A APREENSÃO DA CULTURA E O NÃO-COMPARTILHAMENTO DOS VALORES COOPERATIVISTAS EM UMA COOPERATIVA SEDIADA EM NATAL/RN

ARTIGO

Ângela de Castro Correia

Professora do curso de Administração e Chefe do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR – do Campus de Guajará-Mirim/RO

Kátia Rejane Lima de Moura

Mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Professora substituta do curso de Psicologia da UFRN do Campus Natal/RN

RESUMO

Este artigo tem por objetivo a análise da cultura organizacional de uma cooperativa sediada em Natal/RN. Escolheu-se analisar a cultura organizacional a partir da identificação, junto aos dirigentes e empregados, da percepção e do compartilhamento dos ritos, valores, normas, atitudes, comunicação e relacionamento interpessoal, política de recursos humanos, processo decisório, auto-hetero-avaliação e socialização. A apreensão da cultura da cooperativa foi analisada considerando-se os três níveis descritos por Edgar Schein: nível dos artefatos visíveis, nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e nível dos pressupostos inconscientes. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, do tipo descritivo-exploratório. As técnicas utilizadas foram a entrevista semi-estruturada, formulário, observação direta e análise documental. A pesquisa ocorreu no primeiro semestre de 2000. Os resultados mostram que os valores cooperativistas não são compartilhados com os empregados, ocorrendo uma distorção do que se entende por cooperativismo. Conclui-se que os três níveis propostos no modelo de Schein são observáveis na organização em estudo.

ABSTRACT

This article aims the analysis of the organizational culture of a cooperative located in Natal, RN. It starts with the identification, according to managers and employees, of the perception and the sharing of rituals, values, norms, attitudes, communication and interpersonal relationships, human resources policy, decision process, self-other-evaluation and socialization. The understanding of the cooperative culture was analyzed considering the three levels described by Edgar Schein, which are: level of visible artifacts, value levels that govern people's behavior and level of unconscious assumptions. The method that characterizes this research is the case study, of the descriptive-exploratory type. The techniques used were the semi-structured interview, forms, direct observation and documentary analysis. The research was undertaken during the first half of 2000. The results show that cooperative values are not shared with the employees, resulting in a distortion of what is understood as cooperativism. It is concluded that the three levels proposed in the Schein model are observable in the organization studied.

1. INTRODUÇÃO

A doutrina do cooperativismo surgiu em fins do século XVIII e primeira metade do século XIX, na Europa, embora haja indícios de que, na pré-história, ocorria a reunião de homens para caçar, pescar ou realizar outras tarefas econômicas; de que na Europa, após o século V, algumas organizações apresentavam características de cooperativismo; e de que, na América, a organização socioeconômica dos indígenas centrava seu interesse no consumidor e no problema do consumo. Mas a preocupação dos economistas com a questão foi mais séria somente a partir do século XIX. Consumidores, principalmente da França e Inglaterra, “começaram a se unir em sociedades cooperativas a fim de se opor aos excessos dos produtores e dos intermediários” (PINHO, 1966: 2), o que representou uma manifestação contra os desequilíbrios provenientes do liberalismo econômico.

A palavra cooperação, etimologicamente, é originária do verbo latino *cooperari*, de *cum* e *operari* = operar juntamente com alguém (PINHO, 1966: 7), ou seja, é a prestação de auxílio objetivando um fim comum. Trata-se da associação de pessoas que, com base em seus próprios esforços e ajuda mútua, “(...) organizam e administram empresas econômicas com o objetivo de proporcionar serviços que satisfaçam suas necessidades, sujeitando-se ao efeito de (...) princípios cooperativos ou normas (...) de funcionamento” (DRIMER e DRIMER, 1984: 7). As pessoas se unem, formal ou informalmente, visando ao mesmo objetivo. Geralmente, o termo é usado para designar cooperativismo e equivale, algumas vezes, a cooperativa.

As cooperativas devem, assim, procurar manter uma cultura de cooperação, seja operando com espírito cooperativo, seja procurando fomentar o espírito cooperativo de seus associados, e atuar conforme normas éticas e com altos valores espirituais como a solidariedade, a igualdade, a justiça, a equidade, a liberdade, o humanitarismo e a educação, em prol da reforma moral do homem e dos interesses da comunidade como um todo.

O cooperativismo, como doutrina, segundo PINHO (1966: 8), “(...) tem por objeto a correção do social pelo econômico através de associações de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas”; já as cooperativas, no sentido de sociedades de pessoas, organizadas em bases democráticas, propõem-se suprir seus membros de bens e serviços e realizar certos programas educativos e sociais. Isso significa que o cooperativismo é um movimento cujo objeto é a “(...) promoção de um sistema de produção, repartição e consumo, fundado na dupla qualidade de associado-usuário-empresário (...). Doutrina que busca a correção das distorções das economias de mercado e de planificação centralizada” (PINHO, 1977: 24), ou seja, além de prestar serviços, o cooperativismo opõe-se às injustiças sociais oriundas do meio competitivo ou da intervenção do Estado, conforme o sistema econômico vigente – capitalista ou socialista.

Numa cooperativa não existe empregador. Os que nela trabalham administram-na e a controlam por meio da Assembléia Geral, de Conselhos e Representantes. Ela não suporta em seu interior a cultura do individualismo, pois é um agrupamento de pessoas que procuram fins econômicos, sociais e educativos em comum e não a exploração dos mais fracos pelos mais fortes. Mas, embora atue contra a exploração, nem sempre o cooperativismo elimina a concorrência, pois as cooperativas tendem a lutar contra seus concorrentes e entre si mesmas por uma fatia do mercado, e nem sempre conseguem abolir o lucro, o interesse pessoal e o assalariado. Tal fato não deixa de demonstrar elementos da cultura capitalista resvalando para o contexto do cooperativismo.

