de dívidas dos cooperados</li> <li>✓ Venda de imobilizado</li> </ul>		
• Redução de custos	• Redução de custos, investimentos e benefícios	• Compromisso com resultados
<p><i>Mudanças Financeiras:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria no sistema de apuração de resultados</li> <li>✓ Eliminação de negócios ou atividades inviáveis/deficitárias</li> <li>✓ Redirecionamento do capital para atividades de maior retorno</li> <li>✓ Implantação do orçamento anual</li> </ul> <p><i>Mudanças Administrativas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Terceirização de serviços</li> <li>✓ Descentralização dos sistemas informatizados</li> </ul>		
• Arrojo/Ousadia	• Arrojo/Ousadia	• Planejamento
<p><i>Mudanças Administrativas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definição do planejamento estratégico</li> <li>✓ Implantação do orçamento anual</li> <li>✓ Adoção de critérios para análise de viabilidade de projetos</li> </ul>		
• Inovação – campo	• Inovação campo e varejo	• Inovação – tendências de mercado
<p><i>Mudanças Administrativas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitação pessoal e profissional dos colaboradores;</li> <li>✓ Celebração de parcerias e alianças estratégicas;</li> <li>✓ Criação da área de desenvolvimento de novos produtos.</li> </ul>		
• Educação	• Profissionalismo	• Desenvolvimento pessoal e profissional - colaboradores
<p><i>Mudança Administrativa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimentos na capacitação dos colaboradores;</li> <li>✓ Profissionalização da gestão da cooperativa.</li> <li>✓ Criação da área de Desenvolvimento Humano</li> <li>✓ Criação do grupo de gestores;</li> <li>✓ Melhoria da comunicação interna.</li> </ul>		
• Parceria	• Parceria (fins financeiros)	• Parcerias (fins financeiros)
<p><i>Mudança Mercadológica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Celebração de parcerias e alianças estratégicas.</li> </ul>		
• Capacitação técnica	• Capacitação técnica	• Desenvolvimento profissional - cooperados
<p><i>Mudança Organizacional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitação técnica e profissional dos cooperados</li> </ul>		
• Qualidade serviços	• Qualidade produtos e serviços	• Qualidade total
<p><i>Mudança Mercadológica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adoção de um programa de qualidade total</li> <li>✓ Adoção de um programa de qualidade de atendimento nos entrepostos</li> </ul>		

**Quadro 17: Mudanças internas versus valores organizacionais modificados**

O crescimento foi identificado como um valor presente na organização até os primeiros anos da década de 90, podendo ser explicado como conseqüência do espírito desenvolvimentista que orientou a forma de atuação da cooperativa desde sua fundação. Entretanto, a partir de 1995, a ameaça de liquidação conduziu a cooperativa a buscar a consolidação dos investimentos anteriormente realizados. A partir de 2000, praticamente com o fim das negociações com os bancos credores, a cooperativa passa a valorizar a sua sobrevivência, ou seja, começa a direcionar sua gestão para a perpetuação da organização.

A preocupação com a redução de custos esteve presente nas declarações e relatos da administração ao longo dos dezesseis anos contemplados neste estudo. No início da década, conforme descrito anteriormente, o foco era reduzir o tamanho da estrutura, que suportava em torno de quatro mil funcionários alocados em vários níveis hierárquicos sob o comando de sete diretores. Seguindo a tendência da época, a cooperativa empreendeu a terceirização de diversas áreas prestadoras de serviços, não diretamente ligados a sua atividade-fim, e promoveu a descentralização dos sistemas informatizados. Durante o período de renegociação do seu passivo, a cooperativa revisou suas ferramentas de gestão e promoveu consideráveis mudanças nos sistemas de controle e apuração de resultados que, juntamente com a implantação do orçamento anual, proporcionaram-lhe melhores condições de avaliação da performance de cada área. Assumindo uma postura de superação da crise, a cooperativa eliminou os negócios e atividades que não apresentavam resultados satisfatórios, buscando direcionar seus recursos financeiros para atividades comprovadamente mais rentáveis.

Atualmente, tendo solucionado a crise financeira por meio da renegociação de seu passivo com todos os credores, a cooperativa demonstra estar bastante consciente e direcionada a honrar os compromissos assumidos. Para tanto, tem formalizado na própria missão a sua orientação financeira quanto à necessidade de gerar resultados suficientes para honrar o pagamento de sua dívida por meio da realização de negócios que preservem a rentabilidade.

O arrojo e a ousadia presentes na década de 90 foram percebidos como expressão da forma como a organização fazia as coisas até então, o que permite afirmar que estes valores eram condizentes com a postura pioneira e diversificada que caracterizam a Cocamar na busca por novas oportunidades de negócios e atividades. Contudo, diante dos problemas decorrentes do endividamento, percebeu-se que o arrojo e a ousadia estiveram vinculados à disposição com que a cooperativa enfrentou e superou a crise. Dessa forma, foi possível apreender das declarações e relatos da administração que a vivência de tal contexto proporcionou a

experimentação de novas formas de se fazer e pensar as coisas dentro da cooperativa, principalmente em relação ao planejamento de suas atividades, a tal ponto que existe o reconhecimento de que nenhum investimento pode ser realizado sem um respectivo projeto de viabilidade.

Acredita-se que não existe a negação do arrojo e da ousadia como características de sua forma de atuação. Porém, em razão da escassez de recursos financeiros, fez-se necessária a implementação de algumas mudanças financeiras que contribuíram para a melhoria da gestão econômica da cooperativa. Dentre elas, podem ser destacadas a elaboração do planejamento estratégico, que tem sido revisado bianualmente, bem como o orçamento anual, e a sistematização da análise de viabilidade de projetos, que necessariamente precisa ser elaborada antes da realização de investimentos. Percebeu-se que houve o reconhecimento de que as mudanças trouxeram benefícios que aos poucos foram sendo incorporados à rotina da organização e, conseqüentemente, a assimilação do planejamento como valor balizador do arrojo e ousadia.

