UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

MAURA PADULA DE SOUSA AMARAL

**Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do
Capital Social em Cooperativas: estudo múltiplo de casos**

São Paulo
2018

MAURA PADULA DE SOUSA AMARAL

**Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do
Capital Social em Cooperativas: estudo múltiplo de casos**

Versão Corrigida

Tese apresentada à Escola de Comunicação e Artes da
Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutora
em Ciências da Comunicação.

Professora Orientadora: Dra. Maria Aparecida Ferrari

**São Paulo
2018**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Amaral, Maura Padula Sousa

Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas: estudo múltiplo de casos / Maura Padula de Sousa Amaral. São Paulo: M. P. S. Amaral, 2018.
221 p.

Tese (doutorado) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Comunicação - Escola de Comunicação e Artes / Universidade de São Paulo, 2018-02-22
Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Aparecida Ferrari
Bibliografia

1. Comunicação. 2. Cultura ; 3. Cooperativismo; 4. Comprometimento; 5. Capital Social. I. Ferrari, Maria Aparecida. II. Título

Nome: Amaral, Maura Padula de Sousa

Título: Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas: estudo múltiplo de casos

Tese apresentada à ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes de Universidade de São Paulo para a obtenção do título de doutora em Ciências da Comunicação.

Aprovado em:

BANCA EXAMINDORA

Professor(a) Dr(a): Maria Aparecida Ferrari

Instituição: PPGCOM/ECA/USP

Julgamento: _____

Professor(a) Dr(a): Heloiza Helena Matos e Nobre

Instituição: ECA/USP

Julgamento: _____

Professor(a) Dr(a): Wilson Bueno da Costa

Instituição: ECA/USP

Julgamento: _____

Professor(a) Dr(a): Davi Rogério Moura Costa

Instituição: FEA/RP/USP

Julgamento: _____

Professor(a) Dr(a): Antonio Carlos Giuliani

Instituição: UNIMEP

Julgamento: _____

Professor(a) Dr(a): Lennine de Freitas

Instituição: UFRV

Julgamento: _____

Dedico esse trabalho aos amores de minha vida, Boni, Rodrigo e Luiza.

Aos meus pais, Imero e Gilda (in *memorian*)

E a todos aqueles que acreditam no cooperativismo como modelo organizacional socialmente inclusivo.

AGRADECIMENTOS

No desenvolvimento deste trabalho pude contar com o apoio e incentivo de muitas pessoas.

À Professora Livre Docente da ECA/USP Dra. Maria Aparecida Ferrari, minha orientadora, pela oportunidade dada e por ter assumido comigo todos os desafios para que pudéssemos concluir com êxito este trabalho, registro minha admiração e gratidão.

Aos dirigentes das cooperativas que participaram deste estudo, João Carlos Leite (o “Joãozinho” - Saromcredi), André van Kruijssen (Veiling Holambra), Dr. Pedro Antunes Negrão (Unicred do Estado de São Paulo) e José Antonio de Souza Rossato Junior (Coplana), por confiar no meu trabalho e gentilmente abrir as portas das organizações para que pudéssemos fazer a pesquisa.

Aos profissionais de comunicação das cooperativas pesquisadas: Thamara D’Angieri, Rosa Guedes e Fernando Silva, e também a Mirela Gradin, responsável pela área na Coplana, pela recepção calorosa e apoio durante esse projeto.

Ao SESCOOP São Paulo, pela ajuda fundamental no processo de validação da escala EBACO para o sistema cooperativo.

Um agradecimento especial ao Jorge Florêncio, gerente de Comunicação da Cooxupé, que abriu as portas da cooperativa para complementarmos e concluirmos a amostra de validação da EBACO.

Aos meus irmãos Marisa, Márcia e Imero, e aos meus sobrinhos e cunhados pela torcida e apoio nos momentos mais difíceis.

Aos amigos e colegas do grupo Dicult e da ECA/USP pelo carinho e por terem atuado como interlocutores críticos, o que me permitiu ampliar conhecimentos, facilitando o desenvolvimento do estudo.

Aos meus amigos da PUC-Campinas, em especial Maurício, Teresinha e Tânia, pelas interlocuções durante o processo de desenvolvimento desta pesquisa. Agradecimento especial também à Marina Yumi e à Fernanda Simon, pela fundamental ajuda neste trabalho.

E a todos os meus amigos, pelo carinho e apoio.

**As convicções são inimigas mais perigosas da verdade
do que as mentiras.**

Friedrich Nietzsche

AMARAL, Maura Padula Sousa. Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas: estudo múltiplo de casos. 2018. 219 p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

RESUMO

O modelo de gestão cooperativista tem sido estudado em diversos campos do conhecimento, tais como a Economia, a Administração, as Ciências Sociais, entre outros. Nesta pesquisa, trazemos as cooperativas para ser o objeto de estudo por meio da Comunicação, Cultura Organizacional, Comprometimento e Capital Social. Especificamente no campo comunicacional, são poucos os estudos que se debruçaram sobre o conhecimento de como se dão os relacionamentos dos associados com a sua cooperativa. Este estudo teve como objetivo analisar a relação cooperativa-cooperado a partir do campo da comunicação, da cultura e do grau de comprometimento dos associados em relação ao empreendimento cooperativo, tomando-se como base de análise a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, de Grunig (1992; 2009), as dimensões de Hofstede (2001) e a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida e testada pela primeira vez por Medeiros (2005). Adotou-se como metodologia o estudo de casos múltiplos (Yin, 2015), desenvolvido em quatro cooperativas de dois dos ramos mais representativos do cooperativismo no Brasil, que são o agropecuário e o crédito. Os resultados ratificam a influência dos traços culturais de distância de poder e individualismo (Hofstede, 2001; 2010) e das práticas comunicacionais no grau de comprometimento dos cooperados com suas respectivas cooperativas. Constatou-se também que, nas sociedades com os índices de distância de poder e de individualismo mais altos, a participação dos cooperados nos seus empreendimentos cooperativos é inversamente proporcional. As cooperativas que investem em práticas de comunicação excelente (Grunig, 1992) apresentam níveis mais altos de comprometimento e de participação. Por fim, o alto grau de comprometimento dos associados cria um ambiente propício para fortalecimento do capital social em cooperativas.

Palavras-Chave: Comunicação; Cultura; Cooperativismo; Comprometimento, Capital Social.

AMARAL, Maura Padula Sousa. Interfaces amongst Communication, Culture and Commitment in the strengthening of Social Capital in co-ops: a multiple case study, 2018. 219 pages. Thesis (Ph.D. in Communication Sciences). School of Communication and Arts, University of Sao Paulo, Sao Paulo, 2018.

ABSTRACT

The cooperative model of management has been studied in various fields of knowledge, such as Economics, Business, Social Sciences, and others. In this study, we refer to co-ops as the object of study through Communication, Organizational Culture, Commitment and Social Capital. Especially in the communication field there are few studies that lean over the knowledge of how the relationships between associates and their co-ops take place. The aim of this study is to analyse the co-op and cooperate relationship from the field of communication, culture and the associates' degree of commitment in relation to the cooperative enterprise, having as a base Grunig's General Theory of Excellence in Public Relations' analysis (1992; 2009), Hofstede's dimensions (2001) and the Organizational Commitment's Base Scale (EBACO) as developed and tested for the first time by Medeiros (2005). The methodology adopted is the study of multiple cases (Yin, 2015), developed in four co-ops from two branches that represent best cooperativism in Brasil, namely the farming and the banking credit branches. The results ratify the influence of cultural traces of distance of power and individualism (Hofstede, 2001; 2010) and of the communication practice in the cooperates' degree of commitment with their respective co-ops. It is also observed that in societies with higher indexes of distance of power and individualism the cooperates' participation in their cooperative enterprises is inversely proportional. Co-ops which invest in excellent communication practice (Grunig, 1992) display higher levels of commitment and participation. Finally, a high level of commitment from associates create a proper environment for the strengthening of social capital in co-ops.

Keywords: Communication; Culture; Cooperativism; Commitment; Social Capital.

LISTA DE QUADROS

	Pag.
Quadro 1 - Princípios Cooperativistas	32
Quadro 2 – Princípios partilhados nos Empreendimento Econômicos Solidários	38
Quadro 3 - Síntese dos valores brasileiros a partir dos autores evolucionistas.....	69
Quadro 4 - Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica – norma geral, família, escola e local de trabalho.....	76
Quadro 5 - Características dos quatro modelos de Relações Públicas de Gruning e Hunt	90
Quadro 6 - Autores e definições de capital social.....	100
Quadro 7 - Comprometimento: Bases de Análise e fundamentos teóricos	111
Quadro 8 – Protocolo de estudo de caso	124
Quadro 9 – Roteiro para entrevista com dirigentes e profissional de comunicação: constructo teórico	128
Quadro 10 – Questionário da pesquisa com cooperados: constructo teórico	131
Quadro 11 – EBACO: assertivas por constructo	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Número de EES e de associados por atividade econômica	41
Tabela 2 -	Panorama Histórico do Cooperativismo no Brasil – Número de Cooperativas.....	45
Tabela 3 -	Panorama Histórico do Cooperativismo no Brasil – Número de Cooperados	46
Tabela 4 -	Panorama Histórico do Cooperativismo no Brasil – Número de Empregados	47
Tabela 5 -	Histórico do Panorama do Cooperativismo Brasileiro por estado da Federação – Número de Cooperativas – 2001-2014	49
Tabela 6 -	Histórico do Panorama do Cooperativismo Brasileiro por estado da Federação – Número de Associados – 2001-2014	50
Tabela 7 -	Histórico do Panorama do Cooperativismo Brasileiro por estado da Federação – Número de EMPREGADOS – 2001-2014	51
Tabela 8 -	Questionário EBACO e escores para interpretação dos dados	113
Tabela 9 -	Níveis para interpretação das bases de comprometimento da EBACO	115
Tabela 10 -	EBACO - Validade convergente (N = 417)	136
Tabela 11 -	EBACO - Validade convergente (N = 417) – Modelo final para cooperativas	138
Tabela 12 –	Medidas de ajuste do modelo da EBACO	140
Tabela 13 -	Níveis para mensuração do comprometimento em cooperativas	141
Tabela 14 -	Descrição da amostra.....	177
Tabela 15 –	Motivos pelos quais os cooperados se associam a uma cooperativa...	178
Tabela 16 –	Experiência administrativa dos respondentes na cooperativa	179
Tabela 17 –	Como o associado se vê na cooperativa	180
Tabela 18 -	Nível de conhecimento dos princípios cooperativistas	180
Tabela 19 –	Relação ideal entre cooperativa e cooperados na visão do associado ..	181
Tabela 20 -	Índices de Participação das assembleias da cooperativa	182
Tabela 21 –	Nível de conhecimento e interesse dos cooperados na sua cooperativa	183

Tabela 22 -	Motivos pelos quais os cooperados não participam da cooperativa	185
Tabela 23 -	Forma como os associados se informam na cooperativa	186
Tabela 24 -	Meios de comunicação mais eficientes na ótica dos cooperados	187
Tabela 25 -	Forma como a comunicação é tratada na cooperativa	188
Tabela 26 -	Conhecimento e participação dos cooperados nos projetos da cooperativa ...	189
Tabela 27 -	Mensuração do comprometimento nas cooperativas	191
Tabela 28	Índices de Individualismo (IDV) e Distância de Poder (PDI) entre os cooperados participantes da pesquisa.	194

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação do número de associados em cooperativas, participação e delegação do poder de decisão.....	20
Figura 2: Três níveis de Programação Mental	61
Figura 3: Diferentes níveis de manifestação de uma cultura	62
Figura 4: Níveis de cultura propostos por Schein.....	66
Figura 5: Sistema de Ação Cultural Brasileiro.....	70
Figura 6: A Comunicação e relacionamento na era da interatividade.....	88
Figura 7: Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações.....	91
Figura 8 - Categorização das definições de comprometimento organizacional	109
Figura 9 - Método de Replicação dos estudos de casos múltiplos	121
Figura 10 – Validade convergente – EBACO	139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação entre EES novos e revisitados	40
Gráfico 2 – Distribuição de EES por região	41
Gráfico 3 – Distribuição dos EES por forma de organização e por região	42

SUMÁRIO

Introdução	17
Contextualização	17
Justificativa do tema	20
Objetivos	24
Metodologia	25
Estrutura do trabalho	26
Capítulo 1 - O cooperativismo e sua importância econômico-social no desenvolvimento dos países	27
1.1. O Movimento cooperativista: da sua instituição até o momento atual	27
1.2. Os princípios que norteiam o movimento cooperativista	31
1.3. A origem do cooperativismo no Brasil	33
1.4. Economia Solidária: nascimento novas formas de organização do trabalho	35
1.5. A estrutura das cooperativas tradicionais	42
1.6. Os desafios do cooperativismo brasileiro no mundo globalizado	52
Capítulo 2 – A cultura e as suas dimensões	60
2.1. Sobre o conceito de Cultura	60
2.2. Cultura Organizacional: entendendo o ambiente no qual as organizações estão inseridas	64
2.3. A Cultura Brasileira e seus impactos nas organizações	67
2.4. Os estudos de Hofstede e Tanure sobre os traços culturais que influenciam o ambiente organizacional	72
2.4.1. As dimensões culturais propostas por Hofstede	74
Capítulo 3 – Comunicação como processo para o Comprometimento e o Capital Social	86
3.1. Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas	93
3.2. Capital Social: fundamentos e interfaces com a comunicação	96
3.3. Os enfoques teóricos sobre o comprometimento nas organizações	103
3.3.1. Os enfoques unidimensionais: afetivo, instrumento/calculativo e normativo	105
3.3.2. Os Enfoques Multidimensionais: a operacionalização e a síntese das teorias	107
3.4. A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) como estratégia de mensuração dos vínculos entre cooperativas e seus associados.	110

Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos	117
4.1. Especificação do Problema	117
4.2. Revisão Bibliográfica, Documental e Virtual	120
4. 3. Abordagem Metodológica da Pesquisa	120
4.4. Estudo de Casos Múltiplos: definição do protocolo de estudo	122
4.4.1. Critérios de seleção da amostra	124
4.4.2 - Apresentação dos dados documentais - 1ª Etapa	126
4.4.3. Entrevistas com dirigentes e gestores de comunicação – 2ª Etapa	127
4.4.4. Pesquisa com cooperados/associados – 3ª Etapa	129
4.5. – Validação da EBACO para o modelo organizacional cooperativista.	132
4.5.1 - Análise fatorial confirmatória	132
4.5.2 - Validação da EBACO para cooperativas: análise fatorial confirmatória	135
4.5.3 - Bases de análise da EBACO para cooperativas	140
4.6 – Análise e tratamento dos dados apurados nas três etapas da pesquisa	142
 Capítulo 5 – Análise dos resultados da pesquisa	 144
5.1. Apresentação dos dados da pesquisa de estudo de casos múltiplos	144
5.1.1. Apresentação dos dados documentais - 1ª Etapa	145
5.1.2. –Análise descritiva das entrevistas com dirigentes e profissional de comunicação - 2ª Etapa	156
5.1.3 – Análise descritiva da pesquisa com cooperados - Fase 3	176
5.2. – Análises Finais	195
 Capítulo 6 – Considerações Finais	 201
 Referências	 213
 Apêndices	 221

Introdução

Esta primeira parte da tese apresenta o cenário em que o tema está inserido, as justificativas e a importância da pesquisa, o problema central, os objetivos, as hipóteses, os caminhos metodológicos definidos e a estrutura geral do trabalho.

Contextualização

Desde a Revolução Industrial, quando os tecelões de Rochdale¹ criaram a primeira cooperativa², apresentou-se ao mundo uma nova maneira de organizar o binômio capital e trabalho. No decorrer do tempo, o cooperativismo³ encontrou, nas transformações e exigências econômicas mundiais, as condições de desenvolvimento em áreas diversas, como agropecuária, trabalho, crédito, seguro, saúde, habitação e consumo. Em 2017 os dados apontavam que o cooperativismo contava com mais de um bilhão de pessoas em cerca de 100 países, nos cinco continentes e respondia pela geração de mais de 100 milhões de empregos, segundo informações da *International Co-operative Alliance*⁴ (ICA, 2017). Ainda ratificando a importância econômica e social deste setor, dados publicados no *World Co-operative Monitor*⁵ (2017, p. 12) apontavam que o setor movimentou, em 2015, 2.398.68 bi de dólares⁶.

No Brasil, a relevância socioeconômica das cooperativas está demonstrada pelos números do setor. O Relatório da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), referente ao ano de 2016, destacou dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em que 48% da produção agropecuária brasileira estava vinculada, de alguma maneira, a uma

¹ Rochdale é uma pequena cidade nos arredores de Manchester, Inglaterra.

² Há relatos de experiências cooperativistas desde a Pré-História, mas a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale é considerada marco fundamental do cooperativismo moderno (BIALOSKORSKI NETO, 2012; CUERO, MOLINA e GARCÍA, 2015; PINHO, 2001)

³ O conceito de cooperativismo adotado neste estudo é o apresentado pela Aliança Cooperativista Internacional e ratificado na legislação brasileira pela Lei 5.764, de 1971.

⁴ Neste estudo utilizaremos o nome da instituição em português, Aliança Cooperativista Internacional (ACI). No capítulo 1, essa entidade será apresentada mais detalhadamente.

⁵ Levantamento feito em 2017 pela *International Co-operative Alliance* (ICA) e pelo *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises* (Euricse) a partir de rankings fornecidos por diversos países (77%), do questionário enviado para cooperativas de todo o mundo (2%), além dos dados fornecidos pelas instituições Orbis (17%), Euricse (3%) e Eikon (1%). Esse valor considera apenas as 300 maiores cooperativas. Ao final, foram coletados os dados de 2.379 cooperativas de 61 países, sendo que, destas, 1.476 faturaram, em 2015, mais de S 100 milhões de dólares internacionais.

⁶ A partir versão 2016 do *World Co-operative Monitor*, os valores passam a ser considerados em dólares internacionais.

organização cooperativa. O mesmo relatório ainda traz dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), destacando que as cooperativas de saúde respondem por 38% de todos os atendimentos realizados no mercado privado de saúde e que as cooperativas de crédito brasileiras têm a maior rede de atendimento financeiro do Brasil. Segundo dados do Portal do Cooperativismo Financeiro⁷, são 5.633 pontos de atendimento distribuídos nos quatro cantos do país. Em 2016, as exportações das cooperativas chegaram a 148 países e somaram US\$ 5,37 bilhões, enquanto a participação em 2005 era de apenas US\$ 1,6 bilhão (OCB, 2016).

Somente no sistema OCB, existem 6,6 mil cooperativas no Brasil com 13,2 milhões de cooperados e que geram 376 mil empregos diretos. Cerca de 52 milhões de pessoas estão envolvidas direta ou indiretamente com o cooperativismo, segundo o Relatório da OCB (2016). Considerando-se também os dados decorrentes da Economia Solidária (ES), amplia-se a importância social do sistema cooperativo ao incluir 19.708 Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), que contam com 1.423.631 sócios, segundo dados apurados no Mapeamento Nacional de Economia Solidária, realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), no período de 2009 a 2013.

Pautada nos números que ratificam a dimensão do cooperativismo para a economia mundial, a Organização das Nações Unidas (ONU) consagrou o ano de 2012 como o “Ano Internacional das Cooperativas”, cujo tema central foi “Empresas cooperativas constroem um mundo melhor”. A partir dessa oportunidade, as instituições cooperativistas se organizaram para divulgar a filosofia e destacar a importância do movimento cooperativo na promoção da cidadania e da igualdade social, na geração de emprego e renda.

Nesse mesmo ano (2012), uma importante contribuição foi dada pelos escritórios de representação para a América Latina da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da ACI, que desenvolveram o relatório *El cooperativismo en América Latina: Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible* (Mongrevejo, Mora e Vanheynegeem, 2012). Entre as conclusões deste documento, ratificou-se o perfil heterogêneo do segmento no mencionado continente, destacando, inclusive, países com carência de dados estatísticos, incapazes de permitir a avaliação do setor e do seu impacto na economia. Entretanto, a maior contribuição do mencionado estudo foi dar informações para que governos e o próprio movimento cooperativista traçassem estratégias de desenvolvimento para o setor e fortalecessem a rede de cooperação na América Latina.

⁷ - Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2017/05/conheca-a-distribuicao-e-numeros-de-unidades-de-atendimento-das-cooperativas-de-credito-no-brasil/> . Acesso em 28.12.2017

Reconhecendo todos os benefícios que o cooperativismo traz para a sociedade, é preciso destacar também os desafios intrínsecos de sua estrutura organizacional. Para se entender o processo, é preciso esclarecer o *modus operandi* do sistema cooperativo, no qual o capital é dividido em cotas-parte, de igual valor econômico. Cada cooperado adquire a igualdade de participação entre os associados (modelo tradicional brasileiro) no momento de adesão à cooperativa, com direito a uma única cota, a fim de garantir o princípio da democracia. A renda de cada cooperado está relacionada ao desenvolvimento de sua movimentação financeira, de seu trabalho, produto, ou serviço junto à cooperativa, e não à “sobra”⁸, dando margem ao surgimento de interesses individuais em detrimento do coletivo. (Padula, 2015).

Neste cenário, a comunicação, a identidade e a participação dos associados nas cooperativas têm sido assunto frequente em estudos de pesquisadores e especialistas da área. No primeiro *International Summit of Cooperatives*, realizado em outubro de 2012, em Quebec, Canadá, já se havia levantado uma questão relevante: as cooperativas devem se manter fiéis aos princípios cooperativistas ou é preciso buscar formas mais “competitivas” de ampliar seus negócios? Ou é preciso buscar caminhos que incluam as duas questões?

No evento *IV Cumbre Cooperativa de las Américas*, realizado no Uruguai, em novembro de 2016, mais uma vez as questões relacionadas à identidade e participação dos associados foram pauta de debates e os resultados constam da Declaração de Montevideu, documento oficial que apontou as metas para o sistema cooperativo nas Américas. Os temas abordam relações complexas, pois, como adianta Bialoskorski Neto (2012, p. 147) “quando se discute a questão da cooperação, podem-se fazer análises diferentes sobre esse tema e a questão da participação do membro associados nas estruturas de gestão e governança da cooperativa”.

A participação dos associados torna-se ainda mais desafiadora quando cruzada com questões de mercado e concorrência *versus* o porte da cooperativa: quanto maior a cooperativa, menor a participação e o consequente monitoramento dos associados, aumentando o poder dos agentes na administração. Bialoskorski Neto (2012) apresenta os dados do cooperativismo agropecuário na Figura 1, que podem ser estendidos aos demais ramos.

⁸ “Sobra” é o termo usado pelo sistema cooperativo para identificar os resultados operacionais da organização, que é distribuída aos cooperados, ao final de cada exercício fiscal. Quanto é negativo é chamado de “perdas”, que também são rateadas entre os associados.

Figura 1: Representação do número de associados em cooperativas, participação e delegação do poder de decisão.

Fonte: Bialoskorski Neto, 2012, p.151

Bialoskorski Neto (2012) defende a ideia de, que para fidelizar o cooperado, é preciso investir em educação cooperativista e buscar a participação ativa dos associados nas esferas de decisão de sua empresa. E, para isso, sugere que uma cooperativa deve ter em seu organograma um Conselho de comitês de associados, para incentivar a participação, melhorar a comunicação e auxiliar nas decisões estratégicas e um Conselho consultivo de estratégias, formado por membros convidados – *experts* em determinadas áreas de conhecimento.

Tomando como base os dados apresentados, esse estudo se propõe a analisar a relação cooperativa-cooperado a partir do campo da comunicação, da cultura e do grau de comprometimento dos associados em relação ao empreendimento cooperativo, tomando-se como base de análise a Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, de Grunig (1992; 2009) e a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida e testada por Medeiros (2005).

Justificativa do tema

O primeiro contato desta pesquisadora com o tema aconteceu em 1990, quando passou a atuar como gerente de Marketing do Sistema Unimed⁹. Com sua visão de Relações Públicas, logo percebeu a necessidade de estudar a estrutura cooperativista, um modelo organizacional que mantém uma forma diferente de se relacionar com seus diversos públicos de interesse.

⁹ Maura Padula foi gerente de Marketing da Unimed Campinas entre os anos de 1990 e 1996 e da Unimed Seguros entre os anos de 1996 e 1999.

Assim, contando com a ajuda das obras do médico João Eduardo Irion, dirigente do Sistema Unimed, passou a ler e estudar sobre o cooperativismo. Posteriormente, já como sócia da Stampa Comunicação, atuou como prestadora de serviços na área de comunicação em cooperativas de diferentes ramos, como a Cooperativa Veiling Holambra, considerada o maior centro de comercialização de flores e plantas ornamentais da América Latina, e na Cooperativa de Crédito Unicred Americana. Quando ingressou na academia, em 2000, levou o tema para sua dissertação de mestrado, discutindo a relação conflituosa existente entre cooperados/associados e gestores das cooperativas e como as Relações Públicas podem contribuir nesse processo.

Outro ponto de igual relevância é o reconhecimento de que esse modelo organizacional vem fazendo a diferença para milhares de pessoas em todo o mundo, oferecendo oportunidade de trabalho e renda, principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil. Os números citados anteriormente dão a dimensão desta afirmação. Entretanto, conforme aponta o estudo desenvolvido pela OIT e ACI (Mongrevejo, Mora e Vanheynege, 2012), em alguns países o cooperativismo ainda enfrenta grandes desafios, seja por falta de apoio governamental – nas políticas públicas que aproximam as cooperativas das empresas de capital, limitando o seu desenvolvimento (MORA, 2012) –, seja pela própria necessidade de profissionalização.

Os desafios do mundo cooperativo trazem nova reflexão às instituições, tanto que a Aliança Cooperativista Internacional, na interpretação plena dos princípios cooperativistas, vem trabalhando para ir além da filosofia, buscando reforçar sentimentos de valores e de ética. Entre os mais novos valores de cooperação, divulgados pela ACI, estão democracia, autoajuda e autorresponsabilidade, solidariedade, igualdade e equidade, traduzindo-se a incorporação da ética na honestidade, transparência, responsabilidade social e no cuidado com o outro¹⁰.

Outras questões instigadoras de pesquisa nas cooperativas estão relacionadas às legislações (ou a falta delas), que permitem desvios de governança – principalmente relacionados às tributações - e expõem negativamente o sistema cooperativo. Em função disso, viu-se criar, nas últimas décadas do século 20, em determinados países, leis que apoiam ou impedem o desenvolvimento de cooperativas. Foi para reverter esse processo que a Organização Mundial do Trabalho (OIT) criou as Diretrizes para a Legislação Cooperativista,

¹⁰ Cooperative Values: ICA Core Value of Cooperation. Apresentação feita por Jo B. Bitonio. Disponível em: <http://www.slideshare.net/jobitonio/cooperative-values-ica-core-values-of-cooperation> . Acesso em 21.09.2013.

em 1995, trabalho que já se encontra em sua 3ª Edição. Sua função é orientar e respaldar as cooperativas, enquanto responde aos desafios de uma concorrência cada vez mais dura entre as empresas em todos os níveis.

No Brasil, um passo importante foi dado com a criação, em 2015, do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, desenvolvido por uma equipe do segmento cooperativo, sob a orientação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Logo na introdução do Guia justifica-se a importância da governança nas cooperativas e as características das organizações cooperativistas que geram conflitos. O documento assim descreve:

A composição compulsória (na maioria dos ramos) dos órgãos de governança das cooperativas - Conselho de Administração, Fiscal e Diretoria – apenas por cooperados, estabelece uma relação de conflitos de interesses natural e intensa. A relação do cooperado como cliente, fornecedor ou outra posição de *stakeholder* da cooperativa, acentua as possíveis relações de conflito. A grande possibilidade de conflitos de interesses, inerentes a essa natureza jurídica, exige dos profissionais que ocupam seus órgãos de Governança uma postura enérgica de independência em sua conduta, reflexão permanente sobre sua atuação. (IBGC, 2015, p. 20)

Logicamente, essa questão não é nova e muitos estudos dedicaram-se a tentar respondê-la. Durante a revisão da literatura especializada para o desenvolvimento do projeto desta tese de doutorado, foram encontrados diversos artigos científicos, a maior parte deles produzida nas áreas de Administração de Empresas e Economia Solidária. Begnis, Arend e Estivalet (2014) fizeram uma análise da produção científica sobre cooperativas e cooperativismo a partir da principal publicação periódica da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (Sober), a *Revista de Economia e Sociologia Rural* (RESR) e identificaram um reduzido número de artigos relacionados ao tema. O foco desses estudos, segundo os pesquisadores, tem referências predominantemente da área de economia e versam sobre questões vinculadas ao desempenho econômico das cooperativas e seus associados. A relação entre comunicação, cultura e comprometimento em cooperativas tem sido pouco explorada em âmbito nacional e internacional.

Outro dado que ratifica a importância de estudos desta natureza foi fornecido pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI), a quem coube o papel de, durante o Ano Internacional do Cooperativismo, organizar um trabalho maior, em nível mundial, para o desenvolvimento do segmento. Para isso, reuniu um Comitê Gestor formado por representantes de cooperativas associadas à ACI de diversos países, que apresentou um

diagnóstico e um “Plano de Ação para uma Década Cooperativa”, projetando o futuro para o sistema cooperativo até 2020 (ACI, 2013). Entre os grandes desafios apontados nesse relatório estão a necessidade de elevar a relação entre cooperados e governança a um nível maior de envolvimento e a construção de uma mensagem capaz de garantir a identidade cooperativa, que muitas vezes é confundida ou inserida no conjunto de empresas capitalistas. Para Davis e Bialoskorski Neto (2010), essa não é uma questão simples. Segundo os autores,

A questão central nas sociedades cooperativas é que a participação democrática dos sócios pode ser limitada e complexa, e assim não contribuir de modo eficiente para melhorar e alinhar a governança da sociedade em situações em que há uma administração – profissionalizada – que não está interessada em atuar de forma transparente, como também de, além dos limites estabelecidos, como suas obrigações estatutárias, entender as aspirações do quadro associado. (DAVIS e BIALOSKORSKI NETO, 2010, p.3).

Os autores discutem formas de governança corporativa em cooperativas e defendem que os gestores devem identificar as necessidades dos associados e, a partir daí, criar formas para aumentar seu envolvimento nas questões de suas cooperativas, pois isso proporcionará melhor eficiência econômica da organização. Assim, conhecer a influência da cultura local sobre a gestão cooperativa e contar com a comunicação como aliada nesse processo certamente contribuirá para o alinhamento dos interesses.

O projeto cooperativo define em suas premissas a democracia, a solidariedade e a igualdade como princípios básicos que devem garantir o foco da atividade no homem e não no capital. Entretanto, quando os gestores, pressionados por necessidades do mercado, tomam decisões que os associados entendem como prejudiciais aos seus negócios individuais, surgem os conflitos.

Assim, a fim de contribuir para o fortalecimento dos vínculos entre cooperados e seus respectivos empreendimentos cooperativos, pretende-se neste estudo analisar o processo de comunicação em cooperativas, a partir dos conceitos de comprometimento e capital social. Parte-se do pressuposto que a comunicação é um elemento importante no fortalecimento do comprometimento, enquanto vínculo organizacional e, desta forma, contribui para a geração do capital social, almejado pelas cooperativas (ACI, 2016). Afinal, quando o desafio da gestão passa a ser maior internamente, em função da falta de união e compromisso entre os sócios - que estão mais preocupados com o seu próprio negócio e não com o grupo - a cooperativa perde eficácia e competitividade, o que compromete sua sustentabilidade.

E assim resume-se a proposta deste estudo de análise das interfaces entre comunicação, cultura e comprometimento em cooperativas. A partir das influências culturais, a comunicação poderá trabalhar no sentido de fortalecer o capital social, contribuindo para o sentimento de pertencimento, fundamental nesse modelo organizacional.

Objetivos

Geral:

Analisar as interfaces entre comunicação, cultura e comprometimento a partir dos vínculos que se estabelecem entre associados e suas respectivas cooperativas.

Específicos:

- Comparar as estratégias comunicacionais de cooperativas com os níveis de comprometimento dos seus associados.
- Verificar se os traços culturais de distância de poder e individualismo, propostos por Hofstede (2001; 2010), influenciam no nível de comprometimento e participação dos associados na cooperativa.
- Identificar práticas de comunicação para a promoção do capital social cooperativo a partir dos valores culturais identificados.

A atenção dada a esses objetivos foi decorrente do próprio cenário de negócios em que as cooperativas estão inseridas. As imposições decorrentes do rápido avanço tecnológico, da necessidade de grandes capitais e equipamentos modernos, profissionalização da gestão, planejamento da produção e necessidade de reduzir custos para enfrentar a competição da economia de mercado, trazem uma nova realidade às organizações cooperativas e seus associados precisam estar a par e acompanhar esses processos. Assim, a comunicação interativa, bem estruturada e transparente torna-se estratégica para alcançar esses fins.

A partir dos objetivos e da problemática detalhada, definiu-se como proposta para esta tese responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- P1 - Traços culturais de individualismo e de distância de poder propostos por Hofstede (1991) influenciam no nível de comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa?
- P2 - Tomando-se como referência a teoria de excelência na comunicação proposto por Grunig (1992; 2009), quais são os princípios praticados pelas cooperativas investigadas?
- P3 – A comunicação praticada nas cooperativas influencia nos níveis de comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa?
- P4 - A educação cooperativista faz parte das atividades da área de comunicação das cooperativas investigadas?
- P5 - A comunicação prioriza traços culturais locais para aumentar o nível de comprometimento e o capital social entre os associados, conforme definido no modelo organizacional cooperativista?

Metodologia

Como metodologia, adotou-se o estudo de casos múltiplos, definido por Yin (2015), que é indicado quando se propõe estudar temas contemporâneos (e não históricos), com questões de pesquisa que buscam responder “como” ou “porque”. Optou-se por trabalhar com estudos de casos múltiplos que, para Yin (2015), proporcionam ao pesquisador uma evidência mais vigorosa, e, portanto, são vistos como mais robustos que os estudos de caso único. Segundo Yin (2015, p. 60) “A seleção de casos múltiplos também propicia um novo conjunto de questões. Aqui, um *insight importante é considerar os casos múltiplos como se consideram os experimentos múltiplos*¹¹ – ou seja, seguindo a lógica da replicação” Assim, o autor enfatiza a diferença existente na amostra, que não pode ser considerada como sujeitos múltiplos de um experimento, justificando a lógica da replicação, não da amostragem, para os estudos de casos múltiplos.

Para desenvolvimento do estudo, primeiramente foi estabelecido um protocolo de prospecção para a busca de cooperativas parceiras na pesquisa. Foram selecionadas quatro, sendo duas agropecuárias e duas de crédito, por representarem os dois maiores ramos cooperativos do Brasil, segundo dados da OCB. As quatro cooperativas contatadas são

¹¹ Grifo do autor

referências em seus respectivos segmentos. Após o aceite das quatro entidades, foi estabelecido um protocolo de estudo que incluiu três fases: (i) análise documental; (ii) pesquisa em profundidade com lideranças da cooperativa (presidente, diretor superintendente e profissional responsável pela comunicação) e entrevista com cooperados.

Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo os três primeiros dedicados ao referencial teórico. O primeiro capítulo ressalta a revisão da literatura especializada sobre cooperativismo, analisa sua importância para o mundo e para o Brasil e aborda os desafios da atualidade para o setor, destacando os últimos estudos da área. No segundo capítulo, apuram-se os estudos feitos em torno da cultura em suas dimensões e destaca as características culturais nacionais e os autores que se dedicaram a estudar culturas e ambientes corporativos, como Hofstede (2001, 2002, 2010) e Tanure (2005), que inspiraram e dão base a esta tese de doutorado. O capítulo três é dedicado aos estudos sobre a comunicação e a sua contribuição nos ambientes corporativos, com ênfase para os estudos referentes à Teoria de Excelência em Relações Públicas, desenvolvida por Grunig (1984, 1992, 2009), além de Ferrari (2000, 2006, 2007, 2008, 2009, 2011) e França (2011). Parte deste capítulo também está dedicada aos estudos sobre capital social e sua conceituação, mais especificamente no que se refere à importância da comunicação sua formação, destacando o trabalho de Matos (2009, 2011, 2012), além dos estudos sobre vínculos organizacionais, mais especificamente o comprometimento, baseados nos estudos de Medeiros (2003, 2005), Medeiros et al. (2005) e Bastos et al. (2008). O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, detalhando-se a abordagem adotada, critérios de composição da amostra, instrumento e lógica da aplicação da pesquisa.. O quinto capítulo é dedicado a apresentação dos dados apurados e a análise dos resultados da pesquisa. Finalmente são apresentadas as considerações finais, limitações e indicações para estudos futuros, referências e apêndices.

CAPÍTULO 1

O COOPERATIVISMO E SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICO-SOCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PAÍSES

As questões teóricas relacionadas ao cooperativismo são o foco principal deste capítulo, que apresenta sua origem histórica e seus princípios filosóficos. Discorre sobre o panorama atual do cooperativismo no mundo e, especificamente, no Brasil, permitindo ao leitor compreender a estrutura cooperativista e, principalmente, os desafios que este modelo organizacional enfrenta em um mundo globalizado altamente competitivo.

1.1.O Movimento cooperativista: da sua instituição até o momento atual

Historicamente, são várias as experiências cooperativistas desde a pré-história, nas tribos indígenas, assim como nas civilizações antigas. Para Gayotto (1976, *apud* Bialoskorski Neto), as cooperativas modernas são uma continuidade das iniciativas antigas, com forma e objetos modificados.

Silva Filho (2001) faz referências a atividades cooperativistas na Idade Média, representadas pelas sociedades de agricultores das regiões alpina e eslava e o próprio sistema feudal, que proporcionou a associação dos vassalos que se uniram para atender ao pagamento exigido pelos senhores feudais.

Segundo a ACI, o registro mais antigo de uma cooperativa vem de Fenwick, na Escócia, e data de 14 de março de 1761, quando, na sala da frente da casa de John Walker, pintada com uma rala camada de tinta branca, tecelões locais manufaturavam sacos de farinha de aveia e começavam a vender o conteúdo com desconto, formando a Sociedade Fenwick Weavers¹² (<http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>).

Como forma de associação, o cooperativismo está vinculado ao mundo moderno, datado de meados do século XIX. Hugon (1952, p. 149) ressaltou que a revolução industrial iniciada no final do século XVIII e início do século XIX transformou a produção, provocando mudanças rápidas e drásticas, com vantagens inquestionáveis, mas também com muito sofrimento: “entre os produtores conduziu a uma luta sem piedade que terminava o mais das

¹² The earliest record of a co-operative comes from Fenwick, Scotland where, in March 14, 1761, in a barely furnished cottage local weavers manhandled a sack of oatmeal into John Walker's whitewashed front room and began selling the contents at a discount, forming the Fenwick Weavers' Society. Disponível em (<http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>).

vêzes pela eliminação do vencido, ou pela *absorção* pelo vencedor”. Já entre os assalariados a concorrência das máquinas extinguiu vários postos de trabalho. É a concepção liberal defendida pelos autores clássicos que têm entre seus expoentes Adam Smith, defensor da livre concorrência e que afirma que:

Tendo apenas em vista seu interesse particular, o indivíduo muitas vezes trabalha para a independência e o interesse da sociedade de uma maneira bem mais eficaz do que se ele tivesse a intenção de realmente trabalhar por ela (SMITH, *apud* HUGON, 1952, 101)

É neste cenário de miséria e fome, com exploração da mão de obra barata de muitos trabalhadores e riqueza de poucos, que surgem numerosas reações contra o liberalismo. Enquanto os clássicos consideravam a liberdade um ponto fundamental para a vida econômica, os socialistas propõem substituí-la por uma organização racional. Ainda, segundo Hugon (1952, p158), pelo fato do socialismo não ter um caráter científico, mas sim doutrinal, as correntes de ideias que ele inspira tendem a multiplicidade e não à unidade. É neste período que surgem os socialistas chamados utópicos; porém, o que os caracteriza é seu caráter espiritualista, em oposição ao materialista. Seus representantes mais célebres são os ingleses e os franceses.