2. COOPERATIVAS: ASPECTOS TEÓRICOS

Os princípios universais que regem a organização e o funcionamento das cooperativas são as normas de igualdade, equidade e proporcionalidade. Esses princípios são também conhecidos pelo nome de “princípios de Rochdale” (DRIMER e DRIMER, 1984), em decorrência de terem sido elaborados por vinte e oito tecelões que fundaram em Rochdale, na

Inglaterra, em 1844, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda. (PINHO, 1977: 23), inspirando a atividade cooperativista do mundo inteiro.

Entre os princípios que regem uma cooperativa destacam-se: o livre acesso e a adesão voluntária; ser uma organização democrática; limitar o interesse ao capital; distribuir os excedentes entre os associados proporcionalmente às suas operações e destinar o excedente a finalidades comuns; promover a educação e a integração; manter a neutralidade política e religiosa; realizar as operações junto com os associados; e outros (DRIMER e DRIMER, 1984).

Os precursores do cooperativismo que manifestaram suas idéias e experiências foram, segundo PINHO (1977), principalmente Roberto Owen (1971-1858), Carlos Fourier (1772-1837), Guillermo King (1786-1865), Felipe Buchez (1796-1865) e Luis Blanc (1812-1882). Em 1857 os argentinos criaram a primeira cooperativa operária de consumo, a Associação Operária Gráfica. Em 1890 surge a Aliança Cooperativa Internacional. Em 1900 os europeus apresentam idéias associativas na América. Em 1975 foi criada a Confederação Latino Americana de Cooperativas de Trabalhadores – COLACOT (LUCENA, 1994).

O símbolo do cooperativismo “(...) contém a união, a imortalidade, a energia, a ajuda mútua, a cooperação, a Autogestão” (LUCENA, 1994: 211), e é composto de dois pinheiros verdes e fundo amarelo. O pinho representa a vida e sua perpetuação, é símbolo da imortalidade e da fertilidade, e a cor verde simboliza as plantas, as folhas, a natureza e seu princípio vital; os dois pinhos unidos representam a união e a ajuda mútua. O círculo representa a vida eterna, sem início ou fim. O fundo amarelo é sinal de energia e de calor solar, fonte de luz e de vida.

A bandeira do Cooperativismo, concebida por Fourier, Gide e outros, foi adotada pela ACI em 1923 (LUCENA, 1994: 211) e é composta de faixas horizontais que reproduzem as sete cores: vermelho, alaranjado, amarelo, verde, azul, anil e violeta, e assim como o arco-íris, anuncia o bom tempo. A bandeira simboliza a paz, a solidariedade, a

cooperação e a esperança. O dia internacional do Cooperativismo é celebrado no primeiro sábado do mês de julho e foi comemorado pela primeira vez em 1923.

3. COOPERATIVISMO NO BRASIL

A Constituição de 1891 assegurou o direito de associação no Brasil, apesar de não fazer referência ao cooperativismo; antes disso, qualquer corporação de ofícios ou tentativa de associação era proibida. Somente com o Decreto 979, de 1903, é que são feitas referências às atividades das Organizações Sindicais de intermediação de crédito e de aquisição de bens para fins profissionais, por meio de Cooperativas. A garantia de liberdade de associação profissional e sindical deu-se com a Constituição de 1934, e em 1959 é criado o Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC). É com a Lei 5.764, de 1971, que são estabelecidas as condições de organização e funcionamento das Cooperativas, e que se fortalece a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e as respectivas representações estaduais (LUCENA, 1994).

É somente na Constituição de 1988 que é incluído, pela primeira vez, o cooperativismo, ficando a cargo dos usuários e associados a decisão, execução e controle de suas entidades, independentemente de autorização, sendo vedada a intervenção do Estado em seu funcionamento

Segundo LUCENA (1994), o movimento cooperativista no Nordeste foi usado ora pelo Governo ou pela Igreja, ora pelos representantes da classe dominante. Sua consolidação apresenta distorções graves, que dificultam seu funcionamento como “organização de pessoas”. Entre as distorções, destacam-se: a dificuldade de democratizar a gestão; as diferenças econômicas entre os sócios, que gera desigualdade de oportunidade; a inexistência ou marginalização do processo educativo; a ausência de autonomia; a limitação econômica do pequeno produtor, que dificulta o seu fortalecimento; e o desfavorecimento da função da Cooperação em razão da predominância das funções de “revenda” ou “repasse” no setor rural.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema “cultura”, no final da década de 60, tornou-se alvo de vários estudos. Diversos estudiosos interessaram-se pelo fenômeno, dando origem a pesquisas sobre o tema, nas quais se correlacionou cultura e gerenciamento, cultura e mudança organizacional, entre outros. De acordo com MOTTA (1997), a cultura era percebida, essencialmente, como um aspecto da introdução de nova tecnologia ou racionalidade administrativa.

A definição do termo (cultura) apresenta-se diversificada. Dessa forma, a cultura existente no âmbito organizacional está relacionada à maneira pela qual se apresentam suas crenças e valores internos. Assim, pode ser entendida como:

“1. (lat. cultura) Ação, efeito, arte ou maneira de cultivar a terra ou certas plantas. (...) 5. (Biol.) O meio junto com o material cultivado (...) 10. Adiantamento, civilização. 11. Apuro, esmero, elegância. (...) 13. (Sociol.) Sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracterizaria uma determinada sociedade. 14. (Antropol.) Estado ou estágio do desenvolvimento cultural de um povo ou período, caracterizado pelo conjunto de obras, instalações e objetos criados pelo homem desse povo ou período; conteúdo social (...)” (MICHAELIS, 1998: 623).

Percebe-se, já a partir dessa definição, que o termo se aplica a várias áreas de estudo e por isso tem definição ampla. Vários autores interessaram-se por esse tema no final da década de 60, ocorrendo na década seguinte uma eclosão de pesquisas sobre o fenômeno.

A cultura considerada como algo derivado de cultivo e processo de lavrar a terra encontra ressonância nas idéias de MORGAN (1996: 115) quando, na sua metáfora das organizações, vistas como cultura, ele referenda a origem da palavra.

