

ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

RESUMO

Darlan Leite da Silva Marques
darlanlsilva@yahoo.com.br
orcid.org/0000-0001-5514-4851
Universidade Presbiteriana Mackenzie –
UPM, São Paulo, São Paulo, Brasil.

INTRODUÇÃO: A cultura organizacional de uma cooperativa pode ser caracterizada como relevante perante o tema, visto que, diante seus princípios cooperativistas expostos podem ou não ser percebidos em sua prática.

OBJETIVO: Foi justamente essa lacuna que objetivou examinar de que forma os princípios cooperativistas estão presentes em algumas manifestações culturais.

MATERIAL E MÉTODOS: Para responder à questão, foi realizada uma pesquisa qualitativa com caráter descritivo, utilizando-se da interação sujeito-objetivo. O universo da pesquisa consistiu-se em uma cooperativa agropecuária do interior de Minas Gerais, sendo os seus sujeitos os próprios associados. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

CONCLUSÃO: Como principal resultado, entre outros, revelou-se que as manifestações culturais da cooperativa expressam em menor ou maior grau práticas conforme os princípios cooperativistas.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional; Manifestações Culturais; Cooperativismo; Princípios Cooperativistas.

Recebido em: 22/05/2022

Aprovado em: 14/07/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/2525-278X-v1n7-1>

Correspondência:

Darlan Leite da Silva Marques
Endereço: Rua Antonio Luiz de Oliveira,
Bairro Belvedere, Patrocínio, MG, Brasil.

Direito autoral:

Este artigo está licenciado sob os termos
da Licença Creative Commons-Atribuição
4.0 Internacional.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN AGRICULTURAL COOPERATIVE

ABSTRACT

INTRODUÇION: The organizational culture of a cooperative can be characterized as relevant to the subject, since, in view of its exposed cooperative principles, it may or may not be perceived in its practice.

OBJECTIVE: It was precisely this gap that aimed to examine how cooperative principles are present in some cultural manifestations.

MATERIAL AND METHODS: To answer the question, a qualitative research with a descriptive character was carried out, using the subject-objective interaction. The research universe consisted of an agricultural cooperative in the interior of Minas Gerais, and its subjects were the members themselves. Data were collected through semi-structured interviews.

CONCLUSION: As a main result, among others, it was revealed that the cooperative's cultural manifestations express, to a lesser or greater degree, practices in line with cooperative principles.

KEYWORDS: Organizational Culture; Cultural manifestations; Cooperativism; Cooperative Principles.

INTRODUÇÃO

A temática cultura organizacional é notoriamente observada como um objeto de grande relevância aos estudos em Administração, em especial nos estudos organizacionais (MACHADO et. al, 2016). Portanto, através de análises de tal cenário, pode-se compreender elementos implícitos que impactam a organização positiva ou negativamente.

Ao se entender o conceito de cultura temos vários pensamentos convergentes. Hofstede (2011) a define como programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros. Fleury e Fischer (1989) define cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que são capazes de construir a identidade organizacional.

Buscar a compreensão de uma sociedade ou uma determinada organização econômica, é necessário compreender sua cultura e os impactos inerentes dela, pois, conforme destaca Schein (2011) a cultura é uma abstração com forças que são criadas em situações organizacionais que podem nos tornar suas vítimas.

A cultura organizacional, conforme Martin (2002) pode ser vista por três diferentes perspectivas: da integração, da diferenciação e da fragmentação. Entender uma cultura organizacional a partir de um consenso muitas vezes não reflete a cultura com profundidade. Quando a cultura é estudada a partir de uma perspectiva de fragmentação, as ambiguidades tomam o centro do palco e geralmente não são vistas como anormais. (MARTIN, 2002).

O cooperativismo vem sendo debatido cientificamente com olhar nos diversos campos da economia, como instrumento para viabilizar aqueles que embora capazes, não conseguem se desenvolverem sozinhos. Diante de trabalhos realizados em cooperativas, percebe-se que cultura organizacional é um assunto abordado em pesquisas de cooperativas, e tem muita importância para a gestão social destas organizações coletivas. Em pesquisas realizadas no Google Scholar, Spell e no Portal da Capes, entre o período de 02 a 07 de abril de 2021, foram pesquisados em periódicos os termos Organização, Cultura Organizacional, Cooperativismo e Cooperativas, através de títulos, do período de janeiro de 2021 a janeiro de 2021, poucos artigos foram encontrados a respeito do assunto. Ao aumentar o período, nos últimos 10 anos apenas foram encontrados 5 artigos.