Além dos socialistas utópicos, duas outras linhas de pensamento socialistas se agrupam: o socialismo marxista¹³, chamado científico, e o socialismo post-marxista. A diferença entre as correntes, “utópicos” e “científicos”, “é a forma pela qual a propriedade e a liberdade de mercado devem ser suprimidas da sociedade” (BIALOSKORSKI NETO, 2012, p.6). O primeiro defende a substituição do mercado por instrumentos de cooperação e a substituição da propriedade pela copropriedade dos meios de produção. Negam “a tese do materialismo histórico, a obrigatoriedade de participação, a propriedade coletiva e comunitária pela força, da produção ao consumo, e os métodos violentos de cisão social com o objetivo de busca de uma sociedade mais justa” (Id.). Os socialistas utópicos associacionistas buscam substituir a livre concorrência sem tirar liberdade dos agentes. O indivíduo isolado é substituído pela associação.

Robert Owen, industrial inglês, é um dos representantes mais originais do socialismo utópico associacionista e considerado um dos precursores do cooperativismo. Incomodado com a desigualdade então estabelecida, desde jovem já dirigia fábricas de tecido em New Lanark, no Reino Unido e é aqui que coloca em práticas suas ideias socialistas. Suas ações

¹³ Na segunda metade do século XIX é o Marxismo que domina o pensamento socialista, desde a publicação do manifesto socialista, em 1847, e da publicação da célebre obra “O Capital”, em 1867.

nesse sentido envolveram projetos educacionais, redução de horas de trabalho de 17 para 10 horas e a organização de armazéns onde os trabalhadores pudessem adquirir produtos a preços mais acessíveis. Organiza, também, assistência aos doentes e inválidos. Em doze anos, a empresa tornou-se modelo. Contudo, apesar da experiência ter sido irradiada por toda a Inglaterra e Europa, poucos empresários o seguiram. Foi então que Owen se dirigiu diretamente aos operários e, por meio da associação, criou colônias, principalmente agrícolas (Hugon, 1952).

Expandindo seus ideais, imigrou para os Estados Unidos em 1824 e criou no estado de Indiana, já em 1825, a *New Harmony*, uma colônia de caráter comunista que terminou dois anos depois em total fracasso. De volta à Inglaterra, criou, em 1832, uma Loja de Troca de Trabalho, uma espécie de cooperativa ampla na qual cada sócio podia trazer seus produtos para trocá-los. E novamente veio o fracasso e Owen rapidamente entendeu o risco de se pensar em troca sem levar em conta o mecanismo dos preços e a lei da oferta e da procura. Mas não desanimou. “O que ele quer ver triunfar é ideia de associação necessária para que se realize o *novo modelo moral*”. (HUGON, 1952, P. 165). E essa foi a grande contribuição de Owen, divulgada por meio de conferências que fez por todo o mundo.

Se Owen contribuiu com práticas de ideias socialistas associativistas, Charles Fourier, seu contemporâneo francês, destacou-se pela obra intelectual e teórica. Hugon (1952, p. 167) esclarece que o Fouriérismo é marcado pela concepção da associação livre e universal, e em um projeto de realização – o falanstério. Para Fourier, o que move os homens é a paixão e o obstáculo para o desenvolvimento livre e completo destas paixões é a propriedade individual, pois “ela faz o meio social ficar anárquico e fragmentado” (Id. p. 169). Hugon reforçou esse pensamento quando fez a seguinte afirmação:

Sendo a propriedade individual o maior obstáculo à livre expansão das paixões, incumbe-nos transformar esse regime. E essa transformação se fará pela associação; passará a propriedade de individual a societária; e a produção de dispersa a unitária. (HUGON, 1952, P. 169).

Para Fourier, não se trata de suprimir a propriedade, mas de tirar o caráter individual por meio de uma modificação jurídica da propriedade. Porém, destaca que esse processo não pode ser obrigatório ou autoritário. É preciso existir liberdade, com os homens aderindo voluntariamente à proposta socialista à medida que compreendam suas vantagens. Assim, destaca-se a associação universal: livre na sua constituição, livre no seu funcionamento e superior na sua produção, princípios esses que posteriormente foram incorporados aos princípios cooperativistas que seguem até os dias atuais. Assim, a grande realização

fourierista é o “falanstério”, pois é nele que a associação se realizará na prática. (Hugon, 1952). Bialoskorski Neto (2012, p.8) esclarece que o “falanstério” é “um tipo de colônia socialista comunitária em que as pessoas poderiam viver com suas famílias e produzir”.

O ponto fraco destas teorias, segundo Bialoskorski Neto (2012), reside no fato de não haver “uma proposta clara de como seria estabelecido e mantido um novo sistema em substituição ao mecanismo de preços da economia, eliminado pela exclusão da concorrência” (p. 10). O autor cita também Louis Blanc, para quem a estrutura cooperativa associativista é superior à de outras empresas, pois há economia na aquisição de insumos de produção e também pelo fato dos trabalhadores se dedicarem com mais afinco às suas atividades, já que dependem diretamente do resultado econômico da empresa.

Outro autor que se destaca nesta época é Willian King, considerado pelos ingleses como o “pai” do cooperativismo. Médico de Brighton (Inglaterra), King criou uma cooperativa de consumo em 1827 e contribuiu com a formação de outras 300. Foi também o criador de um jornal de propagandas, o *The co-operator*, fundado em 1828 (Maurer, 1966). Segundo Bialoskorski Neto (2012, p.10), King discute cooperação unicamente como um ato voluntário e admite que o sucesso de um sistema como esse está diretamente ligado a um processo de educação para cooperação.

Mas foi então que a experiência dos operários de Rochdale, uma pequena cidade nos arredores de Manchester, na Inglaterra, deu origem a o que hoje se considera o marco fundamental do cooperativismo moderno, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 21 de dezembro de 1844 (Silva Filho, 2001). Para Maraschin (2004, p.2), essa iniciativa diferencia-se das demais que já existiam na época “porque seus fundadores não se limitaram a constituir a associação, mas elaboraram um corpo de ideias e regras gerais, o ‘Estatuto dos Probos Pioneiros de Rochdale’, incluindo princípios e regras para o seu funcionamento”. E são estes os princípios que norteiam o cooperativismo até os dias atuais. Essa cooperativa foi criada na modalidade de consumo e sua finalidade era provisionar artigos domésticos sem a especulação de intermediários. No início contou com 40 sócios, apesar de apenas 28 estarem presentes em sua reunião constitutiva, dentre os quais, vários discípulos de Owen.

A notícia rapidamente se espalhou e o movimento cooperativista ganhou representatividade também na Suíça e, na sequência, na Alemanha e na França. Maurer (1996) destacou a diversidade de segmentos que aderiram ao cooperativismo ao afirmar que:

[...] Enquanto, na Inglaterra e na Suíça, surgiam e se disseminavam as cooperativas de consumo, na Alemanha se formavam simultaneamente, em dois pontos diversos, as primeiras cooperativas de crédito e, na França se ensaiavam as primeiras tentativas de cooperativas de produção (MAURER, 1966, p.25).

A internacionalização do cooperativismo foi consagrada com a criação da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), em 1895, na Inglaterra, hoje com sede na cidade de Genebra, na Suíça. Mas antes disso, em 1882, foi criada a Associação de Amigos da Cooperativa de Produção, já buscando a união entre os defensores dessa ideia de economia social (Silva Filho, 2001).

A ACI é uma organização não governamental independente que une, representa e serve ao cooperativismo mundial. Em 1946, a ACI foi uma das primeiras organizações não governamentais a ter uma cadeira no Conselho da Organização das Nações Unidas (ONU) e é hoje a maior organização não governamental do mundo, segundo a própria instituição.

O cooperativismo, enquanto empreendimento econômico e social, tem seus princípios, normas e doutrinas baseados na Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, um conjunto de regras que, a partir de 1921, passaram a ser recomendadas pela ACI como critérios para as cooperativas que a ela se filiassem.

1.2. Os princípios que norteiam o movimento cooperativista

Os princípios cooperativos são, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Criados pelos pioneiros de Rochdale e, posteriormente, em 1937, adotados pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI), eram sete os princípios: 1º - Livre adesão; 2º - Controle democrático: uma pessoa corresponde a um voto; 3º - Retorno de excedentes em proporção às compras; 4º - Juros limitados sobre o capital; 5º - Neutralidade política e religiosa; 6º - Vendas à vista: preocupação pela boa gestão; 7º - Educação contínua dos sócios, custeada por uma pequena parte do saldo anual (Maurer, 1966).

Posteriormente, pautados pelas mudanças no cenário político-econômico no mundo, esses princípios sofreram alterações em 1966, no Congresso de Viena, e em 1988, quando a ACI, visando ao fortalecimento do cooperativismo na economia mundial após o fracasso de modelos socialistas mundiais, deu início a uma revisão que foi concluída nos Congressos de Tóquio (1992) e Manchester (1995).

Atualmente, os princípios cooperativistas, apresentados no Quadro 1, estão especificados em sete itens que regem as cooperativas em todo o mundo, particularmente as associadas à ACI.

Quadro 1 - Princípios Cooperativistas

Princípios	Entendimento
1º - Adesão voluntária e livre.	Liberdade na adesão. Organizações livres e abertas às pessoas que tenham afinidade com a proposta. Não permite discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2º - Controle democrático dos membros.	Um homem, um voto. Grandes decisões tomadas por todos, em assembleias, que elegem também os membros do grupo que ficarão à frente da administração.
3º - Participação econômica dos membros.	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Sistemas de remuneração estão relacionados à produtividade e as sobras ou perdas são destinadas conforme decisão de assembleia.
4º - Autonomia e independência.	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros.
5º - Educação, formação e informação.	Trabalham a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores e têm a missão de difundir a filosofia cooperativista.
6º - Cooperação entre cooperativas	Valorizam o movimento cooperativista, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7º - Interesse pela comunidade.	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Adaptado da OCB (www.ocb.org.br), *apud* PADULA, 2006, p.12

A *Co-Operative Housing Federation (CHF)* do Canadá, por ocasião do desenvolvimento do projeto Visão 2020 da ACI, publicou o *Getting Our Co-op Principles Right* (2011), documento no qual destaca que os princípios devem ir muito além das palavras, apelando para o seu real significado, afirmando que:

É importante que nos lembremos de que os princípios cooperativos têm um significado real para nós. Podemos facilmente pensar neles como ideais que são remotos na gestão do negócio e governança de nossas cooperativas – se sequer pensarmos sobre eles. Mas, como você pode ver, eles têm relevância real na maneira como operamos nossas cooperativas e coexistimos enquanto cidadãos comunitários. (tradução nossa)¹⁴(CHF, 2011, p. 18).

¹⁴ It's important for us to remember that the co-op principles have real meaning for us. We can easily think of them as ideals that are remote from the business of managing and governing our co-ops – if we think about them

Para a Federação Canadense, quando se colocam em prática os princípios cooperativos no processo de governança das cooperativas, não apenas mantêm-se vivos os princípios de Rochdale, como também se contribui para a qualidade de vida dos seus membros.

1.3. A origem do cooperativismo no Brasil

No Brasil, assim como na Europa, os primeiros registros de organizações fundamentadas na cooperação e na solidariedade datam de muito antes da oficialização das cooperativas no país, com a República dos Palmares e com a fundação das primeiras missões jesuíticas no Rio Grande do Sul, em torno de 1600 (Pinho, 2004; Queiroz, 1997).

Pinho (2004) relata também manifestações ocorridas nos séculos XVII e XVIII, além de algumas experiências fourieristas de cooperação integral, implantadas no Paraná e em Santa Catarina entre 1840 e 1895. Mas o primeiro registro oficial do cooperativismo no Brasil aconteceu em 1847, quando o médico francês Jean Maurice Faivre, socialista utópico e grande admirador de Fourier, fundou, no Paraná, juntamente com um grupo de imigrantes europeus, a Colônia Santa Teresa Cristina, organizada em forma de cooperativa (QUEIROZ, 1997). Na sequência, imigrantes alemães desenvolveram centenas de atividades associacionistas de amparo mútuo, de assistência à saúde e organização de atividades artísticas, sendo a *Bauernverien* a mais conhecida.

Entre as diversas experiências cooperativistas ocorridas no Brasil desde 1530, alguns marcos históricos foram impulsionadores do movimento, especialmente a abolição da escravidão e a Proclamação da República, apoiada pela Constituição de 1891, que abriu de fato as portas ao cooperativismo, uma vez que a Constituição de 1824 proibia qualquer iniciativa associacionista (Pinho, 2004). Mas foi em 1889, em Ouro Preto (MG), que foi fundada a primeira cooperativa da qual se tem notícia no país: a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Foi a primeira iniciativa de trabalhadores livres após o fim da escravidão no Brasil.

No começo do século XX, surgem outras iniciativas impulsionadas pela chegada de imigrantes de origem diversa, alguns deles anarquistas e sindicalistas, que se uniram a idealistas brasileiros que já conheciam as iniciativas bem sucedidas ocorridas na Itália e na Alemanha, com associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores. Foram

at all. But as you can see, they have true relevance to the way we operate our co-ops and co-exist as community citizens.

organizadas, assim, “cooperativas agrícolas e de crédito agrícola entre colonos italianos e alemães, na região sul do Brasil e, mais tarde, as cooperativas de agricultores japoneses em São Paulo” (Pinho, 2004, p.17).

Legalmente, o cooperativismo ganhou forma no Brasil a partir de 1932, com a promulgação da primeira lei cooperativista brasileira – o Decreto 22.239/32, que definiu “as características principais das cooperativas, consagrou seu embasamento doutrinário rochdaleano e garantiu às cooperativas margem razoável de liberdade de constituição e funcionamento¹⁵” (Pinho, 2004, p.27). Mas foi um início tumultuado, pois o decreto foi revogado em 1934 e restabelecido em 1938; em 1943, foi novamente revogado e restabelecido em 1945, permanecendo até 1966. Neste período, o país teve duas Constituições (1934 e 1946), além da Carta Constitucional, em 1937, que assegurou liberdade ao associativismo, mas não fez referência ao cooperativismo (Id, p. 28).

Um dos períodos mais turbulentos para o cooperativismo no Brasil foi durante a ditadura militar, a partir de 1964. Foi publicado o Decreto nº 59/66, que significou um período de intensa intervenção estatal, acompanhado de medidas de cancelamento de estímulos fiscais e restrições ao crédito cooperativo. Segundo Pinho (1973), o estado assumiu a “política nacional de cooperativismo” e a coordenação das iniciativas de novas cooperativas com o objetivo de manter o controle sobre seu processo de desenvolvimento.

Em 16 de dezembro de 1971 é promulgada a Lei 5.764/71, que estrutura o cooperativismo no Brasil. Para Pinho (1973), a nova lei deu início a um período que foi, concomitantemente, liberal, paternalista e moderadamente intervencionista. Segundo o autor:

Eliminou o longo capítulo de proibições, repetido nas leis anteriores, deu modernidade no tratamento ao sistema operacional das cooperativas, reconheceu necessidades urgentes (como operações com terceiros, seções de crédito nas cooperativas agrícolas mistas, etc.), porém manteve a complexa ingerência estatal no processo de constituição e de funcionamento das cooperativas, através de múltiplos órgãos controladores. (PINHO, 1973, p.109-110)

Foi neste período também que unificou sua representação pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Para Pinho (1973), tal atitude afastou o cooperativismo dos princípios rochdaleanos, criando o registro obrigatório das cooperativas na OCB e a “Contribuição Cooperativista” compulsória a seu favor.

¹⁵ Grifo original, da autora.

Entre as diversas ações para estimular o cooperativismo - como a criação do Programa Nacional de Cooperativismo (PRONACOOP), em 1976, a criação do Fundo Nacional do Cooperativismo (FUNACOOP), em 1997, além de iniciavas de organizações de ensino, pesquisa e auditorias, que investiram na prática cooperativista baseada na eficácia interna (cooperados) e externa (mercado) - entre 1970 e 1980 foram extintas mais de 50 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul.

A partir dos anos 80, o cooperativismo se unificou e se fortaleceu do ponto de vista estrutural e legal, com a promulgação da Constituição de 1988, que trouxe importantes contribuições para o movimento cooperativo, como a não interferência estatal. Mas também garantiu a criação de associações e sociedades cooperativas; reviu questões tributárias dando adequado tratamento ao ato cooperativo; estabeleceu apoio e estímulo do Estado para o cooperativismo e outras formas de associativismo; deu condições de operacionalidade às cooperativas de crédito e incluiu o cooperativismo entre os setores produtivos do planejamento e da execução da política agrícola brasileira. (Pinho, 2004, p. 50)

Entretanto, os anos oitenta foram considerados economicamente a década perdida no Brasil graças ao grande período de estagnação econômica, com hiperinflação, além da necessidade de se sobreviver a diversos planos econômicos. O longo período de recessão enfraqueceu as cooperativas e as descapitalizou. Neste período de dificuldade, a unidade do sistema OCB passou a ser questionada. Em 1993, as cooperativas do Rio Grande do Sul se recusaram a pagar a contribuição e, assim, “sem recursos financeiros adequados, nenhuma instituição consegue sobreviver, por mais idealistas que sejam seus membros” (Pinho, 2004, p.46). Além disso, nesta mesma época, o sistema cooperativo internacional entrou em crise de identidade, pois não conseguia ocupar o espaço deixado pela queda do “socialismo aplicado e pela falência social do capitalismo que embasa a economia de mercado” (Id., p. 47).

1.4. Economia Solidária: nascimento de novas formas de organização do trabalho

E meio ao cenário economicamente desfavorável apresentado durante a década de oitenta, nascem na América Latina, com especial ênfase no Brasil, os Empreendimentos de Economia Solidária (EES), mostrando ao mundo, mais uma vez, que o sistema associativista poderia fazer a diferença na sociedade. Kuyven e Kappes (2016) descrevem o período, ressaltando as iniciativas bem sucedidas da Economia Solidária (ES):

O aprofundamento dessa crise abriu espaço para o surgimento e avanço de outras formas de organização do trabalho: experiências coletivas de trabalho e produção vêm se disseminando nos espaços rurais e urbanos, através das cooperativas de produção e consumo, das associações de produtores, redes de produção, consumo e comercialização, instituições financeiras voltadas para empreendimentos populares solidários, empresas de autogestão, entre outras. Estas formas de organização compõem a chamada, hoje, Economia Solidária (ES). (KUYVEN, P.S. e KAPPES, S.A, 2016, p. 5).

Existem diferentes perspectivas teóricas para o conceito de economia solidária. Para Paul Singer (2005, p. 11), a economia solidária é caracterizada como fruto do anseio de construir uma sociedade melhor do que a atual e, por isso, adapta-se aos princípios e valores de quem a aplica. Para o autor, a economia solidária surgiu como resposta por parte de diferentes grupos sociais às contradições do sistema capitalista e às imperfeições das relações de mercado, onde uma parcela da população excluída do mercado de trabalho “formalizado” busca sua sobrevivência coletivamente.

O Observatório Nacional da Economia Solidária e do Cooperativismo (ONESC)¹⁶, órgão vinculado ao Dieese, descreve Economia Solidária como:

(...) um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Enquanto na economia convencional existe a separação entre os donos do negócio e os empregados, na economia solidária os próprios trabalhadores também são donos. São eles quem tomam as decisões de como tocar o negócio, dividir o trabalho e repartir os resultados.(ONESC, 2017, Internet)

São muitos os exemplos de EES espalhados, tanto no campo como na cidade. São trabalhadores organizados coletivamente: associações e grupos de produtores; cooperativas de agricultura familiar; cooperativas de coleta e reciclagem; empresas recuperadas assumidas pelos trabalhadores; redes de produção, comercialização e consumo; bancos comunitários; cooperativas de crédito; clubes de trocas; entre outras.

Conforme descrito no Relatório de pesquisa produzido pelo IPEA, que apresenta “Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil”, apesar de não ser algo novo, o projeto de ES possui características específicas de inclusão social, com nova “roupagem política”:

¹⁶ Como forma de reconhecer, valorizar e divulgar a Economia Solidária o Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômico (Dieese) estruturou o Observatório Nacional da Economia Solidária e do Cooperativismo (ONESC), “um instrumento para produção de informações, estudos e análises orientados por problemas elaborados pelos atores sociais, estudiosos, conselheiros e gestores públicos que agem, formulam e executam ações para o desenvolvimento da economia solidária no Brasil” (ONESC, 2017, internet)

Enquanto conceito, a economia solidária despontou como um elemento definidor de alternativas para a organização associativa do trabalho e suas relações de produção (dada a hegemonia do trabalho assalariado no capitalismo) em busca de novas estratégias de inclusão social. O debate em torno de sua compreensão e seu papel na sociedade contemporânea ganhou destaque não apenas no Brasil, mas em praticamente todos os países da América Latina e também na Europa. (IPEA, 2016, p. 12),

No Brasil, com a redemocratização e a volta do direito de livre associação no país, graças à Constituição de 1988, muitos grupos organizados que circulavam entre o cooperativismo e o associativismo passaram a ganhar mais notoriedade no cenário político regional e nacional. E, como forma de unificar o discurso, um grupo de intelectuais e representantes de movimentos sociais passou a adotar o termo “economia solidária”, como um conceito que reúne iniciativas econômicas populares, tanto no campo como na cidade, que possuíam o trabalho coletivo e a “autogestão” como elementos centrais de identidade comum. As iniciativas oriundas deste amplo e diversificado projeto foram então denominadas genericamente pelos próprios atores envolvidos nesse debate como “empreendimentos econômicos solidários” (EES) (IPEA, 2016).

A natureza das relações de trabalho advindas da ES é diversa, começando pela informalidade na atividade econômica, o que faz com que um enorme contingente populacional busque diariamente estratégias individuais ou familiares precárias de inserção no circuito global de circulação de valor. A questão da informalidade na ES é motivo de muitos estudos, conforme apresentado no Relatório do IPEA (2016):

Há uma carga imensa de estudos que avaliam a questão da informalidade na América Latina (e no Brasil especificamente) sob diferentes pontos de vista, inclusive com a chancela de instituições internacionais de peso, como a Comissão Econômica para a América Latina (Cepal) e a Organização Internacional do Trabalho – OIT (Galiza, Gonzalez e Silva, 2011, *apud* IPEA, 2016, p. 7).

Como princípios de atuação, segundo o ONESC (2017), o EES se aproxima das cooperativas tradicionais, com ênfase nos princípios de cooperação, autogestão, ação econômica e solidariedade. Os princípios considerados na economia solidária estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios partilhados nos Empreendimentos Econômicos Solidários

Cooperação	Ao invés de competir, todos devem trabalhar de forma colaborativa, buscando os interesses e objetivos em comum, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva e a partilha dos resultados;
Autogestão	As decisões são tomadas de forma coletiva, privilegiando o grupo e não o indivíduo. Todos devem ter voz e voto. Os apoios externos não devem substituir nem impedir o papel dos verdadeiros sujeitos da ação, aqueles que formam os empreendimentos;
Ação Econômica	Sem abrir mão dos outros princípios, a economia solidária é formada por iniciativas com motivação econômica, como a produção, a comercialização, a prestação de serviços, as trocas, o crédito e o consumo;
Solidariedade	A preocupação com o outro está presente de várias formas, como na distribuição justa dos resultados alcançados, na preocupação com o bem-estar de todos os envolvidos, nas relações com a comunidade, na atuação em movimentos sociais e populares, na busca de um meio ambiente saudável e de um desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de ONESC, 2017. Disponível em <http://ecosol.dieese.org.br/o-que-e-a-economia-solidaria.php>

Para Singer, a economia solidária é uma “alternativa superior ao capitalismo”, já que sua proposta não deve ficar restrita ao plano econômico, mas se expandir em termos de qualidade de vida e de uma nova sociabilidade (Singer, 2008, p. 114). No Brasil, a Economia Solidária (ES) se expandiu a partir da própria rede que se formou de instituições e entidades que apoiavam iniciativas associativas comunitárias e pela constituição e articulação de cooperativas populares, redes de produção e comercialização, feiras de cooperativismo e economia solidária, etc. Atualmente, a ES está organizada em vários fóruns locais e regionais, o que acabou por criar o Fórum Brasileiro de Economia Solidária.

Pelo próprio benefício que oferece à sociedade, a ES vem recebendo, nos últimos anos, apoio crescente de governos nas três instâncias: municipais, estaduais e nacional. O Governo Federal criou, em 2003, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Sua finalidade é promover o fortalecimento e a divulgação da ES mediante políticas integradas visando o desenvolvimento por meio da geração de trabalho e renda com inclusão social (KUYVEN e KAPPES, 2016).

Para o efetivo apoio à ES, a Secretaria Nacional de Economia Solidária criou, sob a coordenação da Comissão Gestora Nacional e em parceria com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária, o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES). A proposta do órgão é atuar como um instrumento para identificação e registro de informações

deste tipo de empreendimentos, entidades de apoio e fomento à economia solidária e políticas públicas no Brasil.

O registro mais recente de informações referentes à EE está apresentado no II Mapeamento de Economia Solidária no Brasil, com dados ocorridos entre o fim de 2009 e início de 2013. O trabalho foi desenvolvido por uma Comissão Gestora Nacional (CGN), com representantes da Senaes e de outros órgãos relevantes para auxiliar os trabalhos das equipes estaduais de pesquisadores, entre eles, o próprio Fórum Brasileiro de Economia Solidária.

Os dados foram categorizados em três modalidades de EES: (i) as coletivas – organizações suprafamiliares, singulares e complexas, cujos participantes ou sócios exercem coletivamente a gestão das atividades, assim como a alocação dos resultados (associações, cooperativas, autogestão, grupos de produção, clubes de troca, redes etc.); (ii) permanentes – que disponham ou não de registro legal, prevalecendo a existência real; e (iii) são aqueles que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização e de consumo solidário (Brasil, 2005). (IPEA, 2016, p. 9)

No segundo Mapeamento dos EES (de 2009 a 2013), foram identificados 19.708 empreendimentos, organizados e distribuídos entre 2.713 municípios brasileiros em todos os estados da Federação. Comparando com o primeiro levantamento realizado entre 2005 e 2007, 11.869 (60,2%) deste total correspondem a novos empreendimentos solidários, ou seja, não tinham sido registrados no mapeamento anterior, e 7.839 (39,8%) EES foram revisitados. O Gráfico 1 ilustra essas quantidades e proporções para o Brasil e suas regiões.

Gráfico 1 – Relação entre EES novos e revisitados

Relação entre EES novos e revisitados
1A - Total de EES (N=19.708)

EES por região (N=19.708)

Fonte: Banco de dados do Sies (IPEA, 2016, 10)

Os dados do mapeamento são segmentados levando-se em consideração atividade econômica principal da EES: (i) troca; (ii) produção; (iii) comercialização; (iv) prestação de serviços; (v) crédito ou finanças; e (vi) consumo/uso coletivo. A Tabela 1 apresenta o número de EES por atividade e seus respectivos números de associados, segmentados entre homens e mulheres e sua participação em relação ao total.

Tabela 1 – Número de EES e de associados por atividade econômica

Atividade Econômica	Nº organizações	Associados		
		Homens	Mulheres	Total Associados
Comercialização ou organização da comercialização	2.628	100.983	78.536	179.519
Consumo, uso coletivo de bens e serviços pelos sócios	3.945	182.837	138.724	321.561
Poupança, crédito ou finanças solidárias	328	118.600	55.205	173.805
Prestação do serviço ou trabalho a terceiros	1.296	82.171	53.627	135.798
Produção ou produção e comercialização	11.081	302.666	278.840	581.506
Troca de produtos ou serviços	430	16.116	15.326	31.442

Fonte: ONESC, 2016. Disponível em <http://ecosol.dieese.org.br/indicadores.php>. Acesso em 20.12.2017.

Os maiores números de EES estão relacionados às atividades de produção ou produção e comercialização, com mais de 11 mil EES e 581 mil associados, o que representa cerca da metade do total. O que se nota é um número muito equilibrado entre homens e mulheres associados, o que aponta uma grande capacidade de inclusão das mulheres quando comparado com outros segmentos da economia. A atividade de crédito, entre os EES, é a mais frágil.

Outro ponto que chama a atenção é o número EES por região do país. A maior concentração está na região Nordeste (40,8%), que é uma das mais pobres do país. A região Norte tem números próximos aos das regiões Sudeste e Sul. O Gráfico 2 apresenta o número de EES por região.

Gráfico 2 – Distribuição de EES por região

Fonte: Banco de dados do Sies (IPEA, 2016, p.20)

Conforme relatado por vários autores, existe uma diversidade de modelos organizacionais de EES. Entre as organizações visitadas pelo IPEA para o Mapeamento dos

ES, foram identificadas quatro formas modelo: associações, cooperativas, grupos informais e sociedades, com ampla participação do primeiro modelo, pois 60% do total são associações. Ao cruzarem os modelos organizacionais por região, nota-se que mais da metade das associações está localizada na região Nordeste. O Gráfico 3 detalha o mapeamento das formas de organizações por região.

Gráfico 3 – Distribuição dos EES por forma de organização e por região

Fonte: Banco de dados do Sies (IPEA, 2016, p. 22)

A partir da Economia Solidária, ratifica-se a proposta inclusiva defendida desde os socialistas utópicos, em um modelo ainda mais abrangente de socialismo associativista. Pela riqueza e amplitude da temática e também pela disponibilidade de dados, esse estudo trabalhará com cooperativas vinculadas ao Sistema OCB.

1.5. A estrutura das cooperativas tradicionais

Existem três grandes grupos de cooperativas, conforme a atividade econômica exercida: de produção, de capital e de trabalho. A OCB subdivide as cooperativas a ela vinculadas em 13 ramos distintos, conforme área de atuação. São eles:

1. **Agropecuário** - reúne produtores rurais, agropastoris e de pesca que detêm os próprios meios de produção.
2. **Consumo** - destina-se à compra em comum de artigos para consumo dos cooperados.

3. **Crédito** - atua na área rural e urbana, atendendo às cooperativas em todas as necessidades relativas aos serviços financeiros.
4. **Educacional** - agrupa professores, alunos, pais e empreendedores do setor e de atividades afins.
5. **Especial** - favorece a integração social de pessoas que precisam ser tuteladas ou que estejam em situação de desvantagem no mercado econômico.
6. **Habitacional** - visa à construção, manutenção e administração de empreendimentos habitacionais para os cooperados.
7. **Infraestrutura** - oferece aos cooperados serviços essenciais, como energia elétrica e telefonia.
8. **Mineral** - dedica-se à pesquisa, extração, lavra, industrialização e comercialização de produtos minerais.
9. **Produção** - agrupa profissionais que fabricam, com meios próprios, um ou mais tipos de bens.
10. **Saúde** - destina-se à promoção e ao cuidado da saúde humana.
11. **Trabalho** - organiza e administra os interesses inerentes à atividade profissional dos associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos.
12. **Transporte** - presta serviços de deslocamento de cargas e passageiros.
13. **Turismo e lazer** - oferece aos cooperados serviços turísticos de viagens, entretenimento, hospedagem, entre outros.

A segmentação dos ramos orienta as estratégias de planejamento e gestão da OCB, conforme descrito no seu Relatório de Atividades do ano de 2016, mas, independentemente do ramo, todas são regidas pela Lei 5.764/71 e contam com a mesma estrutura básica. As questões específicas são estabelecidas no Estatuto Geral da Cooperativa, definido e aprovado pelos sócios durante as assembleias gerais, dentro dos critérios da lei.

A assembleia geral dos sócios é, segundo Queiroz (1997), o órgão supremo da sociedade cooperativa. É o fórum em que são discutidas, votadas e aprovadas todas as decisões de interesse da sociedade. Há dois tipos de assembleias gerais: a ordinária, convocada obrigatoriamente uma vez por ano, quando são apresentados os resultados operacionais e fiscais do ano anterior para aprovação dos sócios, e a extraordinária,

convocada sempre que necessário, a qual delibera sobre assuntos diversos relacionados com a empresa, mas em especial: reforma estatutária; fusão, incorporação ou desmembramento; participação de empresas não cooperativas; mudança de objeto da sociedade e dissolução e nomeação de liquidantes. Nesses casos, para tornar válidas as deliberações, são necessários dois terços dos votos. Nas cooperativas singulares, as assembleias gerais são formadas pelos sócios cooperantes, enquanto nas centrais, federações e confederações, são formadas por delegados representantes das cooperativas singulares filiadas. A assembleia geral elege o conselho de administração e o conselho fiscal, encarregados de gerir a cooperativa (Padula, 2006).

Quanto à forma legal de constituição, as sociedades cooperativas foram classificadas no artigo 6º, da lei 5.764/71, da seguinte forma: de 1º grau (singulares), constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas físicas e caracterizadas pela prestação direta de serviços aos associados; de 2º grau (centrais e federações), constituídas pelo número mínimo de três cooperativas singulares, sendo possível, nas centrais, o ingresso de cooperativas de modalidades diferentes; de 3º grau (confederações), constituídas pelo número mínimo de três federações ou centrais, da mesma ou de diferentes modalidades (Polonio, 2001). Vale ressaltar que o novo código civil introduziu mudanças no cooperativismo, destacando-se “a não determinação ‘taxativa’ do mínimo de associados para se organizar uma cooperativa singular ou de primeiro grau” (PINHO, 2004, p.5).

Analisando os dados das OCB, em 14 anos, o número de cooperativas teve uma pequena queda, entretanto, o número de cooperados/ associados quase triplicou. As Tabelas 2,3 E 4 mostram o panorama histórico da evolução do cooperativismo no Brasil entre os anos de 2001 e 2014, apresentando os dados por ramo e considerando o número de cooperativas, de cooperados e de empregados, respectivamente.

Tabela 2: Panorama Histórico do Cooperativismo no Brasil
NÚMERO DE COOPERATIVAS

coopera tivas	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agropecuário	1587	1624	1519	1398	1514	1549	1544	1611	1615	1548	1523	1561	1596	1543
Consumo	189	170	158	144	147	156	141	138	128	123	120	112	122	124
Crédito	1038	1066	1114	1068	1101	1102	1148	1113	1100	1064	1047	1042	1034	980
Educacional	278	301	304	311	319	327	337	327	304	302	294	299	301	282
Especial	7	7	7	9	10	12	12	15	15	12	9	8	6	8
Habitacional	297	313	314	356	355	371	381	340	253	242	226	217	220	283
Infra-estrutura	187	184	172	171	160	161	147	148	154	141	128	129	130	133
Mineral	37	40	34	37	44	45	40	53	58	63	69	76	86	80
Produção	147	147	113	136	173	200	208	215	226	235	243	241	253	268
Saúde	863	880	878	883	899	888	919	894	871	852	846	848	850	818
Trabalho	1849	2109	2024	1894	1994	1874	1826	1746	1408	1024	966	946	977	877
Transporte	542	698	706	715	783	896	945	1060	1100	1015	1088	1095	1228	1164
Turismo e Lazer	5	10	12	14	19	22	24	22	29	31	27	29	25	22
Total Geral	7026	7549	7355	7136	7518	7603	7672	7682	7261	6652	6586	6603	6828	6582

Fonte: SESCOOP, 2015

Tabela 3: Panorama Histórico do Cooperativismo no Brasil
NÚMERO DE COOPERADOS

associados	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agropecuário	82 2294	865494	940482	865173	8 79918	886076	879649	968767	942147	943054	969541	983068	1020495	993564
Consumo	14673 86	1702387	1920311	1820531	218 1112	2384926	2468293	2316036	2304830	2297218	2710423	2841666	2923687	2958814
Crédito	10593 69	112795 5	1439644	1890713	2164499	2462875	2851426	3215866	3497735	4019528	4673174	5472107	6169664	6931144
Educacional	73258	73223	98970	66569	73951	69786	62152	573 31	55838	57547	51534	60160	51729	52069
Especial	2064	2035	2083	326	529	972	385	531	469	397	393	234	247	350
Habitacional	69668	73254	104908	128940	91299	83633	98599	78983	108695	101071	99474	101203	120546	123568
Infra-estrutura	57 6299	567394	575256	585857	600399	624812	627523	623431	715800	778813	829331	899172	935913	973974
Mineral	48841	51231	48830	48846	15212	17628	17402	199 75	20031	20792	58891	84855	87152	741 72
Produção	9892	11094	9559	25490	17569	20631	11553	11931	1139 6	11454	11500	11935	11527	125 34
Saúde	32 7191	384215	261871	326579	287868	349474	245820	215755	225980	246265	271004	263949	250428	245960
Trabalho	284524	356089	311856	346100	425181	413777	335286	287241	260891	217127	188644	181746	232495	204340
Transporte	38211	44010	48552	52793	50600	74976	88386	90744	107109	321893	143458	146785	138112	133886
Turismo e Lazer	150	263	396	1741	2917	3509	1094	1116	1489	1368	1468	1818	1779	1 798
Total Geral	47791 47	5258644	5762718	6159658	679 1054	7393075	7687568	7887707	8252410	9016527	10008835	11048698	11943774	12706173

Fonte: SESCOOP, 2015

Tabela 4: Panorama Histórico do Cooperativismo no Brasil
NÚMERO DE EMPREGADOS

empregados	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agropecuário	108273	105597	110910	116919	123368	123890	139608	134579	138829	146011	155896	164223	171201	180891
Consumo	7676	7873	7219	7463	6938	8359	8984	8813	9702	9892	10968	67913	13883	13919
Crédito	20680	21157	23291	26068	20555	30396	37266	38796	42802	56178	33988	32575	42968	46824
Educacional	2720	2933	2874	2827	3144	2808	2913	2980	3716	3349	3694	9228	4047	3953
Especial	6	6	6	0	0	6	13	10	9	14	12	131	7	7
Habitacional	1375	1445	2472	1126	1562	1153	1258	1354	1406	1676	1829	1467	1050	945
Infra-estrutura	5431	5410	5500	5299	5213	5462	5867	5664	6045	5775	6334	6116	6442	6363
Mineral	34	41	35	27	52	83	77	105	103	144	161	487	180	239
Produção	348	326	315	373	323	463	1427	2442	2936	3669	3605	3600	3386	1932
Saúde	20943	19152	23267	28249	28599	34738	41464	47132	55709	56776	67156	73913	92858	92181
Trabalho	483	5514	4036	4154	6506	5595	6682	4997	4243	3879	2738	6675	1938	1586
Transporte	5471	1941	2099	2590	3411	5431	5363	7640	8660	10787	9712	10699	11685	12132
Turismo e Lazer	1972	0	2	5	9	31	39	44	30	32	193	449	20	23
Total Geral	175412	171395	182026	195100	199680	218415	250961	254556	274190	298182	296286	377476	349665	360995

Fonte: SESCOOP, 2015

Pode-se notar que houve uma queda no número de cooperativas entre 2001 e 2014, principalmente no ramo trabalho. Esse fato é decorrente, principalmente, do aumento da fiscalização sobre esse modelo de cooperativas que usavam do cooperativismo para burlar a lei trabalhista brasileira. A partir de 2012, a legislação cooperativa para as cooperativas de trabalho foi revista, a fim de coibir esses abusos.

Os ramos mais fortes do cooperativismo brasileiro são o agrícola e o de crédito. Esse último ainda com tendências de crescimento, principalmente em função do amplo benefício que gera para as próprias cooperativas, de todos os ramos, e para os demais segmentos da economia brasileira. Portanto, o cooperativismo de crédito foi o ramo que mais cresceu em número de associados, passando de pouco mais de um milhão para quase sete milhões, em 14 anos.

Na geração de empregos diretos, o setor de saúde é o que demonstra maior pujança em termos percentuais de crescimento – quase cinco vezes, principalmente em função do avanço do Sistema Cooperativo Unimed, um modelo de atenção à saúde que é referência em nível mundial.

A maioria dos ramos cooperativos apresenta crescimento no decorrer do período analisado, alguns até de mais de 100%.

Entretanto, quando se detalha o movimento cooperativo por região, vê-se que existe uma grande desigualdade no ritmo de desenvolvimento. É neste vácuo que atua mais fortemente a Economia Solidária, com grande número de EES, principalmente na região nordeste, conforme já apresentado anteriormente.