Uma outra análise da cultura de diferentes organizações é feita por KOTTER e HESKETT (1995), quando afirmam que o termo se originou na antropologia social e que foram feitos estudos no final do séc. XIX e início do séc. XX sobre

sociedades primitivas como os esquimós e os habitantes dos mares do sul da África, concluindo que já existiam nessa época diversas formas de vida social tecnologicamente mais avançadas que diferiam entre si. De uma forma geral, definem cultura como “(...) as qualidades de um grupo humano específico que se transmitem de uma geração a outra” (KOTTER e HESKETT, 1995: 3).

FREITAS (1991) considera como elementos mais relevantes e mais freqüentemente citados na literatura existente os valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, comunicação, normas.

Uma definição clássica do termo vem de Tylor, segundo o qual a cultura consistia na “(...) linguagem, costumes, instituições, códigos, instrumentos, técnicas, conceitos, crenças, etc.” (TYLOR *apud* WHITE, 1978: 18).

O conceito defendido por GEERTZ (1989) é semiótico, ou seja, considera, numa linha Weberiana, que o homem é um animal preso a teias de significados, tecidas por ele mesmo, sendo a cultura essas teias e sua análise.

Existem estudiosos que concebem a cultura de uma organização como um aspecto desenvolvido e repassado aos seus membros de formas diversificadas, como é o caso de CERTO e PETER (1993: 173), para quem “(...) as culturas organizacionais são desenvolvidas e reforçadas de diversas formas. Uma autoridade sugere que há mecanismos de desenvolvimento cultural primários e cinco secundários”. Os mecanismos primários apresentados são: os fatos que os líderes observam mais atenciosamente e o que medem e controlam; como esses líderes reagem ante incidentes críticos e crises organizacionais; o papel que exercem ao deliberar, modelar, ensinar e conduzir; e quais critérios adotam na distribuição de recompensas e posições. Os mecanismos secundários são: o desenho e a estruturação da organização; seus sistemas e procedimentos; o projeto de espaço físico, fachadas e edifícios; as histórias, lendas, mitos e parábolas sobre eventos e pessoas importantes; e o modo como são conduzidas as declarações formais da filosofia, credos e privilégios da organização.

Em conformidade com outros autores, SCHEIN (1990), um dos primeiros estudiosos da cultura nos anos 60, afirma que a concepção de cultura organizacional é bem atual, e que embora as idéias sobre normas grupais e clima tenham sido utilizadas por um longo tempo pelos psicólogos, o conceito de cultura tem-se delineado somente em décadas recentes. Afirma também que o clima organizacional é apenas uma manifestação superficial da cultura; conseqüentemente, pesquisar sobre o clima não resulta numa profunda análise da finalidade organizacional. É necessário que seja analisada a variação do clima e das regras para o conhecimento dos aspectos e conteúdos culturais. Sua definição de cultura é:

“(...) um conjunto de pressupostos básicos (...) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (FLEURY e FISCHER, 1989: 20).

Neste estudo, elegeu-se a proposta de SCHEIN *apud* FLEURY e FISCHER (1989), para a comprovação dos níveis apresentados na sua concepção de cultura. Para ele, a cultura organizacional compreende três níveis: de artefatos visíveis (*layout*, modo como as pessoas se vestem, documentos públicos, etc.), dos valores que regem o comportamento das pessoas (exprimem o que as pessoas sustentam ser o motivo do seu comportamento) e dos pressupostos inconscientes (forma como as pessoas percebem, pensam e sentem).

É esse parâmetro que respaldará a condução da presente pesquisa. Inclui-se a relevância que Schein atribui à entrevista com os membros fundadores ou elementos-chave da organização. Ele considera também que para desvendar a cultura de uma organização é necessário trazer à tona seus pressupostos básicos e perguntar sobre: a natureza das relações humanas, a concepção sobre a natureza humana (boa, má ou neutra), a natureza da realidade

(o que é verdade e o que não é, se a verdade da organização é desvendada ou encoberta).

5. ESTILO E TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

O Brasil é tido, por autores como HOFSTEDE *apud* MOTTA e CALDAS (1997), como uma sociedade coletivista, distanciada do poder e que busca evitar a incerteza. Modelos de gestão de outros países são importados e implementados em organizações brasileiras, gerando conflitos pelo fato de os pressupostos e valores culturais serem diferentes. Com isso, as organizações brasileiras, por exemplo, necessitam mudar as atitudes e percepções de seus membros e não somente aspectos estruturais do ambiente de tarefa ou do processo produtivo.

A preocupação de alguns estudiosos, como MOTTA e CALDAS (1997), sobre a cultura é de que não se deve esquecer que há características e aspectos importantes na cultura das organizações brasileiras que emergem de traços culturais nacionais, isto é, de pressupostos básicos que cada pessoa usa para enxergar a si própria como brasileira. Os traços estão no inconsciente, mas podem ser percebidos e sentidos naturalmente.

As representações e comportamentos determinados por valores, crenças e mitos valorizados em uma cultura organizacional “são reforçados e formados dialeticamente com suas estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõe o mundo material da organização” (MOTTA e CALDAS, 1997: 41). Esses elementos materiais organizacionais também estão enraizados na cultura nacional.

Os traços brasileiros e suas características-chave mais influentes no âmbito organizacional, segundo MOTTA e CALDAS (1997: 44), são exibidos no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Os traços culturais brasileiros e suas características-chave

Traços	Características-chave
1. Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações
3. Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Jeitinho
4. Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Para esses autores, é necessário que seja levada em consideração a interação entre o traço cultural típico e outros traços, numa rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam. Nessa linha, propõem um modelo de “estilo brasileiro de administrar”, que retrate um sistema cultural com várias facetas e a legitimação da cultura por meio do universo representativo.