As cooperativas têm o intuito de contribuir no aspecto econômico, social e cultural, pois ao mesmo tempo em que procuram incrementar a renda dos associados, também buscam melhorar a sua qualidade de vida e a sua condição social. Ao analisar os trabalhos apresentados a respeito do tema, percebeu-se que, autores, como Lima et al., (2014), Tierling et al., (2015), Fischer et al., (2018), e Silveira et al., (2015) deram ênfase em seus estudos, com foco em ganhos econômicos em escala. Nessa linha, a pesquisa realizada por Cook (2018), no Estados Unidos da América, a qual analisou o ciclo de vida das cooperativas, demonstrou que em sua primeira fase a cooperativa surge de uma necessidade econômica, ou seja, economia em escala para viabilizar negócios individuais. Ademais, outros estudos deram ênfase à temática da prestação de serviços, como por exemplo, Santos e Roquete (2014), Centenaro e Orlandi (2015), Ferreira e Arbage (2015), Amorim e Marjotta-Maistro (2018).

Como qualquer outra organização, as cooperativas são formadas por grupos de pessoas que possuem princípios norteadores baseados em valores como a cooperação, solidariedade, equidade e ajuda mútua, que servirão para direcionar as relações internas. Segundo a Aliança Cooperativa Internacional – ACI (1996), os princípios cooperativistas são: adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos membros, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação, e interesse pela comunidade.

Schein (2011) expressa que cultura são as crenças e valores que orientam parte do comportamento dos membros que pode ser observado no nível dos artefatos (lista de valores explícitos). Para Martin (2002) as crenças de uma organização, quando bem definidas, são expostas e abertas para todos seus públicos, principalmente externos, ou, os temas quando os gestores oferecem uma lista dos valores de sua organização.

As cooperativas são, portanto, entidades econômicas que devem ter como foco resultados, objetivos e metas a serem seguidos (BIALOSKORSKI, 2012). Através da cooperação é possível reduzir riscos e problemas individuais, como afirmam Amorim e Marjotta-Maistro (2018), onde o compartilhamento dos riscos garantem a atividade do associado, através da segurança econômica da atividade. Entretanto, nos estudos levantados até então não se discutiu se estes princípios e valores do cooperativismo são de fato parte das suas crenças e valores realmente praticados ou são, a partir de uma abordagem de fragmentação

conforme Martin (2002), são percebidos enquanto conflitos e ambiguidades entres os associados a partir de uma prática divergente destes princípios e valores.

Tendo em vista estas considerações, levanta-se a seguinte questão: Como os princípios cooperativistas são percebidos a partir de manifestações apontadas por Martin (2002)?

As manifestações culturais Martin (2002) podem ser resumidas em três, sendo: as perspectivas da Integração, da diferenciação e da fragmentação. Martin (2002) defende a utilização simultânea da tríade de perspectivas para a análise e interpretação de cultura por considerar o conjunto mais abrangente e, por conseguinte, capaz de apreender as manifestações culturais em suas diversas significações e significados, de forma a eliminar ou minimizar os pontos obscuros de cada perspectiva.

Tal estudo, portanto, terá como propósito examinar de que forma os princípios cooperativistas estão presentes em algumas manifestações culturais apontadas por Martin (2002). O trabalho ocorrerá através de um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária e seus associados. Pretende-se analisar: rituais, políticas formais e informais, temas de conteúdos externos.

Como objetivos específicos, tal estudo terá:

- Conhecer parte dos rituais, políticas formais e informais, temas de conteúdos externos da cooperativa.
- Fazer um levantamento de parte da história da cooperativa.
- Analisar a percepção dos princípios cooperativistas a partir das perspectivas dos associados.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Introdução com a apresentação dos objetivos e problema de pesquisa; Referencial teórico, onde é abordado os principais conceitos sobre cooperativismo, cooperativas, cultura organizacional e as manifestações culturais; apresentação dos aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa e; os resultados e discussões do trabalho proposto.