A inovação faz parte do conjunto de valores cristalizados na cultura da organização e está em conformidade com os valores pioneirismo e diversificação, anteriormente descritos. Com base nos dados coletados, é possível afirmar que houve uma significativa ampliação no seu significado em resposta à evolução da cooperativa. Fazendo uma retrospectiva, percebe-se que, no início da década de 90, apesar de já estar com várias indústrias instaladas, a cooperativa tinha na agricultura o seu foco de desenvolvimento. Com a ampliação da atuação da Cocamar no mercado de varejo, principalmente a partir de 1996, a busca pela inovação rendeu a introdução de novos produtos destinados ao mercado de varejo, que aconteceu paralelamente à busca pela inovação no campo.

Atualmente, a cooperativa tem direcionado esforços para inovar por meio do conhecimento das tendências de mercado. A oferta de bebidas à base de soja e do creme de soja são exemplos concretos dessa nova orientação. Para conseguir chegar nesse estágio, a cooperativa tem promovido algumas mudanças tanto administrativas quanto mercadológicas, que têm variado entre o investimento no desenvolvimento da capacitação pessoal e profissional dos seus colaboradores, na celebração de parcerias na área de pesquisas e na criação de uma área específica para aprimoramento e desenvolvimento de novos produtos.

Especificamente em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, atualmente predominante na cooperativa, pode-se afirmar que também houve

um incremento significativo na amplitude desse valor. O início dos anos 90 foi marcado pela preocupação da organização com a educação básica de seus funcionários, a tal ponto que ela viabilizou, juntamente com o CES – Centro de Estudos Supletivos -, a instalação de uma escola nas dependências da cooperativa. Todavia, ao renegociar sua dívida com os credores, a cooperativa foi questionada quanto à capacidade profissional de sua administração. Em resposta à pressão recebida, passou a promover algumas mudanças na área administrativa que visavam o aumento dos investimentos na capacitação pessoal e profissional, tanto dos colaboradores quanto de sua gestão. Seguindo essa linha de raciocínio, a Cocamar deu continuidade ao seu objetivo de profissionalizar sua gestão e criou uma área específica para o desenvolvimento humano. Com objetivo de incentivar os próprios colaboradores a buscarem os respectivos desenvolvimentos, foi criado o grupo de gestores e promovida uma sensível melhora na comunicação interna.

Quanto à parceria, percebeu-se que a Cocamar sempre buscou através dessa estratégia melhores condições de desenvolvimento de seus trabalhos. Contudo, também para esse valor pôde ser observada certa ampliação no seu significado. Inicialmente, as parcerias visavam o estímulo de novas descobertas e desenvolvimentos de produtos e insumos para a área agrícola, assim como aconteceu com a inovação. Sob pressão para reduzir os custos a partir de 1995, a cooperativa ampliou as parcerias já existentes passando a celebrar parcerias com fins financeiros, ou seja, passou a prestar serviços industriais para outras organizações. Tal decisão proporcionou à cooperativa a plena utilização de sua capacidade instalada, além de gerar recursos financeiros.

A capacitação técnica diz respeito ao empenho da cooperativa ao longo de toda a década de 90 para que seus cooperados recebessem informações e instruções que viabilizassem o aumento da produtividade e a introdução de novas culturas em sua região de atuação. Considera-se que esta postura está em conformidade com o valor que a cooperativa demonstrou dar tanto à diversificação quanto ao desenvolvimento regional. Atendendo a necessidade de também preparar seus associados para a crescente competitividade do mercado agrícola, a cooperativa tem incrementado tanto a forma quanto o tipo de informações disponibilizadas aos associados. Tal esforço tem conduzido à busca pelo desenvolvimento profissional dos cooperados, não restrito às propriedades e cultivo, mas ampliado para um melhor entendimento das questões relacionadas aos mercados nos quais a cooperativa atua.

Uma outra forma encontrada para promover esse desenvolvimento tem sido através da aproximação dos familiares dos cooperados à cooperativa. Para tanto, a cooperativa tem

realizado eventos específicos para as esposas e filhos, nos quais o cooperativismo tem sido divulgado e debatido.

Com relação à qualidade, pode-se afirmar que ao longo de todo o período analisado sempre existiu, por parte da administração da cooperativa, a preocupação em atender aos cooperados com qualidade, reconhecendo-os como a razão de ser da cooperativa. Entretanto, com o crescimento da área de varejo a partir de 1996, aconteceram mudanças significativas dentro da cooperativa, que tinha, até então, o cooperado como seu principal fornecedor e cliente ao mesmo tempo: a partir do momento em que a cooperativa passou a disponibilizar seus produtos industrializados nas gôndolas dos supermercados, ela passou a ter como clientes, além dos cooperados, também o consumidor final. Automaticamente, passou a enfrentar outro tipo de concorrência, outras formas de fazer negócios, enfim, passou a vivenciar outras exigências. Uma das mudanças promovidas visando dar à cooperativa condições para que satisfizesse as demandas impostas pelo novo cenário, foi a adoção de um programa de qualidade total que trouxe inúmeros benefícios, não só na obtenção da certificação da qualidade, mas também na forma de gestão da cooperativa. Dessa forma, o escopo da qualidade ultrapassou o objetivo da qualidade dos serviços aos cooperados do início da década de 90, para, também, a qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores finais. Assim, percebe-se a ampliação do escopo da qualidade para serviços e produtos.

Sem descuidar dos cooperados, atualmente tem sido desenvolvido nos entrepostos da cooperativa um programa de qualidade total no atendimento, que vem de encontro ao valor considerado prioritário à organização, que é a satisfação do cooperado.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi empreendida no sentido de analisar se as mudanças internas ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005 afetaram, ou não, os valores organizacionais da Cocamar Cooperativa Agroindustrial. Para tanto, este estudo foi desenvolvido sob a imbricação do referencial teórico de cultura organizacional, mudança organizacional e cooperativismo. Os dois primeiros conceitos contribuíram para a análise da relação entre as mudanças internas e os valores organizacionais, enquanto elementos da cultura organizacional; o terceiro, por sua vez, possibilitou a compreensão das particularidades que as organizações cooperativas têm em relação às organizações de capital, que estiveram presentes nas análises desenvolvidas nesse estudo.