Os principais traços culturais presentes na empresa brasileira, conforme pesquisa realizada com dirigentes e gerentes de empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do Brasil, são, de acordo com MOTTA e CALDAS (1997: 68): concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, evitar conflito, postura de espectador e formalismo.

Desse modo, a história da empresa brasileira esteve sempre ligada à lógica da família em que predomina o autoritarismo e a centralização, como no Brasil Colônia. Até hoje as gerências usam essa forma de poder interno, um dos traços culturais que mais permeiam o mundo do trabalho e as relações

internas de poder construídas nas organizações brasileiras.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objeto de pesquisa a ser analisado na presente investigação é a cultura organizacional. Pretendeu-se, a partir do diagnóstico da cultura de uma cooperativa sediada em Natal/RN, respaldar ou não a existência das instâncias verificadas na proposta de SCHEIN *apud* FLEURY e FISCHER (1989), a saber, os níveis de artefatos visíveis, dos valores que regem o comportamento das pessoas e dos pressupostos inconscientes.

O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, do tipo descritivo-exploratório. As técnicas utilizadas foram: a entrevista semi-estruturada, com predominância de questões abertas, realizada com dirigentes e funcionários, análise documental (estatuto da cooperativa) e observação direta no próprio ambiente e horário de trabalho, ocorrida no primeiro semestre de 2000. O tratamento escolhido para os dados coletados foi de caráter quantitativo e qualitativo.

A população deste estudo compreende todos os integrantes do quadro funcional da Cooperativa (os que estão inseridos na rotina de trabalho diário da organização), que são em número de quinze. Contudo, dependia-se da disponibilidade de cada empregado para ser entrevistado e preencher o formulário. Em razão disso, foi possível entrevistar doze (80%) dos quinze empregados. Quanto aos dirigentes, definiu-se que seriam entrevistados os gerentes Administrativo e Comercial, além do Presidente do Conselho, por manterem um maior contato com os empregados. Os demais membros que constituem o Conselho Administrativo não freqüentam a Cooperativa regularmente. Atendendo a solicitação, não será mencionada a razão social da empresa estudada, que será tratada, no decorrer do artigo, de “cooperativa de Natal.”

7. A COOPERATIVA DE NATAL: BREVE HISTÓRICO

A cooperativa de Natal é regida por Estatuto e pelas disposições legais vigentes, conforme a Lei

5.764, de 16 de dezembro de 1971, e admite associados de todo o Rio Grande do Norte. Sua missão é “a prestação de serviços culturais aos Corpos Discente, Docente e Técnico-Administrativo das Universidades Públicas e Privadas, bem como às Escolas Técnicas do Rio Grande do Norte e Instituições Cooperativas existentes no Estado” (COOPERATIVA CULTURAL UNIVERSITÁRIA DO RIO GRANDE DO NORTE, 2000: 1).

A atividade-fim da cooperativa é a comercialização de material (livros, revistas e material escolar em geral) que contribua para o desenvolvimento da cultura em geral, particularmente o de caráter pedagógico, científico, consumo, uso escolar e profissional.

O principal objetivo social da cooperativa, segundo seu estatuto interno, é proporcionar aos associados os elementos necessários à sua cultura, por meio da criação de serviços e da prática de operações necessárias à consecução de seu programa, como: aquisição de material de caráter científico, pedagógico e de consumo diretamente das fábricas e editoras, promoção de excursões de caráter educativo e recreativo, incentivo a manifestações artísticas e literárias, visitas a indústrias de livros (editoras ou parques gráficos, onde são confeccionados os livros) para conhecimento de novas tecnologias, a centros de produtores (onde se processa a confecção dos livros, ou seja, cidades que possuem grandes editoras) e consumidores (universidades ou instituições tidas como clientes potenciais dos livros que são comercializados), com o intuito de estudar fenômenos econômicos e sociais *in loco*, incentivar o teatro, cinema e música e outras formas de manifestação artística.

O número de associados não deve ser menor que 20 (vinte) pessoas físicas e não há limite para a quantidade máxima. Todos têm direito de tomar parte nas Assembléias Gerais, discutir e votar os assuntos que nelas tratarem, propor medidas, votar e serem votados para membro do Conselho Administrativo, demitir-se quando lhes convier, solicitar informações, por escrito, sobre os negócios da Cooperativa quando julgarem necessário, e

realizar com a empresa as operações que constituam seu objetivo.

A eliminação do associado ocorrerá apenas caso ele infrinja a Lei ou o Estatuto e se dará por decisão do Conselho Administrativo, que é composto do Presidente, Vice-Presidente, Secretário, três Conselheiros Titulares e três Suplentes, três Conselheiros Fiscais Titulares e três Suplentes. O mandato dos membros do Conselho tem duração de dois anos, e ao final de cada período é obrigatória a renovação de no mínimo um terço de seus componentes. É vedado aos ocupantes de cargos sociais ou a quaisquer outros associados votar nas decisões sobre assuntos que a eles se refiram.

8. ENTREVISTA COM OS EMPREGADOS

De uma amostra de doze pessoas entrevistadas participaram seis mulheres e seis homens, sendo a média geral de idade de 28 anos, o número de solteiros (cinco) proporcional ao de casados (seis), e apenas um desquitado.

As funções encontradas nessa amostra foram: recepcionista (duas pessoas), operador de máquina xerox (duas pessoas), operador de microcomputador (duas pessoas, que atuam também como vendedores), vendedor (uma pessoa), auxiliar de escritório (três pessoas), caixa (duas pessoas, uma das quais também atua como vendedora).

Desse total, dois são estagiários e os outros dez possuem vínculo com a empresa (contrato formal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT). O tempo de serviço dos empregados varia: o das mulheres é de três meses a 22 anos e o dos homens é de um a onze anos.

O recrutamento de pessoal é feito mediante solicitação a uma entidade que lida com estagiários ou pela informação da vaga existente aos próprios empregados, que a divulgam entre pessoas conhecidas.