A seguir, é apresentada uma revisão teórica dos principais conceitos e estudos realizados sobre este tema de pesquisa.

MATERIAL E MÉTODOS

Para atingir o objetivo proposto, utilizamos uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo (CRESWELL, 2013), aliada a técnica do estudo de caso, na qual organizou-se os dados, preservando-se o objeto estudado e o seu caráter unitário (YIN, 2015).

Esse paradigma de pesquisa proporcionou o cumprimento da missão e da tarefa proposta, sendo possível analisar e descrever os fatos observados, caracterizando-os e determinando-os por meio da sua população (sujeitos) ou fenômeno neles escondidos, realizada por coleta de dados, nos quais serão aplicados por meio de uma entrevista semiestruturada, no qual os sujeitos da pesquisa responderão ao certame, interagindo com o pesquisador, perfazendo-se o conceito da coleta de dados com a interação sujeito-objeto (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010).

A cooperativa que se trata no objeto de estudo é uma cooperativa agropecuária situada região do Alto Paranaíba em Minas Gérias. A escolha de uma cooperativa situada nesta região se dá pelo fato da importante participação econômica da organização no cenário regional e no segmento do agronegócio e cooperativista, com mais de 60 anos de existência.

Para fins de análise secundária, irá ser levantado, em consonância com os objetivos deste estudo, um levantamento histórico da cooperativa. Para tanto, será utilizado o processo de coleta de documentos qualitativos que, segundo Creswell (2010) pode ser através de documentos públicos ou documentos privados. O acesso a estes documentos será com a devida aprovação dos gestores da cooperativa.

Os produtores rurais associados às cooperativas foram responsáveis pelas informações a serem obtidas. Hoje o quadro social da cooperativa conta com mais de 1500 associados. Foram entrevistados três associados, que, por questões éticas os identificaremos como A1, A2 e A3. Quanto ao tratamento (análise) dos dados coletados, eles serão armazenados, catalogados e tratados, utilizando-se do método de “análise de conteúdo” (BARDIN, 2011). De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Desta forma, os dados por si só não representam unicamente o estudo proposto, mas sim o significado do que emergirá deles. A autora refere que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações,

que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, sendo que a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção inferência esta que recorre a indicadores (BARDIN, 2011).

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2001), ocorre em três fases, conforme descrito no quadro abaixo:

QUADRO 02 – Etapas da análise de conteúdo.

ETAPA	DESCRIÇÃO
Pré-análise	Nesta fase, é possível avaliar o que faz sentido analisar e o que ainda precisa ser coletado, portanto, deve-se seguir os passos: a) Uma leitura flutuante do material, para ver do que se trata; b) Escolher os documentos que serão analisados ou selecionar os documentos que foram coletados para a análise (a posteriori); c) Constituir o <i>corpus</i> com base na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; d) Formular hipóteses e objetivos; e) Preparar o material.
Exploração do material	A exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase.
Tratamento dos resultados obtidos e interpretação	A interpretação dos resultados obtidos pode ser feita por meio da inferência, que é um tipo de interpretação controlada. Portanto, é preciso atentar-se para: a) O emissor ou produtor da mensagem; b) O indivíduo receptor da mensagem; c) A mensagem propriamente dita; d) O médium, o canal por onde a mensagem foi enviada.

Fonte: adaptado de Bardin (2011).

Diante as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências. A codificação é uma transformação dos dados brutos do texto, que permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão (BARDIN, 2011). Após esta etapa, procede-se com a categorização que precede com a classificação de elementos constitutivos de

um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. (BARDIN, 2011).

Destaca-se como propósito deste estudo, examinar de que forma os princípios cooperativistas estão presentes em algumas manifestações culturais de Martim (2002).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Histórico da Cooperativa Agropecuária

A Cooperativa nasceu em 8 de setembro de 1961, fundada por 23 produtores rurais que vislumbravam fortalecer a classe na cidade e região. Hoje ela possui os departamentos de Administração (Contabilidade, Financeiro, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Comunicação e Marketing, Compras, Assessoria de Gestão e Controle), Assistência Técnica, Loja Agroveterinária em quatro cidades da região, Supermercado em duas cidades da região e Fábrica de Rações e Sais Minerais.