As Tabelas 5, 6 e 7 apresentam os dados do Sistema OCB, com os números de cooperativas, de associados/ cooperados e de empregados de cooperativas, respectivamente, por unidade da Federação, considerando o mesmo período de análise das Tabelas 2, 3 e 4, ou seja, entre os anos de 2001 e 2014.

**Tabela 5: Histórico do Panorama do Cooperativismo Brasileiro por estado da Federação –
Número de Cooperativas - 2001 - 2014**

cooperativas	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CENTRO-OESTE	530	714	708	708	669	661	667	688	643	650	660	666	669	854
DF	158	188	231	256	213	228	236	223	154	169	184	169	169	356
GO	143	219	193	165	188	193	179	200	225	221	221	219	232	239
MS	68	118	88	95	86	93	79	102	105	106	100	91	100	100
MT	161	189	196	192	182	147	173	163	159	154	155	187	168	159
NORDESTE	1485	1728	1634	1618	1755	1763	1548	1925	1889	1718	1738	1755	1733	1308
AL	49	89	72	80	84	90	91	94	98	101	105	106	107	117
BA	239	267	396	493	493	493	446	776	820	659	783	788	746	237
CE	269	343	302	213	185	185	194	199	154	158	135	123	128	131
MA	150	217	177	187	235	244	141	244	244	244	130	130	130	144
PB	121	126	138	114	147	150	112	114	115	121	133	138	138	154
PE	374	382	249	221	224	182	161	161	199	212	221	234	230	261
PI	90	94	92	110	114	114	72	73	75	54	55	55	60	63
RN	148	165	145	125	191	192	202	210	124	108	121	124	137	139
SE	45	45	63	75	82	113	129	54	60	61	55	57	57	62
NORTE	576	679	582	626	716	830	846	762	783	772	789	814	945	1089
AC	4	41	36	29	29	39	82	60	48	51	72	111	121	124
AM	64	93	91	93	109	134	91	146	165	131	157	137	131	131
AP	45	65	62	62	68	74	90	77	47	61	81	76	138	138
PA	299	255	232	298	359	378	372	239	264	276	252	280	331	471
RO	93	123	102	50	50	105	106	124	124	129	107	106	118	115
RR	18	36	28	52	52	44	44	47	58	70	63	64	67	67
TO	53	66	31	42	49	56	61	69	77	54	57	40	39	43
SUDESTE	3151	3155	3161	2839	2949	2907	3176	2852	2652	2285	2349	2357	2511	2408
ES	151	148	155	136	134	130	137	141	143	141	150	147	147	134
MG	956	768	805	775	801	811	817	832	789	781	785	760	777	792
RJ	925	1262	1201	883	970	955	1013	910	815	452	482	501	525	377
SP	1119	977	1000	1045	1044	1011	1209	969	905	911	932	949	1062	1105
SUL	1284	1273	1270	1345	1429	1442	1435	1455	1294	1227	1050	1011	970	923
PR	194	196	208	209	228	228	233	238	238	237	239	236	231	223
RS	776	758	747	844	918	962	946	968	799	728	550	512	485	447
SC	314	319	315	292	283	252	256	249	257	262	261	263	254	253
Total geral	7026	7549	7355	7136	7518	7603	7672	7682	7261	6652	6586	6603	6828	6582

Fonte: SESCOOP, 2015

**Tabela 6: Histórico do Panorama do Cooperativismo Brasileiro por estado da Federação –
Número de Associados - 2001 - 2014**

associados	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CENTRO-OESTE	191644	208761	323563	376504	362752	383849	387590	398274	485909	583861	644102	746161	755139	863873
DF	83198	84209	101798	133939	102014	102711	103086	102410	142180	142654	143128	166484	166484	181016
GO	62873	69977	75832	88296	89273	87941	72158	69769	82020	126407	141064	169794	131894	148879
MS	19379	25103	29338	34304	41690	51098	54018	58455	77752	92906	106260	124761	136685	169078
MT	26194	29472	116595	119965	129775	142099	158328	167640	183957	221894	253650	285122	320076	364900
NORDESTE	397699	417858	470717	441034	458449	452832	469734	453748	408455	769326	550138	551054	560521	535099
AL	24253	34734	20205	20689	12040	13388	22088	19896	19986	20086	20104	20302	17806	17846
BA	56058	57101	113031	107654	107654	107654	107654	107654	73229	422470	228677	237076	228613	181464
CE	82771	84431	87099	72512	72468	72460	91032	75041	67243	78019	60544	59626	64528	64116
MA	16779	23609	18497	19602	12709	12916	11473	12636	12636	12636	10920	10920	10920	10948
PB	30489	31216	29164	29917	42067	36806	30843	39610	45768	45365	46761	32743	40736	45372
PE	98704	98983	105190	102572	108575	106874	105015	105015	105268	105949	111165	117235	123669	140210
PI	15372	14491	15775	16521	17613	17138	15499	14269	15243	6623	5957	5957	6087	6193
RN	65166	65186	72755	59313	72667	72790	72869	73054	58169	66636	54798	54937	55904	55984
SE	8107	8107	9001	12254	12656	12806	13261	6573	10913	11542	11212	12258	12258	12966
NORTE	127409	140776	133836	137848	100562	99849	89612	109221	106781	124671	164886	199801	204440	238678
AC	487	8388	5422	5466	5466	4793	5454	6390	7385	8370	8837	11134	11404	11474
AM	16200	16886	14635	13243	15583	16691	4200	14378	12047	12203	16554	16315	15523	15523
AP	2116	3050	2581	3231	3393	3542	13049	4622	4622	4617	5043	5435	5889	5889
PA	93365	90617	96269	90322	48839	51547	44909	44909	45566	45959	82325	110484	112198	114690
RO	10256	15011	11037	18809	18809	14126	14155	23900	24208	38656	37795	40796	41282	71381
RR	642	947	964	1463	1463	1463	1705	3130	3533	4298	3228	3755	4160	4220
TO	4343	5877	2928	5314	7009	7687	6140	11892	9420	10568	11104	11882	13984	15501
SUDESTE	2786543	3208940	3139878	3233283	3561473	4078611	4115477	4052046	4140313	4072557	4702109	5079392	5500309	5776408
ES	62819	91393	68991	77625	88665	90780	104537	131483	147127	151347	196214	228897	218371	223854
MG	601719	533373	585790	697147	697147	951984	880500	924848	902749	925701	939631	1232931	1212592	1282665
RJ	210709	231958	213950	161336	132976	182091	214180	266281	268235	229895	230307	210317	243390	219256
SP	1911296	2352216	2271147	2297175	2642685	2853756	2916260	2729434	2822202	2765614	3335957	3407247	3825956	4050633
SUL	1275852	1282309	1694724	1970989	2307818	2377934	2625155	2874418	3110952	3466112	3947600	4472290	4923365	5292115
PR	193848	201653	190582	348309	403195	407335	451500	496109	513771	534232	679966	838677	985494	1079737
RS	721704	723234	875810	1083996	1278965	1300571	1408597	1601337	1738510	1924384	1999766	2162653	2314648	2456715
SC	360300	357422	628332	538684	625658	670028	765058	776972	858671	1007496	1267868	1470960	1623223	1755663
Total geral	4779147	5258644	5762718	6159658	6791054	7393075	7687568	7887707	8252410	9016527	10008835	11048698	11943774	12706173

Fonte: Sescoop, 2015

**Tabela 7: Histórico do Panorama do Cooperativismo Brasileiro por estado da Federação –
Número de Empregados - 2001 - 2014**

empregados	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CENTRO-OESTE	10229	10565	13337	15066	15809	15915	18284	15710	17278	17915	21446	24872	25516	26394
DF	1325	1326	1450	2050	1913	1976	1992	1928	1774	1828	1882	2358	2358	2501
GO	5039	5182	5478	6295	6316	6336	8511	5475	6043	6404	7349	8910	9719	9765
MS	1812	2050	2416	2292	2792	2879	2522	3333	3322	3445	4491	5123	5600	5913
MT	2053	2007	3993	4429	4788	4724	5259	4974	6139	6238	7724	8481	7839	8215
NORDESTE	11112	12099	13192	13702	16965	17352	19544	17752	20542	24445	20557	23316	28510	23829
AL	2756	2943	1768	1769	4006	3861	2495	1329	3341	3358	2244	2244	4965	4965
BA	1260	1261	2764	2796	2796	2796	2796	2796	2668	6109	3853	3814	3537	2699
CE	2394	2568	2641	3709	3705	3790	7486	5852	5582	5654	5457	5557	5672	5479
MA	482	1089	542	277	702	719	223	676	676	676	352	352	352	354
PB	910	928	957	1799	2151	2500	1404	2277	2581	2631	2912	4413	3464	2837
PE	1238	1238	2323	1516	1504	1232	2489	2489	3126	3172	3348	3510	7082	4037
PI	476	476	521	216	225	512	680	692	686	482	447	447	448	448
RN	1351	1351	1430	1298	1464	1469	1492	1492	1297	1746	1301	2350	2361	2354
SE	245	245	246	322	412	473	479	149	585	617	643	629	629	656
NORTE	3531	3597	3035	2692	3199	5168	4847	6229	5977	7054	7724	11602	11071	12541
AC	60	98	126	120	120	109	113	211	195	222	394	763	763	763
AM	716	721	721	788	778	1549	317	1549	1485	1523	1692	1914	2287	2287
AP	119	161	161	406	406	406	1542	450	450	547	572	611	506	506
PA	1176	1081	977	582	840	882	1619	1661	1669	1694	2325	5210	4338	4782
RO	405	450	412	280	280	1470	697	1201	1182	1831	1530	1682	1571	2354
RR	11	11	11	3	3	3	77	321	348	336	369	390	392	407
TO	1044	1075	627	513	772	749	482	836	648	901	842	1032	1214	1442
SUDESTE	75656	71910	71528	71168	59935	74162	86351	91946	99228	110284	94343	99985	110416	112553
ES	3159	4595	3802	3329	3092	4199	4247	4955	5641	5959	6591	6843	7434	7728
MG	23968	22135	22401	22718	22718	26220	26692	28125	26239	29829	31364	36743	35651	35772
RJ	6973	7426	7217	6922	3532	5319	6798	9838	8222	7693	7883	7973	9021	6830
SP	41556	37754	38108	38199	30593	38424	48614	49028	59126	66803	48505	48426	58310	62223
SUL	74884	73224	80934	92472	103772	105818	121935	122919	131165	138484	152216	217701	174152	185678
PR	31209	32039	32028	40942	50000	49250	50190	51621	55367	57526	64999	122827	72449	79241
RS	30815	31050	34454	34161	34161	34686	47726	44763	45874	49072	48755	51912	52554	54342
SC	12860	10135	14452	17369	19611	21882	24019	26535	29924	31886	38462	42962	49149	52095
Total geral	175412	171395	182026	195100	199680	218415	250961	254556	274190	298182	296286	377476	349665	360995

Fonte: SESCOOP, 2015

Em número de cooperativas, a região Sudeste é a mais desenvolvida, com um total de 2.408 organizações, seguida das regiões Nordeste, com 1.308, e Norte, com 1.089. As regiões Sul e Centro-Oeste têm um número menor de cooperativas, respectivamente, 923 e 854. Entretanto, quando se analisa o número de associados, nota-se que o maior montante se encontra na região Sudeste, com 5.776.408 associados/cooperados, seguida pela região Sul, que tem 5.292.115 associados, enquanto a região Nordeste conta com apenas 535.099 associados, perdendo apenas para a região Norte, com 238 678. A região Centro-Oeste apresenta 863.873 associados.

Essa relação fica ainda mais acentuada quando se analisa também o número de empregos diretos gerados por essas cooperativas, que tem como líder absoluto no país a região Sul, com 185.678 empregados, seguida pela região Sudeste, que tem 112.553 empregados ligados às cooperativas. As demais regiões ficam bastante atrás, estando a região Centro-Oeste com 26.394, a Nordeste com 23.829 e a Norte com apenas 12.541 empregados diretos de cooperativas.

Assim, destaca-se o cooperativismo na região Sul, que, apesar de não apresentar um número tão significativo de cooperativas, nota-se que tem organizações fortes, que geram empregos e renda, reunindo em seu entorno um grande número de pessoas beneficiadas. Para as regiões Sudeste e Centro-Oeste, o cooperativismo também marca sua importância. Porém, nas regiões Norte e Nordeste, é possível verificar que o seu desenvolvimento ainda demanda muita atenção do Sistema OCB e, por isso, não coincidentemente, tem sido a região de maior desenvolvimento dos EES.

1.6. Os desafios do cooperativismo brasileiro no mundo globalizado

Em termos de mercado, as cooperativas concorrem com empresas de natureza diversa, e seu diferencial constitutivo, princípios doutrinários e normas de funcionamento podem, em determinados momentos, constituir vantagem ou desvantagem competitiva e ainda, conforme o caso, atrapalhar o seu desenvolvimento (Galerani, 2003). Bialoskorski Neto (2002) explica que o empreendimento cooperativo, dentro de suas especificidades, apresenta dimensões distintas e muitas vezes conflitantes: de um lado fica o foco de mercado, com sua lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, de outro, a visão societária cooperativista, que deseja elevar a riqueza dos associados, valorizando a fidelidade

contratual, a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados.

O cooperativismo vive, no entanto, um conflito característico de sua estrutura, com dimensões distintas, dependendo do ramo de atividade em que atua e de características específicas de seus sócios, incluindo, aqui, cultura, hábitos e costumes. A renda dos cooperados não está diretamente vinculada aos resultados operacionais da Cooperativa, identificados como “sobras”, mas, sim, à venda do seu produto ou serviço por meio da estrutura cooperativista. Assim, o seu foco de interesse, mesmo que erroneamente, está no campo individual e não no coletivo. Isso justifica, em muitos casos, o desinteresse dos cooperados nas questões administrativas da cooperativa (Padula, 2006).

O fato é que em uma estrutura cooperativista os associados vivem uma dicotomia de papéis: por um lado, são clientes e donos, para quem a cooperativa presta serviços; e de outro, são fornecedores do produto ou serviço, estando sujeitos às regras de um mercado cada vez mais competitivo, no qual a cooperativa está inserida (Padula, 2006).

As imposições do rápido avanço tecnológico, a necessidade de grandes capitais, equipamentos modernos, profissionalização da gestão, planejamento da produção e necessidade de reduzir custos para enfrentar a competição da economia de mercado trazem uma nova realidade às cooperativas (Galerani, 2003). Imagina-se que os membros associados, na condição de usuários-empresários, também sentem necessidade e querem que a sua cooperativa adquira maior vigor, valorizando a produção e melhorando as suas condições econômico-sociais. Pelo menos essa deveria ser a lógica, mas Zylbersztajn (1994) afirma que a eficiência desses cooperados tomadores de decisão, vista sob a ótica do(s) dono(s) do capital, não está dissociada do risco que correm em termos de acesso às sobras. Para o autor, pode-se “levantar a hipótese de que, não tendo direito sobre o resíduo, o tomador de decisões incorrerá em ações distintas daquelas que tomaria no caso de possuí-los, assim como instituirá benefícios não salariais em maior proporção” (ZYLBERSZTAJN, 1994, p.23).

Na visão de Bialoskorski Neto (2004, p.46), a essência socialista da organização cooperativa prevê que a participação econômica seja proporcional ao trabalho, mas de cunho igualitário nos benefícios e nas decisões; e que tal fato é injusto quando um produtor “A” é mais eficiente que o produtor “B” e oferece um produto/serviço melhor, mas irá receber o mesmo valor. O autor destaca a ideia de Roemer (1996) e afirma que, neste sistema, “o igualitarismo nas oportunidades e no direito à participação proporcional aos resultados não é economicamente benéfico e pode indicar uma exploração socialista no sistema”

(BIALOSKORSKI, 2004, p.46). E vai além: ratifica a desigualdade quando o voto do produtor A – que é mais eficiente e contribui de forma mais eficaz com a cooperativa - vale o mesmo que o voto do produtor B, pois, se nesse processo, os mais numerosos forem os menos eficientes, “há a tendência de se viesar o processo decisório para soluções não ótimas para a sociedade”.

Como contribuição para essa questão, Bialoskorski (2004) propõe um amplo debate sobre direito de propriedade em cooperativas, que na visão do autor deve ser muito bem definido. Ele sugere modelos de remuneração de capital que podem ser atrativos para os associados e, portanto, gerar maior engajamento entre cooperativas e cooperados, além de permitir o desenvolvimento do empreendimento a partir da captação de capital. Destaca, ainda, alguns estudos americanos, como o de Chaddad e Cook (2002), no qual os autores caracterizam quatro tipos de cooperativas nos Estados Unidos da América (EUA), entre elas, a chamada Nova Geração de Cooperativas, que apresenta

(...) não só investimentos proporcionais, como também, um sistema de direitos econômicos que permite ao sócio operar com a cooperativa. Esses direitos são transferíveis e valorados em mercado, sendo que essas cooperativas mantêm um quadro fechado de associados (BIALOSKORSKI NETO, 2004, p.51).

O autor destaca que, em consequência da nova realidade concorrencial, as vantagens competitivas das empresas estão se tornando cada vez menores ou menos perceptíveis. As empresas cooperativas precisam trabalhar com estruturas organizacionais cada vez mais enxutas e consolidar estruturas que contemplem atividades que agreguem valor. Seja para atender às necessidades dos associados ou às exigências impostas pela competição da economia de mercado, os dirigentes de cooperativas precisam definir estratégias capazes de levar as suas cooperativas a se tornarem mais fortes e competitivas.

A questão cultural também já é fonte de preocupação de pesquisadores como Bialoskorski (2004), que abordou o tema em sua tese de Livre Docência e discutiu o direito de propriedade dos cooperados, que, na visão do autor, por não ser bem definido, possibilita a existência de direitos residuais à influência. Isso em função do envolvimento emocional entre o cooperado e a organização cooperativa, que acaba por gerar contratos relacionais e informais que, de um lado, podem minimizar custos de transação e serem considerados como um incentivo contratual à participação, mas, de outro, também traz problemas, advindos, por exemplo, de uma questão cultural clássica do brasileiro, que é o personalismo e a distância de poder. Ou seja, quem tem mais poder ou é amigo do diretor – participa da mesma política – acaba tendo mais direitos que os outros cooperados, o que nem sempre é condizente com as

questões legais. Outra discussão importante neste sentido é destacada por Cook (1995), que é o custo da influência, que são definidas como “escolhas ineficientes na organização”, decorrentes da pressão estabelecida por determinados grupos ou de interesses próprios da direção. “Esse custo ocorre pelas decisões em consequência da influência, de interesses próprios, particulares e não em função da organização ou do objetivo de eficiência organizacional e, assim, são decisões que têm benefícios para só uma parte dos membros” (Bialoskorski Neto, 2004, p.70).

A gestão cooperativista é diferenciada por todas as suas particularidades e, principalmente, em função de sua identidade. Davis e Donaldson (2000, *apud* Davis e Bialoskorski, 2010, p. 19) identificaram sete princípios que, segundo eles, são os elementos que distinguem a gestão cooperativista:

- a) **Pluralismo** – refere-se à necessidade de se cuidar da diversidade no mercado em todos os aspectos da sociedade, com respeito às diferenças; ressalta, ainda, que a solidariedade não deve ser confundida com a conformidade.
- b) **Mutualidade** – recomenda os cuidados para igualdade de direitos no usufruto dos benefícios dos contratos e dos relacionamentos que compõem os acordos e as atividades dentro da cooperativa e da sua cadeia de fornecedores. Ressalta que os interesses dos depositários principais não podem gerar situação desfavorável para a outra parte.
- c) **Autonomia individual** – respeito pelos indivíduos e reconhecimento de que, dentro dos limites de seus contratos e de suas responsabilidades, eles têm direito ao mesmo grau de autogestão e conduta em seus relacionamentos com a cooperativa.
- d) **Justiça distributiva** - a gestão deve garantir a todos os membros da comunidade a justa participação na riqueza gerada com base no equilíbrio entre as recompensas individuais e a contribuição coletiva para a criação de riqueza, além de considerar a necessidade dos indivíduos e suas famílias em relação ao bem (ou à riqueza).
- e) **Justiça natural** – refere-se ao fato de que ninguém poderá ser o “júri” e o “juiz” de seu próprio caso, ou seja, todos os problemas devem ser resolvidos com imparcialidade; os indivíduos têm direito de saber sobre o que está sendo julgado e, ainda, de ter a oportunidade de dispor de representações em relação a qualquer questão em que estejam envolvidos. Enfim, assegurar, no âmbito da governança e das regras

da cooperativa, que estas sejam implementadas de acordo com os princípios de justiça natural.

f) Ações centradas nas pessoas - No contexto cooperativo, as pessoas são o sujeito, e não o objeto das atividades de negócios. Portanto, no desenvolvimento da política de negócios cooperativistas, o bem-estar de todas as partes interessadas é prioritário.

g) O trabalho: papéis múltiplos - O trabalho é o elemento central do desenvolvimento e bem-estar do ser humano; diz respeito à identidade e à espiritualidade das pessoas. Faz parte da singularidade do indivíduo e o seu enriquecimento é um fator determinante na melhoria da qualidade de vida. Na cooperativa, o trabalho abarca as atividades pagas e voluntárias e atribui igual valor a todas as formas de trabalho, tanto na economia monetária quanto na doméstica.

Segundo os autores, uma prática de gestão pautada nesses sete princípios, com toda sua estrutura voltada para seus membros e guiada pela identidade e propósitos cooperativistas, “tem mais chance de mobilizar o talento e as ideias criativas de seus clientes, fornecedores e funcionários para assegurar uma vantagem competitiva no mercado de trabalho” (DAVIS e BIALOSKORSKI, 2010, p. 20). Ressaltam, também, que a qualidade da informação e a acessibilidade são fatores cruciais para garantir o sucesso do empreendimento, mas advertem que é fundamental compartilhar cultura e valores, pois, na ausência desses fatores, “nenhuma informação será confiável” (Ibidem).

A manutenção da identidade do cooperativismo, pautada no associativismo, na democracia e na solidariedade, frente à necessidade de buscar formas mais competitivas para se desenvolver também é preocupação de Cançado, Souza e Pereira (2014). Os autores apresentaram um estudo em que destacam que, para que haja o desenvolvimento sem perda de identidade, é fundamental que se amplie a cultura da cooperação entre os cooperados, mas frisam que isso depende também de se colocar em prática o princípio da educação e formação cooperativista e sua dependência da boa comunicação. Para eles,

(...) isso demanda a aplicação do princípio da Educação, Formação e Informação que sofre com o problema da comunicação. Assim, a comunicação tal como realizada hoje (os canais existem e são usados) não está surtindo o efeito desejado. O apelo à participação e à tomada de maiores responsabilidades em relação à cooperativa soa estranho para quem não conhece o funcionamento dessas organizações. (CANÇADO, SOUZA e PEREIRA, 2014, p.70)

Os autores sugerem que um bom começo seria rever o processo de comunicação, trabalhando no sentido de “sensibilizar esse público da mensagem a ser apresentada”

(ibidem). Ressaltam que não é uma tarefa fácil, mas deve ser realizada, sob pena de haver uma aproximação entre o sistema cooperativo e o mercado pelo “próprio desconhecimento de outras possibilidades relacionadas à natureza da organização cooperativa”. Destacando a importância da comunicação, reforça-se, aqui, a necessidade de conhecer melhor a cultura dos públicos que formam a cooperativa – cooperados e gestores cooperativos –, a fim de avaliar sua influência no processo de comprometimento e cooperação.

Como forma de valorizar e proteger a identidade cooperativa, a ACI criou, em 1990, o Estatuto da Identidade Cooperativista¹⁷ e a questão foi trabalhada em seus estudos especiais sobre os valores e a identidade cooperativista até 1995. Já em 1994, na Inglaterra, a *Cooperative Union Ltd* publicou um trabalho denominado Relatório do Grupo de Trabalho sobre Governança Cooperativista¹⁸ e, na análise de Davis e Bialoskorski (2010), esses dois documentos trazem duas abordagens alternativas e complementares para analisar o problema da governança. No Brasil, o esforço no sentido de se desenvolver um código de governança corporativa para cooperativas aconteceu somente em 2006, quando a OCB publicou documento nessa área. Em 2015, um foi dado um importante passo com a criação do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, desenvolvido a “muitas mãos” com o segmento cooperativo, sob a orientação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Para Bialoskorski Neto (2012, p. 183), o chamado novo cooperativismo exige uma nova postura de gestão e estabelece dois pilares fundamentais: i) o monitoramento feito a partir de auditorias independentes; e a separação entre propriedade e o controle, por meio da profissionalização da gestão. E ainda: deve trabalhar para fidelizar o cooperado: i) por meio de educação cooperativista; e ii) participação ativa dos associados nas esferas de decisão de sua empresa. O autor estabelece também que uma cooperativa deve ter em seu organograma um Conselho de comitês de associados, para incentivar a participação, melhorar a comunicação e auxiliar nas decisões estratégicas e um Conselho consultivo de estratégias, formado por membros convidados – expert em determinadas áreas de conhecimento.

O fracasso repentino de grandes cooperativas brasileiras, como foi o caso da Cooperativa Agrícola de Cotia e da Cooperativa Sul-Brasil, na década de 90, alertou o movimento cooperativista quanto às dificuldades de gestão e sinalizou para o mundo que o movimento cooperativista teria perdido seu rumo. Posicionar o cooperativismo como um

¹⁷ *Statement of Cooperative Identity*

¹⁸ *Working Group Report on Corporate Governance*

modelo diferenciado de organização, como se pode notar, é prioridade. Davis e Bialoskorski Neto enfatizam que essa estratégia pode ser uma vantagem competitiva única, principalmente em épocas em que a humanização ganha espaço nas organizações. E por isso destacam:

(...) em um contexto tão desfavorável aos valores da cooperação, a empresa cooperativista pode apresentar vantagem competitiva singular, resultados crescentes e sustentáveis, quando a sua gestão é combinada às melhores práticas de gestão do capital social, do corpo de membros associados e de colaboradores. (DAVIS e BIALOSKORSKI NETO, 2010, p.1)

Entretanto, o uso inteligente dessa vantagem competitiva, como adiantam os autores, depende de um prévio conhecimento e sensibilização dos gestores para esses diferenciais.

A ACI deu especial atenção ao problema e estabeleceu uma proposta, detalhada no Plano para uma década cooperativa¹⁹, desenvolvido durante as comemorações do Ano Internacional do Cooperativismo, em 2012. Trata-se de uma estratégia global que propõe programas de ação com o intuito de viabilizar a visão 2020 da entidade, que é tornar o movimento cooperativo: (i) reconhecido pela sua liderança na sustentabilidade econômica, social e ambiental, (ii) o modelo organizacional preferido pelas pessoas; (iii) e forma mais rápida de crescimento para as empresas.

Para alcançar esse objetivo, o projeto está pautado em cinco pilares que, segundo a ACI, devem trazer avanços significativos para as cooperativas atingirem seu pleno potencial: participação, sustentabilidade, identidade, marcos legais e capital. Os dois primeiros – participação e sustentabilidade – são grandes diferenciadores que definem as cooperativas dos outros modelos de negócios no mercado. O terceiro – identidade – leva o núcleo e a espinha dorsal do modelo cooperativo para a era digital. O quarto e o quinto pilares – marcos legais e capital – são fatores exógenos que podem inibir ou facilitar a economia cooperativa e, por isso, têm atenção especial do projeto Visão 2020.

O item “participação” refere-se à participação democrática dos membros, que é a maior característica do jeito cooperativo de fazer negócio, diferenciando-o de uma empresa de capital, que tem investidores financeiros. Entretanto, essa participação exige comprometimento, um sentimento totalmente fundamentado na confiança dos associados em sua cooperativa. Mas isso não é uma tarefa fácil, conforme ressaltado por diversos autores.

Assim, nota-se que dar mais atenção às questões da comunicação, da identidade e da participação dos associados nas cooperativas é mais que fundamental: são questões-chave

¹⁹ Blueprint for a Co-operative Decade. Disponível em: <http://ica.coop/en/blueprint-co-op-decade>. Acesso em 05.01.2016.

para o desenvolvimento e contribuem na formação do capital social da cooperativa. Pelo tripé confiança, informações e normas resumem-se os desafios a serem encarados pelos líderes cooperativistas.

Assim, a partir da revisão da literatura especializada sobre cooperativismo foi possível perceber que se trata de um modelo organizacional que nasceu como uma ideologia, mas que se fortaleceu por agregar valor à sociedade, ampliando oportunidades de trabalho e renda. Entretanto, vive conflitos característicos de sua estrutura, com destaque para o baixo nível de envolvimento na relação cooperativa-cooperados e da necessidade de fortalecimento da identidade cooperativa junto a todos os seus *stakeholders*, por meio de uma comunicação efetiva.

Conforme apurado neste capítulo, muitos são os estudos voltados para a discussão desta relação entre cooperativas e seus associados, mas não foi encontrado nenhum que apresentasse uma preocupação com a análise do processo de comunicação e dos níveis de comprometimento gerados para o fortalecimento deste vínculo. Também não foi encontrada uma pesquisa que identificasse a influência positiva ou negativa de traços culturais nacionais nesse relacionamento.

Assim, verificada a originalidade do estudo, foi necessário apurar também o que vem sendo estudado nas áreas de cultura e de cultura organizacional, assim como a comunicação e o comprometimento, partindo do pressuposto que a interdisciplinaridade destas áreas permite alcançar melhores níveis de capital social, característica almejada pelas cooperativas (Bialoskorski Neto, 2004, 2010, 2012; Zylbersztajn, 1994; Cançado, Souza e Pereira, 2014). A revisão da literatura especializada nestes temas é apresentada nos capítulos dois e três, respectivamente desta tese.

CAPÍTULO 2

A CULTURA E AS SUAS DIMENSÕES

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre cultura e seus impactos nas organizações. Primeiramente, traz o conceito de cultura, bem como sua influência nas organizações: detalha traços da cultura brasileira que contribuem para entender o perfil do gestor brasileiro e finaliza com os estudos de Hofstede (2001, 2010) e Tanure (2005) que oferecem a base epistemológica para parte da pesquisa empírica.

2.1. Sobre o conceito de Cultura

Estudos sobre cultura chamam a atenção de pesquisadores principalmente em função da própria diversidade que a caracteriza. Trata-se de um tema importante, pois, conforme atestado por diversos autores (Tanure, 2005; Fleury, 2009; Schein, 2009; Smircich, 1983), interfere diretamente nas relações socioeconômicas, políticas e organizacionais. Não se trata de uma tarefa simples, pois a riqueza de perspectivas e de focos de análise se reflete na conceituação do termo, que tem uma infinidade de definições ao longo do tempo. Ferrari (2011, p. 145) destaca que “cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre sua definição”.

Geertz (1989) parte do pressuposto de que cultura é algo compartilhado pelos homens, que para tanto, utilizam-se de elementos simbólicos. O autor concorda com o conceito defendido por Max Weber, de que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu e que cultura são essas teias e a sua análise, e assim a define “não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significados” (GEERTZ, 1989, pg. 15). Complementando o raciocínio, Geertz (1989) reforça o fato de que, para se entender cultura, é preciso analisar também o contexto em que o homem está inserido. Não basta compreender as relações no sentido físico, é necessária a atribuição de significado aos atos humanos, aos artefatos ou a sentimentos, pois a sua compreensão está atrelada a um contexto de referência.

Ratificando esse pensamento, Ferrari acrescenta que,

cultura pode ser compreendida como a maneira de entender um determinado contexto e de nele atuar. Ela é o resultado da experiência humana, ou seja, é própria de cada sociedade na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõem. (FERRARI, 2011, p. 145)

Segundo Hofstede (1991, p. 19), na maioria das línguas ocidentais, “cultura” é o mesmo que “civilização” ou “refinamento da mente” e vincula-se aos termos educação, arte e literatura. Mas, por ser um conceito restrito, defende a cultura no sentido mais amplo, como “programação mental”, assim como também adotado pelos antropólogos sociais, para quem cultura é

(...) sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida. Podemos defini-la como a *programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro*”. (HOFSTEDE, 1991, p. 19)

Portanto, para o autor, cultura é adquirida e não herdada, ou seja, vem do ambiente social e não dos genes e, por isso, deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um, mesmo que esses três tópicos sejam objeto de estudo de diferentes ciências sociais. E assim, segundo a Figura 2, propõe três níveis de programação mental:

Figura 2 – Três níveis de Programação Mental

Fonte: Hofstede, 1991, p.20

Na Figura 2, a Natureza Humana é constituída pelo que todos os seres humanos têm em comum – capacidade humana de sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, necessidade de contato etc. –, porém, a sua forma de compartilhar já está no nível da cultura, aprendida com o tempo. Já a Personalidade constitui o conjunto único de programas mentais que o indivíduo possui e que não partilha com nenhum outro ser humano; parte da personalidade é herdada e parte é adquirida.

Para descrever as manifestações de cultura, Hofstede (1991, p.22) recorre à metáfora da cebola para indicar graus de profundidade dos traços culturais. Segundo a Figura 3, ele afirma que algumas características estão enraizadas de forma mais profunda no indivíduo (os valores) e outras podem ser percebidas, de forma prática, no ambiente externo (rituais, heróis e símbolos).

Figura 3 – Diferentes níveis de manifestação de uma cultura

Fonte: Hofstede, 1991, p.23

Símbolos, heróis e rituais foram agrupados sob o termo “práticas”, porque podem ser percebidos no ambiente externo. Os rituais são atividades coletivas, “tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura” (HOFSTEDDE, 1991, p.23), como formas de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros, cerimônias religiosas e sociais. Já os heróis são pessoas – vivas ou já falecidas, reais ou imaginárias – que possuem características altamente valorizadas naquela cultura e que, por isso, são referências de comportamento. E, finalmente, os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que trazem um significado especial, compartilhado apenas por aqueles que vivem naquela cultura, como formas de vestir, estilo de cabelo, bandeiras etc.

O núcleo da cultura é formado pelos valores, que Hofstede (1991, p.23) define como “a tendência para se preferir certo estado de coisas face a outro. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo”. Segundo o autor, os valores definem o “bom *versus* mau”, “sujo *versus* limpo”, “bonito *versus* feio”, “contra natural *versus* natural”, “anormal *versus* normal”, “paradoxal *versus* lógico” e o “irracional *versus* racional”. Os valores fazem

parte das primeiras coisas que as crianças aprendem e, exatamente por esse aprendizado precoce, são, em sua maioria, inconscientes. São percebidos apenas pela forma como as pessoas agem em face de determinada circunstância.

Hofstede (1991) alerta também sobre a questão de que concluir valores por meio de comportamento pode ser cansativo e ambíguo. Inclui normas entre o desejável e o desejado, sendo o primeiro vinculado a padrões éticos e ideológicos e o segundo, tendendo a relacionar-se com algo mais pragmático. “Interpretar os estudos sobre valores, negligenciando as diferenças entre o desejável e o desejado, pode conduzir a resultados paradoxais” (idem, p.25), o que faz desta análise uma questão mais complexa.

Martin (2002) concorda com a visão dos antropólogos interpretativos, para quem a cultura é um conceito pluralista e dinâmico, que pode ser definido como os grupos de ideias e significados que são constantemente retrabalhados no contexto das interações diárias entre grupos e indivíduos, inseridos em estruturas sociais marcadas pela desigualdade no acesso ao poder e também pelos conflitos.

A Antropologia Cultural busca contemplar questões que, em si, não são novas, mas que ocorrem sob condições diferentes, a partir de outras análises que foram intensificadas com a globalização, a qual impôs “uma nova era de interação entre países, economia, povos e culturas” (FINURAS, 2011, p. 26). O contato advindo dessa atual fase da humanidade impõe um aumento significativo de contatos e interações entre culturas e povos, promovido por um novo regime de produção do espaço e do tempo (Canclini, 2002, p. 47), interferindo, de forma rápida e constante, na cultura local, com destaque para o papel facilitador da tecnologia nesse processo (Ferrari, 2011).

Sobre essa dinâmica transacional aplicada aos fluxos culturais, Barroso conclui que:

Dada a condição de aniquilação do espaço pelo tempo, a desterritorialidade, a virtualidade e as novas ferramentas de comunicação e de deslocamento (GIDDENS, 1991; HARVEY, 1992; CASTELLS, 1999; BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY, 2004), a cultura encontra livre trânsito no globo terrestre para circular, utilizando-se de um contexto maior de condições sociais, políticas e operacionais decorrentes da globalização e de uma era pós-moderna que permite as condições não vistas anteriormente para a mobilidade de ideias, de costumes, de valores, de práticas etc., gerando uma das maiores tendências do século XXI, a interdependência do mundo, causada pelas muitas relações transacionais, pelos processos e pelos fluxos culturais. (BARROSO, 2010, p. 51).

Como consequências deste novo cenário surgem características e dinâmicas que conferem uma nova singularidade à sociedade e às organizações. Finuras (2011, pg. 26-28) aponta cinco fatos e características decorrentes da globalização: 1) A existência de novos

atores, criados a partir das sociedades multinacionais, que produzem e comercializam entre si de forma cada vez mais integrada, referindo-se aos blocos econômicos regionais, rede mundial de ONG e agrupamentos políticos. 2) A existência de novos mercados, com domínio do setor de serviços, novos mercados financeiros desregulamentados e interligados mundialmente durante 24 horas, desregulamentação e desmantelamento das leis antimonopolistas, fusões, aquisições e marcas mundiais. 3) Novas regras e normas, com ênfase à privatização, crescimento da democracia e da consciência ambiental, acordos multilaterais que expõem, como nunca, diferentes governos nacionais. 4) Novos Instrumentos de comunicação e transmissão de dados e informações, que reduzem o espaço e o tempo entre as pessoas e fazem desaparecer as fronteiras, não apenas sob o ponto de vista econômico, mas também de ideias, normas, hábitos, heróis, símbolos e rituais. 5) Mudança de paradigma de gestão, a partir da falência de paradigmas clássicos sobre os quais a gestão tem sido edificada: da especialização para a transversalidade, da centralização para a unidade de comando descentralizado, e do autocontrole para o heterocontrole, com surgimento de novos centros de poder.

Independentemente das divergências no conceito, há consenso de que, para se responder coerentemente a uma sociedade, é preciso compreendê-la nas suas mais específicas particularidades. Para Laplantine (1988), se o homem ficar preso a uma única cultura será cego não apenas à cultura dos outros, mas também míope em relação a sua própria.

2.2. Cultura Organizacional: entendendo o ambiente no qual as organizações estão inseridas

Como já se permite afirmar, não é possível estudar as organizações sem se atentar à questão da cultura. As organizações estão inseridas dentro de um ambiente. São constituídas por pessoas que agem, pensam e sentem de forma diferente. Para Hall (1982), uma das condições do ambiente externo de importância vital e, também, mais difícil de medir é a cultura e seu impacto sobre as organizações. A cultura não é uma constante, nem mesmo num contexto isolado, por isso é um desafio para estudo.

A cultura organizacional passou a ganhar espaço entre os estudiosos a partir da década de oitenta, principalmente em função do alto desempenho da indústria automobilística japonesa, que chamava a atenção do mundo. Todos queriam entender os diferenciais de produtividade daquele país e passou-se a associar que a excelência de uma organização está na forma comum de pensar e agir de seus membros, conforme salienta Hofstede (1991):

O conceito de cultura de empresa é um conceito “suave”, intangível e holístico, com, no entanto, presumíveis consequências “duras”, tangíveis. É o que chamei de “ativos psicológicos de uma organização, que podem ser usados para prever o que acontecerá aos ativos financeiros nos próximos 5 anos” (HOFSTEDE, 1991, p.34).

Shrivastava (1985, p.103) define cultura organizacional como “(...) um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”²⁰. Para o autor, os produtos culturais são determinados pelos pressupostos compartilhados, sendo o grau de consenso entre esses pressupostos aquilo que determina a força e o caráter único dos processos culturais.

Na visão de Schein (2004), um dos autores mais reconhecidos e citados na área, cultura organizacional é:

O 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. (SCHEIN, 2004, p.17)

O autor destaca que a cultura organizacional possui aspectos que podem ser identificados mais facilmente do que outros, e que a dificuldade encontrada em diferenciá-los contribui para a confusão essencial do conceito. Schein (2004, p.26) propõe uma concepção de cultura a partir de um modelo dinâmico, segundo o qual esta é aprendida, transmitida e mudada, como se ilustra na Figura 4.