A seleção dos pesquisados, conforme suas respostas, deu-se através de entrevista com o gerente (33,3%), convite (16,7%), indicação de amigos (16,7%), Sistema Nacional de Empregos (SINE) e Instituto Evaldo Lodi (IEL) (16,7%),

análise de *curriculum vitae* e teste (8,3%), e apenas análise de *curriculum vitae* (8,3%).

O principal requisito para o exercício da função foi a experiência, que, no entanto, foi exigida a somente 50% dos empregados. Não houve cobranças quanto ao grau de instrução, contudo 66,6% dos entrevistados têm segundo grau completo, 8,3% o segundo grau incompleto, 8,3% o primeiro grau completo e 16,6% não responderam qual escolaridade possuíam. As habilidades requeridas para o exercício da função foram: bom atendimento ao público (16,6%), conhecimento em informática (33,3%) e responsabilidade e atenção (8,3%). Não foram requeridas habilidades específicas a 41,6% dos entrevistados.

Ao serem questionados sobre se foram treinados para exercer a função, 50% dos entrevistados responderam que sim e 50% responderam que não. Quando há treinamento, este é dado de maneira informal, no dia-a-dia, geralmente por colegas do setor de trabalho, que possuem conhecimento da função, e sua duração varia de 15 dias a 3 meses. Quanto a outros tipos de treinamento, 83,3% dos pesquisados relataram não terem recebido e 16,7% responderam que fizeram cursos fora da empresa.

No item referente à forma pela qual foram integrados ao grupo de trabalho, 58,3% dos respondentes mencionaram o caráter formal da apresentação e 41,7% assinalaram que a integração deu-se por iniciativa própria, no dia-a-dia.

A avaliação de desempenho dos empregados, segundo eles próprios, não é feita de maneira sistematizada, mas de modo informal, para 33,3%; leva em conta a produtividade, para 8,3%; ou simplesmente não ocorre, para 58,3%. O grupo foi unânime quanto à questão da ascensão profissional, ou seja, todos afirmaram que não há expectativas de crescimento, a não ser fora da cooperativa ou em outra empresa.

Em relação ao sistema de remuneração, 17% possuem bolsa de estudo, 17% recebem somente o salário, que tem como base o estabelecido para o comércio, e 66%, além do salário-base, recebem comissão sobre produção. Essa comissão se aplica ao pessoal de vendas, xerox e recepção.

O empregados afirmaram que a comunicação entre eles e a direção da empresa é feita de maneira informal, e o relacionamento interpessoal, para 41,7%, é normal e estável; 33,4% consideram-se cooperativos com os chefes; 8,3% relataram, individualmente, que o relacionamento interpessoal é amigável, falta melhor comunicação, que só acontece nas reuniões.

No que diz respeito ao relacionamento entre a direção e os empregados, a afirmação de 25% destes é de que é normal; para outros 25% é bom; 16,7% ressaltaram que depende do humor do chefe (Gerente Administrativo) no dia; e os demais (que somaram 33,3%) responderam, individualmente, que é simples e humilde, é aberto e com diálogo, há interação somente nas reuniões, e que o chefe imediato (Gerente Comercial) é alguém que está sempre alterado e irritado.

Quanto ao relacionamento de cada um com os colegas, 75% dos empregados afirmaram que é sem atritos, amigável, liberal, interativo e bom; para 8,3% é, individualmente, o mínimo possível e somente o necessário, e que é cooperativo quando os colegas permitem. Há predominância da comunicação informal.

Os percentuais, quando a pergunta é sobre a percepção que têm do relacionamento com os colegas, são idênticos: 75% dos respondentes consideraram o relacionamento liberal, amigável, bom, interativo e que os colegas são legais, e 8,3% perceberam os colegas como cooperativos; no entanto, 8,3% relataram que falta entrosamento e 8,3% frisaram que são desunidos.

O item referente ao grau de autonomia e participação nas decisões referentes ao trabalho de cada um revela que 50% dos entrevistados não perceberam essa autonomia; para 25% a autonomia é somente para tarefas rotineiras; 16,7% frisaram que podem fazer trocas de produtos (pessoal de vendas e recepção), e para 8,3% a autonomia é total.

Embora a metade dos respondentes tenha afirmado não ter autonomia nem poder de decisão sobre seus trabalhos, 83,3% deles ressaltaram que são convidados a dar opinião sobre alguma mudança em seus trabalhos e que de fato o fazem; já para outros 16,7% as opiniões não são solicitadas.

Houve unanimidade nas respostas quando os respondentes foram questionados sobre sua participação nas decisões estratégicas. Todos os respondentes afirmaram que não participam delas e 83,3% deles ressaltaram que elas são comunicadas aos empregados nas reuniões, mas que as informações são muito vagas, pois “não informam tudo” o que acontece, somente o que diz respeito ao departamento ou às pessoas a quem interessa a informação; os outros, 16,7%, frisaram que sabem das decisões por comentários dos colegas.

Ao serem questionados sobre se conhecem todos os problemas da cooperativa e se são informados a esse respeito, 33,3% dos empregados responderam que tomam conhecimento deles por comentários ou “boatos”; 50% em reuniões; 8,3% desconhecem a sua existência; e outros 8,3% afirmaram que são informados a respeito somente se perguntarem à alguém do Conselho, mas, “se perguntar sem motivo, não agrada”.

No tocante às normas da cooperativa, todos os entrevistados têm conhecimento das exigências de fardamento e horário de trabalho, e do funcionamento; 8,3% citaram também terem conhecimento sobre os dias de trabalho; 16,7% sobre o que é ser associado e receber pagamento uniforme (têm o mesmo salário e a comissão é dividida pelo grupo, em parcelas iguais); e 8,3% sobre não poder comer na loja, na frente do cliente.

Em relação às regras de conduta, 91,7% ressaltaram que têm que ter educação, ser amigo e cativar o cliente com um bom atendimento, e para 8,3% deve ser evitado mascar e fumar na loja.