Os resultados aqui obtidos permitiram concluir que a Cocamar enfrentou na década de 90 sérios problemas financeiros, os quais ameaçaram a continuidade de suas atividades. Para enfrentá-los e superá-los, a cooperativa adotou uma série de mudanças internas que viabilizaram a profissionalização da gestão, melhora da eficiência operacional e geração de resultados positivos suficientes para saldar os compromissos assumidos na renegociação de sua dívida junto aos credores e retomar o ritmo de crescimento. Em decorrência, desenvolveu internamente mais valores típicos de uma organização voltada para o mercado competitivo do que valores relacionados ao cooperativismo, como a igualdade e a solidariedade, por meio do incremento de novos valores culturais, abandono e modificação no significado de alguns valores anteriormente existentes.

Diante de tal quadro, percebeu-se a existência de uma relação de associação entre as mudanças internas ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005 e os valores organizacionais. De acordo com as conclusões desse trabalho, percebeu-se que tal relação possibilitou duplo afetamento entre as partes, ou seja, tanto as mudanças internas ocorridas na Cocamar provocaram alterações no conjunto de valores organizacionais, quanto os valores cristalizados na cultura da cooperativa motivaram a promoção de mudanças internas ao longo do período estudado.

Levando-se em consideração que esta pesquisa debruçou-se sobre dezesseis anos de história da cooperativa, não se pode negar que era esperado que as mudanças internas ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005 provocassem a alteração no conjunto de valores da organização, principalmente porque, a partir de 1995, a cooperativa sofreu

intensa pressão externa por parte de seus credores para que promovesse não somente sua reestruturação financeira, mas também implementasse mudanças na sua forma de gestão, que viabilizassem a superação da crise. Assim, ao retomar a normalidade de suas atividades, com o fim das renegociações, a cooperativa adotou uma postura muito mais empresarial na sua forma de gestão, demonstrando ter transformado os problemas enfrentados em oportunidades.

Portanto, o impacto das mudanças internas sobre os valores organizacionais foi entendido como decorrente da capacidade da organização renovar-se na tentativa de afastar a possibilidade de liquidação, renegociar sua dívida junto aos credores e viabilizar os recursos financeiros necessários não somente para honrar seus compromissos, mas também para sua perpetuação. Logo, é possível afirmar que a alteração dos valores organizacionais também é fruto das pressões endógenas e exógenas pelas quais passou a organização e que, ao que tudo indica, foi viabilizada pelo convencimento de que não existiam outros caminhos melhores a serem seguidos senão a mudança na forma de pensar e agir dentro da organização.

Sendo assim, pode-se afirmar que a alteração dos valores organizacionais viabilizou-se pelo incremento dos valores identificados como trabalho em equipe, participação dos colaboradores na gestão da cooperativa, responsabilidade social e satisfação dos clientes. Também, pela modificação no significado dos valores atualmente identificados como perpetuação, compromisso com os resultados, planejamento, inovação no sentido de buscar as tendências de mercado, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e cooperados e qualidade total.

Em relação ao abandono do valor paternalismo, concluiu-se que os recentes parâmetros de gestão da Cocamar passaram a privilegiar o compromisso na geração de resultados financeiros, visando à perpetuação da organização. Tal realidade impôs como foco a eficiência econômica da cooperativa em detrimento à postura paternalista até então nutrida em relação ao quadro social. Sendo assim, pode-se afirmar que a administração vislumbrou na continuidade de suas atividades a alternativa mais vantajosa para seus associados. Conseqüentemente, deixou de atender as necessidades individuais dos associados por meio da postura paternalista, ou seja, os interesses da coletividade sobressaíram aos interesses individuais.

Por outro lado, a existência da relação de associação inversa, na qual os valores organizacionais preservados provocaram a ocorrência de mudanças internas, tornou possível o reconhecimento de que tais valores, conforme orienta Schein (1982), têm desempenhado a

função de proteção da organização quanto à volatilidade das mudanças atualmente vivenciadas. Como foi possível constatar neste estudo, os valores identificados como a satisfação dos cooperados, a participação, integração e o desenvolvimento regional podem ser considerados como inerentes às organizações ligadas ao cooperativismo, pois buscam garantir uma atuação empresarial sob os princípios e valores cooperativos. Já o pioneirismo e a diversificação garantem a continuidade da forma de atuação empreendedora que sempre marcou as iniciativas da Cocamar ao longo de sua história. Por sua vez, o valor comprometimento impõe aos colaboradores a necessidade de que a missão e os objetivos da cooperativa sejam alcançados. Finalmente, o valor transparência aparece como uma das formas que a administração da cooperativa encontrou para garantir aos seus associados o atendimento de seus interesses.

Apesar de ter havido alteração no conjunto de valores, a constatação da existência de valores preservados corrobora com a noção de que a cultura organizacional é formada ao longo do tempo e pelo compartilhamento de manifestações simbólicas entre os membros de determinado grupo e que, devido a isso, tem caráter pouco volátil. Portanto, pode apresentar-se como fator de resistência às mudanças que afetam padrões já assumidos pelo grupo como respostas adequadas aos problemas já vivenciados. Assim, analisando-se a ocorrência das mudanças internas na Cocamar, pode-se afirmar que dentre elas existiram aquelas que foram promovidas por influência dos valores cristalizados na cultura organizacional e outras que, inversamente, contribuíram para a alteração dos valores organizacionais da cooperativa.

Refletindo sobre os resultados obtidos neste estudo, pode-se afirmar que a cooperativa transcendeu sua inerente vocação de focar o atendimento das necessidades sociais e econômicas de seu quadro social, ao optar pela industrialização e conseqüente expansão da sua atuação no mercado de varejo. Em decorrência, seu leque de fornecedores e clientes foi ampliado para focar também os consumidores de seus produtos finais e a comunidade em geral, sempre contando com a participação de seus colaboradores no alcance da satisfação de seus associados e clientes, no fomento ao desenvolvimento regional e na atuação socialmente responsável. Entretanto, em razão de seu histórico de superação de problemas, a organização faz questão de explicitar sua necessidade e interesse em perpetuar-se por meio da preservação dos parâmetros de rentabilidade, ainda que tal posicionamento exija novas mudanças.