²⁰ Organizational culture can be described with a set of concrete products through which this system is stabilized and perpetuated. These products include myths, sagas, language systems, metaphors, symbols, ceremonies, rituals, value systems, and behavior norms (SHRIVASTAVA, 1985, p.103)

Figura 4: Níveis de cultura propostos por Schein

Fonte: Schein, 2004, p. 26

A camada externa, mais facilmente vista, é a denominada “artefatos” e inclui o que pode ser visto, ouvido e sentido, como arquitetura, tecnologia, modo de vestir e de se dirigir ao outro. “São fáceis de encontrar, mas difícil de interpretar” (Fleury, 2000, p.7). Na segunda camada, “crenças e valores expostos” governam o comportamento das pessoas, ditam o que é certo ou errado. Derivam das ideias dos fundadores ou líderes e são incorporados à ideologia ou à filosofia organizacional, orientando o comportamento.

Em muitos casos, os valores declarados são inconsistentes com o comportamento observado. Os valores são dicotomizados em aqueles não debatidos e não questionados (que o autor prefere chamar de **pressupostos**) e os que permanecem conscientes, expressos em crenças e regras morais/éticas, estes últimos efetivamente chamados de **valores**. (FLEURY, 2000, p.7)

A última camada, mais profunda, abrange as suposições básicas, os paradigmas inconscientes e invisíveis que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas. São valores que foram internalizados e passam a não ser mais confrontados e nem debatidos, até como forma de defesa.

Para Schein, não é possível compreender cultura sem o seu aspecto dinâmico, como é aprendida, passada para frente e transformada, o que o faz compreender cultura como um

processo contínuo de formação e mudança, presente em todos os aspectos da experiência humana.

Como forma de contribuir de maneira significativa para a identificação da cultura organizacional, Schein (1985) destaca alguns cuidados a serem tomados. Primeiramente, que não se pode simplificar a cultura, pois ela é mais que o comportamento observável e os valores são os pressupostos básicos que definem a realidade apreendida por cada grupo. Destaca, também, que não se pode esquecer de que a cultura é aprendida e que, se esse aprendizado se der por meio de traumas, as pessoas passam a resistir a mudanças. Recomenda não limitar o raciocínio ao conteúdo da cultura, pois se deve ir além das relações humanas e observar também a realidade, a verdade, a estrutura social e a maneira como as decisões são tomadas. O autor coloca que não se deve assumir que é fácil mudar a cultura e nem que é melhor se ter “mais cultura” ou “cultura mais forte”, pois o “melhor” depende do estágio de evolução e da capacidade de adaptação de cada organização. E finaliza:

Se dermos à cultura o que lhe é devido; se nós tivermos uma atitude curiosa para decifrar a cultura; se nós respeitarmos a cultura e as funções que ela desempenha, teremos encontrado um animal potencialmente amigo, que pode ser domesticado e posto a trabalhar para nós. (SCHEIN, 1985, p.42)

Para Hofstede (1991, p. 34), usar o termo “cultura” para expressar programação mental comum dos membros de uma organização é uma forma prática de se repopularizar as opiniões dos sociólogos. Para o autor, “cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo, diferente em muitos aspectos das culturais nacionais”. E complementa afirmando os resultados de seus estudos sobre cultura nacional e que suas dimensões têm demonstrado ser apenas parcialmente úteis para uma boa compreensão das culturas organizacionais, alertando quanto à complexidade do tema.

O conceito de cultura adotado para esta pesquisa será o mesmo definido por Tanure (2005), quando reaplicou o questionário de Hofstede trinta anos após a versão original. Para Tanure (2005, p. 16), “o conceito de cultura, mais especialmente da cultura nacional, está relacionado a valores, sentimento e crenças compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais”.

2.3. A Cultura Brasileira e seus impactos nas organizações

A partir da afirmação de Hofstede (1991, p. 25), de que existem vários níveis de cultura, é fundamental rever também os estudos feitos sobre cultura brasileira e seus impactos nas organizações, a fim de entender o jeito brasileiro de administrar.

Ao se analisar historicamente a cultura brasileira, nota-se que é marcada pelo aspecto racial, na junção do branco, do índio e do negro. Segundo alguns autores (Holanda, 1995; Freitas, 1997), essa pluralidade existe mesmo antes da formação do Brasil, pois os portugueses já eram considerados um povo híbrido por sua proximidade com o continente africano e, também, por sua localização geográfica estratégica – entre Europa e África –, o que culminou em uma série de invasões ao longo do tempo e formou o jeito português de ser.

Entretanto, esse cruzamento de raças não foi algo espontâneo, como explica DaMatta (1997), pois o índio exerceu uma posição passiva frente à chegada do branco, enquanto o negro veio para o Brasil sob regime de escravidão. Essa “mestiçagem forçada” é responsável por uma falsa igualdade de raças no país, que tem, até os dias atuais, a figura do branco em melhores posições socioeconômicas. Para o autor, o brasileiro aceita a mestiçagem, mas não permite uma verdadeira igualdade de raças, ao que chamou de “racismo à brasileira”, uma forma sutil de esconder uma sociedade hierarquizada, formada desde o período pós-independência, com a “fábula das três raças”, para justificar as desigualdades sociais.

É desse mesmo período colonial que vem também a pouca adesão do brasileiro ao trabalho manual, sendo visto como uma atividade degradante e humilhante, feito por escravos. DaMatta (1997) associa essa característica à religião, mais especificamente à tradição católica romana, que via o trabalho como castigo, diferente da visão calvinista, que tem no trabalho uma perspectiva de salvação, e esclarece a escolha dos heróis brasileiros: o malandro, o renunciador ou santo e o Caxias, o cumpridor de leis, que obriga os outros a trabalhar.

Além do hibridismo imposto em sua formação, o Brasil também assimilou culturas imigrantes diversas, como a dos italianos, alemães, japoneses, sírios, libaneses, judeus de origens diversas etc. e, por isso, dá a impressão de viver um verdadeiro caos cultural (Freitas, 1997). “Se ainda somarmos nossas diferenças regionais, vamos ter a sensação de que o Brasil é um país composto por vários países de culturas próprias” (FREITAS, 1997, p. 42).

Autores evolucionistas, a partir da questão racial, atribuem traços que traduzem os valores dos brasileiros. O Quadro 3 destaca os principais traços, segundo Barroso (2010, p.55-65).

Quadro 3 – Síntese dos valores brasileiros a partir dos autores evolucionistas.

Traços	Características
1) Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização de poder nas mãos de poucos • Excessivo distanciamento entre os grupos sociais • Passividade dos comandados mediante a desigualdade
2) Cordialidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ordeiro, conformado e pacato • Terminação “inho”, para definir pessoas e objetos • Tenta ser simpático e evita conflito • Termo também usado para a “não” afeição ao conflito; o conflito questiona a situação atual (hierarquia e dominação), e isso não interessa aos líderes • Comportamento de faz de conta: “para inglês ver”
3) Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Relações sociais marcadas pela figura da pessoa, por sua importância: o indivíduo é valorizado pelas suas relações pessoais • Quando se depara com homogeneidade legal, apela para as relações de intimidade: sai o indivíduo, que vive sob a tutela das leis, e entra a pessoa, com suas relações de intimidade • Coloca o indivíduo e suas relações pessoais como prioritários frente ao coletivo, ao social • Situação que favorece a concentração de poder • Lideranças carismáticas: líder que faz papel de pai ou com amplo poder, em proveito de amigos e rede de relacionamentos • Heróis, que quando são fundadores, tornam-se também mitos
4) Formalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Hiato entre direito e fato • Tem caráter seletivo: depende de quem está envolvido • Discrepância entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que implique em punição ao infrator • Sociedade e organizações brasileiras se subsidiaram fortemente no aparato legal – a fim de se criar uma estabilidade no comportamento da sociedade –, o que acabou por gerar uma formalização excessiva, que abriu espaço para a flexibilização das regras (jeitinho), a fim de “destravar” ações • Perda de autonomia de líderes, que têm de pautar suas ações nas regras.
5) Valorização do estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Presente em diversas dimensões • Existência de modelos de “inconscientes coletivos”: o padrão de excelência de felicidade (arquétipo) no Brasil é o estrangeiro • Importa ideias, práticas e valores • Influência de trabalhos acadêmicos internacionais • As grandes empresas importam o modernismo, a fim de dar identidade às elites
6) Paternalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Existência do pai -patrão: mistura entre o vetor econômico e os laços pessoais e de amizade • Estabelecimento de proteção e estreitamento dos laços de relação

Ao fazer uma releitura de estudos diversos de autores como Davel e Vasconcelos (1997), Shimonishi e Machado (2003), Oliveira e Machado-da-Silva (2001), Chu e Wood Jr. (2008), Carbone (2000), DaMatta (1997) e Barbosa (2001), Barroso confirma e destaca algumas características que acabam por colocar o Brasil em desvantagem na questão da competitividade organizacional mundial. Essas características são: o “jeitinho brasileiro”, caracterizado na distância de poder e hierarquia, flexibilidades, personalismo e formalismo, fatores situados a meio termo entre o favor e a corrupção; e a célebre frase “você sabe com quem está falando?”, uma prática socialmente estabelecida no Brasil, que marca a distância social e busca impor a superioridade em relação ao outro.

Barros e Prates (1996) definiram o “Estilo Brasileiro de Administrar”, que foi uma articulação entre três eixos – poder, flexibilidade e relações pessoais – e que dá forma a um modelo dinâmico da cultura brasileira, marcado pela flexibilidade e pela sociedade relacional. O sistema está representado na Figura 5.

Figura 5: Sistema de Ação Cultural Brasileiro

Fonte: adaptado de Tanure, 2005, p.110

O sistema de ação cultural está estruturado em quatro subsistemas: institucional, relações pessoais, líderes e liderados, que são os eixos estruturantes articuladores. Os traços

culturais – concentração de poder, personalismo, espectador e evitar conflitos – são sistêmicos e relacionam-se a partir dos eixos básicos. Os subsistemas estão também articulados por traços culturais especiais – paternalismo, lealdade às pessoas, medo de errar e ambiguidade –, que, em última análise, são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo.

A concentração de poder e o personalismo centrados nos líderes causam impactos diretos na organização em função da passividade dos liderados (no papel de espectadores), da aceitação do autoritarismo, a fim de evitar o conflito, e do paternalismo articulado entre a concentração de poder e o personalismo. Já a ambiguidade passa a articular a concentração de poder e a postura de espectador (subsistema dos liderados), pois muitas vezes as decisões não são claras e as regras deixam margem de manobra para quem detém o poder. E a lealdade às pessoas é a contrapartida do subsistema pessoal à ambiguidade e articula líderes e liderados pelo lado pessoal. O medo de errar articula e reforça interativamente as características culturais da postura de espectador e de evitar conflitos. O desejo é de acertar sempre e, assim, obter o reconhecimento de quem detém o poder. O resultado é o desenvolvimento de uma dependência moral entre as pessoas, dificultando o questionamento e o rompimento da relação.

Como parte central dos subsistemas “institucional e pessoal” e “líder e liderado”, aparece a flexibilidade, um traço muito marcante na cultura brasileira. As principais facetas da flexibilidade são a adaptabilidade – identificada nas empresas que demonstram grande agilidade para se ajustarem, por exemplo, a pacotes econômicos e a novas regras – e a criatividade, demonstrada nas manifestações amplas e originais da sociedade brasileira. Segundo Tanure (2005, p. 11), a flexibilidade está permeada por um dos traços mais marcantes da cultura brasileira: a afetividade, demonstrada verbalmente e não verbalmente. Segundo a autora, “conviver com os opostos é também uma arte – uma arte da cultura brasileira”.

Freire (1997, p. 44) retornou às origens da formação do povo brasileiro, analisou as características e influência dos portugueses nesse processo e deu sua versão para definir os traços mais influentes da cultura brasileira no âmbito organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Comparando-as com o estudo de Barroso (2011) e de Barros e Prates (1996), notam-se pontos comuns, como a questão da hierarquia, marcada pela centralização de poder, com aceitação e passividade dos grupos inferiores, e do personalismo, que define a sociedade baseada em relações pessoais. Freire (1997) soma a esse último item a característica do paternalismo no domínio moral e

econômico. Os traços da malandragem são caracterizados pela flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social, assim como pelo “jeitinho”; o sensualismo foi identificado a partir da herança dos africanos, que trouxeram o gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações. Já com o perfil aventureiro, identifica-se um povo mais sonhador do que disciplinado, com tendência à aversão ao trabalho manual e metódico, conforme também já abordado por DaMatta (1997).

Nas organizações cooperativas, as questões relacionais são ainda mais evidentes, porque “alguns dos membros de uma comunidade específica conhecem a árvore familiar, parentes, pais, avós, bem como o comportamento passado e as possíveis necessidades sociais no futuro” (BIALOSKORSKI, 2004, p. 64). Dependendo da forma como essas relações são trabalhadas, podem “criar sólidas e fortes bases sociais” que geram o capital social, mas podem também intensificar os problemas advindos do personalismo e da distância de poder, enraizados na cultura brasileira. “As cooperativas têm uma forma de arquitetura organizacional particular, uma lógica contratual específica e, assim, as relações entre a organização e seus cooperados também é imersa em valores individuais e na cultura da sociedade” (Ibidem).

2.4. Os estudos de Hofstede e de Tanure sobre os traços culturais que influenciam o ambiente organizacional

Geert Hofstede é um dos maiores pesquisadores da área de cultura em âmbito mundial. Seu trabalho de maior repercussão aconteceu no final dos anos sessenta e início dos oitenta, quando foi contratado como pesquisador na *International Business Machine* – a IBM – e examinou a diferença de valores nessa empresa em mais de sessenta países, entre eles, o Brasil. Sua amostra contou com mais de 160 mil pessoas. Esse mesmo questionário foi adaptado no decorrer do tempo por Hofstede e reaplicado em mais alguns países, ampliando a amostra.

Trinta anos depois do primeiro levantamento, Tanure (2005) traduziu e adaptou o instrumento para o Brasil enquanto unidade cultural e focou também nas diversas regiões do país e em outros países da América Latina, entrevistando 1.732 executivos. A pesquisadora fez uma análise comparativa com o estudo anterior e apontou a evolução dos dados, comparando, ainda, organizações privadas, estatais e não governamentais.

Defendendo que o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais é significativo, Hofstede (1983) identifica pelo menos três razões que ratificam seu pensamento. A primeira é política, pois nações são vistas como unidades políticas, com o seu próprio conjunto de regras e forma de governar – além da educação –, e todos compartilham as mesmas raízes históricas. A segunda razão é sociológica, pois nacionalidade e regionalismo trazem valores simbólicos significativos para os indivíduos. Por fim, a terceira é a razão psicológica, pois está implícito que a nossa maneira de pensar e agir está condicionada parcialmente pelos valores e pela cultura nacional ou regional (HOFSTEDE, 1980; TANURE, 2005).

Em seu primeiro trabalho, o pesquisador identificou quatro dimensões culturais e, posteriormente, acrescentou uma quinta. As dimensões identificadas por Hofstede (1991) são: a) a distância de poder; b) o grau de individualismo ou de coletivismo; c) o grau de masculinidade ou feminilidade; d) a necessidade de controlar as incertezas; e) a orientação a longo ou curto prazo. Recentemente, em 2010, acrescentou a sexta dimensão – indulgência *versus* restrição –, que não será considerada nesta pesquisa por não contar com a tradução do questionário testada para o português, com a validação de Hofstede, que possui os direitos autorais, e também por não existirem estudos no Brasil que permitam fazer a comparação que se propõe neste estudo.

Segundo Hofstede (1991, p.18), cada indivíduo transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ações potenciais que são resultados de um aprendizado contínuo, que começa na infância, e que, quando instalados na mente de uma pessoa, faz-se necessário desaprender antes de aprender algo diferente, o que torna a questão muito mais difícil do que aprender pela primeira vez. Frente a esse processo de aprendizagem, o autor faz uma analogia com computadores – que são programados – e usa a expressão “programação mental”. Mas ressalta que o comportamento humano é apenas parcialmente predeterminado pelas suas programações mentais, pois o ser humano tem uma grande capacidade de se desviar deles e reagir por meio de novas formas que sejam criativas, destrutivas e inesperadas. E, por isso, ele ressalta que em seu trabalho não existe precisão; permite, apenas, apontar possíveis reações, compreensíveis a partir do passado de cada um. A essa programação mental, segundo o autor, designa-se o nome de “cultura”.

Nos estudos organizacionais uma das principais polêmicas está relacionada à influência da cultura na forma como as organizações são dirigidas. Na década de sessenta, portanto antes da globalização, acreditava-se que os padrões gerenciais poderiam ser universais, e passou-se a sugerir um modelo melhor de administração. A Teoria Divergente

ganhou relevância na década de setenta, quando foram acentuadas as diferenças entre países e regiões, bem como seu impacto no estilo de liderança, processos de negociação, gestão de pessoas, motivação e administração de conflitos. Entretanto, mesmo entre os autores que compartilham a visão divergente, há críticas quanto ao volume e à profundidade dos estudos desenvolvidos na academia, bem como sua relevância para as organizações (TANURE, 2005, p.21).

Hofstede está entre os autores que defendem a Teoria Divergente. Para o autor (1991, p. 25), cada indivíduo pertence a vários grupos ou categorias simultaneamente, sendo assim, portador de níveis de programação mental diferentes, que correspondem a diferentes níveis de cultura: um nível nacional, dependendo do país ao qual se pertence ou emigra durante a vida; um nível regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou linguístico. Segmenta, ainda, o gênero, a geração (avós, pais, filhos etc.), origem social (incluindo escolaridade e profissão exercida) e, por fim, o nível ligado à organização ou empresa e a forma como os trabalhadores são ali socializados.

No desenvolvimento de seu trabalho, o pesquisador admite que o agrupamento cultural por nacionalidade deva ser utilizado com prudência. Hofstede acrescenta que: o critério da nacionalidade é de utilização prática na medida em que as nações fornecem dados estatísticos quantitativos sobre as suas populações, que raramente estão disponíveis para sociedades orgânicas homogêneas (1991, p.27-28), questão por ele justificada em função da rotina de se apurarem informações em âmbito nacional. Porém, indica que, na medida do possível, seria importante classificar os dados por grupos regionais, étnicos ou linguísticos.

2.4.1. As dimensões culturais propostas por Hofstede

Na definição das dimensões, foi também estabelecida uma escala calculada a partir das respostas dadas para cada questão, distribuídas de 1 a 5. Assim, foi possível calcular uma média para cada país e, mediante o uso da escala fatorial, Hofstede (1980) classificou as perguntas do questionário em grupos, para os quais os resultados médios variavam da mesma forma. Por exemplo, um grupo de questões era composto por perguntas que se relacionavam com poder e (des)igualdade; das perguntas desse grupo, Hofstede (1980) selecionou as três que estavam mais fortemente relacionadas, sendo que o resultado médio dessas questões, para determinado país, definia o Índice de Distância Hierárquica (IDH).

Assim, para cada uma das dimensões, foram criados grupos de questões relacionadas, e o resultado foi calculado de forma que o país de resultado mais alto na pesquisa de 1980

obteve 100, e o mais baixo, zero. Por isso, o resultado da maioria das sociedades está dentro dessa escala, apesar de ser possível encontrar valores superiores e inferiores aos referidos (HOFSTEDE, 1991). O índice inclui também outros fatores, como latitude (países com latitude mais alta apresentam índice mais baixo), densidade demográfica (os países mais populosos tendem a ter um índice mais alto) e a riqueza (os países mais pobres estão associados a índices mais altos, o que não significa que os países ricos possuam índices baixos).

A primeira dimensão de Hofstede (1991), distância de poder, refere-se à forma como o poder está estabelecido e à maneira como as pessoas lidam com o fato de que existe desigualdade entre elas. É a forma como aceitam (ou não) e esperam distribuições desiguais de poder. Em países com maior distância hierárquica não existem diferenças significativas entre populações com ocupações diferentes, pois esse valor já está enraizado.

Em culturas com baixa distância de poder, a dependência dos subordinados em relação aos seus gestores é limitada; a relação é de interdependência (e não de dependência) entre os líderes e liderados, adotando-se uma liderança mais consultiva. Nessas culturas, a hierarquia é apenas uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência e a diferença salarial tende a ser menor. Nas sociedades com índices mais elevados, os subordinados são mais dependentes de seus gestores, raramente os contradizem abertamente e consideram-se diferentes por natureza. As empresas centralizam o poder e esperam que os subordinados cumpram as ordens (HOFSTEDE, 1991). O Quadro 4 apresenta as diferenças fundamentais encontradas nas sociedades com pequena e grande distância hierárquica, considerando as normas sociais gerais, a família, a escola e o local de trabalho.

Quadro 4: Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica – norma geral, família, escola e local de trabalho

Pequena Distância Hierárquica	Grande Distância Hierárquica
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática, as pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contradependência.
Os pais tratam os filhos como iguais.	Os pais ensinam os filhos a obedecer.
Os filhos tratam os pais como iguais.	Os filhos tratam os pais com respeito.
Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula.	Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula.
Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais.	Os professores são “gurus” que transmitem uma sabedoria pessoal.
Os alunos tratam os seus professores como iguais.	Os alunos tratam os seus professores com respeito.
As pessoas com maior grau acadêmico têm valores menos autoritários que as pessoas de grau acadêmico inferior.	As pessoas com maior grau acadêmico e as com menor mostram valores autoritários idênticos.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de status são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de status devem existir para a direção e são bem vistos.

Fonte: Hofstede, 1991, p. 53

Nos estudos de Hofstede (1991), e, posteriormente, confirmado por Tanure (2005), o Brasil apresenta um índice alto de hierarquia, respectivamente 69 e 75, ou seja, no espaço de tempo entre um estudo e o outro, essa distância cresceu ainda mais. Considerando a questão regional, identificada por Tanure (2005, p. 43), São Paulo, o estado mais rico do país, é o que apresenta o índice distância de poder mais baixo (64), seguido pelo Rio de Janeiro (67), Minas Gerais (77), Rio Grande do Sul (77) e Santa Catarina (80). Os índices mais altos apareceram no Nordeste, nos estados do Ceará e Pernambuco, com índice de 84, uma herança da cultura

coronelistas, tão presente na região. Como é possível observar, mesmo os estados brasileiros com menor índice estão localizados na escala superior de Hofstede.

Individualismo *versus* Coletivismo é a segunda dimensão indicada por Hofstede (1991) e caracteriza a natureza das ligações que os indivíduos constroem em uma sociedade. Na maioria das sociedades, o interesse do grupo prevalece sobre o do indivíduo: são as sociedades coletivistas. As pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, com um sistema de lealdade inquestionável. Quando a relação é inversa, ou seja, o interesse do indivíduo prevalece sobre o do grupo, têm-se as sociedades individualistas. Nessas sociedades a família é formada apenas pelo núcleo – pai, mãe e filhos –, enquanto nas sociedades coletivistas, a família é estendida a avós, primos, tios e até funcionários da casa (HOFSTEDE, 1991).

Vários pesquisadores defendem o ponto de vista de que o universalismo é uma característica da modernização, de culturas mais complexas e desenvolvidas. Por outro lado, o particularismo é uma característica de comunidades menores, nas quais todos se conhecem pessoalmente. Tanure (2005, p. 53) destaca pontos positivos e negativos em cada um dos sistemas. O individualismo pode encorajar a autoconfiança, gerando melhor senso de responsabilidade e uma corrente para mudanças inovadoras estimuladas pela competição, por um lado. Por outro, pode enfatizar o ganho pessoal em detrimento do coletivo, o egoísmo e o oportunismo, situação que ocasiona alto nível de stress pessoal e de conflitos. O alto nível de individualismo está relacionado às raízes protestantes e o baixo grau de individualismo, ao catolicismo, como no caso do Brasil.

O coletivismo no Brasil é centrado no personalismo, o que torna essas ligações muito mais fortes que em muitos países ocidentais, como nos Estados Unidos. Tanure (2005, p. 55) destaca que essa característica influencia fortemente o jeito brasileiro de administrar, marcado pela mediação entre o coletivismo e o individualismo. Em culturas coletivistas, as relações entre as pessoas tendem a ser mais harmoniosas e fortes, ainda que, para isso, seja necessário evitarem-se conflitos. A relação entre chefe e subordinado é vista numa perspectiva moral, podendo parecer uma extensão da família, com obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade (HOFSTEDE, 1991).

Questões econômicas do país também devem ser levadas em consideração. Hofstede correlaciona o nível de riqueza ao nível de individualismo: os países mais pobres têm índices mais baixos de individualismo, demonstrando que existe uma correlação negativa entre individualismo e distância de poder. Países com menor distância hierárquica tendem a ser mais individualistas.

Tanure (2005, p. 59) destaca que as sociedades individualistas consideram-se superiores a todas as outras formas de programação mental e cita o estudo de Trompenaars, para quem o individualismo é visto como uma característica do mundo contemporâneo, enquanto o coletivismo está vinculado às sociedades tradicionais e ao fracasso da experiência comunista. E reforça:

No entanto, o sucesso do Japão, Hong Kong, Cingapura, Coreia do Sul e Taiwan levantam dúvidas sobre o sucesso e a inevitabilidade do individualismo. A maioria dos americanos pensa que o individualismo é bom e que ele deu origem à grandiosidade dos Estados Unidos. Já Mao Tse-Tung identifica o individualismo como um mal absoluto, especialmente por gerar o egoísmo. (TANURE, 2005, p. 59)

Assim, a pesquisadora justifica que há uma correlação entre distância hierárquica e coletivismo, a qual, no entanto, está associada a um terceiro fator, que é o desenvolvimento econômico. Países coletivistas tendem a apresentar um alto índice de distância hierárquica, ao passo que aqueles com índices de distância hierárquica mais baixa tendem a ser mais individualistas.

Hofstede (1991) não encontrou a relação de causalidade direta em que as culturas individualistas geram mais riqueza, justificando que, se esse fosse o caso, a relação também deveria ser positiva entre individualismo e crescimento econômico. Uma questão que chama a atenção nesse sentido é a relação negativa, apontada pelo pesquisador: os países ricos e mais individualistas tiveram menos desenvolvimento econômico que os coletivistas e usa como exemplo o Japão (apontado como coletivista) que, no ano de 1989, teve crescimento mais rápido que os Estados Unidos (individualista). A causalidade identificada por Hofstede (1991) foi a inversa: o aumento da riqueza leva ao aumento do índice de individualismo. Isso porque, quando a riqueza de uma sociedade aumenta, as pessoas passam a ter acesso a recursos que lhes permitem ser mais independentes de seus grupos.

Nos negócios feitos em culturas coletivistas, é importante a construção da confiança e de relacionamentos duradouros. Já nas culturas individualistas, dizer o que se pensa é considerado como uma virtude, uma característica de pessoa sincera e honesta, sendo o choque de opiniões considerado um caminho para a verdade. As relações familiares no trabalho não são bem aceitas nas culturas individualistas, já que podem originar conflitos de interesse, chegando a ser proibidas por regras.

No instrumento de sua pesquisa, Hofstede relacionou a dimensão coletivismo *versus* individualismo aos seguintes fatores:

Do lado individualista:

1. Tempo pessoal. Ter um trabalho que proporcione tempo suficiente para a vida pessoal e familiar;
2. Liberdade. Ter considerável liberdade para organizar o trabalho como entender;
3. Desafio. Ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização pessoal.

Do lado oposto (coletivista):

4. Formação. Ter oportunidades de aprender ou de se aperfeiçoar
5. Condições de trabalho. Ter boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, etc.);
6. Utilização de competências. Ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho.

(HOFSTEDE, 1992, p. 70)

Como resultado, o índice de individualismo no Brasil apurado por Hofstede (1991) foi 38 e, no estudo de Tanure (2005), passou a 41, o que significa que não houve mudança significativa em cerca de 30 anos. Fragmentando o índice por estado, São Paulo aparece com o maior índice de individualismo, 50, seguido pelos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, que obtiveram 49 e Minas Gerais, com 44. Os índices mais baixos foram registrados na região Nordeste, nos estados da Bahia (12) e Pernambuco (16). Rio Grande do Sul e Santa Catarina ficam na intermediária, com 26 e 34, respectivamente.

Masculinidade versus Feminilidade: a terceira dimensão da pesquisa de Hofstede (1991) está relacionada, à expectativa de diferenciação dos papéis masculinos e femininos. Quanto maior for a diferença entre esses papéis, mais masculina é essa sociedade. As sociedades que apresentam expectativas menores de distinção entre os papéis são consideradas femininas.

Segundo Hofstede (1991), a decisão de denominar essa dimensão se originou do fato de ser a única dimensão em que as respostas ao questionário dos homens e mulheres eram sistematicamente diferentes, uma característica que não aconteceu com nenhuma das demais dimensões.

Na identificação desta dimensão durante sua pesquisa, Hofstede apontou como polos “masculinos” a questão da remuneração, do reconhecimento no trabalho, da promoção e do desafio. Já no polo “feminino” estão a hierarquia, a cooperação, ambiente onde se vive e a segurança no emprego.

Nas culturas masculinas predominam valores ligados à agressividade, pois realizar é mais importante do que estar; o grandioso é bonito, enquanto o pequeno é deplorável. Nesta sociedade os homens estão supostamente ligados à atividade externa, tendem a ser duros e

competitivos, têm maior liberdade e dão grande relevância para sua carreira profissional. Cabe à mulher o cuidado com a família (Hofstede, 1991, p. 101).

São valores da cultura masculina: competitividade, autoafirmação e agressividade. Já os valores femininos incluem ternura, cooperação, solidariedade e humanização do trabalho, seja ele exercido por homem ou mulher.

Uma questão identificada no estudo de Hofstede (1991) foi que, quando homens executam trabalhos femininos, tendem a demonstrar valores mais femininos que seus colegas que executam trabalho tipicamente masculino; e as mulheres que ocupam cargos gerenciais apresentam valores mais masculinos do que os executivos, pois são mais assertivas, competitivas e firmes na carreira.

As pesquisas apontam que existe uma correlação positiva entre o grau de feminilidade de um país e a proporção de mulheres que ocupam cargos técnicos e posições profissionais mais elevadas (Tanure, 2005, p. 82), mas não existe relação direta entre essa dimensão e o número de mulheres que trabalham fora de casa.

O índice de masculinidade no Brasil subiu de 49, identificado no estudo de Hofstede, para 55, na pesquisa de Tanure, não indicando grandes mudanças. Os resultados apontam, também, que há certa contradição, pois nota-se uma tendência de crescimento dos valores masculinos, como competição e interesse pelo sucesso material, em detrimento das relações pessoais e ambiente amigável entre pessoas, um traço cultural clássico da cultura brasileira.

Entretanto, analisando os dados por estado, nota-se que os nordestinos apresentam características mais femininas: Bahia (29), Pernambuco (38) e Ceará (39). A explicação para o fato encontra-se no nível mais baixo de educação formal e na menor exposição à competição, típico das sociedades femininas. Os valores mais altos foram encontrados em Santa Catarina (69), São Paulo e Paraná (62), Rio de Janeiro (56), Rio Grande do Sul (55) e Minas Gerais (51).

Tanure (2005, p. 84) destaca, em estudo complementar feito com 620 mulheres, que a posição intermediária que o Brasil ocupa nesta dimensão mostra contradições, pois seus resultados apontam que alguns comportamentos na relação homem/mulher mudaram, mas os valores não. Mudou o comportamento feminino, que hoje se apresenta no mercado de forma competitiva e busca o sucesso. Demonstra que o ambiente empresarial é masculino e que, quando a mulher ocupa posição de direção, ela tende a incorporar valores masculinos para ter

sucesso. Portanto, “existe um discurso sobre a incorporação de valores femininos nas organizações, mas esse discurso ainda não se concretizou”.

A quarta dimensão é a necessidade de controlar incerteza e está relacionada ao grau de (in)tolerância e ambiguidade de uma sociedade, à inquietude das pessoas diante de situações desconhecidas ou incertas, ou seja, ao nível de desconforto e à ansiedade em lidar com as incertezas do futuro. Tanure (2005) diferencia incerteza de ansiedade. A ansiedade está relacionada à impaciência, inquietação do espírito. Por não ter um objeto definido, não pode ser confundida com medo. Já a incerteza “é uma experiência subjetiva, um sentimento, que, no entanto, não é exclusivamente pessoal. Ele pode ser partilhado com outros membros da sociedade” (Tanure, 2010, p. 65).

Hofstede (1991) destaca que há três mecanismos por meio dos quais as sociedades lidam com as incertezas: a tecnologia, as leis e a religião. A tecnologia contribui nas adversidades causadas pela natureza; as leis estabelecem regras de comportamento das pessoas; e, finalmente, a religião promete um contato com as forças que supostamente controlam nosso futuro e nos ajudam a aceitar as incertezas, ou a lidar com elas. Para Tanure (2005), as formas de enfrentar a incerteza podem ser aprendidas, transmitidas e reforçadas pela sociedade e nem sempre são racionais.

As culturas com índice mais alto de necessidade de controle da incerteza tendem a evitar a ambiguidade e, por isso, revelam as suas emoções de forma mais clara, são mais expressivas com os sinais de inquietudes, emoções, agressividade. A agressividade vem da necessidade de libertar essa ansiedade e preferem iniciar logo uma luta, não hesitando em correr riscos. (Hofstede, 1991).

Nos países com baixo índice de controle de incerteza, há certa aversão às regras formais. Só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade, para determinar, por exemplo, a direção do trânsito. Os habitantes destas sociedades orgulham-se de poder resolver grande parte dos problemas sem a necessidade de regras formais. Na Inglaterra, por exemplo, chama a atenção a forma disciplinada como os ingleses formam filas e se organizam em lojas ou estacionamento e nenhuma lei regula isso. E aí, nota-se o paradoxo: os países que não gostam de regras são aqueles que mais habitualmente as respeitam. Nestas sociedades as crianças são mais autônomas, sendo que o professor não precisa ter todas as respostas. Tendem a ser mais tolerantes com a quebra das regras, quando se trata de atender ao interesse da empresa (Tanure, 2005).

Culturas com maior necessidade de controlar as incertezas sofrem influências desde muito cedo. Normalmente, as famílias são mais protetoras e percebem perigos constantes. Na escola, o professor deve trazer sempre respostas aos estudantes (Tanure, 2005, p. 69). Convivem com um grande número de regras que, por vezes, acabam por obstruir as atividades e, quando isso acontece, só se altera o processo com a anuência do superior. São mais conservadores. Procuram diminuir a ambiguidade, estruturam as organizações e relações humanas de forma a tornar os acontecimentos claramente interpretáveis e previsíveis. Na França, por exemplo, onde o índice é 86, os indivíduos liderados não querem participar das tomadas de decisões para, assim, se pouparem da crítica. Transferem para os superiores o risco da decisão errada.

Já, na Alemanha, onde o índice também é alto, os liderados têm liberdade para cumprir suas tarefas e têm o direito de sugerir mudanças por meio de seus superiores. Recebem orientações de trabalho via manual e o cumpre rigorosamente. Paradoxalmente, seus membros envolvem-se em comportamentos arriscados como, por exemplo, iniciar uma luta com potencial opositor para reduzir a ambiguidade. Existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregadores e assalariados (Hofstede, 1991).

Em seu estudo, Hofstede (1991) supõe uma relação entre a necessidade de controlar as incertezas e o índice de masculinidade, a fim de estudar as motivações. Indicou a possibilidade de sociedades com alta feminilidade e alta necessidade de controle de incertezas estarem motivadas pela necessidade de segurança e de pertencimento. Por isso, o pesquisador propõe que o estudo da incerteza deve começar com uma investigação sobre o *stress* no trabalho, pois uma análise mais profunda demonstrou que existe uma forte correlação entre três temas: *stress*, regras e estabilidade.

No relato de seu estudo, Tanure (2005) coloca que esse índice era uma de suas grandes inquietações. Como resultado, apurou que o índice caiu de 76, no estudo de Hofstede, para 36. E a explicação é simples: os brasileiros aprenderam a viver e a sobreviver na incerteza, não sofrendo mais de angústia em função disso. Soma-se a isso o traço cultural da flexibilidade que o ajuda a se “encaixar” no ambiente.

Segmentando por região, Tanure (2005, p. 74) confirma sua expectativa de que o estado mais rico e desenvolvido no quesito “gestão” e onde a competição é mais forte teria o mais baixo índice de necessidade de controle de incerteza. São Paulo apresentou um índice de 25, seguido pelo Rio de Janeiro (26), Espírito Santo (928) e Santa Catarina (32). Os mais altos

índices foram registrados no Ceará (40), Minas Gerais (41), Rio Grande do Sul (49) e Bahia (57).

A quinta dimensão de Hofstede - orientação de longo *versus* curto prazo - foi incluída na década de noventa, a partir de resultados de uma pesquisa desenvolvida na Ásia por Michel Bond (1992) em 23 países, sendo que vinte deles tinham participado também da pesquisa da IBM, o que permitiu a comparação dos dados. Um dos pontos identificados foi a questão temporal, obtida de forma semelhante à das quatro dimensões anteriores. Assim, Hofstede trabalha essa dimensão como uma orientação para a vida e o trabalho. A orientação de longo prazo promove a adoção de comportamentos, como persistência, tenacidade, respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais e austeridade. No contraponto, a orientação de curto prazo se pauta pela seriedade e estabilidade pessoais, dignidade, respeito pela tradição, reciprocidade de favores, autorrespeito e prestígio.

Hofstede (1991) justificou a sua inclusão em função do viés cultural dos próprios investigadores, que partilhavam de uma mentalidade ocidental. Culturas com orientação de longo prazo tendem a focar esforços na busca de recompensas futuras, enquanto as culturas com orientação de curto prazo tendem a esperar resultados imediatos. As culturas asiáticas são, em geral, orientadas para o longo prazo e os Estados Unidos são um exemplo de cultura orientada para o curto prazo (Hofstede, 1991).

É certo que a dimensão de tempo afeta significativamente a maneira como fazemos negócio. A visão de longo prazo, praticada no Japão, contrasta com a visão de curto prazo americana. O Brasil, na pesquisa feita em 23 países na década de noventa, apresentou um índice de 65. As práticas correspondentes a esse número (longo prazo) incluem a garantia de emprego, foco na solução de problemas relacionados ao futuro, austeridade e perseverança.

Tanure (2005) enfatiza que, apesar de esses comportamentos serem inspiradores de alto desempenho, não há pesquisa empírica que comprove maior eficácia de um modelo sobre o outro. Em seu estudo, realizado dez anos depois, os resultados foram muito semelhantes – 63. Segundo a pesquisadora, o alto nível de adaptabilidade pessoal, a importância do status e dos relacionamentos, descritas por DaMatta (1997) contribuíram para esse resultado. E complementa que esse índice só não foi mais alto em função da persistência, que não é uma característica marcante do brasileiro.

Em sua análise em âmbito regional, a pesquisadora destaca o Ceará (54), que apresentou um índice mais baixo de orientação de longo prazo que os demais estados

pesquisados. Uma das explicações possíveis, segundo Tanure, é o fato do estado ter a menor renda per capita (Censo 2001) e a maior disponibilidade para o lazer. Nos demais estados, os índices foram: Rio Grande do Sul (58), São Paulo (60), Rio de Janeiro (62), Minas Gerais (68) e Santa Catarina (75).

Outro destaque dado por Tanure foi para o estado de São Paulo, o mais rico e industrializado do país, que tem os mais baixos índices de Distância de Poder e de Controle das Incertezas e os mais altos índices de individualismo e de masculinidade, enquanto na Orientação de longo prazo, sua posição está abaixo de Minas Gerais. A explicação é que, neste estado (Minas Gerais), austeridade e persistência mostram-se mais importante do que em São Paulo.

A sexta dimensão, identificada por Hofstede em 2010 e que não será incorporada nesta pesquisa, é a indulgência *versus* restrição²¹. Está relacionada com a gratificação *versus* controle de desejos humanos básicos, relacionados com a forma de aproveitar a vida. Uma sociedade indulgente permite a diversão e o aproveitamento da vida, especialmente ligados a lazer, diversão com amigos, consumo e sexo. É oposta à sociedade restritiva que regula a satisfação, na qual as pessoas sentem-se menos capazes de desfrutar de suas vidas, regulando-as por meio de normas sociais (The Hofstede Centre, 2013). Indulgência *versus* Restrição é a medida que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos. Um controle relativamente fraco é chamado Indulgência e um relativamente forte é chamado Restrição.