Acerca dos valores, os mais percebidos, em ordem decrescente, são: cooperação, harmonia, honestidade, cortesia, lealdade e humildade; 16,7% dos entrevistados não percebem nenhum valor, ou percebem atitudes de egoísmo, falsidade e desunião. E no tocante aos rituais, 100% dos respondentes citaram as festas natalinas, de aniversário da cooperativa e dos aniversariantes do mês.

Ao serem questionados sobre o que é para eles uma cooperativa, 41,7% dos empregados responderam não ter a menor noção do que seja, e 58,3%, mesmo não tendo certeza, arriscaram algumas respostas como: “empresa que visa lucros”,

“empresa que funciona com pessoas cooperando para outros usufruírem”, “união de várias pessoas para ajudarem outras dando desconto”, “empresa que não visa lucro” e “grupo de pessoas que se organizam para montar negócio”.

Quanto ao conhecimento que têm sobre quem são os membros do conselho, 8,3% afirmaram que não conhecem nenhum dos membros e não têm a menor noção de quem sejam; 16,7% conhecem todos; e 75% conhecem apenas alguns e só de vista, sem saber o nome de todos.

No tocante à auto-hetero-avaliação, sobre o próprio comportamento na cooperativa, 16,7% consideram-se passivos (sem iniciativa); 25% frisaram serem ativos e procurarem desenvolvimento; 25% percebem-se somente ativos; 25% não se percebem ativos mas procuram o autodesenvolvimento; e 8,3% consideram-se enquadrados nos três comportamentos: ser ativo, cumprir ordens e procurar desenvolver-se.

No que tange aos aspectos que funcionam bem na cooperativa, 50% dos empregados relataram ser o pagamento; 16,7%, a xerox; 16,7%, a postura do Presidente do Conselho e do Gerente Administrativo; 16,7, o atendimento ao cliente; 16,7%, o horário; para 8,3%, o setor contábil e pessoal; e 8,3% ressaltaram que nada funciona bem.

Em resposta à questão específica sobre o que não funciona bem, na percepção de 33,3% dos empregados são as relações interpessoais; para 16,7%, o espaço da loja (precisa ser ampliado); para 16,7%, a postura de certos funcionários (sem iniciativa); e para 8,3%, concomitantemente o controle de estoque, a falta de visão dos valores, a administração, a falta de uma rede completa de computador; toda a loja, com exceção da xerox; tudo é bom; e 8,3% não quiseram opinar.

Ao responderem à questão sobre o que falta para melhorar o desempenho da cooperativa, os entrevistados citaram: maior espaço físico (33,3%); melhor relacionamento entre chefes e funcionários (16,7%); e 8,3% apontaram, individualmente, fazer rodízio nas funções, mais autonomia, definição de função, informações precisas sobre o que não devem fazer, curso de relações humanas, mais união entre os funcionários, curso de qualidade total,

melhor gratificação, e maior comunicação dos valores organizacionais.

Para melhorar o próprio desempenho, responderam que falta melhor definição das atividades do cargo (16,7%); cursos (16,7%); e para 8,3%, individualmente, informações sobre o produto que vendem, mudar de setor, melhorar o salário, mais paciência no relacionamento com colegas, ser mais educado, dar melhor atendimento ao cliente, não ser alvo de fofocas, ser mais participativo, já melhorou com mudança de horário, e já é bom.

9. ENTREVISTA COM OS DIRIGENTES

O instrumento utilizado na entrevista com os dirigentes (Gerente Comercial, Gerente Administrativo e Presidente do Conselho) foi o mesmo questionário aplicado aos empregados, para verificação das semelhanças ou das divergências nas respostas, e apresentou os resultados a seguir:

Quanto à integração dos novos membros, os dirigentes afirmaram que ela se processa normalmente, com a apresentação dos recém-chegados a todos os setores ou aos empregados antigos à medida que estes vão chegando ao local de trabalho, ou ainda, espontaneamente, no dia-a-dia, com o decorrer do tempo, há uma integração natural ao grupo de trabalho.

O treinamento para a função não existe. Pressupõe-se que exista o conhecimento/experiência para a função pleiteada, o que corrobora a versão dos empregados de que recebem um treinamento informal, dado pelos próprios colegas do setor, em razão de a cooperativa não possuir um programa de treinamento. Ressalvam-se os poucos casos em que os próprios empregados se interessam por fazer um treinamento fora da empresa e solicitam ajuda de custo, que é dada total ou parcialmente pela cooperativa.

A seleção dos dirigentes da amostra pesquisada, para seus respectivos cargos, ocorreu da seguinte maneira: para o cargo eletivo (Presidente do Conselho), deu-se pela apresentação do nome de forma articulada com uma chapa; o Gerente Comercial afirmou não ter passado por seleção, pois

já era sócio fundador e possuía experiência comprovada na função; e o Gerente Administrativo associou-se à Cooperativa na época da fundação e fez parte da primeira comissão para legalizá-la. Sempre esteve na operacionalização e em razão do bom desempenho chegou à gerência.

A experiência não é requisito para os cargos eletivos; apenas um gerente (Comercial) afirmou ter experiência comprovada; o outro adquiriu experiência no exercício da função. E o grau de instrução, apesar de não ter sido requisito para o exercício da função, é a graduação e/ou especialização.

Quanto à avaliação de desempenho de seus subordinados, as respostas dos dirigentes confirmam as dos empregados, que afirmaram que avaliações não são feitas sistematicamente, mas ocorrem por meio da observação direta das gerências; e o *feedback*, que quase não se realiza, é dado aos empregados em dias de reunião. Com eles próprios a avaliação se dá de forma semelhante, ou seja, não há a prática de uma avaliação de desempenho comportamental para os gerentes, mas no que diz respeito aos membros do Conselho Administrativo, a avaliação é feita por um Conselho Fiscal. Não há um plano de cargos e salários e a expectativa em relação à ascensão profissional não existe. O Gerente Administrativo afirmou sentir-se muito ligado à função e que “peca pela falta de uma especialização”, e o Presidente do Conselho ressaltou que os membros do Conselho não possuem condições de ascensão, apenas se candidatam a cargos e dependem de uma eleição para assumir.