A primeira sede da cooperativa, era um espaço alugado. Em 1962 fundou-se a primeira unidade de negócios, um misto entre Loja Agroveterinária e Supermercado, ambos no mesmo espaço formando uma espécie de mercearia.

Desde a sua fundação os sócios almejavam um posto para lhes fornecer combustíveis. Logo conseguiram o objetivo, e em local alugado, o posto começou a funcionar. Em 1970 foi adquirida sua primeira sede própria, permanecendo neste local até 1987, quando se mudou para sua sede atual. Em 2005, com o apoio da de uma distribuidora de combustíveis, iniciaram-se as obras de ampliação. Em 2007, atendendo à solicitação dos associados, iniciou-se a entrega de óleo diesel nas propriedades rurais.

Em 1993, quando o setor leiteiro do país passava por uma enorme crise causada pela superprodução, 13 Cooperativas, incluindo a objeto de estudo em questão, criaram a Central de Cooperativas para industrializar o leite de suas filiadas. Em 1995, a Central de Cooperativas ampliou sua linha de produtos, passando a atuar no segmento de leite longa vida.

Também em 1993, devido ao seu constante crescimento a cooperativa ampliou suas instalações para melhor atender seus associados, é quando então, ela transfere sua

Administração, Loja Agroveterinária, Posto e o Supermercado em instalações independentes da loja de Agroveterinária.

Através de apoio financeiro de uma empresa do ramo de laticínios, foi construído o Posto de Recebimento e Resfriamento de Leite, em 1994. O posto passou por reformas e adaptações para ampliar sua capacidade, buscando sempre atender o produtor com eficiência e oferecer mais qualidade ao consumidor final. Em 2005, iniciou-se o processo de pasteurização do leite, surgindo então o Leite com marca própria da cooperativa, atendendo ao comércio local e região. No ano de 2009, foi implantada uma nova forma de precificação do leite, com o repasse do pagamento aos fornecedores por qualidade. O programa proporcionou aos produtores uma remuneração mais justa pelo seu trabalho.

A cooperativa iniciou a fabricação de sal mineral na década de 80, mudando o cenário da pecuária local, que passava por uma epidemia de botulismo, que estava causando grandes prejuízos. Buscando sempre o melhor atendimento ao produtor rural, em 1997, a cooperativa inaugurou sua Fábrica de Rações. Em 2010 foi dado início ao processo de automatização, visando cada vez mais qualidade no produto final.

Em 2004, a cooperativa arrendou um Armazém Granelero de uma empresa estatal, visando atender a demanda de armazenamento de milho do produtor rural, e também usado como matéria prima na Fábrica de Rações. Entretanto, a partir de 2014 a cooperativa iniciou um processo de crise que entregou o armazém à empresa estatal.

A Loja Agroveterinária da cooperativa é uma das mais tradicionais da cidade. Ao longo dos anos, a loja mudou de endereço diversas vezes, sendo a última em 1993, para a atual sede. Em 2008 a mesma foi reestruturada, com implantação de balcões e autoatendimento. Em 2011 a cooperativa começa a revender máquinas e implementos agrícolas, buscando atender cada vez mais as necessidades dos cooperados.

Em agosto de 2007, a cooperativa instala sua sede no município de Serra do Salitre/MG. Em 17 de novembro de 2008, foi instalada a Loja Agroveterinária em uma segunda cidade da região. Em agosto de 2011, a cooperativa inaugura sua primeira unidade em uma terceira cidade.

Em 2007 surgiu a Feira de Negócios e Integração, com o objetivo de comemorar anualmente o aniversário da cooperativa e dar ao cooperado um presente. A Feira de Negócios baseia-se, principalmente, em insumos, máquinas e implementos do agronegócio. Em 2021, a

comemorará os 60 anos da cooperativa. Em sua decima quinta edição, a feira busca consolidar o seu papel, que é dar ao cooperado oportunidades únicas de negócios e integração com a família cooperativista.

A cooperativa tem como missão: “Promover e apoiar o desenvolvimento sustentável dos produtores rurais associados, oferecendo tecnologia, serviços e produtos em condições adequadas a melhoria de sua renda e qualidade de vida”.