Finalizando, é pertinente destacar alguns pontos que não fizeram parte do escopo dessa pesquisa, mas que podem instigar a realização de estudos futuros. Dentre eles, tem-se a percepção de que as relações de poder são suficientemente fortes dentro da organização, a

ponto de orientarem o comportamento das pessoas, principalmente nas questões relacionadas ao comprometimento com a missão e os objetivos da organização, à postura individual em relação à participação na gestão, bem como a disposição para trabalhar em equipe. Diante de tal constatação, a realização de um estudo aprofundado sobre a influência das dependências de poder no comportamento dos colaboradores parece oportuna.

Ainda que não se possa afirmar que houve mudança da cultura organizacional da Cocamar, apenas pela identificação da alteração no conjunto dos valores da cooperativa, por estes serem um dos elementos constitutivos da cultura de uma organização, registra-se que a análise dos dados sugeriu que existem indícios de que possa ter ocorrido mudança na cultura organizacional da cooperativa. Entretanto, tal afirmação somente pode ser abonada com a realização de estudos mais aprofundados nesta questão, que abranjam a análise de outros elementos culturais.

Recomenda-se, ainda, um estudo sobre a influência da dualidade empresa/associação no surgimento de conflitos internos. Tal sugestão está baseada na percepção de que, ao conviver com a dualidade empresa/associação, a gestão da cooperativa depara-se com o desafio de equalizar tanto os interesses dos cooperados quanto de solidificar sua marca nos mercados onde atua. Sendo assim, em muitos momentos foi possível observar que existem áreas focadas em satisfazer as necessidades dos cooperados e outras voltadas ao fortalecimento da cooperativa junto aos mercados onde ela atua. Diante disso, acredita-se que uma análise mais aprofundada nesse tema poderia contribuir para melhores resultados na gestão da organização.

## REFERÊNCIAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/i-aci.htm>>. Acesso em: 05 maio 2006.

AIDAR, Marcelo Marinho; ALVES, Mário Aquino. Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François et al. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volume II. São Paulo: Atlas, 1993.

ALENCAR, Edgard. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

ALIGLERI, Lílian Mara. **Responsabilidade social e cultura organizacional: o caso da Ford Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2002.

ALVES-MAZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

ALVESSON, Mats. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, v. 4, n. 1, jan./abr. , 2000.

\_\_\_\_\_; FISCHMANN, Adalberto Américo; SOUKI, Gustavo Quiroga. Continuidade ou descontinuidade das estratégias: um estudo sobre a influência da eleição dos dirigentes em cooperativas agropecuárias. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

BALDI, Mariana. Cultura e estrutura organizacional: um estudo na Unijuí. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** , Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, 1 CD-ROM.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

\_\_\_\_\_. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 4, out./dez., 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidil Jesus Paes de. **Um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGraw-hill, 1986.

BATALHA, Mário O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BEATRIZ, Marilene Z. Cultura, poder e o “outro generalizado” na Secretaria Municipal de Curitiba: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., João Pessoa. **Anais...**, João Pessoa: ENANPAD, 2004, 1 CD-ROM.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. **Sociologia aplicada à administração**. 5. ed., São Paulo: Saraiva, 2000.

BERNARDO-ROCHA, Eliza Emília Rezende. **O cooperativismo agrícola em transição**: dilemas e perspectivas. 1999. Tese (doutorado em Economia)-Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

BERTERO, Carlos Osmar; KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, maio/jun. 1994.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional e instrumentalização de Poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria et al. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo**: economia, doutrina e estratégias de gestão. 1994. Dissertação (Mestrado)-Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1994.

\_\_\_\_\_. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, Mário O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Agribusiness cooperativo**: economia, crescimento e estrutura de capital. 1998. Tese (Doutorado)-Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.

\_\_\_\_\_; NEVES, E. M.; MARQUES, P. V. Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Brasília: SOBER, v. 33, 1995, CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração de cooperativas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Brasília: SOBER, v. 38, n. 4, out./dez., 2000.

\_\_\_\_\_. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão do Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 2000b.

BISCOLI, Fabiana R. V. **A cultura organizacional nos processos de fusão**: o caso de uma universidade Pública. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2003.

BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed., Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, jan./mar. 1997.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, jul./set. 1991.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 15, n.2, abr./jun. 1981.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. Disponível em: <<http://www.cocamar.com.br>>. Acesso em: 05 maio 2006.

CORREIA, Ângela de Castro; MOURA, Kátia R. Lima de. **A apreensão da cultura e o não compartilhamento dos valores cooperativistas em uma cooperativa sediada em Natal/RN**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08n4art3.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2004.

CRUBELATE, João Marcelo; ALCADIPANI, Rafael. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: variável ou metáfora? Eis a questão. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v. 1, n. 1, jan./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental**: Estudo comparativo de Casos na UEM. 1998. Dissertação (Mestrado)-Setor de Ciências Sociais Aplicada, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1998.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Organização e administração de cooperativas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 33, n. 2, mar./abr. 1999.

\_\_\_\_\_. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 2, p. 18-26, abr./jun. 1999b.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DICIONÁRIO GLOBO DE SOCIOLOGIA. Porto Alegre/Rio de Janeiro: Globo, 1977.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volume III, São Paulo: Atlas, 1996.

ESTEVES, Egeu. Os desafios à igualdade nas cooperativas autogestoras. In: SINGER, Paul et al. (Org.). **Uma outra economia é possível**. São Paulo: Contexto, 2003.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; LOBLER, Mauri Leodir. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

FERREIRA, Maria. C.; ASSMAR, Eveline M. L. **Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>> . Acesso em: 5 nov. 2004.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. Condicionantes da estratégia de diversificação nas cooperativas agropecuárias. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002.

FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997.

FICHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart R. et al. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 2, São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n. 33, v. 2, mar./abr. 1993.

\_\_\_\_\_; FICHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996b.