Apesar de as dimensões de Hofstede (1991) identificarem, originalmente, grupos homogêneos em nível nacional, alguns autores sugerem que as dimensões são aplicadas também em nível individual, oferecendo bons indicadores de comportamento e de critérios para a distinção das pessoas (Almeida, 2007). O mesmo pode acontecer por regiões, particularmente em países de dimensões continentais e com níveis de desenvolvimento desiguais, como o Brasil.

Entender o conceito de cultura e seu impacto nas organizações foi o objetivo desta revisão de literatura. Entre as diversas posições dos autores em relação à cultura e sua influência – nacional e regional – no mundo das organizações, há consenso que se trata de um tema de grande relevância, que vem ocupando pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, com ênfase para a administração, a psicologia e a comunicação. Os estudos de

²¹ Termo original: *Indulgence versus Restraint*

Hofstede (1982, 1991) e de Tanure (2005) darão sustentação à parte pesquisa empírica deste estudo.

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, é preciso rever também o que dizem pesquisadores do campo da comunicação organizacional, que discutem sobre a excelência na área, e também as teorias de vínculos organizacionais, particularmente o comprometimento, que contribui para o fortalecimento do capital social cooperativo. O que é a excelência em comunicação? O que se deve fazer para se produzir uma comunicação de resultado? Há estudos que relacionam comunicação e comprometimento? É o que se busca responder no próximo capítulo.

Capítulo 3

Comunicação como processo para o comprometimento e o capital social

Este capítulo dedica-se a apresentar os conceitos de comunicação e relações públicas, particularmente a Teoria Geral da Excelência (Grunig, 1984) e seu impacto nas organizações. Abordará também as teorias sobre vínculos organizacionais, mais especificamente o comprometimento, além de revisitar estudiosos do tema capital social. As interfaces dessas teorias são essenciais para fundamentar a análise e apontar caminhos propostos no objetivo deste estudo.

Há tempos a comunicação conquistou o status de processo estratégico no mundo corporativo. Em um mercado globalizado e altamente competitivo, ganha ainda mais força por colaborar para o sucesso organizacional ou, ao contrário, a sua falta pode instalar uma crise na organização. Está fortemente vinculada à reputação que é, sem dúvida, o bem mais precioso que uma organização cultiva no decorrer de sua existência e sem a qual não é possível se estabelecer institucional e mercadologicamente.

Portanto, parte-se do princípio de que comunicação e organizações são indissociáveis. Para Baldissera (2008), a organização é a comunicação entre os agentes que a formam. Ferrari (2016, p.145) define comunicação como “um processo contínuo e permanente do qual o ser humano não pode prescindir”, e acrescenta seu entendimento do processo comunicativo que, para a autora, é “um conjunto de elementos interdependentes e dinâmicos que, de maneira multidimensional, atuam sinérgica e continuamente”. Christensen, Morsing e Thyssen (2013) concluem que as organizações possuem uma constituição comunicativa e, com base em Luhmann (1995; 2000), lembram que todos os sistemas sociais, assim como as empresas, se reproduzem por meio da comunicação.

A globalização e a tecnologia deram um novo impulso à comunicação a partir do momento em que contribuíram para derrubar a barreira entre o espaço e o tempo (Canclini, 2002), interligando nações e povos que passaram a se relacionar de forma diferente, mais imediata e influenciando-se mutuamente. Uma “sociedade em rede”, como foi definida por Castells (1999), e que impulsiona relacionamentos transculturais e traz uma nova realidade para pessoas e organizações.

Como fruto deste novo cenário, surge o que Vera França (2001, apud Barros, Brito e Machado, 2015) chamou de paradigma interacional da comunicação, em que os estudiosos da área, ao analisarem as múltiplas formas de relacionamentos proporcionados pela tecnologia na comunicação e informação, indicam uma circularidade característica da interatividade. Ou seja, o processo não é mais tratado como um fluxo linear de transmissão de mensagens, mas é circular, transversal e contínuo. Essa nova realidade altera o modo como as organizações veem a comunicação e passam a enxergar conflitos e divergências como elementos constituintes do processo comunicacional. As autoras reforçam esse pensamento ao afirmar que:

O paradigma interacional revela a Comunicação Organizacional como área de constantes e imprevisíveis ligações e descontinuidades de relacionamentos e ideias. Tal reflexão nos permite ver “o outro”, compreendido como sujeito individual e coletivo que se relaciona com a organização, com seus valores, sentimentos, demandas e expectativas, construindo vínculos e sentidos na e em relação à organização. [...] Afinal, do olhar do outro podem surgir constatações críticas relevantes e levar a (re)pensar as estratégias de comunicação e de relacionamento com a sociedade. (BARROS, BRITO E MACHADO, 2015, p. 31).

França (2009, p. 211) enfatiza a mudança na retórica de Relações Públicas, antes defendida como uma “atividade de harmonização de contrários”, para aquela que representa, prioritariamente, “um processo de engenharia relacional ou de relacionamentos”. E justifica sua posição a partir da “visão macro de que os relacionamentos são essenciais para as organizações e, para serem efetivos e gerarem resultados, não podem ser de caráter puramente geral, mas direcionados aos públicos com os quais a empresa deseja conversar ou fazer negócio” (FRANÇA, 2009, p. 211).

Grunig defende posição similar a de França (2009) e afirma que as organizações mantêm relacionamentos com colaboradores, comunidades, governos, consumidores, investimentos, financiadores, patrocinadores, grupos de pressão e diversos outros públicos. E conclui: “as organizações necessitam das relações públicas porque mantêm relacionamentos com públicos” (GRUNIG, 2009, p. 27).

Retomando a questão da circularidade da comunicação (Barros, Brito e Machado, 2015) e da pluralidade de públicos com quem uma organização se relaciona (Grunig, 2009), pode-se supor uma interatividade no ambiente de uma cooperativa como apresentada na Figura 6.

Figura 6: A Comunicação e relacionamento na era da interatividade

Fonte: autora

A Figura 6 demonstra que as organizações não têm mais o controle total da comunicação no ambiente em que estão inseridas. Existem muitos públicos que influenciam positiva ou negativamente o seu negócio. Assim, por meio da tecnologia, as organizações compartilham esse controle com todos os seus *stakeholders*. Nas cooperativas, esse processo é ainda mais complexo, especialmente no relacionamento com associados, pois se trata de um público que exerce múltiplos papéis na mesma organização, o que acaba refletindo diretamente na estratégia de comunicação.

Apesar das funções de Relações Públicas estarem bem definidas no âmbito legal e institucional, elas ainda são marcadas por diferentes conceitos. Grunig e Hunt (1984) foram os primeiros a definir os modelos de práticas de Relações Públicas e que correspondem a quatro formas típicas de entender a natureza e o propósito da atividade. Mas alertam que “os modelos são descrições simplificadas da prática das relações públicas e, como tal, tem limitações” (GRUNIG, 2009, p. 31). Os quatro modelos definidos pelos autores são:

- Agência de Imprensa/divulgação: modelo que remete à atividade praticada por Adams, Kendall e P.T. Barnum, em meados do século XIX, nos Estados Unidos. É de “mão única” e “descreve os programas de Relações Públicas cujo único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa”. (Ibidem)

- Informação Pública: é também um modelo de uma mão e se aproxima da assessoria de imprensa, porque entende Relações Públicas apenas como a disseminação de informações por meio da mídia de massa, internet ou meios dirigidos, como *newsletters*, folhetos e mala direta.
- Assimétrico de Duas Mãos: é definido como um modelo de mão dupla, no qual se busca conhecer o *feedback* para poder manipular as opiniões dos públicos. “As relações públicas assimétricas de duas mãos consistem na persuasão científica, que utilizam os serviços de empresas de pesquisa para planejar mensagens”. (Ibidem, p.32). É mais eficaz que os dois primeiros, porque inclui a pesquisa sobre as atitudes dos públicos.
- Modelo Simétrico de Duas Mãos: essa é considerada a prática mais avançada e simétrica de comunicação, na qual se busca o equilíbrio na relação organização-públicos e a comunicação tem como papel principal conseguir o entendimento mútuo entre o público e a organização e vice-versa. É “baseado na pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos” (Ibidem p. 32)

Os modelos podem ser analisados em função do objetivo, da natureza e do processo de comunicação, da natureza da pesquisa, das figuras principais e de sua aplicabilidade, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5: Características dos quatro modelos de Relações Públicas de Grunig e Hunt

FASES DA ANÁLISE	MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS			
	De imprensa/propaganda	De informação Pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de duas mãos
Objetivo	· Propaganda.	· Disseminação da Informação.	· Persuasão científica.	· Compreensão mútua.
Natureza da comunicação	· De uma mão. · Verdade completa não é essencial.	· De uma mão. · Verdade é importante.	· De duas mãos. · Efeitos desequilibrados.	· De duas mãos. · Efeitos equilibrados.
Processo de comunicação	· Fonte Receptor.	Fonte Receptor.	Fonte Receptor. Feedback.	Grupo Grupo.
Natureza da Pesquisa	· Pequena. · Porta Aberta.	· Pequena. · Alta legibilidade · Públicos: leitores.	· Formativa. · Formadora de atitudes.	· Formativa · Avaliadora de compreensão.
Figuras principais	· Phineas Barnum. · Sam Adams.	· Ivy Lee.	· Edward Bernays	· Bernays. · Educadores. · Líderes profissionais.
Onde é aplicado atualmente	· Esporte. · Teatro. · Promoção de Produtos.	· Governo. · Associações sem fins lucrativos. · Organizações.	· Empresas competitivas. · Agências.	· Empresas. · Agências.

Fonte: Grunig e Hunt, 1994, p.22.

Grunig (2009) destaca que pesquisas posteriores mostraram que as relações públicas assimétricas de duas mãos e os modelos assimétricos de Agência de Imprensa e Informação Pública são menos eficazes que o modelo simétrico. Entretanto, após a divulgação dos modelos, vários pesquisadores dedicaram-se a avaliar o seu uso, bem como se havia uma prática mais ética e eficaz que a outra.

Ferrari (2000) demonstra em sua pesquisa que há uma relação direta entre o setor da organização e o modelo de prática de Relações Públicas adotado. Segundo a pesquisadora, as organizações que atuam em segmentos mais vulneráveis, entenda-se aqui aqueles que estão mais expostos publicamente em função do impacto de seus produtos e serviços na sociedade, adotavam modelos de práticas de Relações Públicas mais sofisticadas e seus profissionais exerciam funções mais estratégicas na organização. A autora destaca também que o modelo

das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações tem o propósito de mostrar como o processo comunicacional, mesmo que formal e planejado, sofre influência das relações de poder²² (Grunig, Ferrari e França, 2009). A Figura 7 mostra o Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações desenvolvido por Ferrari (2011).

Figura 7: Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações.

Fonte: Ferrari, 2000, apud Grunig, Ferrari e França, 2011, p. 170

O poder exercido pelos líderes que formam a alta administração “se materializa por meio dos elementos da cultura organizacional, que são as políticas organizacionais, diretrizes institucionais, procedimentos, normas, ritos, comunicação, entre outros” (FERRARI, 2009, p. 257). A cultura é o “cimento que sustenta os indivíduos dentro e fora das organizações”, incorporada nas ações do dia a dia. E assim, a partir do momento em a cultura deixa marcas na sociedade e no mundo dos negócios, significa também que os relacionamentos transculturais influenciam a rotina das empresas e que, por isso, torna-se fundamental

²² Ferrari (Grunig, Ferrari e França, 2009, p.171) define como relação de poder “as que são decorrentes do processo decisório, ou seja, aquelas que se estabelecem entre as pessoas que, em razão de seu cargo ou função, tem autoridade para decidir ou para influencia a decisão de outras”.

conhecer o impacto que eles podem causar em organizações de cultura diferente, a fim de evitar conflito e melhorar os relacionamentos.

Aprofundando o estudo entre cultura e relações públicas, Ferrari (2016, p. 143) destaca que o relacionamento entre essas áreas pode ser analisado a partir de três vertentes: (i) a cultura como uma dimensão anterior à prática das relações públicas; (ii) analisando o impacto que a prática das relações públicas provoca na sociedade e no ambiente das organizações; e (iii) identificando a cultura na maneira como as relações públicas são praticadas. Partido do princípio de que as relações públicas são responsáveis pelo estabelecimento e manutenção dos relacionamentos de uma organização com seus públicos, a autora explica que o primeiro aspecto, a cultura, tem importância fundamental, pois influencia cada aspecto da comunicação humana, “seja ela verbal, não verbal ou simbólica”. No segundo item, destaca-se que o impacto das relações públicas no ambiente social e organizacional está intimamente ligado à cultura nacional, ou seja, “aos valores fundamentais e invisíveis da maioria dos membros de uma nação”, fazendo referência à definição cultura nacional dada por Hofstede (1994; 2001). Já no terceiro aspecto, “as relações públicas são vistas como cultura, como uma atividade reflexiva e transversal que lida com diferentes identidades, símbolos, padrões e crenças”, e, por isso, é entendida como um ato cultural em que, para que a comunicação seja “estabelecida e compreendida”, é preciso primeiramente conhecer o outro e identificar-se com ele. Segundo a autora, cada uma das vertentes representa um eixo importante da atividade de relações públicas, dependendo apenas da “perspectiva pela qual o profissional e a sociedade compreendem essa função estratégica”.

Ferrari (2009, p. 259) reforça a necessidade de “o profissional de relações públicas adotar uma multiperspectiva para analisar as organizações como fenômenos complexos de trocas simbólicas”, e cita o trabalho de Putnam et al. (2004), que afirma existir uma confusão entre os níveis teórico e prático quanto à relação entre comunicação e organização. Segundo a autora, “essas duas esferas se alternam e se complementam no processo de troca de informações, de acordo com as ações e reações do ambiente, e reagem a ele modelando suas respostas segundo suas necessidades” (Id., p.259).

Torquato (2002) afirma que, entre os maiores desajustes observados na administração das organizações, está o descompasso, a falta de sincronia entre decisões normativas e as realidades culturais, o que, na verdade, identifica a personalidade das pessoas que ali trabalham, ou seja, a comunidade interna. Para o autor,

É bastante comum a adoção de políticas, rotinas, procedimentos, sem se levar em consideração os usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridade e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos (TORQUATO, 2002, p.3).

Torquato (2002) afirma que a cultura de uma organização não é apenas o resultado da estrutura formal – técnicas, administrativa, políticas, estratégica e tática -, mas envolve também cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais e interpessoais. A rede informal, medida principalmente pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, são igualmente fundamentais.

O aprofundamento nos estudos sobre as múltiplas influências entre comunicação, cultura e organização tem como claro objetivo a busca pela eficiência e aprimoramento dos relacionamentos. Neste sentido, o desafio é cada dia maior, dado o volume de informações e plataformas comunicacionais que promovem a interatividade do planeta. Diversos autores dedicam-se a estudar o tema, dentre os quais destacamos neste estudo, muitos já citados - James Grunig (1992, 1994, 2009), Fábio França (2009), Maria Aparecida Ferrari (2000, 2009, 2011, 2016) e Margarida Kunsch (1997, 2008, 2010, 2016). Neste sentido, vale a pena mencionar o Estudo de Excelência, coordenado por J. Grunig (1992), a partir do qual será feita a análise da comunicação na pesquisa empírica desta tese.

3.1. Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas.

O estudo da excelência foi coordenado por J. Grunig a partir de 1985 e contou com o apoio de seis pesquisadores *seniors* e uma centena de outros especialistas. Teve a duração de mais de dez anos, período no qual 327 organizações nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido formaram a amostra para a pesquisa. O objetivo do estudo foi identificar como as organizações trabalhavam as Relações Públicas em busca da excelência e quais as práticas com maior probabilidade de contribuir com a eficiência organizacional.

O estudo foi desenvolvido em duas fases, a primeira quantitativa, com a participação de 407 executivos de comunicação, 292 CEOs (*Chief Executive Officer*) ou executivos graduados, 4631 funcionários (uma média de 14 funcionários por organização), que gerou um índice numérico de excelência na gestão da comunicação, e a segunda, qualitativa, entrevistando 25 presidentes das organizações com as mais altas e a mais baixa pontuação no índice de excelência – a fim de esclarecer como surgiu a excelência em Relações Públicas em diversas organizações e qual sua importância nos resultados da organização.

Após a coleta dos dados quantitativos, foi feita uma análise inicial a fim de reduzir os dados e gerar um índice numérico de excelência na gestão da comunicação. Em seguida, foram feitas entrevistas qualitativas com gestores de relações públicas, outros profissionais da área e presidentes de 25 organizações que obtiveram a mais alta e a mais baixa pontuação no índice de excelência. Esta segunda fase proporcionou aos pesquisadores maior clareza sobre como a excelência nas relações públicas surgiu nestas organizações, qual o seu impacto sobre os resultados da empresa e qual o valor desta atividade sob o ponto de vista destes gestores.

O Estudo de Excelência resultou em uma teoria ampla e geral sobre relações públicas, integrando a maioria dos estudos desenvolvidos até então. Porém, Grunig e seus colaboradores deixam claro que o objetivo da pesquisa não era impor uma teoria única de relações públicas, mas “tentar a união das teorias complementares e as concorrentes de forma que respondessem questões e solucionassem problemas relevantes para a maioria dos profissionais e estudiosos de relações Públicas” (GRUNIG, 2009 apud GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2009, p. 36).

Entre as contribuições do Estudo de Excelência, a pesquisa identificou dez princípios genéricos de Relações Públicas excelentes que ajudam a medir a boa prática dos relacionamentos com os seus públicos de interesse. Cada um destes princípios representa uma importante tendência na prática das Relações Públicas excelente, pelo menos nos três países pesquisados. Mas os autores acreditam que esses princípios podem ser estendidos a outros países, a partir de uma adaptação aos contextos culturais, políticos, econômicos e organizacionais.

Os princípios foram agrupados em sete categorias, que representam as principais áreas de estudo e práticas das atividades. Os princípios são os seguintes:

1. “Empoderamento” da função de Relações Públicas – trata-se do reconhecimento da capacidade do profissional de RP em, por meio de uma função gerencial, contribuir com a eficácia da organização. Como posição teórica de análise, a pesquisa considerou:
 - a. O alto executivo de Relações Públicas participa nos processos de gestão estratégica da organização e os programas de comunicação são desenvolvidos para públicos estratégicos identificados como partes desse processo, ou seja, as Relações Públicas participam ativamente do processo decisório estratégico influenciando na tomada de decisões.

- b. O alto executivo de Relações Públicas é membro da coalizão dominante da organização ou se reporta diretamente aos diretores executivos que pertencem a ela: o RP tem acesso a quem decide e tem liberdade para atuar da sua área sem a necessidade expressa de autorização.
 - c. A diversidade está incorporada em todos os papéis de RP: trata-se do “empoderamento” dado a profissionais de outras etnias e origem racial.
- 2. Os papéis em Relações Públicas – Analisa o papel que o profissional de Relações Públicas ocupa na organização. Tradicionalmente, os estudos desenvolvidos na área foram feitos em cima de quatro “papeis”, principalmente: gerente, conselheiro sênior, técnico e especialista em mídia, sendo o primeiro e o terceiro os mais comuns. No estudo de Excelência, foram consideradas três proposições teóricas relacionadas aos papéis:
 - a. A unidade de Relações Públicas é chefiada por um gerente e não por um técnico - a Excelência exige, pelo menos, um gerente que coordene os programas de RP.
 - b. O alto executivo de Relações Públicas, ou outra pessoa da área, deve estar preparado para a função gerencial, sob pena da comunicação não alcançar potencial estratégico para a função gerencial.
 - c. Homens e mulheres devem ter oportunidades iguais para ocupar o papel de gerente em um departamento excelente.
- 3. Organização da função de comunicação, relacionamento com outras funções e a utilização de consultorias – para que as Relações Públicas sejam administradas de forma estratégica o estudo propõe que as organizações devam ter a função de comunicação integrada e que esta seja separada das demais funções. As Relações Públicas excelente integram todos os programas da área num único departamento ou oferece mecanismos para a coordenação de programas administrados por diferentes departamentos.
- 4. Modelo de Relações Públicas – a partir dos modelos desenvolvidos por Grunig e Hunt (1984), o Estudo de Excelência faz três proposições específicas, baseadas no modelo simétrico:
 - a. O departamento de Relações Públicas e a coalizão dominante compartilham a visão geral de que o departamento de comunicação deveria refletir o modelo de Relações Públicas simétrico de mão dupla, ou de motivos mistos.

- b. Programas de Relações Públicas desenvolvidos para públicos específicos são baseados no modelo simétrico ou de motivação mista.
 - c. O alto executivo de Relações Públicas, ou outro da unidade de Relações Públicas, deve ter o conhecimento necessário para o modelo simétrico de mão dupla, ou então a função de comunicação não terá o potencial para exercer esse modelo de excelência.
- 5. Características de modelos individuais de comunicação – o estudo analisou também programas em curso que excelentes departamentos de Comunicação projetam para cultivar públicos estratégicos, como o interno, a mídia e a comunidade. Assim, define como excelente o departamento nos quais as atividades para públicos específicos são de origem estratégica e não histórica; são mais que meros emissores de releases; surgem da pesquisa de observação e são avaliados. Apresentam seus resultados de forma tangível, demonstrando o alcance dos objetivos, a melhoria do relacionamento e a preservação de conflitos.
- 6. Ativismo e contexto ambiental para a excelência – analisa o contexto externo e define que um ambiente turbulento e complexo, sob pressão de grupos ativistas, estimula as organizações a desenvolver a função de Relações Públicas excelentes.
- 7. O contexto organizacional de Relações Públicas excelentes – considera que o gênero e o poder da coalizão dominante predizem o comportamento organizacional, em geral, e a prática de Relações Públicas, em particular. E definem cinco preposições teóricas de análise:
 - a. Cultura organizacional participativa ao invés de autoritária
 - b. Sistema simétrico de comunicação interna
 - c. Estruturas orgânicas ao invés de mecânicas
 - d. Programas que igualam as oportunidades para homens e mulheres e minorias.
 - e. Alta satisfação no trabalho entre funcionários.

O Estudo de Excelência, além de contribuir com questões pragmáticas da gestão das Relações Públicas, alavancou também uma série de estudos que vem contribuindo para o desenvolvimento das Relações Públicas no mundo.

3.2. Capital Social: fundamentos e interfaces com a comunicação

Há consenso que a comunicação nas organizações evoluiu da simples necessidade de compreensão e otimização de processos operacionais, passou pelas demandas da comunicação

de marketing advindas do pós-guerra, até chegar ao aumento da demanda por informações sobre o negócio como um todo, na necessidade estrutural de transparência e envolvimento dos *stakeholders*.

A prática da comunicação nas organizações deve ainda dar conta de sua inserção social responsável e, mais recentemente, implantar, compartilhar e comunicar seus mecanismos de Governança Corporativa, entre os quais estão os valores a serem praticados, que fortalecem os vínculos entre as pessoas envolvidas e que formam a organização.

A comunicação voltada para a gestão de valores, visando à valorização do capital social, destacada pelos estudiosos do cooperativismo (Davis e Bialoskorski Neto, 2004; Cançado, Souza e Pereira, 2014; Galerani, 2003) como fundamental para a manutenção da identidade cooperativista ainda é uma novidade para estudiosos da área. Para Matos (2009), uma das pesquisadoras que se voltou para o tema, a novidade está na forma de se estudar o capital social enquanto processo comunicativo de intercompreensão e cooperação. Para a autora, ainda são poucos os estudos que se guiam por essa vertente uma vez que:

É raro encontrar pesquisas que se dediquem a pesquisar, de maneira refinada e inovadora, a construção do capital social como um processo comunicativo de intercompreensão e cooperação, no qual os interlocutores estabelecem conversações, diálogos e troca de informação acerca de suas experiências, questões e problemas. (MATOS, 2009, P. 23)

Com essa afirmação, Matos (2009) enfatiza que a comunicação, enquanto atividade coletiva que envolve o uso da linguagem, é uma condição necessária para a formação do capital social de uma nação. Pode-se estender o conceito também para as sociedades cooperativas, cujos atores sociais que formam a comunidade são, prioritariamente, os cooperados. Ao relacionar o cooperativismo com vínculos organizacionais para formação do capital social, trabalha-se com uma perspectiva de valorização da gestão voltada para valores, defendida por Daves e Bialoskorski (2010). Em outras palavras, o capital social cooperativo pode ser considerado o resultado do comprometimento do associado à cooperativa.

Assim, a promoção da cooperação e do capital social nas cooperativas passa necessariamente pelo processo de comunicação que se torna estratégico, porque estabelece o diálogo da organização, tanto interna como externamente, fortalecendo o vínculo de comprometimento. Para melhor entendimento da questão, faz-se necessário esclarecer princípios fundamentais que debatem os níveis de comprometimento (enquanto vínculo organizacional) capazes de obter como resultado o capital social almejado nas organizações associacionistas, como as cooperativas.

Os estudos em torno do conceito e aplicação de capital social têm merecido a atenção de diversos pesquisadores no campo das ciências sociais. Prates, Carvalhais e Silva (2007, p. 47) propuseram-se a discutir “a questão da ambiguidade teórica do conceito de capital social na sociologia contemporânea” e afirmam que “o tema vem sendo discutido tanto na literatura sociológica (Bourdieu, 1983; Coleman, 1990; Putnam, 1996; Portes, 1998; Fukuyama, 2001) como na econômica (Robison et al., 2000; Arrow, 2001)”. Os autores destacam que dois conceitos ganharam visibilidade nos últimos anos: o de capital social e o de rede social, e limitam o seu estudo aos conceitos de redes, baseados em Granovetter (1973), que “teve maior impacto e visibilidade teórica na sociologia contemporânea” (Prates, Carvalhais e Silva, 2007, p. 47).

Na exploração das definições sobre capital social, o texto cita dois grandes conjuntos de conceitos: o primeiro em torno de uma dimensão individual-utilitária – uma relação entre pessoas ou grupos - (Robison, 2000) e o segundo, em uma definição culturalista (Putnam, 1996), como “práticas institucionalizadas de cultura cívica” (p.49).

Na visão de Prates, Carvalhais e Silva (2007, p.49) a literatura pode ser diferenciada pelo tipo de ênfase empregada para definir capital social e, assim, dividem em três tradições:

1. Individualista: baseada em Bourdieu, na qual “a participação nas redes sociais constitui um recurso potencial de poder, na medida em que possibilita acesso diferenciado aos recursos existentes nas redes para a realização de seus interesses individuais” (Prates, Carvalhais e Silva (2007) p. 49).
2. Tradição normativo-associativista: que, pautada em Fukuyama (2001) e Putnam (1993), “ênfatisa o papel de valores e normas como definidores de atitudes voltadas para o interesse coletivo, para a “coisa pública”, e funcionam como predisposições comportamentais que minimizam os custos da ação coletiva ou do associativismo” (p.49).
3. Tradição interacionais – baseada em Coleman (1990), que, segundo os autores, cria um conceito genuíno de capital social com ênfase nas relações sociais.

Portanto, a primeira análise sistemática do conceito de capital social foi feita por Bourdieu (1980), para quem “o capital social descreve circunstâncias nas quais os indivíduos podem se valer de sua participação em grupo e redes para atingir metas e benefícios” (MATOS, 2009, p, 35). Nesta ótica, capital social seria algo a ser apropriado pelos indivíduos. Já Coleman propõe que o capital social deve ser concebido como um bem público e que “não

está situado nem nos indivíduos nem nos meios de produção, mas nas redes sociais densas e fechadas que garantem a confiança nas estruturas sociais e permitem a geração de solidariedade” (COLEMAN, 1990, p. 302), indo ao encontro da tradição interativa apontada por Prates, Carvalhais e Silva (2007). Apoiando-se em Granovetter (1983), Coleman definiu as distinções entre capital físico, o capital humano e o capital social, sendo esse último constituído por três características: confiança entre os membros, gerar e colocar em funcionamento os fluxos de informações e a normas que regem o processo.

A confiança também é defendida por Putnam (apud Matos, 2009) como elemento facilitador de cooperação. Mediante a importância dada a essa questão, Reis (2003) desenvolveu um estudo no qual buscou enfocar os significados teóricos e empíricos dos conceitos de capital social e confiança e expõe o quão imaturo ainda é o tema. Destaca o papel perigoso da “confiança” neste processo, pois a precisão analítica do lugar da confiança no argumento pode ser comprometida pela polissemia em que se enreda. E conclui: “Será crucial, talvez, para a preservação de seu papel em uma teoria empírica da democracia, mostrarmos-nos capazes de traduzir o que esperamos da confiança em padrões *comportamentais* (grifo do autor) observáveis” (REIS, 2003, p.47). Certamente, essa é uma realidade que também deve ser observada nas cooperativas.

Mediante os inúmeros importantes pesquisadores que já se dedicaram a estudar capital social, Matos (2009) sintetizou no Quadro 6 as ideias de cada autor:

Quadro 6: Autores e definições de capital social

Autor	Enfoque
Robert Putnam (1941-)	Destaca aspectos das organizações sociais que facilitam a coordenação das ações coletivas e a cooperação entre elas: redes, normas de confiança, bem comum, coesão social e participação. Perspectiva microsociológica (relações intergrupais)
James Coleman (1926– 1995)	Função ou efeito do capital social e ênfase em redes densas e fechadas. O capital social é definido por sua função, sendo composto de uma variedade de aspectos ligados à estrutura social e que facilitam certas ações dos indivíduos que fazem parte dessa estrutura (relações intergrupais)
Pierre Bourdieu (1930– 2002)	O conjunto de recursos reais ou potenciais disponíveis aos integrantes de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas. Agregação de recursos mobilizados por meio das redes sociais.
A. Tocqueville (1805– 1859)	A capacidade associativa e o aperfeiçoamento das instituições geram a ampliação da vida democrática
Ronald Burt (1949-)	Ressalta a importância das redes abertas e cheias de “lacunas estruturais”. O posicionamento estratégico de certos atores nas redes (amigos, colegas e conhecidos) os permite colocar pessoas em contato, sendo possível mediar a atuação dos participantes nas redes
Francis Fukuyama (1952-)	A habilidade das pessoas em trabalharem juntas com base em propósitos comuns em grupos e organizações. A existência de um conjunto de valores informais e normas compartilhadas que facilitam a cooperação.
Alejandro Portes (1944-)	Destaca a habilidade dos atores de assegurar benefícios por meio de seu pertencimento a redes sociais ou outras estruturas cívicas. Ênfase nos efeitos negativos do capital social.
Margaret Levi (1947-)	Busca mecanismos por meio dos quais o pertencimento a grupos possa conduzir a um maior nível de compromisso cívico, às políticas democráticas e à maior qualidade de ações do governo. Destaque para fontes e efeitos negativos do capital social.
Elinor Ostrom (1933– 2012)	Interações não são intrinsecamente benéficas, pois o capital social possui um lado obscuro.
Nan Lin (1938-)	Distinções entre vínculos fortes e fracos. O capital social é propriedade do ator que o detém.
Mark Granovetter (1943-)	Apesar de não abordar diretamente o conceito de capital social, o autor destaca a questão dos laços fortes e fracos nas redes sociais; atores que viabilizam pontes entre grupos e redes diferenciadas.
Michael Woolcock (1950-)	Estudo das instituições, in formações, normas de reciprocidade, relações, atitudes e valores que regem a interação entre as pessoas nas redes sociais, facilitando o desenvolvimento econômico e a democracia.

Fonte: adaptado de Matos, 2009, p. 42 e 43

Como é possível notar no Quadro 6, há pesquisadores que destacam também o lado negativo do capital social, como Portes (2000), Levi (2001) e Ostrom (2003). Os autores

afirmam que há uma tendência em se ver apenas as coisas boas emergindo da interação social, mas Matos (2009, p. 153) reforça que “os próprios mecanismos da socialização desenvolvidos e apropriados por indivíduos e grupos podem produzir, no âmbito do capital social, consequências menos desejáveis”. Portes (2000) defende que há dois pontos fundamentais nestes efeitos negativos do capital social: primeiramente, a ideia errônea de que redes comunitárias e controle social são intrinsecamente benéficos; outra questão é que precisamos deixar os estudos sobre capital social livres de afirmações determinísticas.

Warren (2001, *apud* Matos, 2009) destaca que não é possível caracterizar o capital social como positivo ou negativo sem uma análise do contexto em que está inserido. Para o autor é necessário estudar caso a caso o funcionamento das relações sociais e a sua conversão para capital social. Segundo Warren (*ibidem*) o capital social positivo se caracteriza quando resulta em democracia, tolerância, igualdade, saúde e prosperidade econômica para a comunidade. Já o oposto acontece quando os indivíduos desta sociedade pagam os custos de seus efeitos e ficam sem recursos para resistir a ele, ou seja, é marcado por assimetrias, opressões e concentração de poder.

Portes (2000) desenvolveu uma lista na qual destaca quatro efeitos negativos do capital social: i) exclusão de *outsiders* (não membros), que exclui e marginaliza o “outro” não pertencente ao grupo, privando-o de acessos a recursos; ii) exigências excessivas impostas a membros do grupo, impedindo o êxito de iniciativas próprias; iii) restrições à liberdade individual, que relaciona o controle social que se produz entre os membros de grupos fechados, gerando conformidade e restringindo a liberdade individual; e iv) normas descendentes, ou seja, aquelas que nivelam por baixo, oprimindo iniciativas individuais e obrigando os mais ambiciosos a fugirem da alçada do grupo. Sotomayor (2007) acrescenta um quinto efeito negativo do capital social e afirma que “nem tudo é solidariedade”, pois existem pessoas que tiram proveito econômico da fragilidade de seus compatriotas, fazendo menção à questão das imigrações e aos momentos delicados vividos por esses povos ao chegar nos países que os recebem. Para Coleman (1990), não há nada inerente às normas impositivas que produzam resultados positivos, pois recompensam algumas questões, mas tolgem outras, reduzindo a capacidade de inovação e criatividade que pode beneficiar o grupo.

Há uma linha de pensadores que consideram os laços sociais na construção do capital social, que podem ser laços fortes – que envolvem o princípio da homofilia, ou seja, união de pessoas que são parecidas entre si, com relações de proximidade, intimidade e intenção de se construir e manter vínculos – ou fracos, caracterizados pelas relações eventuais, sem intimidade, com objetivos instrumentais de acesso a novos recursos (Granovetter, 1984 e Lin,

Burt e Cook, 2011, *apud* Matos, 2009). De acordo com pesquisa de Prates, Carvalhais e Silva (2007), há uma associação entre a existência de laços fracos e alto capital social na determinação da eficácia coletiva, uma questão importante a ser observada nas cooperativas. Há, ainda, os laços multiplexos, que incluem a interação em vários tipos de relações sociais: trabalho, social, lazer etc. Baseada em Recuero (2005), Matos (2009, p. 47) explica que a interação social é “uma ação que tem reflexo comunicativo para o indivíduo e seus pares” e não necessariamente há a necessidade de interação. Como exemplo, cita os laços associativos, em que interação seria de outra ordem, sendo necessário apenas um sentimento de pertencimento. Pode-se entender, portanto, que esse também é o caso das cooperativas, pois se tratam de instituições associativas. Portanto, mensurar o sentimento de afiliação do associado em relação à sua cooperativa, proposto neste estudo por meio da EBACO, poderá ampliar o entendimento desta relação e disponibilizar informações importantes para o planejamento estratégico das cooperativas.

Assim, embasados nos estudos de Matos (2009), pode-se inferir que o sentimento de pertencimento e comprometimento entre pessoas e organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, depende da confiança, que é formada principalmente pela opinião favorável à causa. E, logicamente, só se confia “naquilo” ou “em quem” se conhece, portanto, a base da confiança está fortemente vinculada à comunicação entre os atores envolvidos no relacionamento. A essa troca de informações em busca do entendimento mútuo Matos (2009) chamou de “conversação cívica”, que é diferente da conversação social e conversação política. Para a autora,

(...) é preciso valorizar as conversações que, cotidianamente, auxiliam os indivíduos a interpretar coletivamente certos problemas, orientando suas forças para que visem à busca do entendimento e da intercompreensão. (...) a conversação cívica cotidiana entre amigos, familiares, vizinhos, conhecidos, colegas de trabalho e mesmo desconhecidos, sobre questões de interesse público, prepara o caminho para seu engajamento em processos decisórios formais e normativos (MATOS, 2009, p. 87)

A conversação pública proposta por Matos (2009) mostra-se importante também no ambiente cooperativo em busca da valorização do capital social. Entende-se que, todas as vezes que um associado de uma cooperativa sente-se ouvido e participante de momentos decisórios para o grupo, aumenta também o sentimento de pertencimento, baseado na confiança. Entretanto, a autora destaca pesquisadores como Rojas (2008) e Kim e Kim (2008), que alertam que a conversação deve ser voltada para o entendimento e não o convencimento. Matos (2009) adverte que o aumento de exposições de ideias geradas pela

conversação aumenta as chances de integração e confiança entre as pessoas. Mas algumas interações são mais cooperativas e outras mais conflituosas. Algumas formas de engajamento e de participação ampliam a cooperação, e outras simplesmente a destroem, questão observada em cooperativas, conforme apresentado por vários autores.

Apesar das ressalvas, para a autora, nas associações, a conversação cívica é fundamental, pois, por meio dela, os participantes podem expressar suas experiências, refletir sobre elas e também entrar em contato com um rol maior de opiniões e entendimentos. E o fato positivo é que ter a própria opinião considerada confere ao indivíduo um sentimento de “eficácia política”, ou seja, a percepção de que seu ponto de vista pode fazer a diferença (Lane e Sears, 1996; Noris, 2000 *apud* Matos, 2009, p. 97).

Assim, a promoção da cooperação e do capital social nas cooperativas passa necessariamente pelo processo de comunicação, que se torna estratégico, porque requer o estabelecimento do diálogo da organização, tanto interna como externamente. O sistema cooperativo, em suas diretrizes e leis (Henry, 2012), busca garantir os princípios democráticos que motivaram o movimento desde os tempos de Rochdale, e a comunicação é uma forte aliada neste processo. Entretanto, não é qualquer comunicação. Pautados em Coleman (1990), para se atingir o nível interativo recomendado para a gestão do capital social, vê-se a necessidade de se trabalhar a confiança, a circulação das informações e as normatizações, variáveis que formam o comprometimento, conforme apresentado por Medeiros (2004; 2005), na EBACO.

3.3 – Os enfoques teóricos sobre o comprometimento nas organizações

Motivação, engajamento e comprometimento são palavras que vêm sendo indiscriminadamente utilizadas no mundo organizacional e pela sociedade, muitas vezes como sinônimos, seja para representar maior envolvimento das pessoas e instituições a uma ideologia, como também para uma causa ou aos valores de uma organização. Entretanto, apesar de despertar o interesse no campo do comportamento organizacional há décadas, são conceitos polissêmicos utilizados tanto na academia quanto no mundo do trabalho. Para Fleck e Inceoglu (2010), sob o ponto de vista acadêmico, a diversidade de conceitos dificulta o acesso a um corpo coerente de conhecimento empírico, e, do ponto de vista prático, inviabiliza a proposição de ações de melhoria.

Rodrigues e Bastos (2012) optaram por usar o vocábulo vínculos para nomear os processos de trocas materiais e simbólicas. Desta forma os autores mencionam que:

O vínculo que une o indivíduo à organização é construído por meio de um processo de troca, tanto material quanto simbólica, no qual de um lado existe a organização com o sentido de sua existência, suas pressões ambientais, suas metas e objetivos a serem alcançados, seus modelos de gestão e, de outro, o indivíduo com suas expectativas e necessidades. (RODRIGUES E BASTOS, 2012, p. 144),

Segundo os autores, é dessa interação que podem emergir múltiplos vínculos, com distintas consequências para os indivíduos e para as próprias organizações. Pode ser positiva para ambos – indivíduo e organização - a partir do momento que as necessidades entre “demandas sociais, exigências organizacionais e desejos individuais convergem, fazendo com que se estabeleça um elo, principalmente, entre os dois últimos elementos, amparado e guiado pelo primeiro, que são as demandas apontadas pela sociedade” (RODRIGUES E BASTOS, 2012, p. 144).