No quesito recrutamento do pessoal da cooperativa, os dirigentes afirmaram que uma parte dele é feita por uma instituição que possui cadastro de estagiários e outra parte se dá pela divulgação da vaga pelos empregados. A seleção se realiza através de entrevista com o Gerente Administrativo, o que condiz com a afirmação dos empregados. Evita-se a contratação de parentes tanto dos empregados como dos membros do Conselho.

O sistema de remuneração utilizado pela Cooperativa foi estipulado pela diretoria e consiste em um salário mínimo comercial acrescido de

percentuais de comissão, que variam de setor para setor (excetuando-se a comissão dos setores que não efetuam vendas). Os dirigentes ressaltaram que existe um plano de saúde para todos os empregados e que os vales-transportes não são deduzidos dos salários.

O sistema de comunicação existente entre os dirigentes é informal, salvo as situações de reunião, quando são redigidas atas. E o relacionamento é visto, de uma forma geral, como cooperativo e amigável; contudo, observa-se seriedade em assuntos que exigem firmeza no trato.

A comunicação com os empregados também tem caráter informal, como afirmaram as respostas dos empregados, salvo casos em que repreensões graves são notificadas por escrito, de acordo com normas da CLT, porém esse fato não ocorre com frequência.

O relacionamento com os empregados é percebido como equilibrado, ou seja, há exigências e cobranças, que são dosadas com compreensão e flexibilidade. Há uma preocupação em repassar as exigências na forma de atitudes a serem seguidas.

No quesito “tomada de decisões”, os dirigentes relataram que as decisões do Conselho são comunicadas aos empregados – “as que são de interesse deles”, tais como: salário, desconto em vendas, entre outras – em reuniões semestrais ou com a frequência que considerarem necessária. Outras decisões não são informadas ao corpo funcional por não serem consideradas importantes para o seu desempenho. Saliaram ainda que as opiniões dos empregados são levadas em consideração no caso de alguma mudança no trabalho deles, principalmente durante as reuniões, fortificando a afirmativa dos subordinados. As reivindicações podem ser atendidas prontamente pelo Presidente do Conselho ou esperar deliberação do Conselho Administrativo. Quando ocorre algum problema na cooperativa, é solicitada e ouvida a opinião dos empregados, pois os gerentes “não têm a pretensão de saber tudo”. Entretanto, essa solicitação depende do nível em que se encontra o problema.

Nos aspectos culturais da cooperativa, foram apontados como normas o fardamento, o horário, o

livro de ponto assinado na sala do gerente administrativo, e o horário de sábado composto de um “banco de horas”. Nas regras de conduta, as dificuldades no relacionamento interpessoal são combatidas e as recomendações para um bom atendimento à clientela são o foco principal.

Quanto aos “valores”, os dirigentes mencionaram que são repassados no cotidiano, nas questões práticas. Acreditam que existam a lealdade, a honestidade, a cooperação, a harmonia, a solidariedade, a justiça e o compromisso. Os valores destacados condizem com os percebidos pelos empregados. E quanto aos rituais, foram citados as festas mensais dos aniversariantes, o aniversário da Cooperativa e a confraternização de fim de ano, que também foram mencionados pelos subordinados.

No quesito referente à avaliação do comportamento individual na organização, todos se consideram pessoas ativas e dois (o Gerente Comercial e o Presidente do Conselho) acrescentaram a esse julgamento a procura do autodesenvolvimento constante. O Gerente Administrativo considerou-se “acomodado”.

Conforme suas visões, os pontos fortes da Cooperativa são: a consecução de seus objetivos, o rigor nos horários e o bom atendimento à clientela. O que é visto como não funcionando na cooperativa é a atualização empresarial ante a globalização (uso da *internet* para vendas à distância) e a falta de retorno à clientela quando chega a mercadoria solicitada. Desse modo, o que falta para melhorar o desempenho da cooperativa é a utilização da *internet* para vendas a distância, incremento na divulgação e *marketing*, e implementação de avaliação de desempenho sistematizada, com o acompanhamento de um profissional da área.

10. INFERÊNCIAS ACERCA DO RESULTADO DA PESQUISA

Na caracterização do quadro de empregados da Cooperativa, foi constatada a ocorrência de duplicidade de funções e, em algumas falas dos empregados – como a referente ao “funcionário bombril” (serve para quase tudo e atua em vários setores, concomitantemente), ou a que aponta que

“falta definir melhor as funções” –, a insatisfação com a atual situação. Há empregados que têm um cargo definido na carteira profissional, mas que atuam em outras funções. Não existe uma política de recursos humanos definida e sistematizada. O recrutamento e a seleção são realizados sem critérios previamente definidos, observando-se apenas a existência de entrevista com o gerente administrativo. A socialização ocorre de forma espontânea e informal na maioria dos casos, pois alguns novos empregados já eram conhecidos e freqüentavam a organização.

A aprendizagem das tarefas é feita no dia-a-dia, pois não há um programa formal de treinamento. Nota-se também a ausência de plano de carreira, avaliação de desempenho e de socialização. A justificativa é de que a empresa é pequena e não há necessidade de formalização. Notou-se, quanto ao treinamento, que apesar de grande parte dos empregados se avaliarem como pessoas que buscam o autodesenvolvimento, muitos não procuraram e nem procuram, na atualidade, aperfeiçoamento em cursos de qualificação e/ou aumento do grau de instrução escolar. Esse fato pode estar associado à falta de expectativa de ascensão profissional na organização.