\_\_\_\_\_. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.

\_\_\_\_\_. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez. 1987.

\_\_\_\_\_. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, mar./abr. 1993.

\_\_\_\_\_. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, jul./set. 2000.

\_\_\_\_\_; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes. 1977.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997b.

FREITAS, Maria Éster de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 31, n. 3, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARZÓN, Carlos Uribe. História del movimiento cooperativo. **Série Divulgativa Coopdesarrollo 3**, CD-ROM, 2004.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 2, abr./jun. 1998.

INOCÊNCIO, Rosângela Mazzia. **Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: Estudo comparativo de casos**. 2000. Dissertação (Mestrado)-Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

JAIME JUNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 4, out./dez. 2002.

JANK, Marcos Sawaya; BIALOSKORSKI NETO, S. Comércio e negócios cooperativos. ACI – Alianza Cooperativa Internacional. **Assembléia Regional das Américas**. São Paulo, novembro, 1994.

JARDIM JUNIOR, José Fernandes. Cooperativismo e agronegócio: quatro décadas de cooperativismo – o caso Cocamar. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1976.

KAHN, J. S. **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Barcelona: Editorial Anagrama, 1975.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KEESING, Felix. **Antropologia Cultural**. Vol. 2, 2. ed., Rio de Janeiro: Fundo de Quintal, 1972.

KOTTER, John P.; HESKET, James L. **A cultura corporativa e o desempenho organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KROEBER, A. L. Sociedade e cultura. In: PETERS, Lynn Herman. **Administração e sociedade**. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar, 1976.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1985.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 5. ed., Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 1989.

LIKERT, H. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

LOPES, Mauro Rezende et al. Gestão estratégica e reformas nas cooperativas agropecuárias brasileiras. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002.

MALINOWSKI, Bronislaw. A cultura. In: KAHN, J. S. (Org.). **El concepto de cultura: textos fundamentais**. Barcelona: Anagrama, 1975.

MARCONI, Marina de Andrade. Cultura e sociedade. In: LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_; PRESCOTTO, Zélia, M. N. **Antropologia: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1989.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed., São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 2, abr./jun. 2002.

MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations**: Three Perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

\_\_\_\_\_; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R. et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001.

MAURER JUNIOR, Theodoro Henrique. **O cooperativismo**: uma economia humana. São Bernardo do Campo: Imprensa Metodista, 1966.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; MESQUITA, Zilá Pedroso. O papel da comunicação e da linguagem na mudança organizacional: uma abordagem cultural. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed., São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

\_\_\_\_\_. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 5.ed., Petrópolis: Vozes, 1994.

MOLES, A. A. **Sociodinâmica da cultura**. São Paulo: Edusp, 1974.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia; WOOD JR., Thomaz. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004b.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 1, jan./mar. 1999.

\_\_\_\_\_. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOURA, Valdiki. **Curso médio de cooperativismo**. Rio de Janeiro: GB, 1968.

MYRDAL, Gunnar. **O valor em teoria social**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1965.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Orientação para constituição de cooperativas**. 7. ed., Brasília: OCB, 1998.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<http://www.obc.org.br/>>. Acesso em: 05 maio 2006.

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br>>. Acesso em: 05 maio 2006.

OLIVEIRA, Paulo de Salles. Uma fonte de solidariedade: a divisão do trabalho social de Durkheim. In: SINGER, Paul et al. **Uma outra economia é possível**. São Paulo: Contexto, 2003.

PELTO, Perti J. **Iniciação ao estudo da antropologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

PINAZZA, L.A.; SILVA, T. N. **COCAMAR: 30 anos de desafios e mudanças - Estudo de Caso**. São Paulo, Grupo PENSA, 1993.

PINHO, Diva Benevides. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. São Paulo: Pioneira, 1966.

\_\_\_\_\_. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual de cooperativismo, vol. I).

\_\_\_\_\_. **Tipologia cooperativista**. São Paulo: CNPq, 1984. (Manual de cooperativismo, vol. IV).

\_\_\_\_\_. **“Programa de Autogestão”** – educação cooperativista. Ralph Panzutti (Org.) São Paulo: SESCOOP/OCESP, 2000.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PREVIDELLI, José de Jesus; CANONICE, Bruhmer César Forone. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: monografias, TCCs, trabalhos de estágio, projeto de iniciação científica – com base nas novas normas da ABNT**. 1. ed., Maringá: Unicorpore, 2006.

PROTIL, Roberto Max. Mudança organizacional frente a novas tecnologias: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

RECCO, Rogério (Coord.). **Uma história em quatro décadas**. Maringá: Cocamar, 2003.

REVISTA COCAMAR. Relatório 2001. Ano I. Maringá, janeiro de 2002.

REVISTA COCAMAR. Relatório 2002. Ano II. Maringá, janeiro de 2003.

REVISTA COCAMAR. Relatório 2003. Ano III. Maringá, janeiro de 2004.

REVISTA COCAMAR. Relatório 2004. Ano IV. Maringá, janeiro de 2005.

REVISTA COCAMAR. Relatório 2005. Ano V. Maringá, janeiro de 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIQUE, Mônica. Os pioneiros de Rochdale e os princípios do cooperativismo. In: \_\_\_\_\_. **História da economia solidária**. São Paulo: CUT/ADS/UNITRABALHO, 2001. (curso de extensão Universitária em Economia Solidária e desenvolvimento Local).

ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SALAZAR, German Torres. Cultura gerencial e estratégias empresariais: um estudo em empresas agropecuárias. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 5, nov./dez. 1992.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Vol. 2, 4. ed., São Paulo: EPU, 1987.

SELZNICK, Philip. Fundamentos da teoria de organização. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1971.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SERRA, Elpídio. **Cocamar: sua história, sua gente**. São Paulo: Hamburg, 1989.

SERVA, Maurício; JAIME JUNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 1, maio/jun. 1995.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2001.

SILVA, Anielson Barbosa da; ROCHA, Cristina L. L. L. Os artefatos de uma organização Militar. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

SILVA, Narbal. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2000. 1 CD-ROM.