Dois tipos de vínculos são particularmente abarcados pelo mundo da comunicação: engajamento e comprometimento. Nesta tese, optamos por trabalhar a partir do conceito de comprometimento, que apesar de despertar o interesse de muitos pesquisadores, “(...)é marcado por uma grande diversidade de conceitos, muitas vezes pouco delimitados, o que gera sobreposição, confusão e fragmentações” (Bastos et al. , 2014, p. 282).

Nascimento, Lopes, & Salgueiro (2008) reforçam os argumentos de Bastos et al. (2014) e complementam que, por não haver consenso na literatura sobre o constructo do comprometimento, existem várias definições estabelecidas, bem como diferentes propostas para sua mensuração. Bastos et al. (1993) fizeram uma ampla pesquisa sobre tudo que o já havia de estudos sobre comprometimento até 1993, um trabalho que foi retomado por Medeiros et al. (2003) 10 anos depois. Esses últimos identificaram que três enfoques conceituais predominaram no estudo do tema no período analisado: afetivo, instrumental/calculativo e normativo.

Medeiros et al. (2003, p. 188) apontam também outros autores “notoriamente reconhecidos internacionalmente” que estabeleceram prioridades de estudos sobre o tema e destaca três dos mais citados na literatura mundial: o artigo que validou o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (Mowday, Steers e Porter, 1979); o livro *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (Mowday, Porter e Steers, 1982); e artigo de Mowday (1998), que analisa o progresso no estudo do comprometimento organizacional nos últimos vinte e cinco anos.

Os autores (Medeiros et al. , 2003) também destacaram o estudo de Mathieu e Zajac (1990), que realizaram importante meta-análise nos resultados de pesquisa sobre o

comprometimento organizacional, e o de Meyer e Allen (1997) que publicaram um livro e também estabeleceram uma agenda de pesquisa sobre o tema. Os resultados do estudo desenvolvido por Medeiros et al. (2003) são apresentados em três seções: (i) as principais vertentes conceituais do comprometimento; (ii) os itens estabelecidos nas diversas agendas internacionais de referência e (iii) identificam as lacunas que a pesquisa brasileira do comprometimento ainda deve preencher.

No apontamento das principais vertentes sobre comprometimento organizacional, Medeiros et al. (2003) identificaram que três enfoques conceituais predominaram: afetivo, instrumental/calculativo e normativo. Os autores explicam que, em algumas pesquisas, esses três enfoques foram tratados isoladamente, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, estabelecido pelos pesquisadores John Meyer e Natalie Allen (1991). E assim, apresentam os enfoques unidimensionais afetivo, instrumental/calculativo e normativo, e também os enfoques multidimensionais, incluindo o modelo de Meyer e Allen (1991) e o modelo do vínculo psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman (1986), além de fazer considerações sobre o enfoque comportamental. Esse último recebeu especial atenção de alguns pesquisadores brasileiros que desenvolveram ou aplicaram escalas para a sua mensuração (Bastos, Brandão e Pinho, 1996; Moraes et al., 1997; Moraes, Marques e Correia, 1998; Borges-Andrade e Pilati, 1999). (Medeiros et al., 2003, p. 190).

3.3.1. Os enfoques unidimensionais: afetivo, instrumental/calculativo e normativo

Segundo Bastos (1993, p. 54), o enfoque afetivo representa a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização e aponta as três dimensões utilizadas pelos autores para definição deste construto. O autor ressalta, além da noção de identificação, os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização.

Os estudos da vertente afetiva foram influenciados pelo trabalho de Mowday, Porter e Steers (1979), que desenvolveram o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) em *The measurement of organizational commitment*. Os autores, adeptos deste enfoque, defendem a ideia de que o comprometimento vai além da lealdade passiva para com organização e envolve também um relacionamento ativo em busca do bem-estar. Os autores reconheciam que o comprometimento também era pesquisado num enfoque comportamental, mas, mesmo assim, eles construíram um instrumento considerando apenas a perspectiva atitudinal. Medeiros et al. (2003) lembra que Bastos (1994), criticou a postura de alguns

membros do universo científico, pois “ao se propor um novo conceito, muitos pesquisadores abandonam outros que vinham sendo utilizados” (Medeiros et al., 2003, p.191).

Outro enfoque desta vertente (afetiva) foi dada por Tamayo (2008, *apud* Melo et al. , 2014), que estudou a possível influência dos valores organizacionais no desenvolvimento do comprometimento afetivo e concluiu que alguns valores apresentaram-se como antagonistas do comprometimento, citando como exemplo valores como o foco na tradição e no domínio do mercado. Melo et al (2014) relatam também a pesquisa realizada por Bloemer, Pluymaekers e Odekerken (2013), sobre a influência das variáveis confiança, comprometimento e competências empresariais, na qual identificou-se que o comprometimento afetivo atuava como um agente motivador para investimentos monetários, de tempo e de esforços no desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o sucesso do negócio.

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional tem origem nos estudos de Becker (1960), que descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade” (Becker, 1960, p.33, *apud* Medeiros et al. , p. 191). Esse enfoque de comprometimento é também chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação. Para Becker (1960, *apud* Medeiros et al, 2003), o indivíduo permanece na empresa em função de custos e de benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais.

Medeiros et al. (2003) citam Hrebiniak e Alutto (1972), que, na interpretação das ideias de Becker (1960), “definem comprometimento como um fenômeno estrutural, que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*), ao longo do tempo” (Medeiros et al, 2003, p. 192).

Já o enfoque normativo apresenta o comprometimento como um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, por exemplo, valores e normas partilhadas, que fazem com que ele se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização (Bastos, 1993). Estes comportamentos seriam provenientes de pressões normativas da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização (Melo et al. 2014).

Como exemplos dos trabalhos que adotaram este enfoque, Melo et al. (2014) citam Khattak e Sethi (2012), que buscaram o reconhecimento da influência do comprometimento normativo no desempenho e lealdade dos funcionários em relação à organização, estudo este que constatou os efeitos psicológicos positivos deste enfoque do comprometimento. O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, p.421, apud Medeiros, 2005), que conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”.

3.3.2. Os Enfoques Multidimensionais: a operacionalização e a síntese das teorias

Na abordagem multidimensional, destaca-se na literatura o trabalho de Meyer e Allen (1991), a *three-component conceptualization of organizational commitment*. Nele, os autores conceituam o comprometimento em três dimensões: (1) afetivo, o comprometimento como um apego à organização (*affective commitment*); (2) instrumental, comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment*; e (3) normativo, comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative commitment* (Meyer, Allen e Smith, 1993). A partir desta ideia de integrar diferentes enfoques acerca do comprometimento, os autores buscaram a operacionalização e a síntese das teorias do comprometimento organizacional. Allen e Meyer (1990, p. 3, apud Medeiros, et al, 2003, p. 194) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados. (ALLEN e MEYER, 1990, p. 3, apud MEDEIROS, et al, 2003, p. 194)

Apesar de representar avanço, pesquisadores questionam os estudos de Allen e Meyer, porque provavam que, empiricamente, o normativo se sobrepõe ao afetivo e, assim, anula também a base de continuação. Para Bastos et al,

(...) na tentativa de ampliar seu alcance, as definições e as propostas de modelos diferentes ocasionaram uma ampliação indevida ao construto de comprometimento, que passou a ser mais um modelo para explicar a permanência ou não na organização, não se aplicando a outros produtos importantes ou desempenho esperado do trabalhador. (BASTOS *et. al* , 2014, p. 287)

E como resposta às inconsistências observadas quanto à base instrumental ou ao comprometimento de continuação, Rodrigues (2009, apud Bastos et al) apresentam o conceito de entrincheiramento, que envolve o sentimento do trabalhador de estar preso à organização por não conseguir visualizar uma alternativa viável para suas necessidades. Trata-se de mais uma linha importante de pesquisa que amplia o debate sobre vínculos organizacionais. Para Medeiros et al. (2003, p. 194), “a principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional”.

Outro exemplo de abordagem multidimensional foi dado por O'Reilly e Chatman (1986) no texto *Organizational commitment and psychological attachment*, no qual os autores segmentaram um vínculo psicológico com uma organização em três bases: (i) submissão ou envolvimento instrumental; (ii) identificação, ou envolvimento baseado em um desejo de afiliação e (ii) internalização ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacional (Melo et al, 2014).

Bastos et al. (2013) citam o trabalho de Klein, Molloy e Cooper (2009), para quem três conceitos - atitude, elo e força – tentam definir o comprometimento, mas defendem que elo é o que melhor compreende o significado, que une o trabalhador a uma organização, e não apenas como uma atitude ou uma força que pressiona o relacionamento. Rodrigues e Bastos (2010, apud Bastos et al, 2014) propõem uma síntese das diversas dimensões apresentadas pelos pesquisadores, a partir do estudo de Bar-Hayim e Bernam (1992), entre uma visão acerca do comprometimento com um vínculo ativo ou passivo entre indivíduo e organização. A síntese está apresentada na Figura 9.

Figura 8 - Categorização das definições de comprometimento organizacional

Fonte: Bastos et al, 2013, p. 285, com base em Rodrigues e Bastos (2010).

Entende-se que o desejável seja que os vínculos ativos e passivos coexistam. Porém, certamente é o vínculo ativo que poderá trazer os diferenciais mercadológicos tão almejados em um mercado altamente competitivo.

Em relação aos sistemas de gestão de pessoas e comprometimento, Beer (2009) propõe um modelo que articula comprometimento e alto desempenho nas organizações. Para o autor, três pilares sustentam esse sistema cíclico de resultados. O primeiro é o desempenho alinhado à estratégia da organização, que se pauta em uma exposição clara destas estratégias à aplicação de políticas e práticas consistentes de gestão de pessoas. O segundo pilar é o alinhamento psicológico, referente ao vínculo emocional perante missão, valores e cultura organizacional. E o terceiro é a capacidade para aprendizagem e mudança. Partindo-se dos conceitos do que é uma comunicação excelente (Grunig, 1992), pode-se pressupor que os bons resultados almejados em termos de comprometimento e desempenho incluem, certamente, uma comunicação simétrica e de mão dupla.

Na pesquisa realizada por Medeiros et al. (2003), em que foi aplicado o modelo de O'Reilly e Chatman, juntamente com o modelo de Meyer e Allen, que resultou na escala de mensuração EBACO, os autores propuseram uma síntese das teorias e dos modelos

teóricos sobre comprometimento, chegando à identificação de componentes latentes do comprometimento organizacional, que levaram à proposta do desmembramento dos componentes instrumental e normativo do comprometimento.

3.4. Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO)

Como é possível observar, os pesquisadores de comprometimento vêm utilizando modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional. Medeiros et al. (2005) desenvolveram uma taxonomia adaptada ao cenário brasileiro mediante a criação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicada pela primeira vez pelo autor em 2003 e formalizada em 2005, por meio de artigo desenvolvido por Medeiros e colaboradores. O trabalho tinha como propósito examinar as relações existentes entre as características organizacionais, as dimensões latentes do comprometimento organizacional e o desempenho das organizações presentes no contexto brasileiro.

Antes de desenvolver a EBACO, Medeiros e Enders (1998) validaram o modelo tridimensional do comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) de Meyer e Allen (1991) e os resultados foram semelhantes sobre a possibilidade de existirem outras dimensões latentes do comprometimento organizacional, ou ainda, subdivisões das existentes. Este trabalho evidenciou uma nova dimensão que trata do vínculo emocional entre o indivíduo e a organização e que foi confirmada posteriormente por Medeiros et al. (1999) que denominaram de base Afiliativa.

Para a construção e validação do modelo, Medeiros (2003) utilizou inicialmente 60 indicadores do comprometimento organizacional, dos quais 18 itens constavam no instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) e 12 itens do instrumento de O'Reilly e Chatman (1986). Além disso, o autor incluiu também, 30 indicadores construídos a partir da revisão da literatura, utilizando, assim, escalas e indicadores já disponibilizados e adequados ao contexto brasileiro. A proposta foi construir um novo modelo de mensuração/diagnóstico do comprometimento organizacional dos indivíduos, que dispunha de uma maior confiabilidade e validade diante da conjuntura a ser aplicada. Para o autor, os modelos até então desenvolvidos “não tem encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados” (Medeiros, 2003, p.18).

Assim, definiu-se o modelo EBACO, composto por 28 variáveis observáveis, divididas igualmente em sete dimensões latentes, sendo uma representando o enfoque

“afetivo”, uma do “afiliativo”, duas do “normativo” e três do “instrumental”. As dimensões foram evidenciadas após a realização de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias. As bases “obrigação em permanecer” e “obrigação pelo desempenho” correspondem ao enfoque normativo de comprometimento organizacional. E as bases “escassez de alternativas”, “linha consistente de atividade” e “falta de recompensas e oportunidades” correspondem ao enfoque instrumental.

Medeiros et al. (2005) aplicaram a pesquisa junto aos funcionários de lojas de shopping centers. Nesta etapa exploratória foi utilizado o método de análise fatorial, permitindo a identificação das sete dimensões latentes do comprometimento. Posteriormente, foi realizada a etapa confirmatória da pesquisa, no intuito de validar o modelo identificado na primeira etapa, sendo aplicado aos funcionários de hotéis. Nesse ponto, foram utilizados 28 indicadores, dos quais 24 foram oriundos dos 60 indicadores testados na parte exploratória da pesquisa, os outros quatro novos foram inseridos nesta segunda fase. O detalhamento das variáveis e os respectivos construtos que as sustentam estão apresentados no Quadro 7

Quadro 7 - Comprometimento: Bases de Análise e fundamentos teóricos

Variáveis	Entendimento das variáveis	Fundamentação teórica da base
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	Mowday, Porter e Steers (1982); Kelman (1958); Goudner (1960); Sá e Lemoine (1998).
Obrigação em permanecer (normativo)	Crença que tem a obriga�o de permanecer, que não seria certo deixar, que se sentiria culpado.	Meyer e Allen (1991); Jaros <i>et al.</i> (1993).
Obriga�o pelo desempenho (normativo)	Crença que deve se esforçar em benefício da organiza�o, ajudar com seu trabalho a atingir os objetivos da cooperativa.	Wiener (1982) e Jaros <i>et al.</i> (1993); Mowday, Porter e Steers (1982).
Afiliativa	Sentimento de fazer parte. Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo.	Kelman (1958); Gouldner (1960); Becker (1992); Mowday, Porter e Steers (1982); Medeiros e Enders (1999).
Falta de recompensas e oportunidades (Instrumental)	Expectativas de retorno. Crença que o esforço extra em benefício da organiza�o deve ser recompensado e que a cooperativa deve dar-lhe mais oportunidade.	Mowday, Porter e Steers (1982); S� e Lemoine, 1998); Becker (1992).
Linha consistente de atividade (Instrumental)	Obriga�o às regras. Crença que deve manter atitudes e regras com objetivo de manter a cooperativa.	Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972); McGee e Ford (1987).
Escassez de alternativas (Instrumental)	Crença que possui poucas alternativas se deixar a cooperativa	Meyer e Allen (1991), McGee e Ford (1987).

Quando foi desenvolvida, o autor realizou um estudo empírico com 305 vendedores de 170 lojas de shopping centers na cidade de Natal, Rio Grande do Norte e 269 empregados de 82 hotéis localizados em três capitais do Nordeste do Brasil: Fortaleza, Natal e Recife. Posteriormente, a EBACO foi validada também por Bastos et al. (2008) junto a 819 pessoas, sendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, públicas e não governamentais. Nesta última validação, as sete bases apresentaram importantes índices de consistência interna (alpha de Cronbach), sendo, respectivamente: Afetivo (0,84), Obrigação em permanecer (0,87), Obrigação pelo desempenho (0,77), Afiliativa (0,80), Falta de recompensas e oportunidades (0,59), Linha consistente de atividade (0,65) e Escassez de alternativas (0,73).

Para aplicação, apuração e interpretação dos dados da EBACO, é preciso, primeiramente, calcular a média que os respondentes deram para cada indicador da escala. Na sequência, a média encontrada deve ser multiplicada pelo “peso” de cada indicador. Bastos et al. (2008, p. 64) explicam que “estatisticamente alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que outros, daí a necessidade de se realizar o procedimento de multiplicação pelos pesos”, a fim de permitir que os escores obtidos de fato reflitam a realidade na organização. A Tabela 8 apresenta o questionário da EBACO, bem como os escores alcançados na validação feita por Bastos et al. (2008).

Tabela 8 – Questionário EBACO e escores para interpretação dos dados

Variável	Questões	Pesos
Afetivo	Desde que me juntei a essa organização meus valores pessoais e os da organização têm se tomado mais similares.	0,74
	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
	Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
Obrigação de Permanecer	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.	0,85
Obrigação pelo desempenho	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
Afiliação	Nesta empresa eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
Falta de recompensas e oportunidades	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	0,77
	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	0,72
	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
Linha consistente de atividade	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre me mantereí meu emprego.	0,69
	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Escassez de alternativas	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
	Não deixaria este cooperativa agora devido à falta de oportunidade de trabalho ou parceiros.	0,78

Fonte: Bastos et al, 2008, p. 64

Assim, Bastos et al. (2008) recomendam que, para se avaliar cada base do comprometimento organizacional, deve-se considerar os quatro indicadores correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais. O resultado de cada base é calculado a partir da soma dos quatro indicadores multiplicados pelos seus respectivos pesos e interpretados conforme os índices apresentados na Tabela 9, dividido em quatro níveis: (i) Baixo comprometimento; (ii) Comprometimento abaixo da média; (iii) Comprometimento acima da média; e (iv) Alto comprometimento.

Tabela 9 - Níveis para interpretação das bases de comprometimento da EBACO

Bases	Resultado Encontrado	Interpretação do resultado
Afetivo	< 5,87	Baixo Comprometimento
	5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
	11,25 e 16,55	Comprometimento acima da média
	>16,55	Alto Comprometimento
Obrigação em permanecer	< 10,62	Baixo Comprometimento
	10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
	14,69 e 18,74	Comprometimento acima da média
	>18,75	Alto Comprometimento
Obrigação pelo desempenho	< 3,60	Baixo Comprometimento
	3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
	8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
	>13,34	Alto Comprometimento
Afiliativa	< 14,77	Baixo Comprometimento
	14,77 a 16,82	Comprometimento abaixo da média
	16,82 a 17,88	Comprometimento acima da média
	>17,88	Alto Comprometimento
Falta de recompensa e oportunidades	< 4,36	Baixo Comprometimento
	4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
	8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
	>13,20	Alto Comprometimento
Linha consistente de atividade	< 8,52	Baixo Comprometimento
	8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
	12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
	>15,63	Alto Comprometimento
Escassez de alternativas	< 11,46	Baixo Comprometimento
	11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
	14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
	>17,85	Alto Comprometimento

Fonte: Bastos et al., 2008, p. 66-68.

Na interpretação dos dados apresentados na Tabela 9, Bastos et al. (2008, p.68) ressaltam que “algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcional”. Cada variável é analisada numa escala de quatro pontos, sendo em ordem crescente: Baixo Comprometimento, Comprometimento abaixo da média, Comprometimento acima da média e

Alto Comprometimento. Nas bases Afetiva, Afiliativa, Obrigação em permanecer e Obrigação pelo desempenho, quanto mais alto o índice, maior é o comprometimento positivo. Já nas bases instrumentais Escassez de alternativas, Linha consistente de atividade e Falta de recompensa e oportunidade é importante que o comprometimento seja baixo, seguindo orientação da escala apresentada por Meyer, Allen e Smith (1993).

Os dados apresentados por Bastos et al. (2008) já foram amplamente utilizados por autores diversos no mundo acadêmico. Entretanto, Melo et al. (2014), ao proporem a validação do modelo EBACO, proposto por Medeiros (2003), no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, reforçam a necessidade de se validar a EBACO para segmentos específicos a fim de se obter resultados mais fieis ao perfil da organização. Os autores afirmam que:

(...) Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) vem sendo largamente utilizada no Brasil, tanto em pesquisas científicas para a realização de dissertações e teses (Pena, 2009; Loth, 2010; Lages, 2010; Cantarelli, 2012) quanto em artigos científicos publicados em periódicos da área de psicologia organizacional ou da administração (Lopes & Basso Jr., 2009; Estivalet, Löbler, Visentini & Andrade, 2010; Kuabara & Sachuk, 2010; Campos, Estivalet, & Reis, 2011; Sousa & Honório, 2011). Apesar de sua larga utilização para a mensuração do comprometimento organizacional, que é feita utilizando-se parâmetros próprios da escala para medir sete dimensões latentes do comprometimento organizacional, não foram encontrados estudos que avaliem a validade e confiabilidade das escalas bases de comprometimento organizacional exclusivamente em organizações públicas. (MELO et al., 2015, p.2)

Desse modo, a utilização desta escala no ambiente cooperativo certamente pode trazer importantes contribuições; entretanto, é fundamental validá-la em cooperativas a fim de proporcionar confiabilidade aos dados levantados.

Assim, após revisar a literatura, nota-se que a interação entre os estudos sobre cooperativismo, cultura e cultura organizacional, comunicação, comprometimento e capital social é fundamental e pode ser de grande valia para o enfrentamento dos desafios vivenciados pelo modelo organizacional cooperativo. Assim, ratifica-se a importância para o universo cooperativista do objetivo proposto nesta tese, que é analisar as interfaces entre a comunicação, a cultura e o comprometimento em cooperativas a partir do relacionamento entre associados e suas respectivas cooperativas.

CAPÍTULO 4

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente estudo a partir das características gerais da pesquisa, incluindo apresentação do problema, os procedimentos de seleção de casos, coleta e registro dos dados, procedimentos de análise dos dados, bem como as delimitações do estudo.

4.1. Especificação do Problema

A questão que sustenta o cenário para esta tese nasceu a partir dos anos de experiência desta pesquisadora junto ao sistema cooperativo, como funcionária e também como prestadora de serviços, o que permitiu entender a importância e o quão desafiador era o relacionamento destas organizações com seus cooperados. Com uma ideia em mente, recorreu-se à literatura especializada a fim de buscar referenciais teóricos que sustentassem a proposta de estudar o referido relacionamento a partir das interfaces entre comunicação, cultura, comprometimento e capital social.

Assim, foram definidos como objetivos desta tese:

Objetivos

Geral:

Analisar as interfaces entre comunicação, cultura e comprometimento a partir dos vínculos que se estabelecem entre associados e suas respectivas cooperativas.

Específicos:

- Comparar as estratégias comunicacionais de cooperativas com os níveis de comprometimento dos seus associados.
- Verificar se os traços culturais de distância de poder e individualismo, propostos por Hofstede (2001; 2010), influenciam no nível de comprometimento e participação dos associados na cooperativa.
- Identificar práticas de comunicação para a promoção do capital social cooperativo a partir dos valores culturais identificados.

Considerando os altos níveis de competitividade impostos pela globalização, os diferenciais constitutivos das cooperativas – como princípios doutrinários e normas de funcionamento – podem, em determinados momentos, constituir vantagem ou desvantagem competitiva e ainda, conforme o caso, atrapalhar o seu desenvolvimento (Galerani, 2003). Como explica Bialoskorski Neto (2002), dentro de suas especificidades, as cooperativas apresentam dimensões distintas e, muitas vezes, conflitantes: de um lado fica o foco de mercado, com sua lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, de outro, a visão societária cooperativista, que deseja elevar a riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados.

Soma-se a esse fato o próprio cenário de negócios. As imposições decorrentes do rápido avanço tecnológico, da necessidade de grandes capitais e equipamentos modernos, profissionalização da gestão, planejamento da produção e necessidade de reduzir custos para enfrentar a competição da economia de mercado, trazem uma nova realidade às cooperativas. Como destacado por Zylbersztajn (1994), a lógica estabelecida de que os associados, na condição de usuários-empresários (donos), devem ter interesse que sua cooperativa cresça com vigor, valorizando a produção e melhorando as suas condições econômico-sociais, não se sustenta necessariamente. O autor sustenta a hipótese de que, não tendo direito sobre o resíduo, o tomador de decisões incorrerá em ações distintas daquelas que tomaria no caso de possuí-los, assim como instituirá benefícios não salariais em maior proporção.

É possível visualizar nas afirmações de Bialoskorski Neto (2010) e de Zylbersztajn (1994) a importância das questões de relacionamento nas cooperativas. Para se evitar esse conflito intrínseco deste modelo organizacional, é preciso se estabelecer uma comunicação ampla e transparente entre as partes. É neste sentido que se destaca a proposta de Matos (2009), quando defendeu o conceito de “comunicação cívica”, que pode ser traduzida como o diálogo e o entendimento entre as partes envolvidas, visando o fortalecimento do capital social, uma questão em debate no ambiente público e também nas cooperativas.

Os traços culturais estabelecidos são questões também importantes neste entendimento proposto por Matos (2009), pois influenciam positiva ou negativamente esse processo. Portanto, apurar e avaliar as predisposições dos indivíduos baseados em sua forma de pensar e agir pode contribuir com o melhor desempenho da comunicação e com o fortalecimento da relação cooperativa-associado. Entende-se que, todas as vezes que um associado de uma

cooperativa sente-se ouvido e participante em momentos decisórios para o grupo, aumenta também o sentimento de pertencimento, baseado na confiança.

Para contribuir neste processo de entendimento mútuo entre as partes, buscou-se também na literatura estudos voltados para se analisar como os vínculos entre as pessoas se estabelecem e como esses podem ajudar (ou não) uma organização na busca por seus objetivos. Entre os vínculos organizacionais estudados, dois tipos são particularmente abarcados pelo mundo da comunicação: engajamento e comprometimento. Nesta tese, optamos por trabalhar a partir do conceito de comprometimento, que, apesar de despertar o interesse de muitos pesquisadores, “(...) é marcado por uma grande diversidade de conceitos, muitas vezes pouco delimitados, o que gera sobreposição, confusão e fragmentações” (Bastos et al. , 2014, p. 282). Buscou-se, na revisão bibliográfica, apresentar o entendimento sobre o tema e, também, as formas de mensuração dos níveis de comprometimento existentes, já validados para o Brasil. Optou-se por trabalhar com o instrumento EBACO, por apresentar constructos que permitem a adaptação para o universo cooperativo.

Conforme apurado na literatura, a manutenção da identidade cooperativista frente à necessidade de se buscar formas mais competitivas de desenvolvimento é preocupação do segmento cooperativo em todo o mundo. Para Cançado, Souza e Pereira (2014) é fundamental que se amplie a cultura da cooperação entre os cooperados, para que haja o desenvolvimento sem perda de identidade, reforçando a necessidade da comunicação voltada para a educação e formação cooperativista.

A partir da problemática detalhada, definiu-se como proposta para esta tese responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- P1 - Traços culturais de individualismo e de distância de poder propostos por Hofstede (1991) influenciam no nível de comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa?
- P2 - Tomando-se como referência a teoria de excelência na comunicação proposto por Grunig (1992; 2009), quais são os princípios praticados pelas cooperativas investigadas?
- P3 – A comunicação praticada nas cooperativas influencia nos níveis de comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa?
- P4 - A educação cooperativista faz parte das atividades da área de comunicação das cooperativas investigadas?

P5 - A comunicação prioriza traços culturais locais para aumentar o nível de comprometimento e o capital social entre os associados, conforme definido no modelo organizacional cooperativista?

4.2. Revisão Bibliográfica, Documental e Virtual

Foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, pesquisas em sites e observações assistemáticas (Lakatos, 2001) durante o desenvolvimento desta tese, objetivando definir a natureza exata do problema a ser resolvido. O levantamento bibliográfico incluiu estudos sobre cooperativismo (Hugon, 1952; Pinho, 1973, 1984; Davis e Donaldson, 2000; Bialoskorski Neto, 2004, 2010, 2012; Chaddad e Cook, 2002; de Zylbersztajn, 1994; Cançado, Souza e Pereira, 2014), desde a origem do movimento cooperativista até os desafios atuais do segmento; estudos sobre Cultura (Schein, 1985; Fleury, 2000; Shrivastava, 1985; Canclini, 2002; Geertz, 1989; Hofstede, 2001, 2010; Ferrari, 2009; Finuras, 2011), Cultura Brasileira (DaMatta, 1997; Barroso, 2010; Holanda, 1995; Freitas, 1997;) e Cultura Organizacional (Schein 2004; Hall, 1982; Tanure, 2005, Ferrari, 2009; Fleury, 2009; Schein, 2009; Smircich, 1983), com destaque para os estudos de Hofstede (1994, 2001) e Tanure (2005). No campo da comunicação foi dada especial ênfase à Teoria da Excelência (Grunig, 1992, 2009), mas fundamentaram a análise os estudos de Ferrari (2000, 2009, 2011, 2016), Matos (2009), Baldissera (2010); Kunsch (2008), Barros, Brito e Machado, 2015; França, 2009 . No capítulo sobre comunicação, foram destacados dois pontos importantes para sustentação teórica desta tese: um item sobre os fundamentos do capital social e sua interface com a comunicação e, também, um item no qual foram discutidos vínculos organizacionais, mais especificamente, o comprometimento, dando destaque à Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO). Importante ressaltar que, para o desenvolvimento deste trabalho, previamente foi feita a validação da EBACO especificamente para o segmento cooperativo.

4. 3. Abordagem Metodológica da Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, foi adotada como base a taxionomia apresentada por Vergara (2008) que a qualifica em relação a dois critérios: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser definida como exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora o cooperativismo já seja objeto de estudo de pesquisadores

diversos, não foram encontrados estudos que associassem comunicação, cultura e comprometimento no ambiente cooperativo. É também descritiva, pois expõe características de um modelo organizacional e busca correlações entre variáveis a fim de contribuir com o aprofundamento no conhecimento sobre o tema.

Como meio, adotou-se o estudo de casos múltiplos, definido por Yin (2015), que é indicado quando se propõe estudar temas contemporâneos (e não históricos). Optou-se por trabalhar com estudos de casos múltiplos que, para Yin (2015), proporcionam ao pesquisador uma evidência mais vigorosa, e, portanto, são vistos como mais robustos que os estudos de caso único. Segundo Yin (2015, p. 60) “A seleção de casos múltiplos também propicia um novo conjunto de questões. Aqui, um *insight* importante é considerar os casos múltiplos como se consideram os experimentos múltiplos²³ – ou seja, seguindo a lógica da replicação”. Desta forma, o autor enfatiza a diferença existente na amostra, que não pode ser considerada como sujeitos múltiplos de um experimento, justificando a lógica da replicação, não da amostragem, para os estudos de casos múltiplos. A síntese do método de replicação proposto por Yin (2015) está representada na Figura 9.

Figura 9 – Método de replicação dos estudos de casos múltiplos

Fonte: Cosmos Corporation, apud Yin, 2015, p. 64

²³ Grifo do autor

A lógica da replicação é semelhante à usada nos experimentos múltiplos (Hersen e Barlow, 1976, apud Yin, 2015), em que a descoberta de um resultado significativo feita em um experimento único pode ser replicada em um segundo, terceiro ou mais casos. Importante destacar que a lógica da replicação deve refletir algum interesse teórico, como no caso das cooperativas, a necessidade de se verificar a interação entre cultura (Hofstede, 1982; Tanure, 2005) e comunicação (Grunig, 1992; Ferrari, 2000 e 2009) no fortalecimento dos vínculos associativos e do comprometimento (Bastos et al. , 2008; Medeiros, 2003), que contribuem para a formação e manutenção do capital social (Coleman, 1990 e Matos, 2009). Destaca-se, entretanto, o cuidado na seleção dos casos que possam predizer resultados similares (literais) ou contrastantes, mas, para razões previsíveis (uma replicação teórica).

Para Hartley (1994), os estudos de caso são relevantes quando se busca a compreensão dos processos sociais em seu contexto organizacional ou ambiental, ou ainda, na exploração de novos processos ou comportamentos, como se pretende desenvolver nesta tese.

Para dar suporte à parte empírica da pesquisa, foi feita uma revisão bibliográfica sobre os temas de Cooperativismo, Cultura, Cultura Organizacional, Comunicação e Comprometimento e Capital Social, teorias nas quais se embasam as análises deste estudo dos casos. Especificamente sobre comprometimento, optou-se por utilizar a EBACO, por ser uma escala já validada no Brasil e com especificidades que poderiam ser adequadas ao sistema cooperativo. O objeto selecionado para tratamento empírico foi composto por quatro cooperativas, sendo duas de crédito e duas agropecuárias. O critério pela escolha das quatro organizações se deu por serem dois segmentos cooperativos mais fortes economicamente no Brasil, segundo a OCB (2016).

4.4. Estudo de Casos Múltiplos: definição do protocolo de estudo.

Visando coletar informações sobre as múltiplas facetas das quatro organizações participantes, estabeleceu-se um protocolo para o estudo, começando pela prospecção das cooperativas para compor a amostra (Carta de Prospecção – Apêndice A). Na sequência, a pesquisa foi dividida em três etapas: (i) Análise descritiva documental; (ii) pesquisa com dirigentes e profissional de comunicação; e (iii) pesquisa com cooperados. Na primeira etapa, foi feita a leitura e análise descritiva de Estatuto, Regimento Interno, e Relatório de cada uma das cooperativas participantes, além de sites e outros documentos disponibilizados, a fim de entender profundamente o negócio da cooperativa. Na segunda etapa, foram feitas entrevistas

com os dirigentes – diretor presidente e diretor geral/de negócios/superintendente – além do profissional responsável pela comunicação de cada uma das quatro cooperativas. Foram realizadas 11 entrevistas, três em cada cooperativa, com exceção da Coplana, na qual foram feitas apenas duas, porque a superintendência acumulava também a responsabilidade pela comunicação. A terceira e última etapa foi destinada à pesquisa com os cooperados das cooperativas. Em média, participaram deste estudo 15 associados (número mínimo)²⁴ de cada cooperativa, sendo que, em duas delas, esse número foi superado para 16 e 31, respectivamente, somando um total de 77 participantes. Dada a quantidade de pessoas envolvidas na 3ª etapa e a dificuldade para conseguir aplicar a pesquisa pessoalmente, foi construído um instrumento semiestruturado, composto por 29 questões, com perguntas de múltipla escolha e algumas questões abertas. A pesquisa foi aplicada pessoalmente e online, em função da distância que os associados estavam do pesquisador e, também, por dificuldade em conseguir que os cooperados concordassem em participar do estudo.

No Quadro 8 – Protocolo para estudo de caso – apresentam-se as etapas cumpridas no processo de pesquisa, bem como as fundamentações teóricas que respaldaram as análises.

²⁴ A definição do número mínimo de 15 participantes foi feita com base nos estudos fundamentados na sociologia e na antropologia, que entendem que, em pesquisas de cunho qualitativo, como estudo de casos, a partir da décima sexta entrevista, o assunto passa a ser repetitivo (Selltiz, 1988).

Quadro 8 - Protocolo para Estudo de Caso

Fases do protocolo de estudo	Etapas cumpridas	Instrumento utilizado	Estratégias e constructo do referencial teórico para estruturação da pesquisa
Prospecção: estabelecendo o contato	Seleção das cooperativas: cooperativas de crédito e agropecuária (2 de cada)	Amostra	Amostra intencional (não aleatória), de acordo com acesso do pesquisador e aceite da cooperativa.
	Carta convite (Anexo 1)	Carta	Enviada por email + comprovação vínculo USP
	Apresentação projeto (se necessário)	Slides e impresso	Apresentação do projeto e etapas da pesquisa
1ª Etapa: Levantamento dos dados documentais	Informações gerais sobre cooperativa	Relatório de gestão	Contextualização: histórico, ramo e informações setoriais, nº cooperados, clientes, área de atuação etc
	Relatórios de gestão	Análise documental	Princípios cooperativistas de gestão (Davis e Donaldson, 2000) Novo Cooperativismo (Bialoskorki Neto, 2012)
	Estatuto social e Regimento Interno		
	Dados de participação do cooperado: assembleias, eventos internos,		
2ª Etapa: Entrevistas em profundidade	Presidente	Roteiro de perguntas	Princípios cooperativistas de gestão (Davis e Donaldson, 2000) Novo Cooperativismo (Bialoskorki Neto, 2012)
	Diretor Geral/ Superintendente /Diretor de operações	Roteiro de perguntas	Cultura (Hofstede, 1984) Capital Social (Coleman, 1991; Matos, 2009) Comunicação (Grunig, 1984; Ferrari, 2000 2009)
	Gestor da comunicação	Roteiro de perguntas	- Teoria da Excelência (Grunig, 1984) Capital Social (Coleman, 1991; Matos, 2009) Comunicação (Ferrari, 2000 e 2009; Matos 2009)
3ª Etapa: Pesquisa	Cooperados	Instrumento de coleta de dados	Cultura (Hofstede, 1984) Capital Social (Coleman, 1991; Matos, 2009) Comunicação (Grunig, 1984; Ferrari, 2000 2009) Comprometimento (Medeiros <i>et al</i> , 2005, Bastos <i>et al</i> , 2008)

Fonte: A autora, 2016.

A seguir, para cada etapa da pesquisa, são descritos os métodos de coleta de dados, bem como um panorama dos elementos que nortearam as análises realizadas.

4.4.1. Critérios de seleção da amostra

Para o estudo em questão, optamos por trabalhar exclusivamente com cooperativas vinculadas ao sistema OCB, não incluindo os EES, a fim de proporcionar maior

homogeneidade aos dados. Foram selecionadas quatro cooperativas, sendo duas de crédito e duas agropecuárias. A escolha dos dois ramos se justificou por serem ambos os mais importantes no país, tanto economicamente, como também em número de associados, segundo números do sistema OCB (2016). A seleção das cooperativas foi feita de forma intencional (não probabilística), a partir do aceite de cada cooperativa em participar da pesquisa. Foram convidadas para fazer parte desse estudo 15 cooperativas, sediadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná. O convite foi feito via carta (Apêndice A) encaminhada para o diretor presidente ou Diretor Geral da cooperativa. O retorno ao convite, em um primeiro momento, foi baixo, exigindo da pesquisadora contato pessoal ou por telefone e, posteriormente, apresentação pessoal do projeto de pesquisa, a fim de alcançar um número mínimo de quatro cooperativas que concordassem em abrir suas portas para a pesquisa, duas de cada um dos ramos propostos. No Brasil, a relevância socioeconômica das cooperativas de crédito e agropecuárias está demonstrada em números. O relatório da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), referente ao ano de 2015, apresentou dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que apontavam que 50% da produção agropecuária brasileira está vinculada, de alguma maneira, a uma organização cooperativa. O mesmo relatório cita também que as cooperativas de crédito brasileiras têm a maior rede de atendimento financeiro do Brasil. Segundo dados do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop)²⁵, são 5.432 pontos de atendimento distribuídos nos quatro cantos do país.

As cooperativas de crédito que participaram do estudo foram a SICOOB Saromcredi, localizada em São Roque de Minas, Serra da Canastra, no Estado de Minas Gerais e a Unicred do Estado de São Paulo, localizada em Campinas (SP). A SICOOB Saromcredi nasceu da necessidade de uma cidade que estava “morrendo” economicamente por falta de políticas públicas que conseguissem enxergar as reais necessidades da população, formada basicamente pela a agricultura de subsistência. Com 26 anos de existência, a cooperativa foi responsável pelo fortalecimento da região como produtora de café e do famoso queijo Canastra, de qualidade diferenciada entre seus concorrentes.

A Unicred foi fruto do ambiente cooperativo, criada pela Unimed - Cooperativa de Trabalho Médico. Até 2016, era somente Unicred Campinas, mas, a partir de uma decisão política interna do Sistema Unicred, ocorrida em outubro de 2016, agora a unidade de

²⁵ O Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) é uma associação civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria, de direito privado, de abrangência nacional, que permite recuperar os depósitos ou créditos mantidos nas cooperativas singulares de crédito e nos bancos cooperativos (Bancoob e Banco Sicredi), até determinado valor, em caso de intervenção ou liquidação extrajudicial.