Não obstante o relacionamento entre os empregados ser considerado bom pela maioria dos respondentes, em conversas paralelas foi observado que muitos criticam a falta de união e entrosamento no grupo. Nota-se, com isso, que existe uma expressão de defesa na interação com as pessoas, no sentido de que a inculpação de desunião sempre é feita ao colega. Talvez seja esse o fato que impede uma maior qualidade nas relações interpessoais, pois, segundo algumas opiniões sobre o que poderia ser melhorado, foi mencionada a deficiência das relações interpessoais e a necessidade de melhoria na qualidade das relações humanas.

Outro ponto percebido é uma grande distância no relacionamento dos membros do Conselho com os empregados. Apesar de o Presidente afirmar que os membros do Conselho são pessoas da comunidade e conhecidos por todos, nas respostas dos empregados foi constatado que a maioria ou não os conhecia ou conhecia poucos deles, e muitas vezes por informação de um colega de trabalho, mas sem

saber seus nomes ou o cargo que ocupam no Conselho.

Mesmo não havendo participação dos empregados nas reuniões do Conselho, há o desejo, por parte de alguns, de que haja um representante deles nas reuniões, para tomar conhecimento do que está sendo deliberado. As informações que chegam a eles são aquelas consideradas, pelos dirigentes, relevantes ao seu trabalho e aos problemas que ocorrem. Grande parte dos empregados sugere mudanças no trabalho, mas não tem autonomia sobre suas tarefas.

As normas básicas do cooperativismo (igualdade, equidade e proporcionalidade) não são conhecidas pelos empregados; são de seu conhecimento apenas aquelas normas relacionadas com o atendimento ao cliente, as quais não existem por escrito. São informações repassadas em reuniões, conversas, treinamentos e bate-papo informal. Os empregados relacionam reclamações do dia-a-dia e nas reuniões as expõem e as decisões são tomadas.

Essas normas, de uma forma geral, são:

- O cliente tem sempre razão.
- Trocar mercadoria defeituosa.
- Empenhar-se para não contrariar o cliente, atender bem, não discutir, atender rápido e satisfatoriamente, não dar respostas agressivas.
- A forma de falar com o cliente deve ser cuidadosa e atenciosa.
- Atender sem maiores problemas.

A clientela da cooperativa é considerada exigente, por ser constituída de pessoas graduadas ou em formação, professores e pós-graduados. São pessoas muito bem informadas, “com excesso de senso crítico”, e por isso mesmo difíceis de agradar. Sabem exercer plenamente seus direitos de cidadãos.

Os valores do cooperativismo são: solidariedade, ajuda mútua, participação, democracia, honestidade, liberdade e justiça (LUCENA, 1994). Nas respostas dos empregados foram percebidas a cooperação e a honestidade, relacionadas aos valores acima citados. Com isso, percebe-se que há pouca divulgação dos

valores do cooperativismo na organização, apesar de outros valores serem percebidos. Também não há perceptibilidade dos empregados sobre o que vem a ser uma cooperativa. Essa falta de percepção pode estar relacionada com a ausência de um processo formal de socialização, que informe aos recém-chegados o que é uma cooperativa, seu funcionamento, normas e valores.

Os traços que a cooperativa apresenta em seu ambiente de trabalho, que são percebidos e que estão de acordo com os traços das organizações brasileiras, são a “hierarquia” e o “personalismo” (ver Quadro 1). Com relação à hierarquia, chegou-se a essa conclusão pelo fato de os empregados não possuírem poder de decisão, que está centralizado nos membros do Conselho e no dirigente, o que, por sua vez, ocorre em razão do distanciamento nas relações entre esses dois grupos e de os empregados aceitarem essa relação com passividade e tratarem o assunto de forma “comum”. Quanto ao personalismo, em alguns momentos foi mencionada a seguinte frase: “somos como uma família” que tem como mentor o Gerente Administrativo.

O Presidente do Conselho pretende inserir a cooperativa no mercado global e vender seus produtos, principalmente utilizando-se da *internet*. Contudo, para que tal fato aconteça, é necessário que seja implantado um sistema de informação que possibilite à organização acompanhar melhor seu processo de trabalho, e que os empregados procurem o autodesenvolvimento e melhor capacitação. Atualmente isso não ocorre. Também é necessário que os dirigentes incentivem os empregados a buscarem qualificação, tendo em vista que é possível a liberação destes, sem risco de redução no salário, para freqüentarem cursos profissionalizantes.

Com base nos resultados, propõe-se que a entidade cooperativa interaja de forma mais eficiente com seus associados e empregados, disseminando os valores cooperativistas, esclarecendo seus significados, de forma que seus empregados internalizem esses valores e os utilizem como parâmetro e guia de seus atos para o alcance dos objetivos da instituição da qual fazem parte.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BALDI, M. Cultura e estrutura organizacional: um estudo de Unijuí. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22. *Anais*. Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998.
- CERTO, S. C. e PETER, J. P. *Administração estratégica*. Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, R., BLANCO, A., BRANDA, L. et al. *Eficacia-eficiencia en empresas cooperativas*. Buenos Aires: Ediciones INTERCOOP, 1984. (Serie documentos, 6).
- DRIMER, B. e DRIMER, A.K. *Compendio de cooperativas*. Buenos Aires: Ediciones INTERCOOP, 1984. (Serie manuales, 13).
- COOPERATIVA CULTURAL UNIVERSITÁRIA DO RIO GRANDE DO NORTE. *Estatuto*. Rio Grande do Norte: [s.n], 2000.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- KOLB, D. A., RUBIN, I. M. e McINTYRE, J. M. *Psicologia Organizacional, uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- KOTTER, J. P. e HESKET, J. L. *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Dias de Santos, 1995.
- LUCENA, M.B. *Cooperação e organização: desafios do cooperativismo*. Natal: OCERN, 1994.
- MICHAELIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional, a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PINHO, D. B. *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Edição Saraiva, 1977.
- _____. *A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista*. São Paulo: Pioneira, 1966.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture. *American psychologist*. [s.l: s.n], v. 45, n. 2, p.109-119, fev. 1990.
- WHITE, L. A. *O conceito de sistemas culturais: como compreender tribos e nações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.