SILVEIRA, Rosana R. **Cultura organizacional conservadora ou inovadora**: Estudo de casos nos Supermercados Imperatriz. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração)-Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**. v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 12. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 2, abr./jun. 1996.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n. 3, jul./set. 1998.

TEIXEIRA JÚNIOR, Francisco; OLIVEIRA, Francisco Correia de. Influência da tecnologia da informação na cultura organizacional: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa na educação. 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.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VOLBERDA, Henk W. **Building the flexible firm**: How to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

WOOD, Stephen. A administração japonesa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, jul./set. 1991.

WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto M. de. Mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**. 4ª. ed., São Paulo: Atlas, 2004b.

\_\_\_\_\_; CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 4, out./dez. 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGUINI, Alessandra; DELLAGNELO, Eloise H. L. A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural na TCM Informática Ltda. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ZANELLI, José Carlos. Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...**: Curitiba: ENEO, 2000. 1 CD-ROM.

# APÊNDICES

## Apêndice A

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

#### I Questões iniciais

Estas questões iniciais não foram aplicadas aos membros da diretoria: Presidente e Vice-Presidente.

- Há quanto tempo trabalha na Cocamar? Qual seu local de trabalho? Qual o cargo que ocupa?
- Há quanto tempo participa do grupo de gestores?
- Você poderia fazer um breve histórico de sua carreira dentro da cooperativa, ou seja, apontar os cargos e locais onde já trabalhou?

#### II Questões de Entrevista

##### 1 Identidade Organizacional

- 1.1 Você pode identificar e explicar, com suas palavras, o significado da missão da Cocamar?
- 1.2 Quais são, com suas palavras, os objetivos da Cocamar?
- 1.3 A partir de quando e de que forma você tomou contato com a missão e os objetivos da Cocamar?
- 1.4 Você acredita que os colaboradores conhecem ou entendem a missão da cooperativa?
- 1.5 Na sua percepção, qual a relevância da cooperativa ter a missão e objetivos formalmente definidos e divulgados?
- 1.6 Na sua percepção, todas as áreas da cooperativa têm missão e objetivos específicos? Estão em conformidade com a missão e os objetivos da organização?
- 1.7 Você acredita que a diversidade de atividades da cooperativa contribui para a existência de conflitos entre as áreas?
- 1.8) Em caso afirmativo, esses conflitos estão ligados ao não compartilhamento da missão e objetivos da organização?
- 1.9 Você acredita que todas as áreas da cooperativa orientam-se pela missão e objetivos da cooperativa?

## **2 Liderança**

- 2.1 Na sua opinião, qual o papel do líder na Cocamar?
- 2.2 Na sua opinião, qual o papel dos liderados na Cocamar?
- 2.3 Como você caracteriza o estilo de liderança desenvolvido na Cocamar: mais participativo ou mais autoritário?
- 2.4 De acordo com sua opinião, como é a comunicação na Cocamar?
- 2.5 Na hora de pensar o futuro, você acredita que o foco deve ser de curto, médio ou longo prazo?
- 2.6 De acordo com sua percepção, os líderes na Cocamar devem se orientar pela rotina ou pelo improvisado?
- 2.7 Os procedimentos não usuais, não normatizados, são naturalmente aceitos?

## **3 Regras não Escritas**

- 3.1 De acordo com a sua percepção, existem regras não escritas na Cocamar?
- 3.2 Em caso afirmativo, qual a amplitude dessas regras? Você acredita que elas influenciam a gestão e o comportamento das pessoas na Cocamar?
- 3.3 Existem situações em que as regras formais não determinam a forma de solucionar um problema? Em caso afirmativo, no que se baseia a solução adotada para esse problema?
- 3.4 Na sua opinião, existe tolerância ao não cumprimento de uma regra não escrita?
- 3.5 Na sua opinião, essas regras não escritas estão em conformidade com as normas?
- 3.6 Na sua opinião, essas regras podem ser questionadas? Em quais situações?
- 3.7 De acordo com a sua percepção, existe preocupação em informar essas regras não escritas aos novos membros na Cocamar?
- 3.8 Quanto à atualização, na sua opinião, as regras não escritas precisam ser revistas?