Campinas responde por todo o interior do estado de São Paulo. Trata-se de uma cooperativa fechada exclusivamente para profissionais de saúde.

No ramo agropecuário, participaram do estudo as cooperativas Veiling Holambra e Coplana – Cooperativa Agroindustrial. A Cooperativa Veiling Holambra nasceu em 1999 como um desmembramento da Cooperativa Agropecuária Holambra, criada no final da década de 1940, que foi formada por imigrantes holandeses que chegaram ao Brasil já vinculados a um sistema cooperativo holandês. O Veiling é conhecido como o maior centro de produção e comercialização de flores e plantas do país. Seu grande diferencial é o sistema de venda por meio de leilão reverso (Klok), uma modalidade que se baseia na lei da oferta e procura e, assim, define os preços dos produtos. Estima-se que mais de 40% da produção nacional de flores e plantas é comercializada pelo Veiling.

A quarta cooperativa pesquisada foi a Coplana – Cooperativa Agroindustrial, que tem sede em Guariba, no interior de São Paulo. A proposta da cooperativa é atender seus associados em todas as necessidades vinculadas ao seu negócio, que consiste na venda de insumos em condições competitivas, o que inclui a obtenção de financiamentos, assistência técnica para a potencialização do desempenho da lavoura, identificação e implantação de novas tecnologias para a sustentabilidade da produção, atuação no mercado do amendoim desde a semente à comercialização e a venda de produtos no varejo, com atendimento a produtores e comunidade. É reconhecida no meio cooperativo pelo seu pioneirismo na implantação de boas práticas de governança, recomendadas pelo IBGC, e também por sua marca internacional de amendoim: a *Coplana Brazilian Premium Peanuts*.

Em cada uma das quatro cooperativas, foram cumpridas as três etapas propostas no protocolo de estudos, que são: Etapa 1 – Análise descritiva documental; Etapa 2 – Entrevistas com dirigentes e profissional de comunicação; e Etapa 3 – pesquisa com cooperados. O processo de execução das três etapas está detalhado nos itens 4.4.2; 4.4.3 e 4.4.4. , apresentados a seguir.

4.4.2 - Apresentação dos dados documentais - 1ª Etapa

Após a formalização do aceite da cooperativa em participar deste estudo, foram solicitados os documentos que estabelecem a essência de cada cooperativa – Estatuto e Regimento Interno – e, também, o último relatório de gestão, além de outros documentos que pudessem contribuir para um aprofundamento no conhecimento por parte do pesquisador sobre as atividades da cooperativa. Foram levantados dados gerais sobre a cooperativa, como

histórico, área de atuação, objeto social, perfil dos associados (quem pode se associar à cooperativa) etc., bem como estrutura de governança, incluindo tempo de gestão de cada diretoria, composição dos conselhos e comitês consultivos e/ou específicos, entre outras informações que pudessem influenciar no processo de aplicação das pesquisas com dirigentes, profissional de comunicação e cooperados. O objetivo desta primeira etapa foi contextualizar o cenário em que a cooperativa estava inserida, a partir da visão do chamado por Bialoskorki Neto (2012, p. 183) de novo cooperativismo. A análise documental foi fundamental para orientar as fases seguintes da pesquisa.

4.4.3. Entrevistas com dirigentes e gestores de comunicação – 2ª Etapa

Foram realizadas entrevistas em profundidade com o diretor presidente, diretor geral/superintendente e profissional de comunicação de cada uma das quatro cooperativas participantes deste estudo²⁶. Excepcionalmente, na Coplana foram feitas apenas duas entrevistas, porque a superintendente acumula também a responsabilidade de coordenar a comunicação da cooperativa, com apoio de uma empresa terceirizada.

Portanto, foram realizadas 11 entrevistas válidas, sendo:

- SICOOB Saromcredi: Diretor Presidente, Diretor Geral e Profissional de Comunicação;
- Unicred do Estado de São Paulo: Diretor Presidente, Diretor de Negócios e Profissional de Comunicação;
- Veiling Holambra: Diretor Presidente, Diretor Geral e Profissional de Comunicação;
- Coplana: Diretor Presidente e Superintendente.

As entrevistas obedeceram a um roteiro específico para cada uma das funções, mas tinham eixos comuns de investigação, incluindo contexto, identidade cooperativa, participação, comprometimento, capital social e comunicação. O constructo teórico que sustentou o desenvolvimento dos três roteiros está apresentado no Quadro 9. – Roteiro de entrevista: constructo teórico. Cada um dos roteiros está disponível no Apêndice B – Roteiro

²⁶ Na SICOOB Saromcredi, foram feitas sete entrevistas com lideranças: presidente, os três diretores profissionais (Administrativo, Financeiro e de Negócios), dois conselheiros (um fiscal e um de administração) e o profissional de comunicação. Neste estudo, a fim de permitir a comparação entre as cooperativas analisadas, estão sendo consideradas as entrevistas feitas com o presidente, com o diretor de negócios e profissional de comunicação.

de entrevista – Presidente, Apêndice C - Roteiro de entrevista – Diretor Geral/Superintendente e Apêndice D – Roteiro de entrevista – Profissional de Comunicação.

Quadro 9 – Roteiro de entrevista: constructo teórico

Eixo	Elementos importante a serem verificados nas entrevistas	Entrevistados	Indicadores	
			Pontos de observação (Questões)	Nº de questões por indicador
Contexto	A história da pessoa na cooperativa Por que tornou-se cooperado? Ou funcionário? Há quanto tempo? Por que quis fazer parte do conselho da cooperativa? Ou funcionário de uma cooperativa Experiências anteriores com o cooperativismo.	Presidente	1,2,3 e 4	4
		Diretor executivo		
Identidade cooperativa	Processo de formação cooperativista/Educação cooperativista Profissionalização de gestão Processos de prestação de contas Como é vista/se existe dicotomia de papéis dos cooperados. Visão sobre o papel do cooperado na cooperativa	Profissional de comunicação	1 e 2	2
		Presidente	5,6,7,8,9 e 10	6
Participação e comprometimento	Identificação do perfil do cooperado comprometido Espírito de corpo (ou corporativismo) dos cooperados (coletivismo x individualismo) Participação em eventos e assembleias Planos de incentivos de participação e fidelização Avaliação da estrutura hierárquica da cooperativa (distância de poder) Visão sobre a participação dos cooperados na cooperativa Fidelização dos cooperados	Diretor executivo		
		Profissional de comunicação	3,4,5,6,7 e 8,	6
Comunicação, cultura e comprometimento	Avaliação da comunicação geral Existências de comitês associados de comunicação Principais canais de comunicação Perfil do profissional responsável pela comunicação Poder de decisão do profissional comunicação Relação do profissional de comunicação com outras lideranças da cooperativa Visão da direção sobre a comunicação com o cooperado/canais de <i>feedback</i> de gestão Projetos destaques em comunicação e relacionamento Razões de sucesso O que é ser cooperativista	Conselheiros	11 a 19	9
		Diretor executivo		
Comunicação, cultura e comprometimento	Avaliação da comunicação geral Existências de comitês associados de comunicação Principais canais de comunicação Influência e poder de decisão junto a dirigentes e pares Interatividade da comunicação (mão dupla) Projetos destaques em comunicação e relacionamento Opiniões sobre razão de ser da cooperativa e de seu de sucesso O que é ser cooperativista para ele(a)	Profissional de Comunicação	9 a 16	8
		Conselheiros	20 a 30	11
Comunicação, cultura e comprometimento	Avaliação da comunicação geral Existências de comitês associados de comunicação Principais canais de comunicação Influência e poder de decisão junto a dirigentes e pares Interatividade da comunicação (mão dupla) Projetos destaques em comunicação e relacionamento Opiniões sobre razão de ser da cooperativa e de seu de sucesso O que é ser cooperativista para ele(a)	Diretor executivo		
		Profissional de Comunicação	17 a 27	11

A análise das informações apuradas nas entrevistas foi feita com base nos autores definidos no protocolo de estudo (Quadro 8). Na identidade cooperativista, foram considerados os “princípios cooperativistas de gestão”, definidos por Davis e Donaldson (2000) e do “novo cooperativismo”, defendido por Bialoskorski Neto (2012). Nas questões relacionadas à cultura, comprometimento e capital social foram considerados os estudos desenvolvidos respectivamente por Hofstede (1984; 2001), Medeiros (2005) e Bastos et al. (2008) e Coleman (1990) e de Matos (2009).

Os estudos de Ferrari (2004; 2009; 2015) e Teoria Geral da Excelência de Relações Públicas, de Grunig (1984; 2009) sustentam a análise feita sobre a comunicação nas organizações pesquisadas, buscando verificar a relevância das estratégias desenvolvidas e resultados alcançados. Das sete categorias que definem os princípios de excelência (Grunig, 1984), foram utilizadas na análise particularmente quatro delas: (i) “empoderamento” da função de relações públicas; (ii) os papéis em Relações Públicas na organização; (iii) a integração da área de comunicação com as demais áreas estratégicas da organização; e (iv) o modelo de relações Públicas (simetria e direcionamento da comunicação).

4.4.4. Pesquisa com cooperados/associados – 3ª Etapa

Após a análise dos resultados das entrevistas realizadas com dirigentes, foi aplicada uma pesquisa junto a 77 cooperados, somando os participantes das quatro cooperativas estudadas. O levantamento caracteriza-se como sondagem, que tem como proposta identificar tendências, sem ser conclusiva. Foi de caráter descritivo, por sua propriedade de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno e “estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2003, p. 47).

Importante destacar que, antes do pré-teste, o instrumento de coleta de dados foi encaminhado para avaliação e crítica de 12 profissionais vinculados direta ou indiretamente a uma cooperativa, como funcionário ou prestador de serviços, a fim de verificar a clareza das informações mediante os objetivos propostos. Dos doze profissionais convidados para essa etapa, seis retornaram com sugestões que foram incorporadas ao instrumento.

Participaram deste estudo 77 associados tendo, em média, 15 respondentes (número mínimo) de cada uma cooperativa, sendo que, em duas delas – Unicred e Saromcredi, esse número foi de 16 e 31, respectivamente. Dada a quantidade de pessoas envolvidas na terceira etapa e a dificuldade para conseguir aplicar a pesquisa pessoalmente com todos os respondentes, o levantamento foi feito por meio de um instrumento semiestruturado,

composto por 29 questões²⁷, com perguntas de múltipla escolha e algumas questões abertas. A pesquisa foi aplicada pessoalmente e online, em função da distância que os associados estavam do pesquisador e, também, por dificuldade em conseguir que os cooperados concordassem em participar do estudo.

A pesquisa teve como objetivo apurar o nível de conhecimento do associado sobre a cooperativa, bem como o seu nível de comprometimento nas questões da organização, envolvendo este que forma o capital social, considerando a comunicação estabelecida e alguns traços culturais. A base teórica que respaldou a construção do instrumento e acompanhou posteriormente a análise dos dados está pautada em autores da área de cooperativismo, como Bialoskorski Neto (2004, 2010, 2012), Davis e Donaldson (2000) e Cançado, Souza e Pereira (2014); capital social (Coleman, 1990), particularmente nos estudos de Matos (2009); Cultura (Hofstede, 2001 e Tanure, 2005), comprometimento (Medeiros, 2005; Bastos et al, 2008) e comunicação, particularmente pautados nos estudos de Ferrari (2004, 2009; 2015) e na Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas (Grunig, 1984; 2009)

Com base nos estudos de Hofstede, buscou-se apurar traços culturais deste público a partir de duas das seis dimensões estudadas pelo autor: “distância de poder” e “individualismo x coletivismo”. A escolha se justificou por serem estas as características culturais que, a princípio, mais influenciam organizações de cunho associativistas. O nível de comprometimento foi apurado por meio da escala EBACO, também inserida no instrumento de pesquisa, na questão 21, adaptada e validada para o meio cooperativo. O instrumento completo está disponível no Apêndice E desta tese.

Estabeleceu-se a necessidade de aplicação do instrumento a um mínimo 15 associados respondentes por cooperativa. A definição do número de entrevistas foi feita com base nos estudos fundamentados na sociologia e na antropologia, que entendem que, em pesquisas de cunho qualitativo, como estudo de casos, a partir da décima sexta entrevista, o assunto passa a ser repetitivo (Selltiz, 1988). Reforça-se, assim, o caráter de sondagem, que tem como proposta identificar tendências de comportamento sem pretender, entretanto, ser conclusiva. O constructo teórico do instrumento utilizado nesta etapa da pesquisa está apresentado no Quadro 10.

²⁷ A questão 21 do questionário se dedicou a EBACO, portanto incluía 28 assertivas. Nas questões 22 a 29, foram inseridas questões específicas para a mensuração de dois perfis culturais estabelecidos por Hofstede (1991): distância de poder e individualismo x coletivismo

Quadro 10 – Questionário da pesquisa com cooperados: constructo teórico

Conceito analisado	Variável/ Constructo	Indicador	Cooperados	
			Pontos de observação (Questões)	Nº de questões por indicador
Perfil do respondente	Dados demográficos	Sexo, idade e escolaridade	1	1
Identidade cooperativa	Princípios cooperativistas	Grau de conhecimento sobre cooperativismo e seus princípios e valores	3,5,7,9	4
	Educação cooperativista	Participação nos projetos da cooperativa e tempo de cooperatização	10,	1
	Participação	Índices de participação em esferas de decisão: assembleias e reuniões, atuação em gestão	4, 6,	2
	Fidelização	Relação do cooperado com regras e fidelização	6, 8	2
Comunicação e participação	Princípios da excelência na comunicação	Cultura organizacional participativa X autoritária	9,10	2
		Simetria (ou não) de comunicação	11,12	2
		Interesse pelas informações sobre a cooperativa	13,14. 15	3
		Análise dos canais de comunicação	15, 17	2
		Alta satisfação no trabalho entre cooperados	16	1
	Comunicação Integrada	Integração entre as diversas ações de comunicação	19	1
	Participação	Grau de satisfação com a comunicação	11,12	2
		Nível estratégico dado para as ações de comunicação	18	
Comprometimento: Bases de Análise da EBACO	Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	21 (1,2,3 e 4)	4
	Obrigação em Permanecer	Crença que tem a obrigação de permanecer, que não seria certo deixar, que se sentiria culpado.	21 (5,6,7 e 8)	4
	Obrigação pelo Desempenho	Crença que deve se esforçar em benefício da organização, ajudar com seu trabalho a atingir os objetivos da cooperativa.	21(9,10, 11e 12)	4
	Afiliativa	Sentimento de fazer parte. Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo.	21(13,14,15 e 16)	4
	Falta de recompensas e Oportunidades	Expectativas de retorno. Crença que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e que a cooperativa deve dar-lhe mais oportunidade.	21(17,18,19 e 20)	4
	Linha Consistente de Atividade	Obrigação às regras. Crença que deve manter atitudes e regras com objetivo de manter a cooperativa.	21(21,22,23 e 24)	4
	Escassez de alternativas	Crença que possui poucas alternativas se deixar a cooperativa	21(25,26,27 e 28)	4
Cultura	Distância de Poder	Forma como o poder está estabelecido e a maneira como as pessoas lidam com o fato de que existe desigualdade entre elas.	23, 25, 28 e 29	4
	Coletivismo x Individualismo	Caracteriza a natureza das ligações que os indivíduos constroem em uma sociedade.	22, 24, 26, 27	4

4.5. – Validação da EBACO para o modelo organizacional cooperativista.

Entre as escalas para a mensuração do vínculo de comprometimento em organizações já validadas no Brasil, optou-se pela EBACO, por ser o modelo que mais se aproximava da proposta desta tese, que é mensurar os níveis de comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa, não se tratando, portanto, de uma relação empregado-empregador, mas sim de associação. Para utilização da EBACO, foi feita uma adaptação no texto do questionário, substituindo o termo “organização/empresa/emprego” por “cooperativa/atividades”, a fim de caracterizar o relacionamento associativo. Em seguida, foi feita a validação desta escala especificamente em cooperativas.

4.5.1 - Análise fatorial confirmatória

A análise fatorial confirmatória teve o objetivo de verificar qual o conjunto de assertivas realmente mediam o constructo analisado. Ou seja, no modelo de mensuração foram definidas as relações entre as variáveis observadas (os indicadores) e as variáveis latentes (constructos teóricos), uma vez que estes não podem ser medidos diretamente. (Silva, 2006; Hair et al, 2005).

Na validação da escala em cooperativas, foi usado o roteiro indicado para a escala EBACO em Bastos et al.(2008), adaptado para segmento cooperativo. Os fatores descritos na EBACO, que estabelecem quais assertivas estão relacionadas a qual constructo, estão apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – EBACO – Assertivas por constructo

Variável	Assertivas
Afetivo	Desde que me associei à cooperativa meus valores pessoais e os da organização têm se tomado mais parecidos.
	A razão de eu preferir esta cooperativa em vez de outras organizações que atuam no mesmo segmento é por causa do que ela simboliza, de seus valores sociais.
	Eu me identifico com a filosofia desta cooperativa
	Eu acredito nos valores e nos objetivos desta cooperativa.
Obrigação de Permanecer	Eu não deixaria minha cooperativa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha cooperativa agora.
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha cooperativa agora.
	Acredito que não seria certo deixar minha cooperativa porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.
Obrigação pelo desempenho	Todo cooperado deve buscar atingir os objetivos da cooperativa.
	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na cooperativa.
	O bom cooperado deve se esforçar para que a cooperativa tenha os melhores resultados possíveis.
	O cooperado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
Afiliação	Nesta cooperativa, eu sinto que faço parte do grupo.
	Sou reconhecido por todos na cooperativa como um membro do grupo.
	Sinto que meus colegas me consideram como membro do grupo.
	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta cooperativa
Falta de recompensas e oportunidades	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta cooperativa, eu poderia considerar trabalhar/fazer negócios em outro lugar, com outra instituição.
	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para fazer esforços extras em benefício desta cooperativa.
	Minha visão pessoal sobre esta cooperativa é diferente daquela que eu expresso publicamente
	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta cooperativa.
Linha consistente de atividade	Procuo não descumprir as regras aqui, pois assim sempre me mantereí na cooperativa.
	Na situação atual, ficar com minha cooperativa é, na realidade, uma necessidade e também um desejo.
	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta cooperativa.
Escassez de alternativas	Se eu decidisse deixar minha cooperativa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta cooperativa.
	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de alternativas imediatas de negócio/ de trabalho.
	Não deixaria esta cooperativa agora devido à falta de oportunidade de negócios/trabalho ou parceiros.

Fonte: Adaptado de Bastos et al, 2008, p. 64

Assim, o modelo de mensuração dos sete constructos está dividido em 28 questões no instrumento de pesquisa. A composição da amostra para a validação na presente pesquisa contou com 417 respondentes, oriundos de nove cooperativas dos estados de São Paulo e Minas Gerais.

Para a composição da amostra, buscou-se aleatoriamente a parceria de cooperativas que concordassem em encaminhar aos seus cooperados a escala EBACO, já adaptada para o sistema cooperativo. É importante destacar o fundamental apoio dado pelo Sescop São Paulo, que enviou a proposta desta etapa de pesquisa (validação da EBACO no segmento cooperativo) para todas as suas cooperativas associadas²⁸. Foram convidadas também as mesmas cooperativas com as quais foi feito o contato de prospecção para participação no estudo de caso. As nove cooperativas participantes foram aquelas que primeiramente retornaram ao convite e que permitiram alcançar a amostragem desejada, estatisticamente considerada válida. A pesquisa foi feita online e também por meio de formulário impresso, entregue nas lojas das cooperativas participantes.

Todos os parâmetros foram estimados através do Método dos Mínimos Quadrados não Ponderados (Unweighted Least Squares - ULS).

A validação foi analisada mediante a observação de quatro características: unidimensionalidade dos construtos, confiabilidade, validade convergente e ajuste do modelo global.

A unidimensionalidade dos construtos consiste em verificar se os indicadores estabelecidos representam de fato um único construto (Hair et al. , 2005), ou seja, cada indicador deve estar associado fortemente a uma única variável latente. Para avaliar a unidimensionalidade dos construtos, observamos se cada valor da matriz de resíduos normalizados de cada construto é pequeno (menor que 2,58, a um nível de significância de 5%).

Já a confiabilidade de cada construto é uma medida da consistência interna de seus indicadores e mostra a adequabilidade das escalas para medi-lo. Para a avaliação da confiabilidade, adotamos o alpha de Cronbach. Segundo Hair et al. (2005), um valor de alpha acima de 0,6 é indicativo da adequabilidade dos indicadores para medir o construto.

²⁸Disponível em: <https://mailchi.mp/a5ada199c903/participe-de-pesquisa-que-vai-auxiliar-no-planejamento-estrategico-das-cooperativas-paulistas?e=5f40bdf929>. Acesso em 21 de janeiro de 2018.

A validade de uma escala verifica se o instrumento mede aquilo a que se propõe medir. Uma das formas de validade é a convergente, através da qual se verifica a extensão em que os indicadores são capazes de medir um construto. A sua constatação foi feita observando-se as cargas fatoriais padronizadas. Foram consideradas aceitas como grandes e significativas aquelas que apresentaram significância no teste t inferior a 0,10 (Pasquali, 2003; Im et al. , 1998).

Para verificar o ajuste do modelo global, foram utilizados dois tipos de medidas: as medidas de ajuste absolutas, que comparam a matriz de entrada com aquela predita pelo modelo proposto, e as medidas de ajuste incrementais, que comparam o modelo proposto com um modelo nulo. Entre as medidas de ajuste absolutas, utilizamos qui-quadrado ponderado (χ^2 / graus de liberdade), *Goodness-of-fit* (GFI) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). O valor do qui-quadrado ponderado deve estar abaixo de 3, o RMSEA abaixo de 0,08 e o GFI deve estar acima de 0,9 (Hair et al. , 2005). Já entre as medidas de ajuste incrementais, utilizamos *Normed fit index* (NFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Ajusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) e *Comparative fit index* (CFI). Para todas estas medidas foram aceites somente valores iguais ou superiores a 0,9 (Hair et al, 2005).

4.5.2. Validação da EBACO para cooperativas: análise fatorial confirmatória

A validação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) para cooperativas foi feita por meio de análise fatorial confirmatória, método utilizado quando se deseja verificar qual o conjunto de assertivas realmente mede o constructo analisado. Ou seja, no modelo de mensuração, são definidas as relações entre as variáveis observadas (os indicadores) e as variáveis latentes (constructos teóricos), uma vez que estes não podem ser medidos diretamente (Silva, 2006; Hair et al, 2005).

Para validação da escala, foi usado o roteiro indicado para a EBACO, desenvolvido por Bastos et al.(2008), adaptado para segmento cooperativo. A composição da mostra para a validação na presente pesquisa contou com 417 respondentes, oriundos de nove cooperativas dos estados de São Paulo e Minas Gerais.

A Tabela 10 mostra a carga fatorial encontrada neste levantamento para cada variável do modelo e sua significância (*p-value*).

Tabela 10 – EBACO - Validade convergente (N = 417)

		CF	p-value
Afetivo	1. Desde que me associei à cooperativa meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais parecido .	0,684	0,025
	2. A razão de eu preferir esta cooperativa em vez de outras organizações que atuam no mesmo segmento é por causa do que ela simboliza, de seus valores sociais.	0,681	0,024
	3. Eu me identifico com a filosofia desta cooperativa	0,795	0,026
	4. Eu acredito nos valores e nos objetivos desta cooperativa.	0,683	0,024
Obrigação de Permanecer	5. Eu não deixaria minha cooperativa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,768	0,026
	6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha cooperativa agora.	0,733	0,025
	7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha cooperativa agora.	0,737	0,025
	8. Acredito que não seria certo deixar minha cooperativa porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.	0,820	0,026
Obrigação pelo desempenho	9. Todo cooperado deve buscar atingir os objetivos da cooperativa.	0,782	0,028
	10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na cooperativa.	0,761	0,028
	11. O bom cooperado deve se esforçar para que a cooperativa tenha os melhores resultados possíveis.	0,740	0,028
	12. O cooperado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,650	0,027
Afiliação	13. Nesta cooperativa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,773	0,023
	14. Sou reconhecido por todos na cooperativa como um membro do grupo.	0,819	0,024
	15. Sinto que meus colegas me consideram como membro do grupo.	0,782	0,023
	16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta cooperativa	0,849	0,024
Falta de recompensas e oportunidades	17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta cooperativa, eu poderia considerar trabalhar/fazer negócios em outro lugar, com outra instituição.	0,667	0,065
	18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para fazer esforços extras em benefício desta cooperativa.	0,576	0,042
	19. Minha visão pessoal sobre esta cooperativa é diferente daquela que eu expresso publicamente	0,606	0,047
	20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta cooperativa.	0,367	0,053
Linha consistente de atividade	21. Procuro não descumprir as regras aqui, pois assim sempre me mantereí na cooperativa.	0,488	0,023
	22. Na situação atual, ficar com minha cooperativa é, na realidade, uma necessidade e também um desejo.	0,687	0,025
	23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,582	0,024
	24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta cooperativa.	0,781	0,028
Escassez de alternativas	25. Se eu decidisse deixar minha cooperativa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,828	0,029
	26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta cooperativa.	0,827	0,029
	27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de alternativas imediatas de negócio/ de trabalho.	0,766	0,028
	28. Não deixaria esta cooperativa agora devido à falta de oportunidade de negócios/trabalho ou parceiros.	0,655	0,027

CF = Carga Fatorial. Fonte: Autora. Adaptado de Bastos et al (2008, p. 64-66)

Como pode ser observado, apesar de todas as assertivas terem um *p-value* abaixo de 0,10, mostrando uma boa validade convergente, optamos por eliminar do modelo as assertivas 20 e 21, devido aos baixos valores de suas cargas fatoriais. A eliminação dessas duas assertivas provocou uma redução nas cargas fatoriais das assertivas 18 e 19, e estas também acabaram sendo retiradas. Desta forma, a única assertiva que restou no constructo “falta de recompensas e oportunidades” foi a 17, que acabou não apresentando um ajuste satisfatório, e, por isso, também foi eliminada. Desta forma, o melhor ajuste do modelo é apresentado na Tabela 11, contando agora com 23 assertivas e seis constructos.

Tabela 11 – EBACO - Validade convergente (N = 417) – Modelo final para cooperativas

		Carga fatorial	p-value
Afetivo Alpha = 0,807	1. Desde que me associei à cooperativa meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais parecidos.	0,696	0,025
	2. A razão de eu preferir esta cooperativa em vez de outras organizações que atuam no mesmo segmento é por causa do que ela simboliza, de seus valores sociais.	0,680	0,025
	3. Eu me identifico com a filosofia desta cooperativa	0,790	0,026
	4. Eu acredito nos valores e nos objetivos desta cooperativa.	0,675	0,025
Obrigação de Permanecer Alpha = 0,853	5. Eu não deixaria minha cooperativa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,776	0,027
	6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha cooperativa agora.	0,734	0,026
	7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha cooperativa agora.	0,732	0,026
	8. Acredito que não seria certo deixar minha cooperativa porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.	0,816	0,027
Obrigação pelo desempenho Alpha = 0,814	9. Todo cooperado deve buscar atingir os objetivos da cooperativa.	0,785	0,029
	10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na cooperativa.	0,764	0,028
	11. O bom cooperado deve se esforçar para que a cooperativa tenha os melhores resultados possíveis.	0,738	0,028
	12. O cooperado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,644	0,027
Afiliação Alpha = 0,883	13. Nesta cooperativa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,776	0,023
	14. Sou reconhecido por todos na cooperativa como um membro do grupo.	0,823	0,024
	15. Sinto que meus colegas me consideram como membro do grupo.	0,782	0,023
	16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta cooperativa	0,843	0,024
Linha consistente de atividade Alpha = 0,656	22. Na situação atual, ficar com minha cooperativa é , na realidade , uma necessidade e também um desejo.	0,670	0,029
	23. Para conseguir ser recompensado aqui � necessário expressar a atitude certa.	0,553	0,026
	24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta cooperativa.	0,776	0,031
Escassez de alternativas Alpha = 0,857	25. Se eu decidisse deixar minha cooperativa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,846	0,030
	26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta cooperativa.	0,836	0,030
	27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de alternativas imediatas de negócio/ de trabalho.	0,758	0,028
	28. Não deixaria esta cooperativa agora devido � falta de oportunidade de negócios/trabalho ou parceiros.	0,632	0,027

Fonte: Autora. Adaptado de Bastos et al. (2008, p. 64-66)

Os valores da significância do teste t (*p-value*) apresentados na Tabela 11 mostram-se abaixo de 0,10 para todos os indicadores avaliados, o que indica uma boa validade convergente, ou seja, os indicadores são capazes de medir cada um dos constructos avaliados. Além disso, a confiabilidade (mensurada pelo Alpha de Cronbach) está acima de 0,6 para cada constructo, indicando boa adequação do modelo de mensuração. A Figura 10 apresenta o modelo de mensuração usado para a análise fatorial confirmatória – validade convergente.

Figura 10 – Validade convergente

Fonte: Autora

Ratificando o novo modelo adaptado para cooperativas, a Tabela 12 mostra as medidas de ajuste incrementais e globais do modelo.

Tabela 12 – Medidas de ajuste do modelo

Medidas	Modelo inicial com 28 assertivas	Modelo Final com 23 assertivas	Valores aceitáveis
RMSEA	0,0712	0,0739	< 0,08
GFI	0,953	0,985	> 0,9
AGFI	0,942	0,980	> 0,9
NFI	0,933	0,978	> 0,9
NNFI	0,949	0,996	> 0,9
CFI	0,956	0,997	> 0,9

Fonte: Autora

De acordo com a Tabela 12, todas as medidas de ajuste se mostraram adequadas, tanto no modelo inicial, com 28 assertivas, como no modelo final, com 23 assertivas, no entanto, o modelo final apresentou melhor ajuste.

Para avaliar a unidimensionalidade dos constructos, observamos se cada valor da matriz de resíduos normalizados de cada constructo é pequeno (menor que 2,58, a um nível de significância de 5%). Olhando o valor do CFI, verificamos que apenas 0,3% (1-0,997) dos resíduos possui valor acima de 2,58, o que é adequado.

4.5.3 - Bases de análise da EBACO para cooperativas

Para avaliar o nível de cada constructo em cooperativas, foi calculada a distância entre o menor e o maior valor da escala encontrada na amostra com os novos pesos e, em seguida, foram criadas quatro categorias, seguindo o modelo da EBACO (Bastos et al. 2008), a saber: Baixo Comprometimento, Comprometimento abaixo da média, Comprometimento acima da média e Alto Comprometimento, lembrando que foi eliminado um dos constructos (Falta de recompensa e oportunidades). Os intervalos para interpretação dos níveis de comprometimento estão apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 – Níveis para mensuração do comprometimento em cooperativas

Bases	Variação entre o menor e o maior valor encontrado	Resultado Encontrado	Interpretação do resultado
Afetivo	2,84 a 17,05	< 6,40	Baixo Comprometimento
		6,40 a 9,94	Comprometimento abaixo da média
		9,95 a 13,49	Comprometimento acima da média
		>13,49	Alto Comprometimento
Obrigação em permanecer	3,06 a 18,36	< 6,89	Baixo Comprometimento
		6,89 a 10,70	Comprometimento abaixo da média
		10,71 a 14,52	Comprometimento acima da média
		>14,52	Alto Comprometimento
Obrigação pelo desempenho	2,93 a 17,59	< 6,60	Baixo Comprometimento
		6,60 a 10,25	Comprometimento abaixo da média
		10,26 a 13,91	Comprometimento acima da média
		>13,91	Alto Comprometimento
Afiliativa	3,22 a 19,34	< 7,26	Baixo Comprometimento
		6,26 a 11,28	Comprometimento abaixo da média
		11,29 a 15,31	Comprometimento acima da média
		>15,31	Alto Comprometimento
Linha consistente de atividade	2,00 a 11,99	< 4,51	Baixo Comprometimento
		4,51 a 7,00	Comprometimento abaixo da média
		7,01 a 9,50	Comprometimento acima da média
		>9,50	Alto Comprometimento
Escassez de alternativas	3,07 a 18,43	< 6,92	Baixo Comprometimento
		6,92 a 10,75	Comprometimento abaixo da média
		10,76 a 14,59	Comprometimento acima da média
		>14,59	Alto Comprometimento

Fonte: Autora

Para se avaliar cada base do comprometimento organizacional no modelo validado para cooperativas, devem ser considerados os indicadores correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais. O resultado de cada base é calculado a partir da soma dos

indicadores multiplicados pelos seus respectivos pesos e interpretados conforme os índices apresentados na Tabela 13.

Obedecendo aos critérios mencionados, foi validada a escala EBACO especificamente para o segmento cooperativo permitindo, neste estudo, uma interpretação mais precisa dos achados em nível de comprometimento dos associados em relação às suas cooperativas. A análise e interpretação de cada uma das cooperativas estão apresentadas em seguida.

4.6. – Análise e tratamento dos dados apurados nas três etapas da pesquisa

A análise dos dados foi estruturada de acordo com o desenvolvimento da pesquisa, definida no protocolo de estudos. Primeiramente, foi feita a análise descritiva documental de cada uma das cooperativas, incluindo história, características e marcos importantes, dando especial ênfase ao Estatuto Social e ao Regimento Interno da organização participante, que norteia as regras gerais da cooperativa. Para finalizar a análise descritiva documental, apresenta-se um quadro resumo com as principais características de cada organização participante.

Na sequência, foram analisadas as entrevistas realizadas na segunda etapa, junto aos dirigentes e ao profissional de comunicação, e os dados também foram apresentados por cooperativa. A análise acompanhou o constructo teórico definido: identidade cooperativa, participação, comunicação e comprometimento e capital social.

Os dados apurados na pesquisa com os cooperados (terceira etapa) foram lançados em software de análise (SPSS) a fim de facilitar o cruzamento das informações e as análises comparativas entre as cooperativas. Os resultados foram apresentados de forma descritiva, com apresentação de tabelas de resultados e análise dos achados.

Os dados da EBACO foram analisados com base nas informações obtidas na validação da escala especificamente para cooperativas, desenvolvida nesta tese, que resultou em cargas fatoriais diferentes da validação feita por Medeiros et al. (2005) e também por Bastos et al. (2008), o que resultou na supressão do constructo “Falta de recompensas e oportunidades”.

Para análise das diferenças culturais existentes entre os associados das quatro cooperativas estudadas, foi utilizado como instrumento o questionário *Values Survey Module* 2013 (VSM-2013), desenvolvido por Geert Hofstede. O VSM-2013 foi utilizado parcialmente considerando-se apenas as questões relacionadas às dimensões “distância de poder (PDV)” e

”individualismo x coletivismo (IVD)”, sendo respectivamente as questões 2, 7, 20 e 23 e as questões 1, 4, 6 e 9 apresentadas no manual. A análise foi feita conforme estabelecido na página 7 do *Values Survey Module 2013 – Manual*, a partir das seguintes fórmulas:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd) \quad (1)$$

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic) \quad (2)$$

Fonte: adaptado de Hofstede, 2013. m = a média dos resultados obtidos na questão; C = constante

Para análise especificamente das questões disponibilizadas no instrumento desenvolvido nesta pesquisa (Apêndice E), a fórmula foi adaptada com os respectivos números indicados pelo Manual:

$$PDI = 35(m25 - m23) + 25(m28 - m29) + C(pd) \quad (1)$$

$$IDV = 35(m24 - m22) + 35(m27 - m26) + C(ic) \quad (2)$$

Fonte: adaptado de Hofstede, 2013. m = a média dos resultados obtidos na questão; C = constante

Ao final foi feita uma análise comparativa global das quatro cooperativas, com a retomada das questões propostas neste estudo.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir da revisão da literatura foi possível observar que entre os diversos desafios enfrentados pelo cooperativismo, comunicação, identidade e participação dos associados nas organizações cooperativistas têm sido assuntos frequentes de estudos dos pesquisadores e especialistas da área. O que se buscou nesta tese foi aprofundar o debate sobre essas questões que têm, nas interfaces da comunicação, cultura e comprometimento, importantes contribuições para o fortalecimento do relacionamento entre cooperativas e cooperados e do sistema cooperativo como um todo.

Assim, optou-se pelo estudo de casos múltiplos envolvendo quatro cooperativas que são destaques em suas respectivas áreas de atuação, sendo duas de crédito e duas agropecuárias. Do ramo crédito foram selecionadas as cooperativas SICOOB Saromcredi, sediada em São Roque de Minas, Minas Gerais, e a Cooperativa Unicred do Estado de São Paulo, sediada em Campinas, São Paulo. Entre as cooperativas agropecuárias, foram selecionadas a Veiling Holambra, sediada em Holambra, e a Coplana – Cooperativa Agroindustrial, cuja matriz está localizada em Guariba, ambas no Estado de São Paulo.

Após a fase de prospecção das cooperativas parceiras, o protocolo de pesquisa estabelecido foi dividido em três etapas: (i) levantamento documental das cooperativas; (ii) entrevistas com dirigentes e profissional de comunicação, e (iii) entrevistas com cooperados. Cada uma das etapas está fundamentada na literatura especializada que respalda a análise apresentada neste capítulo.

5.1. Apresentação dos dados da pesquisa de estudo de casos múltiplos

A apresentação dos dados da pesquisa, conforme demonstrado no protocolo de estudo, está dividida em três etapas. A primeira trata da análise documental das quatro cooperativas, incluindo história, características e marcos importantes. A segunda etapa traz os dados apurados nas entrevistas realizadas junto aos dirigentes (presidente e diretor geral/superintendente) e ao profissional de comunicação. Finalmente, a terceira etapa apresenta os resultados de sondagem junto aos cooperados das quatro cooperativas que foram

alvo da presente tese, mediante o uso de instrumento contendo perguntas abertas e fechadas (ver Apêndice E).

Ao final das duas primeiras etapas, foi elaborado um quadro comparativo com a síntese das principais informações levantadas, a fim de proporcionar uma visão geral dos achados em cada cooperativa e que interferem no processo de análise global do estudo. Na terceira etapa, referente ao resultado da sondagem com cooperados, a condução da análise foi realizada de forma comparativa entre as quatro cooperativas.

5.1.1. Apresentação dos dados documentais - 1ª Etapa

Nesta primeira etapa da pesquisa, foi realizada a análise descritiva documental, incluindo leitura do Estatuto Social, do Regimento Interno e do Relatório de Gestão de cada uma das quatro cooperativas (1ª etapa), além de sites e outros documentos fornecidos pelas organizações. O objetivo foi conhecer o contexto e características de cada uma das organizações. Primeiramente, as cooperativas são apresentadas individualmente e, ao final, foi elaborado um quadro comparativo com as principais informações de cada uma das organizações.

SICOOB Saromcredi

A primeira cooperativa pesquisada foi a SICOOB Saromcredi e para entendê-la foi preciso recorrer à história narrada no livro “O romance de uma cooperativa” (2014), que, na verdade, é a segunda edição do livro originalmente chamado “A cidade morria devagar” (2004), de autoria do jornalista André Carvalho e de João Carlos Leite, sendo esse último um dos principais atores desta história.

A base econômica de São Roque de Minas até os anos 90 se fundamentava na agropecuária, tendo na agricultura de subsistência uma grande expressão, voltada principalmente, para a fabricação de queijo e gado. A maior fonte de renda era oriunda da produção e a comercialização do reconhecido queijo Canastra, que era mantido por pequenos produtores, de forma artesanal e com baixa organização gerencial. Eram os “queijeiros” os responsáveis pela circulação da moeda, pois percorriam toda a cadeia de produção e consumo. A mercadoria era quase que totalmente destinada para São Paulo e os resultados financeiros advindos da negociação geravam o principal volume de recursos na única agência bancária local, a Minas Caixa. Em função de seu baixo desempenho operacional, a agência foi fechada em 1991, transferindo toda a movimentação financeira para Piumhi, o município-pólo da

microrregião, distante 64 Km, por estrada de terra, ocasionando o esvaziamento econômico de toda a comunidade.