Segundo publicado pela cooperativa suas decisões são pautadas nos princípios do cooperativismo: Adesão livre e voluntária; Gestão democrática; Participação econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação; Interesse pela comunidade.

A cooperativa tem exposto como valores: Ética; Transparência; Foco no associado participativo; União; Participação/Democracia; Competência; Sustentabilidade; Qualidade; Equidade; Respeito ao Meio ambiente; Inovação; Representatividade.

Não houve fatos históricos levantados pela cooperativa nos últimos cinco a seis anos, no qual ela entrou em uma crise econômico-financeira sem precedentes. Destaca-se que diante tal crise surgiu a figura de duas pessoas como importantes para o processo de recuperação da organização, o Diretor Presidente e o Gerente Executivo, conforme descrito pelos cooperados no tópico a seguir.

Princípios Cooperativistas e as Manifestações Culturais

A cooperativa passou por momentos de grandes transformações ao longo da sua história. Nos últimos seis anos ela entrou em um processo de recuperação, no qual foi necessário vender bens de figura histórica e cultural de conquista, como seu posto de combustível, laticínio e demais patrimônios. Essas vendas foram sentidas pelos associados. Isso fica explícito ao observar a afirmação do A1: “A partir de 2014 teve uma dificuldade financeira grande gigante teve de se desfazer de ativos para pagar parte dessa dívida renegociada.”

Entretanto, o processo de perda de patrimônio gerou uma perda de confiança entre os associados, que era comum no dia a dia da cooperativa. Ela é sentida principalmente quando alinhamos esse sentimento ao primeiro princípio cooperativo, adesão livre e voluntária, que gerou uma saída grande de associados, que antes era mais de 3.000 sócios, hoje seu quadro

social conta com pouco mais de 1.500 associados. Neste sentido, observou-se a cautela e consciência do cooperado A3: “Foi um período de mais de dois anos praticamente quebrada. Não tinha dinheiro para comprar papel toalha. Muita gente (associados) saiu”.

Diante tal crise citada pelos entrevistados, houve o processo de recuperação da cooperativa, viabilizado através de duas pessoas que se figuraram como “heróis”, sendo o gerente executivo e o presidente eleito pelos associados diante tal crise. Pode-se confirmar tal percepção através do relato do associado A2: “O cara (gerente executivo) entrou com um gás e a cooperativa fez muita negociação boa, para de baixar os juros das dívidas nos bancos. Isso só foi possível com a coragem do presidente em vender nosso patrimônio, foi um mal necessário”.

Diante tal afirmação citada acima, cabe explicar o processo de tomada de decisão dentro da cooperativa. A hierarquia prevista em seu Estatuto Social é: a Assembleia Geral, órgão máximo de decisão da cooperativa composta pelos associados; logo tem-se o Conselho de Administração composto por associados eleitos a cada quatro anos e, Assembleia Geral; por fim a Diretoria Executiva composta por dois associados por um mandato de quatro anos também eleitos em Assembleia Geral. Segundo os associados entrevistados há uma omissão por parte do Conselho de Administração e desempenhar seu papel, acumulando a função para a Diretoria Executiva. Pode-se observar tal afirmação no relato do associado A3: “tem a questão do Conselho, na minha opinião ainda é muito omissos, muito passivo então a tomada de decisão hoje é feita só pela diretoria. O conselho só dá o aval.” Essa afirmação é corroborada pelo associado A2: “eu tenho consciência de que o Conselho (de Administração) é muito fácil de manobrar”. Portanto, há um entendimento cultural dos cooperados que a gestão da cooperativa concentrada na Diretoria. Essa prática afasta a cooperativa do princípio cooperativista, gestão democrática, visto que há uma concentração da tomada de decisão à neste órgão. Vale ressaltar a ressalva do cooperado A1: “nós associados temos que ter a responsabilidade de tomar conta e vigiar a diretoria”. Portanto, há uma compreensão, pelo menos em parte, que os associados devem praticar a gestão democrática em sua cooperativa, através da fiscalização das suas atividades desempenhadas.