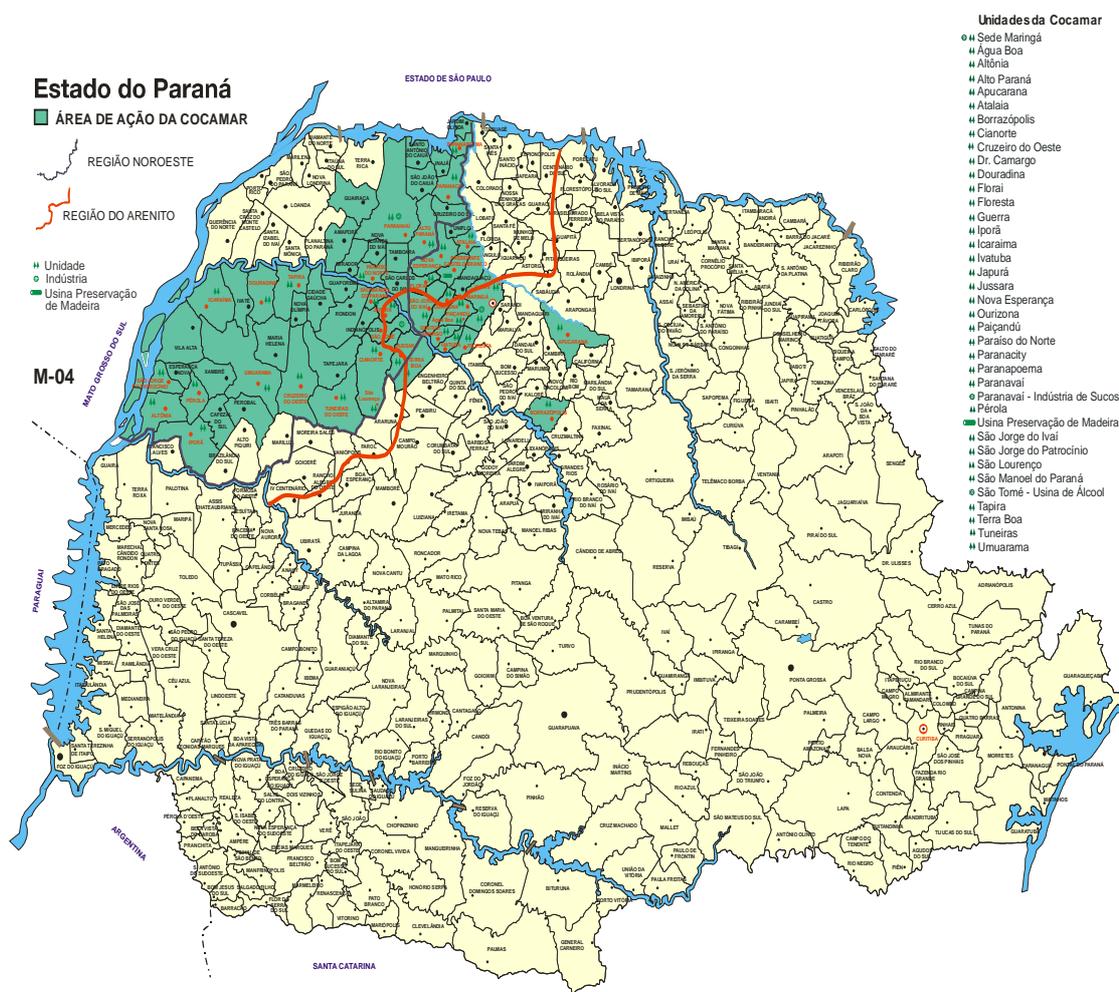
## **4 Orientação Externa**

- 4.1 Na sua opinião, qual a importância que o monitoramento do ambiente externo à cooperativa tem para a Cocamar?

- 4.2 Na sua opinião, existe preocupação por parte da cooperativa em monitorar o ambiente externo, quanto ao surgimento de novas tecnologias, produtos, novos mercados, perfil do consumidor?
- 4.3 De acordo com a sua percepção, existe um mecanismo de monitoramento do ambiente externo formalizado na Cocamar? Em caso afirmativo, você pode descrever sua forma de atuação?
- 4.4 Na sua opinião, quais as áreas da cooperativa devem estar atentas às mudanças do ambiente externo?
- 4.5 Como você vê a forma de atuação da cooperativa em relação ao ambiente externo? Ela assume uma postura reativa ou pró-ativa?
- 4.6 Na sua opinião, como se operacionaliza o monitoramento do ambiente externo na cooperativa?
- 4.7 Na sua opinião, a cooperativa tem incentivado o surgimento de novas idéias? De que forma?
- 4.8 Na sua opinião, o que pode restringir uma iniciativa de inovação e criatividade?
- 4.9 Na sua opinião, a responsabilidade de gerar inovação/criatividade dentro da cooperativa está restrita a uma pessoa, a um grupo de pessoas ou área específica?
- 4.10 Na sua opinião, tem havido investimento ou incentivo por parte da cooperativa na formação profissional de seus colaboradores? Em caso afirmativo, na sua opinião, por que a cooperativa tem feito esse investimento ou incentivo? Ele tem sido direcionado?
- 4.11 Na sua opinião, como são recebidas as novas idéias, principalmente aquelas que implicam em mudanças significativas?
- 4.12 Na sua opinião, os canais de comunicação estão abertos para fomentar a inovação e a criatividade?