Com a concentração do poder e tomada de decisão nas mãos da Diretoria Executiva, o processo de comunicação formal da cooperativa ficou em segundo plano, visto que, ao perceber a situação de crise vivenciada, os esforços foram direcionados para solução financeira. Entretanto, os associados acreditam que a crise econômico-financeira poderia ter sido evitada

ou mitigada com a prática do quinto princípio cooperativista: informação, formação e comunicação. Isso fica explícito ao observar a afirmação do cooperado A2: “Eu não achava que a cooperativa estava tão quebrada, se nós tivéssemos visto isso melhor, e a cooperativa tivesse falado (comunicado), a gente poderia ter tomada uma decisão antes”. A comunicação, portanto, do ponto de vista dos cooperados, devem ser estruturadas formalmente, conforme relato do cooperado A1 “A cooperativa tem que retomar a rádio, usar a rede social mais forte, e voltar o jornalzinho mensal ou trimestral, igual quando fazia”. Portanto, existia uma manifestação de processo formal, conforme citado por Martin (2002), para fins de comunicação. O cooperado destaca que é importante a reestruturação da comunicação formal visto que, conforme exposto pelo cooperado A1, “o setor de comunicação tem que ser muito efetivo, chegar à informação seja técnica e comercial, seja informação sobre a administração da cooperativa”. Diante tal afirmação pode-se perceber o anseio do cooperado quanto à prática do quinto princípio cooperativista, educação formação e informação.

Tal crise vivenciada pela cooperativa, culminou em vendas de patrimônio, e impactou em alguns rituais que eram realizados por ela, que segundo Martin (2002) são que um conjunto de atividades cuidadosamente planejadas e executadas. Tal situação acabou tendo um distanciamento do quinto princípio cooperativista. Esta dedução emergiu-se da seguinte afirmação do associado A2: “Quando os cooperados novos entravam, fazíamos uma festa, lanche para todo mundo. A gente ia visitar toda a cooperativa, mas agora ela num tem nada para ver”. Portanto, o ritual que havia em um processo de doutrinação para os novos cooperados acabaram sendo retirados ou minimizados do contexto atual da organização.

Quanto ao processo de entrada de um novo associado à cooperativa, percebe-se duas manifestações culturais conforme citado por Martin (2002), a política formal e o ritual. Da perspectiva da manifestação da política formal, pode-se observar o processo conforme relato do associado A1: “Quando tem uma pessoa interessada em entrar na cooperativa e participar deve analisar os documentos dela, pois, para ser cooperado você não pode ter um retrospecto ruim nos últimos cinco anos, ser devedor na praça”. Já na perspectiva da manifestação do ritual, observa-se a fala do associado A3: “Além de preencher a papelada, o novo cooperado tem que ser apresentado por dois cooperados antigos (mais de cinco anos de associação) para o presidente (Diretor Presidente), com dia e hora marcada”.

Quanto as formulações das políticas formais, na cooperativa há uma divisão clara entre os responsáveis pelos processos estratégicos e os responsáveis pelos processos funcionais, conforme relato do cooperado A2: “a gente entende que a cooperativa está dividida em duas partes, a Diretoria e o Conselho de um lado e os gerentes de outro. Os gerentes definem como ficam a parte de atendimento dos cooperados, estes só pensam em negócios. Já a Diretoria e o Conselho pensam em como definir os benéficos para o cooperado, como a assistência técnica”. Percebe-se que neste ponto há um distanciamento do associado no processo de contribuição da formulação das políticas formais da cooperativa, conforme previsto pelo princípio da gestão democrática da organização cooperativa.

Os cooperados citaram também a importância de se respeitar o Estatuto Social da Cooperativa, um documento constitutivo que estabelece as normas, direitos e deveres a serem seguidos pelos associados. Pode-se constatar tal situação na fala do cooperado A2: “tem que obedecer e cumprir tudo o que está no estatuto, temos que fazer tudo que tá lá, o estatuto é mais uma proteção da cooperativa ...”.

Outra observação que emergiu dos dados coletados é quanto ao princípio cooperativista de participação economia dos membros, que estão presentes no discurso e na prática dos processos da cooperativa. Observou-se que se trata de uma norma tácita. Essa inferência é percebida ao observar o conteúdo expresso por meio do associado A1: “quando entrei aqui a assistência técnica era focada no atendimento do produtor rural a fazer movimento (comprar) na cooperativa. Com o crescimento dos associados (quantidade) ela se tornou uma cooperativa mais voltada para o comercial (foco em vendas)”.

Quanto aos eventos tradicionais da cooperativa que estão alinhados ao conceito manifestações culturais dos rituais, conforme exposto por Martin (2002), os cooperados tem sentido a ausência devido a pandemia do COVID-19, pandemia provocada pelo coronavírus desde 2019. Segundo o cooperado A1: “Esses dois últimos anos, praticamente não fizeram nenhum evento tradicional, nem o nosso encontro do milho”. Tal evento se trata de um encontro anual, onde os associados se reúnem em um dia específico para conhecer o potencial produtivo de novas variedades de milho das diversas empresas multinacionais parceiras da cooperativa.

A pandemia de COVID -19 também está oportunizando um processo de mudança de cultural do ritual mais importante de uma cooperativa, a Assembleia Geral. Neste evento todos os associados se reúnem anualmente, até o terceiro mês do ano civil, e discutem sobre resultados

alcançados e o futuro da sua cooperativa. O evento que antes ocorria de forma presencial, agora está se adaptando à novas tecnologias da comunicação. O associado A3 destaca: “a assembleia foi 100% online. Foi uma dificuldade e um aprendizado ao mesmo tempo. Funcionou muito bem. Eu entendi tudo que eles falaram”. Percebe-se ainda que este processo permite uma participação maior dos cooperados, conforme relato do cooperado A1: “Eu acho que é um caminho sem volta, vai ter que fazer assembleia presencial e assembleia virtualmente ao mesmo tempo para os produtores mais distantes da sede (local de realização da assembleia da cooperativa)”.

Quanto aos temas de conteúdos externos da cooperativa, os associados não possuem conhecimento e entendimento do que se trata. O que se percebe é que os valores, missão e visão formalmente definidos pela Diretoria e Conselho de Administração é apenas para clientes e demais públicos de relacionamentos externo. Martin (2002) reforça que temas de conteúdos externos são normalmente os valores da organização expostos, aberto ao público interno e também externo. Pode-se perceber a falta de conhecimento dos cooperados quanto aos valores, missão e visão conforme relato do cooperado A1: “temos, eu não conheço, apesar de existir”.

Interessante é a percepção do cooperado A3 quanto a importância dos temas de conteúdos externos, apesar de não conhecer, conforme afirmação a seguir: “esses valores missão e visão tem que ser implementados logo, pois quando entra funcionário novo ele entende o que é uma cooperativa”. Percebe-se que para ele a missão, visão e valores são importantes para serem utilizados nos rituais de entrada de novos colaboradores na cooperativa, entretanto, não é citado como importante o processo de doutrinação dos cooperados entrantes.

Por fim, quanto aos sete princípios cooperativistas os cooperados demonstram um conhecimento raso sobre o tema. Para o associado A1 “os cooperados, principalmente os novos não entendem o que se trata os valores cooperativistas. Nós associados mais velhos temos noção o que é”. Quanto ao cooperado A2, ele demonstra preocupação de que muitos associados não entendem o que se trata, exposto em sua afirmação: “Sofremos muito com isso, hoje a maioria (dos cooperados) não utilizam a cooperativa de forma correta, porque não conhece o que é”. Por fim o cooperado A3 complementa sobre os impactos de não conhecerem e praticarem estes princípios, sendo que “eles apenas utilizam dos benefícios da cooperativa, isso é cultural, eles não entender a forma da cooperativa atua, isso traz muita dificuldade”.

REFERÊNCIAS

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL-ACI. 1996. **Los principios cooperativos para el Siglo XXI**. Buenos Aires, Intercoop.

AMORIM, J. O. de L. MARJOTTA-MAISTRO, M. C. Caracterização social, econômica e ambiental do movimento comunidade que sustenta a agricultura (csa) na Europa: a fundação de modelos autônomos, solidários e sustentáveis. **56º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Campinas-SP, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIALOSKORSK NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. Editora Atlas: São Paulo, 2012. 2ª Edição. 231 p.

BRASIL. Lei nº 5.764 - institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, 1971. Em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 04 abril de 2021.