## Apêndice B

### Mapa da área de atuação da Cocamar

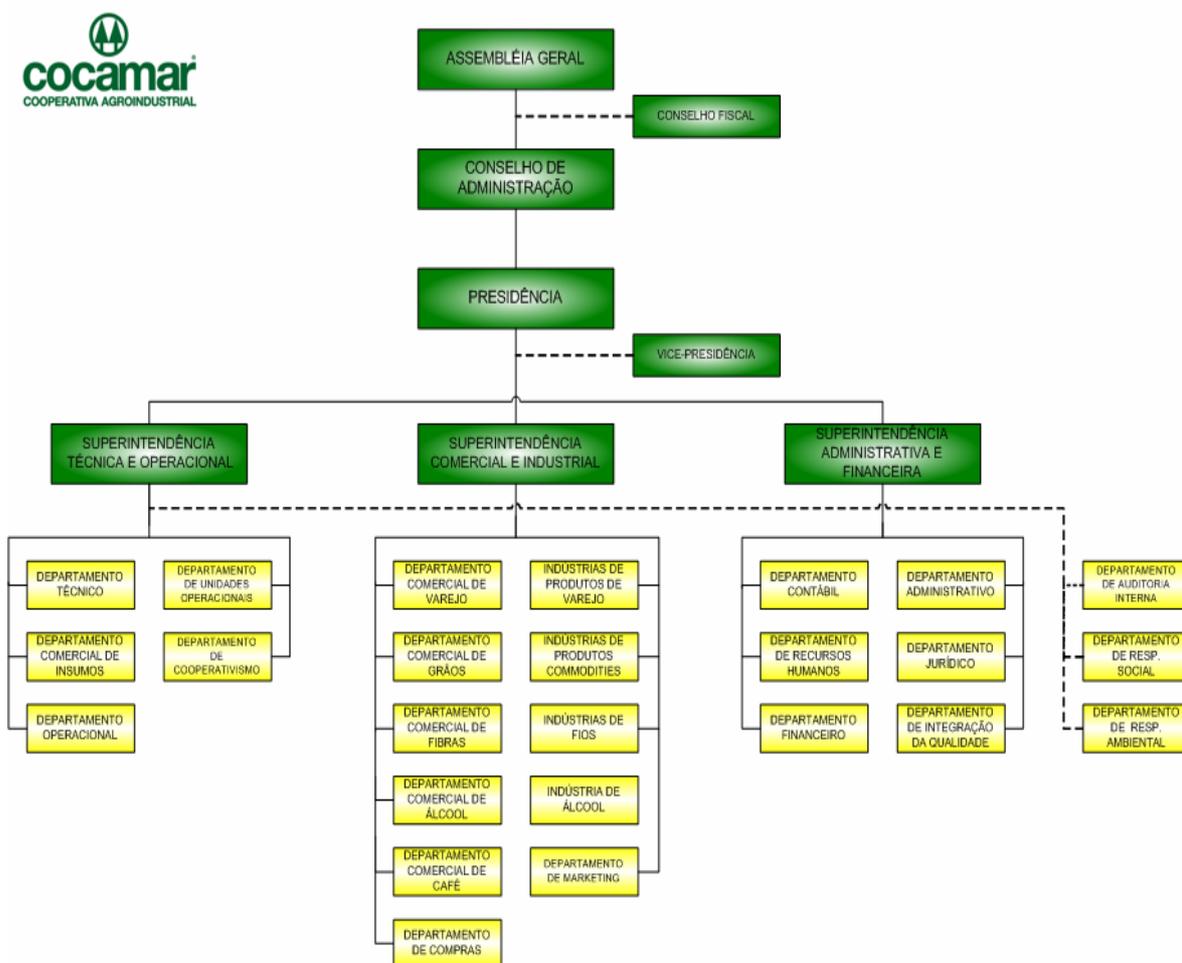


**Entrepósitos:** Água Boa, Alto Paraná, Altônia, Apucarana, Atalaia, Cianorte, Cruzeiro do Oeste, Douradina, Dr. Camargo, Floraí, Floresta, Guerra, Icaraíma, Iporã, Ivatuba (unidade I), Ivatuba (unidade II), Japurá (unidade I), Japurá (unidade II), Jussara, Maringá (unidade I), Maringá (unidade II), Nova Esperança, Ourizona, Paçandu, Paraíso do Norte, (unidade I), Paranaíba (unidade II), Paranaíba (unidade I), Paranaíba (unidade II), Pérola, São Jorge do Ivaí (unidade I), São Jorge do Ivaí (unidade II), São Jorge do Patrocínio, São Lourenço, São Manoel, Tapira, Terra Boa, Tuneiras do Oeste (unidade I), Tuneiras do Oeste (unidade II) e Umuarama.

**Unidades Industriais:** Fábrica de Óleos I e II, Refino de óleos, Fiação de Algodão, Fiação de Seda, Torrefação e Moagem de Café, Fábrica de Néctares de Fruta, Fábrica de Bebidas à Base de Soja, Fábrica de Maioneses e Molhos, Destilaria de Alcool, Usina de Preservação de Madeira e Fábrica de Suco de Laranja.

## Apêndice C

### Organograma da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Janeiro 2006



Fonte: Departamento Administrativo – janeiro de 2006.

ORG/DIR-0001 V3

## Apêndice D

### O que a Cocamar recebe e industrializa

<b>Matéria-prima</b>	<b>Cidade</b>	<b>Produtos</b>
Soja	Maringá	Lecitina, óleo degomado, óleo refinado, maionese, farelo, bebidas à base de soja prontas para beber em diversos sabores, creme de soja.
Caroço de algodão	Maringá	Óleo semi-refinado, farelo e línter e pluma.
Algodão em pluma	Maringá	Fios de algodão, fios mistos e fios sintéticos.
Óleo bruto de milho	Maringá	Óleo refinado.
Canola	Maringá	Óleo degomado, óleo refinado, farelo e maionese.
Girassol	Maringá	Óleo refinado e farelo.
Casulos de seda	Maringá	Fios e subprodutos têxteis.
Café	Maringá	Café beneficiado, café torrado e moído, capuccino.
Polpa de frutas	Maringá	Sucos e néctares prontos para beber.
Polpa de tomate	Maringá	Catchup
Pasta de mostarda	Maringá	Molhos
Cana-de-açúcar	São Tomé	Álcool carburante (hidratado e anidro), álcool gel e líquido.
Eucalipto	Presidente Castelo Branco	Mourões, palanques e esteios.
Laranja	Paranavaí	Suco concentrado e congelado, suco pronto para beber, óleos essenciais (destinado para indústria de alimentos), d'limonede (direcionado para produtos de limpeza) e fase oleosa (direcionado para perfumaria).
Trigo	Itambé (parceria)	Farinha de trigo.

Fonte: Revista Cocamar (2006, p. 33).

## Apêndice E

### Programas sociais desenvolvidos pela Cocamar

Iniciativa	Objetivo
Cocamar	Programa de voluntariado permanente, iniciado em 2001. Através do recolhimento de material escolar, agasalhos, brinquedos e cestas básicas, atende cerca de 200 entidades assistenciais da sua região de atuação.
Páscoa Generosa	Parceria com empresas provadas, arrecada alimentos para doação a entidades assistenciais.
Cocamar Solidária	Doação de dois carros zero km, para entidades assistenciais, que ao venderem seus cupons ficam com o valor arrecadado.
Centro de Estudos Supletivos (CES)	Destinado aos trabalhadores industriais e seus familiares.
Cocamar Ecológica	Grande projeto que envolve a conscientização da comunidade sobre a necessidade de reciclagem de embalagens, lâmpadas fluorescentes, embalagens agroquímicas. Além do incentivo na recomposição da mata ciliar.
Projeto suco justo	Visa melhoria da qualidade de vida dos colhedores de cana, através da doação de um percentual específico da comercialização do suco a uma ONG europeia - Fairtrade Labelling Organization International.
Eventos técnicos	Promoção de eventos para divulgação técnica e tecnológica aos produtores.
Atividades esportivas	Escolinha de futebol para crianças. Integração dos cooperados através da Copa de Futebol Suíço, Trucada e Campeonato de bocha.
Pescaria nas Lagoas	Doação de peixes às famílias dos trabalhadores da Destilaria de Álcool.
Coral e Orquestra Cocamar	Formado por cerca de 50 pessoas, funcionários e cooperados.
Coral infantil	Formado por alunos do Lar Escola da Criança de Maringá.
Soja na mesa	Divulgação dos benefícios da soja na dieta alimentar.

Fonte: Revista Cocamar (2005, p. 51).

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)