CENTENARO, A. E. M.; ORLANDI, M. O imaginário da mulher gaúcha em relação ao cooperativismo. In: **53º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Anais**. João Pessoa, 26 a 29 de julho de 2015.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. H. **Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira**. Encontro de Investigadores Latino-Americano de Cooperativismo, Anais..., v. 3, 2005.

COOK. M. L. **A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. Sustainability, maio 2018, 10, 1586; doi:10.3390/su10051586**. Disponível em: <www.mdpi.com/journal/sustainability> Acesso em 08 de abril de 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª. ed. Porto Alegre, RS.: SAGE, v. I, 2010.

FERREIRA, G. M. V.; ARBAGE, A. P. Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas agropecuárias. In: **53º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER**. João Pessoa, 26 a 29 de julho de 2015.

FISCHER, R. H. Desempenho sustentável: uma análise junto às cooperativas agropecuárias da região central do RS. **56º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Campinas-SP, 2018.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (3): 73-82, Julho/Setembro de 1991.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing Cultures: **The Hofstede Model in Context**. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2011. International Association for Cross-Cultural Psychology.

HOLLENBECK, John R.; WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. Porto Alegre: WS Editor, 2005.

LIMA, U. A.; ALMEIDA, R. S.; CASTRO, F. J. A.; SILVA, Carla Calixto da; FIGUEIREDO, N. R. M. Cooperativismo: alternativa viável para aumento da renda familiar na região do sertão pernambucano. In: **52º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Anais. Goiânia, 27 a 30 de julho de 2014.

MACIEL, A.P. B. SEIBERT, R. M. DA SILVA, R. C. F. WBATUBA, B. B. R. SALLA, N. M. C. **Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária**. RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, pp. 600-619, julho/agosto, 2018. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em 07 de abril de 2021.

MACHADO, F.C.L.; MARANHÃO, C.M.S.A.; PEREIRA, J.J. **O Conceito De Cultura Organizacional Em Edgar Schein: Uma Reflexão À Luz Dos Estudos Críticos Em Administração**. REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.21, n.1, p. 75-96, 2016.

MARTIN, J. **Orgazational Culture: Mapping the terrain**. 1ª. ed. London: Sage Publications, v. I, 2002.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**. New York, Oxford University Press, 1992.

MELESKO, B. M. **Fidelidade e lealdade: uma relação dos cooperados com sua cooperativa**. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão de Cooperativas da UNI-JUÍ. 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/Bruno%20Matheus%20Melesko.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 de abril 2021.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Modelo de Gestão de Cooperativas. In: **OLIVEIRA, Djalma P. R. Manual de Gestão de Cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 65-85.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do Cooperativismo brasileiro 2019**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em 15 de abril de 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS.

Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro. Belo Horizonte, 2020. Disponível em . Acesso em 15 de abril de 2021.

ORGANIZAÇÃO E SINDICATO DAS COOPERATIVAS DE MINAS GERAIS (Belo Horizonte MG). **Anuário do Cooperativismo Mineiro 2011.** Belo Horizonte MG, 2011.

PIRES, J. C. de S. MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro. Páginas 81-105, Jan./Fev. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

SALAZAR, G. T. ANDRADE, S. F. CARVALHO, A. de. Cultura organizacional e cooperativismo. **Caderno de Administração Rural,** Lavras, v. 9, n. 1. Jan./Jun. 1997.

SANTOS, E. M. ROQUETE, F. F. **Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte.** Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/15318416.pdf> > Acesso em 13 de abril. 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture.** *Sloan Management Review.* Vol. 25, nº 2, 1982.

SILVEIRA, J. P.; HILLESHEIM, L. P.; PELEGRINI, G.; GIACOMELLI, S. R. O cooperativismo agropecuário e sua interface com as políticas públicas: um estudo na região médio alto Uruguai/RS. In: **53º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER.** Anais. João Pessoa, 26 a 29 de julho de 2015.

TIERLING, Isielli Mayara Barzotto Martins; DONEGA, Alex; ZANINI, Elaine; MATOS, Jean Carlos de; BORGES, Roseli Procksch. Cooperativismo: uma análise das ações coletivas no Brasil. In: **53º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER.** Anais... João Pessoa, 26 a 29 de julho de 2015.