As consequências destes acontecimentos foram terríveis para toda a comunidade, pois obrigaram aposentados, funcionários públicos e também os queijeiros a se deslocarem para receber seus proventos e salários fora do município e, logicamente, também passaram a consumir mais na cidade vizinha, deslocando os recursos financeiros de São Roque de Minas. Como numa bola de neve, a situação foi se agravando e a cidade passou a sofrer um processo de evasão, provocada pela falta de oportunidade de trabalho e renda. Os filhos dos produtores rurais mais abastados saíam para estudar em outras cidades, obtendo novas oportunidades e não mais retornando à cidade, e a mão de obra rural era exportada para as cidades vizinhas, gerando êxodo rural e problemas sociais graves.

O fechamento da agência bancária comprometeu também os recursos do poder público local, principalmente em função da diminuição do fundo de participação dos municípios, da queda de impostos e da diminuição da renda da população, afetando drasticamente o comércio local.

Foi então que o engenheiro agrônomo João Carlos Leite, o Joãozinho, filho de um fazendeiro local e então proprietário de uma loja de produtos agropecuários, juntamente com alguns comerciantes e fazendeiros locais, tiveram a ideia de criar uma Cooperativa de Crédito Rural. E assim foi criada a Saromcredi em 9 de julho de 1991, com 22 sócios fundadores. Idealista e com forte capacidade de liderança, Joãozinho uniu um grupo de produtores rurais e trabalhou para construir um empreendimento coletivo capaz de viabilizar economicamente a região e resgatar a autoestima das pessoas.

E assim, o "banco sem dinheiro" ou simplesmente "tamborete", como chamavam as pessoas que não acreditavam no empreendimento cooperativista de crédito no município, foi inaugurado sem uma adequada infraestrutura e também sem o *know-how* acerca do funcionamento de uma instituição financeira. Joãozinho conta que uma das primeiras operações realizadas pela cooperativa foi o pagamento do salário dos aposentados da cidade. Porém, como ainda não estavam credenciados para tal, buscaram a autorização de cada aposentado, por meio de procurações individuais, para que a cooperativa fosse autorizada a receber os respectivos benefícios na cidade vizinha, transferindo-os para São Roque de Minas. Dessa forma, além de facilitar a vida dos aposentados e garantir maior circulação financeira para o município, a cooperativa aumentou o giro do seu capital, ganhando mais credibilidade junto à comunidade local.

A cooperativa começou prestar outros serviços, como o pagamento dos funcionários públicos e do retorno dos depósitos bancários dos “queijeiros”, que antes movimentavam seus recursos fora do município. E assim, pouco a pouco, a população passou a demandar intervenções na área social, fazendo com que a cooperativa também se voltasse para o planejamento e execução de projetos de desenvolvimento econômico e social dos produtores rurais. O primeiro projeto de amplo impacto junto à comunidade foi o financiamento da cooperativa para mudas de milho, base fundamental de alimento para o gado, permitindo que os produtores deixassem de comprar suas rações fora da cidade, o que logicamente ajudou na movimentação da moeda local. Em seguida vieram outros projetos, como o financiamento de 350 mil mudas de café, o apoio ao Programa “Balde Cheio”, da Embrapa e, mais recentemente, o Programa de Qualificação do Queijo Canastra, ainda em andamento quando foram feitas as entrevistas para essa pesquisa, mas que já havia apresentado resultados, como o registro da marca do “Queijo Canastra”, que valorizou o produto em todo o país, inclusive com premiações. Atualmente a cooperativa está vinculada ao sistema SICOOB, um dos grandes sistemas cooperativos de créditos existentes no Brasil, juntamente com SICREDI, UNICRED e CONFESOL. A cooperativa SICOOB Saromcredi conta atualmente com mais de 22 mil associados, espalhados pelos 10 municípios²⁹ que fazem parte da área de atuação da Cooperativa.

A estrutura administrativa da cooperativa segue rigorosamente as regras do Banco Central do Brasil, que profissionalizou o processo de governança nas cooperativas de crédito, separando propriedade e gestão, como sugerem as melhores práticas. A estrutura completa da cooperativa está resumida no quadro Quadro 12 – Síntese da estrutura das cooperativas analisadas.

Unicred do Estado de São Paulo

O cooperativismo de crédito Unicred nasceu em Cascas, interior do Rio Grande do Sul, por iniciativa do médico Antônio Azevedo, que imaginou uma cooperativa de crédito exclusiva para médicos da Unimed. Com uma ideia em mente, ele fez consultas ao Banco Central, que negou o pedido, justificando que o médico da Unimed não é diferente de outro médico e, por isso, não poderia ter esse privilégio. Um tempo depois, o Sr. Azevedo voltou ao Banco Central com outra proposta: a criação da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos de Cascas, e obteve êxito. A partir deste primeiro passo, a ideia foi ganhando

²⁹ Cássia, Delfinópolis, Fortaleza de Minas, Medeiros, Passos, Poços de Caldas, Pratinha, São João Batista do Glória, São Roque de Minas e Vargem Bonita.

adeptos por todo Brasil por meio do Sistema Unimed. A primeira tentativa de formar a uma cooperativa de crédito para médicos em Campinas ocorreu entre os anos de 1983 e 1986, mas não deu certo. A proposta voltou no começo dos anos noventa, também por meio da Unimed de Campinas, mas foi estruturada pela Sociedade de Medicina e Cirurgia de Campinas (SMCC), que, na época, era presidida pelo médico Pedro Antunes Negrão, membro também do Conselho de Administração da Unimed Campinas. E assim nasceu a Unicred Campinas. A proposta inicial foi criar uma cooperativa de crédito exclusiva para médicos, mas acabou ampliando o perfil dos associados para médicos e demais profissionais de saúde.

A cooperativa que participou deste estudo foi a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Área de Saúde do Estado de São Paulo Ltda. – Unicred do Estado de São Paulo. Criada em 1993, esta cooperativa se chamou Unicred Campinas até outubro de 2016. Porém, por uma mudança estratégica na sua área de atuação, a cooperativa assumiu a responsabilidade por todo o Estado de São Paulo, alterando, como consequência, sua razão social.

Portanto, a Unicred do Estado de São Paulo é uma cooperativa com perfil fechado, voltada para todos os profissionais de nível superior da área de saúde das seguintes categorias: Médicos, Dentistas, Médicos Veterinários, Assistentes Sociais, Biólogos, Enfermeiros, Farmacêuticos, Fisioterapeutas, Fonoaudiólogos, Nutricionistas, Psicólogos, Profissionais de Educação Física, Terapeutas Ocupacionais, Biomédicos, bem como profissionais de nível técnico da área da saúde, que residam ou exerçam sua atividade na área de ação da Cooperativa, com registro em vigor no Conselho Regional de sua área de atividade. Como Pessoas Jurídicas, podem se associar à Unicred as Cooperativas de Trabalho Médico, os Hospitais, Laboratórios, Clínicas e Empresas de todos os ramos. Atualmente, a cooperativa conta com 6.780 cooperados.

A Unicred do Estado de São Paulo apresenta em seu estatuto como objetivo social a finalidade de promover “a educação cooperativista, a assistência financeira e prestação de serviços aos seus associados, através da ajuda mútua, da economia sistemática, disponibilidade adequada do crédito, dentro das normas que regem as operações ativas, passivas, acessórias e especiais” (ESTATUTO SOCIAL, 2016, p.1), além de fomentar, por todos os meios, a expansão do cooperativismo de economia e crédito mútuo.

O Sistema Unicred Nacional conta hoje com 34 cooperativas, aproximadamente 230 unidades de negócios em 10 estados brasileiros e cerca de 180 mil cooperados, quatro Unicreds Centrais e uma Confederação Nacional, com unidades em São Paulo, Porto Alegre e

Florianópolis. As estruturas gerais das quatro cooperativas analisadas estão resumidas no Quadro 12 – Síntese da estrutura das cooperativas analisada.

Coplana – Cooperativa Agroindustrial

A Coplana – Cooperativa Agroindustrial - nasceu em 28 de março de 1963 por iniciativa de um pequeno grupo de produtores de cana, que perceberam que, enquanto estivessem isolados, teriam poucas chances de crescimento. Com palavras descritas na história da cooperativa, “optaram pela sustentabilidade, baseada na ajuda mútua”. E foi assim que aqueles que ficaram conhecidos como os 13 pioneiros fundaram a cooperativa e, entre eles estava Antonio José Rodrigues Filho, pai do ex-ministro da Agricultura Pecuária e Abastecimento, Roberto Rodrigues³⁰, que também presidiu a Cooperativa, entre os anos de 1973 e 1979. Em 1985, a Coplana, que era formada exclusivamente por produtores de cana, abriu seu Estatuto Social, passando a congregar todo tipo de produção agropecuária, o que lhe proporcionou um grande impulso. Hoje, compõem o quadro associativo da cooperativa produtores de cana-de-açúcar, de culturas em rotação com cana, como amendoim e soja, além de outras culturas em menor escala. Sua matriz está localizada em Guariba – SP e suas filiais em Jaboticabal, onde também está instalada a Unidade de Grãos, Taquaritinga, Dumont e Pradópolis. Conta, ainda, com postos avançados nas cidades de Batatais, Colina, Catanduva, Monte Aprazível e Frutal, em Minas Gerais.

A proposta da Coplana é atender seus associados em todas as necessidades vinculadas ao seu negócio, como insumos em condições competitivas, o que inclui a obtenção de financiamentos; assistência técnica para a potencialização do desempenho da lavoura; identificação e implantação de novas tecnologias para a sustentabilidade da produção; atuação no mercado do amendoim desde a semente à comercialização e venda de produtos no varejo, com atendimento a produtores e comunidade.

Como destaque de produção, a Coplana lançou a marca *Coplana Brazilian Premium Peanuts*, o amendoim selecionado da categoria *premium*, que atende às mais exigentes indústrias de alimentos do Brasil e do exterior. O produto alcançou elevado padrão de qualidade atestado, entre outras, pela certificação internacional BRC – *British Retail Consortium*, em grau A, nota máxima da certificação. Esse bem sucedido projeto permitiu à Coplana promover a mecanização da lavoura de seus associados e levou o Brasil para o

³⁰ Roberto Rodrigues tornou-se um dos grandes expoentes do cooperativismo nacional e internacional. Foi presidente da OCB, vice-presidente da Organização das Cooperativas da América (OCA), presidente da Organização Internacional de Cooperativas Agrícolas da ACI, presidente do Conselho continental para as Américas da ACI.

mercado externo também nesta cultura, tendo entre seus clientes empresas da União Europeia, consideradas as mais seletivas do mundo. A Coplana busca ser reconhecida internacionalmente pelo amendoim, todavia os produtores, em sua maioria, tem sua renda vinculada à produção de cana de açúcar.

A Coplana e seus cooperados são reconhecidos também por desenvolver um sistema de rotação de culturas com a cana. Aperfeiçoando técnicas antigas, estimularam a criação de um novo modelo, no qual é possível produzir etanol e alimentos nas mesmas áreas, elevando o potencial de emprego e renda. Trata-se de uma iniciativa social, econômica e ambientalmente correta, pois coloca em parceria a cooperativa, os produtores e a indústria em alianças estratégicas bem sucedidas.

Outras duas questões que devem ser destacadas na cooperativa Coplana estão relacionadas à governança e responsabilidade socioambiental. Em termos de governança, a Coplana já mantém um processo recomendado pelas boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em seu Conselho de Administração da Cooperativa, que é formado por sete membros eleitos pelos pares e mais dois profissionais de mercado contratados. Os sete membros são eleitos para um mandato de três anos e, assim que assumem, têm o prazo de, no máximo, 60 dias para contratar mais dois conselheiros profissionais (não podem ser cooperados). As qualificações destes conselheiros também são pré-estabelecidas no Estatuto da Cooperativa, sendo que um deles deve ter amplo conhecimento e experiência em Finanças, Economia e Gestão de Empresas e o outro, ampla experiência, conhecimento e ser reconhecido por sua atuação no agronegócio, preferencialmente no setor canavieiro. Apesar da eleição do Conselho de Administração ser a cada três anos, o diretor presidente é eleito pelo Conselho anualmente, juntamente com o diretor vice-presidente e diretor-secretário, ampliando o sistema de transparência na governança.

Ainda como órgão auxiliar e consultivo, o Conselho de Administração da Coplana possui um Conselho Consultivo, composto por todos os ex-diretores da COPLANA que ainda sejam cooperados. O órgão se reúne uma vez por ano, no mês de setembro, mas reuniões extraordinárias podem ser convocadas com 15 dias de antecedência.

Como apoio à gestão, a Coplana conta com comitês de especialistas, também definidos em Estatuto, que auxiliam o Conselho de Administração e Diretoria em questões específicas. São três comitês: de Crédito e Finanças, Gestão de Riscos e Comitê de Sucessão. Existem também os Núcleos de Desenvolvimento, que são comissões permanentes formadas por, no

mínimo, dez membros eleitos por seus pares, que trabalham nos processos de melhorias da cooperativa. São órgãos educacionais, culturais, assistenciais e consultivos, que têm como missão promover a integração e a participação dos cooperados e seus familiares na vida da cooperativa. São órgãos funcionais, hierarquicamente subordinados ao Conselho de Administração, sem poderes executivos ou de deliberação.

Os Núcleos de Desenvolvimento são divididos em: (i) Núcleos de Negócios; (ii) Núcleo Jovens LiderAgro; e (iii) Núcleo da Mulher. O Núcleo de Negócios é subdividido nas áreas específicas de atuação da cooperativa, sendo eles “insumos, tecnologia e inovação”, “varejo”, “amendoim” e “silos”.

Comunicação e educação cooperativista estão entre os objetivos definidos para o Núcleo de Negócios, que são: (i) a missão de difundir entre os cooperados a filosofia, a história e os princípios normativos do cooperativismo; (ii) esclarecer os cooperados quanto aos seus direitos e deveres e também quanto aos procedimentos administrativos; (iii) orientar os cooperados quanto às operações e serviços prestados pela Coplana em relação ao respectivo negócio; (iv) estimular a participação dos cooperados nas assembleias, inclusive divulgando data e pauta; (v) auxiliar na formação de cooperados; (vi) participar de iniciativas que promovam o cooperativismo e a cooperativa; (vii) estimular a educação cooperativista; (viii) ser um importante meio de comunicação e integração entre a cooperativa e os cooperados; (ix) promover o espírito de grupo como solução para a obtenção de melhores resultados em sua atividade agrícola; (x) auxiliar na formação técnica dos cooperados; (xi) e, por fim, ampliar o diálogo sobre os negócios de forma que todos conheçam profundamente o assunto, suas responsabilidades, forma de participação, bem como contribuam para seu aperfeiçoamento.

O Núcleo Jovem LiderAgro busca integrar os filhos(as), netos(as) ou cooperados de até 35 anos de idade. Além despertar o jovem para o cooperativismo, o núcleo trabalha para desenvolver o empreendedorismo e discutir sucessão familiar.

Já o Núcleo da Mulher é formado por mulheres cooperadas e filhas, netas e esposas de cooperados. Sua proposta também é difundir o cooperativismo e promover o desenvolvimento pessoal da mulher. Entre suas funções descritas no estatuto, ainda constam funções secundárias, mas é vista com um importante passo para se discutir a diversidade na organização.

Na área de responsabilidade socioambiental, a Coplana foi pioneira no meio cooperativo na logística reversa de embalagens de defensivos agrícolas, além possuir projetos ambientais de reflorestamento e integração com as comunidades locais. Mantém, também, um programa permanente de Educação Cooperativa, para a capacitação de cooperados e colaboradores.

Cooperativa Veiling Holambra

A Cooperativa Veiling Holambra, como hoje é constituída, data de 1999, quando nasceu como um desmembramento da Cooperativa Agropecuária Holambra (CAPH), criada em 1948 por imigrantes holandeses, organização na qual constituía uma unidade de negócio. A criação da cooperativa Veiling, que em holandês significa “leilão”, coincide com a introdução do sistema de vendas por leilão após a reestruturação da unidade de negócios de flores da CAPH.

Como objeto social, o Veiling, com base na colaboração recíproca a que se obrigam seus associados, visa a promover: (i) o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas, de caráter comum; e (ii) a venda, em comum, de sua produção agrícola de flores e plantas ornamentais, no mercado nacional e internacional. Atualmente, a cooperativa mantém três modalidades de vendas de flores: o Klok, que é o leilão reverso, intermediação, que é a venda programada, e a venda online.

O Klok é um sistema reverso de leilão criado na Holanda, que permite a venda de grandes lotes de produtos com rapidez. No Veiling Holambra, atualmente são utilizados três painéis de LED, denominados Kloks, que realizam vendas simultâneas de flores em corte, vaso e plantas ornamentais. Os compradores ficam numa espécie de tribuna, com 446 bancadas eletrônicas equipadas com fone de ouvido e teclado para acionar sua opção de compra. O sistema é fundamentado na oferta diária e procura de produtos a pronta entrega. Nos dias de maior movimento, acontecem mais de 10 mil transações, em um tempo médio de 1,15 segundos cada uma.

Para atender à demanda de seus clientes atacadistas, recentemente o Veiling colocou à disposição mais um sistema de vendas relacionado ao Klok: o LKP - Lance Klok Precificado – uma modalidade na qual o produtor/fornecedor oferta até 30% de seus produtos para venda antecipada no leilão, via portal CVHNet, com preço predefinido. Com esta nova ferramenta é possível acessar à distância o estoque de produtos e efetuar compras até uma hora e meia

antes do início do leilão. Os produtos adquiridos via LKP seguirão o fluxo normal de passagem via leilão, os lotes são sinalizados e o telão irá indicar a compra realizada pelo cliente.

Um fato que fortalece os vínculos cooperativistas em Holambra é narrado por Corrêa (2011), historiadora que realizou uma extensa pesquisa sobre a emigração para a cidade de Holambra. Segundo a autora, a fundação da cooperativa se deu por propósitos práticos, pois serviu como instrumento jurídico nas negociações junto ao governo brasileiro³¹. A própria compra do terreno no qual a colônia holandesa se instalou foi realizada pela cooperativa. Como a saída de divisas, naquela época, era proibida na Holanda, os emigrantes tornavam-se seus sócios da cooperativa ainda na Holanda, com seus deveres e direitos fixados em contrato. A partir deste documento, comprometiam-se com a entrega dos seus recursos à emigração; em troca, teriam um lote de terra no Brasil com casa e infraestrutura para a atividade rural. Uma vez no Brasil, todos usufruiriam, em igualdade, das oportunidades oferecidas pela cooperativa, independentemente de sua contribuição financeira.

Para proporcionar uma visão geral do perfil administrativo das cooperativas participantes deste estudo de casos múltiplos, as informações descritas individualmente estão condensadas no Quadro 12 – Síntese da estrutura das cooperativas analisadas.

³¹ Em meados do século XX, a Holanda já apresentava o movimento cooperativo bem estabelecido, principalmente no segmento agrícola, e por isso, as atividades cooperativistas sustentam em grande parte o projeto de emigração para Holambra.

Quadro 12 – Síntese da estrutura das cooperativas analisadas

	Unicred	Saromcredi	Coplana	Veiling
Data de Fundação	21/05/1993	28/10/1991	28 de março de 1963	1999
Número de cooperados	6.780	22.786	1.155	380
Área de atuação	Todos os municípios do Estado de São Paulo	10 municípios: Cássia, Delfinópolis, Fortaleza de Minas, Medeiros, Passos, Poços de Caldas, Pratinha, São João Batista do Glória, São Roque de Minas e Vargem Bonita.	Todo território nacional;	Todo território nacional;
Perfil do associado	Médicos e demais profissionais de saúde; Pessoas Jurídicas: Cooperativas de Trabalho Médico, Hospitais, Laboratórios, Clínicas e Empresas de todos os ramos.	Cooperativa aberta, agregando todas as pessoas interessadas no cooperativismo de crédito.	Pessoas físicas ou jurídicas que estejam na plenitude da capacidade civil, concordem com o presente Estatuto Social, se dediquem à atividade agrícola, pecuária ou extrativa.	Pessoa física e condomínio de produtores rurais, ou excepcionalmente jurídica que se dedique à atividade agrícola de produção de flores e/ou plantas ornamentais.
Estrutura de governança: órgãos sociais	Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.	Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria; Conselho Fiscal; Conselho Consultivo	Assembleia Geral; Conselho de Administração; Diretoria; Conselho Fiscal;
Mandato Conselho de Administração	4 anos, sendo que a Diretoria Executiva pode ser reconduzida	4 anos, sendo que a Diretoria Executiva pode ser reconduzida	3 anos para o Conselho de Administração; diretoria é eleita anualmente pelo próprio Conselho	04 (quatro) anos.

Quadro 12 – Síntese da estrutura das cooperativas analisadas (Cont.)

	Unicred	Saromcredi	Coplana	Veiling
Formação do Conselho de Administração	12 (doze) membros eleitos pela AGO, sendo um Presidente e um Vice-Presidente e de 10 membros efetivos. Todos os nomes são homologados pelo Banco Central do Brasil.	12 (doze) membros eleitos pela AGO, sendo um Presidente e um Vice-Presidente e de 10 membros efetivos. Todos os nomes são homologados pelo Banco Central do Brasil.	7 membros eleitos pela Assembleia + 2 membros profissionais contratados pelo conselho eleito.	6 (seis) membros eleitos por meio de candidaturas individuais, que tenham mais de 25% dos votos dos presentes, já indicando os cargos de Presidente, Vice Presidente, Secretário e três vogais
Diretoria	Presidente e o vice-presidente do Conselho de Administração.	Presidente e o vice-presidente do Conselho de Administração.	Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente e Diretor Secretário	Presidente, Vice Presidente, Secretário
Diretoria Profissional	Diretor Superintendente, Diretor de Negócios e Diretor de Operações	Diretor Administrativo Coordenador; Diretor Financeiro e Diretor de Negócios	Superintendente	Diretor Geral
Comitês Especiais			Comitê de Crédito e Finanças; Comitê para Gestão de Riscos e Comitê de Sucessão.	
Núcleos de Associados			Os cooperados são organizados em grupos afins, constituindo, cada grupo, um Núcleo de Desenvolvimento.	

5.1.2. –Análise descritiva das entrevistas com os dirigentes e o profissional de comunicação - Segunda Etapa:

Após conhecer a estrutura das cooperativas participantes, foram realizadas entrevistas com o Diretor Presidente, o Diretor Geral/Superintendente/Diretor de Operações ou de Negócios e o profissional responsável pela comunicação em cada uma das organizações, somando 11 entrevistas³². O roteiro das entrevistas seguiu a estrutura descrita no constructo teórico apresentado no Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos (Quadro 10), base que direcionou as análises, apresentadas a seguir.

A apresentação dos dados apurados nas entrevistas foi feita individualmente, por cooperativa e, ao final desta seção, um quadro comparativo traz as principais informações, seguindo o roteiro, de cada uma das cooperativas.

SICOOB Saromcredi: o romance de uma cooperativa

A opção por incluir a Saromcredi entre as organizações pesquisadas se justificou logo no primeiro contato por telefone com o presidente da cooperativa, João Carlos Leite, o Joãozinho. Após rápida apresentação dos objetivos da pesquisa e do interesse em aplicá-la na cooperativa de São Roque de Minas, imediatamente a autorização foi dada. Em seguida, Fernando Frederico da Silva, responsável pela comunicação, organizou a agenda de entrevistas com os dirigentes e apoiou também a aplicação da pesquisa com cooperados.

A primeira característica a ser destacada em cada uma das entrevistas realizadas³³ foi o orgulho demonstrado por todos em função dos resultados que a cooperativa trouxe para a região no âmbito econômico, social e educacional. Na simplicidade e proximidade das pessoas, característica da região, notou-se que as lideranças vivem o cooperativismo na sua essência. O presidente liderou o movimento de fundação da cooperativa e está na função desde então. E, ratificando essa liderança, durante este período de mais de 25 anos, uma única vez houve chapa adversária em uma eleição, que acabou perdendo por ter obtido menos de 20% dos votos válidos. O que se

³² Na Coplana, foram entrevistados apenas o presidente e a superintendente, pois esta última acumulava também a função de coordenação da comunicação.

³³ Excepcionalmente na Saromcredi foram feitas sete entrevistas com a liderança: presidente, os três diretores profissionais (Administrativo, Financeiro e de Negócios), dois conselheiros (um fiscal e um de administração) e o profissional de comunicação. Neste estudo, a fim de permitir a comparação entre as cooperativas analisadas, estão sendo consideradas as entrevistas feitas com o presidente, com o diretor de negócios e profissional de comunicação.

pôde verificar neste caso específico é que a cooperativa assumiu o papel de agente promotor de políticas públicas, trazendo para a região projetos de créditos específicos para o seu desenvolvimento, com bons resultados.

Com exceção do próprio Joãozinho, os demais entrevistados chegaram à cooperativa por uma oportunidade de trabalho, mas, sem dúvida, foram conquistados pela vibração do grupo fundador da instituição. Dois dos três atuais diretores (Financeiro e de Negócios) começaram a trabalhar na Saromcredi como menor aprendiz.

Na visão do presidente, a educação é a base do crescimento do país e deve ser também para o fortalecimento cooperativismo. Por isso, investe num projeto inspirado na cooperativa argentina SanCor – Cooperativas Unidas Ltda., adaptado ao Brasil, que inclui projetos de educação empreendedora, financeira e cooperativista nas escolas públicas da região. Além disso, foi criada uma escola pautada nesta ideologia: a Cooperativa Educacional de São Roque de Minas Ltda., mantenedora do Instituto ELLOS de Educação, cuja sigla resume a proposta pedagógica da instituição de ensino: Educação, Liderança, Liberdade, Organização e Solidariedade. Desde a fundação da cooperativa educacional, em fevereiro de 1999, a Saromcredi faz repasse de seu Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), possibilitando a qualquer filho de cooperado estudar na Escola, pagando uma mensalidade acessível, correspondente a 50% do que seria o valor de uma escola particular na região. Totalmente contra qualquer tipo de paternalismo, Joãozinho acredita que a criança deve aprender a poupar, a cooperar e a empreender desde pequena. Assim, nota-se que o processo de educação cooperativista não começa quando a pessoa se associa à cooperativa, como normalmente acontece neste tipo de sistema, pois parte da crença de que, aprendendo o processo de cooperação desde pequenos, os alunos irão vivenciar com mais profundidade a filosofia proposta pela instituição e contribuirão, no futuro, de forma mais consciente para o seu desenvolvimento.

A proposta de educação cooperativista e empreendedora nas escolas é inovadora no sistema cooperativo brasileiro e, pressupondo que realmente alcance seus objetivos, os resultados estão vinculados ao futuro. Entretanto, vale a pena ressaltar a preocupação com essa questão nos dias atuais. Como defende Bialoskorski Neto (2012), para fidelizar o cooperado, é preciso investir em educação cooperativista e buscar a participação ativa dos associados nas esferas de decisão de sua empresa.

Na visão dos entrevistados, a identidade da SICOOB Saromcredi, que marca a essência da organização, é percebida por todos os associados, principalmente em função dos projetos de financiamentos desenvolvidos pela cooperativa, especificamente voltados para as necessidades da região. Já foram implementados projetos para plantio de mudas de milho e de café, o apoio ao projeto da Embrapa “Balde Cheio” e, mais recentemente, o projeto de qualificação do queijo Canastra, ainda em andamento, mas que já apresenta importantes resultados, como o registro da marca “Queijo Canastra”. O que se percebe é que os dirigentes acreditam que o fato da cooperativa ter sido criada há mais de 25 anos para atender às necessidades da população ainda tem um “peso” forte no sentimento dos associados e mantém os vínculos fortalecidos.

Em termos de gestão, a Saromcredi já se adequou ao modelo de governança definido pelo Banco Central do Brasil desde 2015. Quando questionados sobre o que era um cooperado comprometido, as respostas se aproximaram em conteúdo entre todos entrevistados: “é aquele que honra os compromissos com a cooperativa”; “que fala bem da cooperativa”; e “que usa os produtos da cooperativa”; “(...) não adianta ser só cooperado; tem que cooperar também”.

A cooperativa não conta com canais formais de comunicação com o cooperado, no modelo de excelência estabelecido por Grunig (1984; 2009). Há um profissional formado em comunicação – jornalismo – com especialização em comunicação política. Fernando Frederico da Silva é o responsável pela área de comunicação na Saromcredi há 10 anos, atuando, no princípio, como apoio ao Conselho de Administração, mas logo ganhou o *status* de gerência. Hoje, é uma unidade que tem uma relação de subordinação direta a Diretoria Administrativa, mas que atua como apoio no Conselho de Administração e, especialmente, como uma assessoria da Presidência.

Agregando muitas funções, principalmente a coordenação de projetos com a comunidade interna e externa – com especial ênfase aos projetos educacionais – a área de comunicação cresceu. Silva assumiu também as funções do marketing e da comunicação interna, o que resultou na contratação de mais dois profissionais. A gerência cuida diretamente da comunicação externa, relações públicas e assessoria de imprensa, além dos projetos de educação e de relacionamento com a comunidade. Nesta atividade, conta com o apoio de uma pessoa na equipe, que é graduada em psicologia. No marketing e na comunicação interna, há mais um profissional que desenvolve peças promocionais para os produtos da Saromcredi, como banners e folders comerciais, além

de organizar um jornal mural e um quadro de avisos na sede. As agências são atendidas com as peças promocionais e um quadro de aviso para funcionários.

Atualmente, além dos banners e folders comerciais criados com o objetivo de divulgar produtos para os cooperados, são desenvolvidas peças para os demonstrativos contábeis que ficam disponíveis no site. Nos meios digitais, são utilizados o site institucional e o SicoobNet, o Internet Banking das cooperativas vinculadas ao sistema SICOOB, como a Saromcredi.

Nas redes sociais, a Saromcredi está presente apenas no Facebook e conta com 2.4 mil seguidores. Quando foram realizadas as entrevistas, essa página já existia, mas não tinha atividade interativa. Porém, a partir de 2017, foi verificado que já existe uma movimentação maior na página, sendo utilizada para divulgação de produtos, eventos e material institucional do Sistema Sicoob.

Na sua relação com o Conselho de Administração e com a Presidência, o responsável pela área de comunicação participa também de decisões estratégicas, desempenhando funções conforme orientam os princípios da comunicação excelente de Grunig (1984, 2009). Identifica-se nesta cooperativa que a eficácia da comunicação acontece na interatividade dos projetos comunitários e no dia a dia das agências, por meio da comunicação pessoal. Entretanto, pelo grande porte da cooperativa, nota-se que é preciso fortalecer a comunicação por canais digitais, como newsletter, por exemplo, além das redes sociais, a fim de incorporar principalmente os jovens aos ideais cooperativistas defendidos pela organização.

São muitos os projetos desenvolvidos pela Saromcredi no âmbito econômico, mas é na educação, além do investimento no Instituto ELLOS, que se destaca o projeto “Cooperar para Empreender”. Desenvolvido em formato intercooperação, o projeto foi elaborado pelo SICOOB Saromcredi em parceria com o SEBRAE-MG, que disponibilizou a metodologia e capacitação dos educadores. O “Cooperar para Empreender” é aplicado nas escolas públicas da região por meio do oferecimento de uma disciplina de educação empreendedora, que inclui orientações sobre cooperação, educação financeira e empreendedorismo. Ao final de cada ano letivo, os alunos apresentam seus projetos empreendedores em um evento, com participação dos pais e da comunidade.

No campo social, destaca-se o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) que a Saromcredi desenvolve e gerencia com a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Neste projeto, produtores rurais da agricultura familiar são incentivados e pagos pelo Governo Federal para fornecer alimentos, que abastecem a merenda escolar, além de entidades sem fins lucrativos, como APAE's, Asilos, Centros de Apoio e Convivência, entre outros. Hoje, o programa gerenciado pela Saromcredi conta com cerca de 100 produtores participantes, com milhares de pessoas beneficiadas.

Outros projetos desenvolvidos na Saromcredi seguem a agenda das cooperativas brasileiras, como é o caso do Dia de Cooperar – o Dia “C”, criado pela OCB, que tem como objetivo praticar o cooperativismo por meio de ações voluntárias de solidariedade. Cada cooperativa cria e desenvolve o seu próprio projeto social para o Dia C, com atividades e demandas específicas de cada região. Na cooperativa de São Roque de Minas, ele acontece na praça central da cidade, com as pessoas oferecendo voluntariamente o seu trabalho, como cabeleireiro, oficina de artesanato, aulas de informática, ou por mutirões para reforma de praças e jardins da cidade, pintura de creches etc. A Saromcredi criou também a Turma da Alegria, que é a versão do Dia “C” no campo. Os voluntários se deslocam da cidade para o campo, a fim de envolver o trabalhador rural nas ações de solidariedade promovidas.

Assim, nota-se que a comunicação na cooperativa acontece mais na informalidade, no contato pessoal feito na agência de cada uma das praças em que a cooperativa atua e, também, nos eventos e projetos promovidos pela cooperativa, o que reitera a importância da cultura local de proximidade entre as pessoas. Ratificando esse modelo informal, uma curiosidade que chamou atenção durante a pesquisa e, de certa forma, define o perfil de comunicação da cooperativa, é que a mesa de trabalho do presidente está localizada logo após a porta giratória que dá acesso à cooperativa. Ele não tem secretária e sempre que os cooperados necessitam falar com ele, vão até a sede e conversam tranquilamente sentados num jogo de sofás, que fica ao lado da mesa dele. Logicamente, o presidente se ausenta da cooperativa sempre que necessário, em função dos seus compromissos como empresário (é produtor de queijo) e a agenda da própria cooperativa.

Assim, na simplicidade da cultura do interior de Minas Gerais, a SICOOB Saromcredi criou um modelo cooperativo fundamentado nas demandas sociais da região, que é reconhecido pelo sistema cooperativo em função dos resultados que

apresenta. Por isso, é visitada por muitos dirigentes de cooperativas e seu presidente é constantemente convidado a proferir palestras em eventos pelo Brasil.

Entretanto, é importante salientar o risco a que comunicação fundamentada no modelo informal e “face a face” pode ocasionar. O primeiro ponto é a própria limitação espacial de sua amplitude, ou seja, somente chegar naqueles cooperados mais próximos da atual gestão. Outra questão importante é a própria formação cooperativista, que depende de informação para que haja envolvimento e comprometimento. Conforme definido pelo próprio profissional de comunicação, o cooperado comprometido com a sua cooperativa é aquele que se preocupa com a organização e lembra que ela é formada por pessoas; que o capital é apenas o meio, o instrumento utilizado pra atender as necessidades destas pessoas. Formar esse cooperado comprometido é uma das mais importantes missões da comunicação em uma cooperativa, conforme reforçaram Cançado, Souza e Pereira (2014). Para os autores, para que haja o desenvolvimento sem perda de identidade, é fundamental que se amplie a cultura da cooperação e que isso, por sua vez, depende de uma boa comunicação, principalmente no sentido de “sensibilizar esse público da mensagem a ser apresentada” (CANÇADO, SOUZA E PEREIRA, 2014, p. 70). Os autores ressaltam que não é uma tarefa fácil, mas deve ser realizada, sob pena de haver uma aproximação entre o sistema cooperativo e o mercado pelo “próprio desconhecimento de outras possibilidades relacionadas à natureza da organização cooperativa”.

Outro ponto importante é que, em uma organização com mais de 25 anos de história, desenvolvida em uma área fundamentada na economia de subsistência, é natural que o relacionamento cooperativa-cooperado já esteja na segunda geração, com filhos dos associados fundadores ou novos cooperados que não participaram do processo de formação da cooperativa. Portanto, como não vivenciaram os tempos difíceis que a cooperativa ajudou a superar, há o risco de também não compartilharem a mesma “paixão” pelo cooperativismo expressa pelos dirigentes entrevistados.

Unicred do Estado de São Paulo: a cooperativa dos profissionais da área de saúde

Apesar de não ter ligação direta com o sistema Unimed, foi por iniciativa desta cooperativa de trabalho médico que a Unicred nasceu e, de certa forma, trabalha no desenvolvimento de produtos e serviços para atender esse perfil profissional.

Estatutariamente, a cooperativa tem como finalidade promover “a educação cooperativista, a assistência financeira e prestação de serviços aos seus associados, através da ajuda mútua, da economia sistemática, disponibilidade adequada do crédito” (ESTATUTO SOCIAL, 2016, p.1); mas, o que se vê na prática é que, na questão de produtos e serviços, a cooperativa vai além, trabalhando para resolver demandas específicas da área de formação dos seus associados. Um bom exemplo é o plano de previdência privada, desenvolvido especialmente para profissionais liberais, com diferenciais em relação aos demais produtos previdenciários do mercado, tanto nas taxas como nas remunerações das aplicações.

Com um perfil bem diferente da Saromcredi, a Unicred do Estado de São Paulo é uma cooperativa com perfil fechado, uma vez que seus associados são médicos e profissionais de saúde. Ao entrevistar as lideranças desta cooperativa, notou-se o posicionamento de exclusividade dado aos associados, estabelecidos pela gestão. Ou seja, de certa forma, trabalham para criar esse diferencial e valorizar os seus cooperados dentro de um determinado “*status*”, o que acaba interferindo em todo o processo de comunicação e relacionamento estabelecido. Essa estratégia vem ao encontro da visão individualista do capital social identificada por Prates, Carvalhais e Silva (2007, p.49), baseada em Bourdieu, na qual “a participação nas redes sociais constitui um recurso potencial de poder, na medida em que possibilita acesso diferenciado aos recursos existentes nas redes para a realização de seus interesses individuais”. Assim, nota-se que existe a valorização de que a associação à Unicred passa a ser um meio para ter acesso a uma série de produtos e serviços diferenciados e exclusivos dos profissionais da área de saúde.

Nesta cooperativa, foram entrevistados o Presidente, o Diretor de Negócios e a responsável pela comunicação, que é uma profissional de uma empresa terceirizada, que atende a Unicred há mais de 15 anos. Um ponto comum entre os entrevistados é que todos estão trabalhando com o cooperativismo há muitos anos, inclusive a responsável pela comunicação, que já atua há mais de 25 como assessora de comunicação em cooperativas. O presidente já participava da Unimed desde os anos oitenta, participou da fundação da Unicred e, desde então, ocupa a presidência. Durante 12 anos, acumulou também o cargo de diretor na Unicred Central do Estado de São Paulo. O diretor de Negócios conheceu o cooperativismo ainda pequeno, pois seus pais eram cooperados de

uma cooperativa agrícola no Sul do país e, logo no início da carreira, começou a trabalhar com cooperativas de crédito.

Apesar da profissionalização demonstrada na reestruturação da governança e do forte vínculo que as lideranças têm com o cooperativismo, a comunicação nos modelos de excelência propostos por Grunig (1984; 2009) não é prioridade na cooperativa de Campinas. A comunicação é coordenada pelo Diretor Superintendente, que é médico de formação e trabalha com o apoio de uma jornalista de uma empresa terceirizada. Segundo o Presidente, a Unicred tem uma característica diferente das outras cooperativas: “não somos muito afeitos a fazer muitos informativos, a gastar dinheiro do cooperado com isso”. Normalmente, é elaborado um informativo obrigatório próximo da eleição e outros sempre que necessário. Durante o ano, são publicados entre três e quatro informativos de 12 páginas. O meio de comunicação mais utilizado hoje pela Unicred é o SMS, um sistema de informação por celular. Ainda segundo o presidente, é o ideal para trabalhar com informações mais objetivas, adequando-se à rotina do médico que não tem tempo para ler comunicados.

A Unicred também não investe em convenções, reuniões ou festas por entender que “é o dinheiro do cooperado saindo”, segundo o Presidente. A cooperativa participa com patrocínios institucionais de eventos “absolutamente” ligados a área da saúde, segundo o executivo. Quando o evento é voltado para a comunidade da cidade, a cooperativa não participa. Assim, pode-se afirmar que a comunicação praticada está distante da excelência reforçada por Grunig (1984), pois as lideranças acreditam na eficiência maior da comunicação boca a boca, de cooperado para cooperado.

Para a profissional responsável pela comunicação, o canal mais importante de informação para os cooperados é a assembleia. Porém, em função do perfil deste associado, que tem uma agenda bastante comprometida e, normalmente, não tem tempo e nem interesse em ler comunicados institucionais, a cooperativa acabou por adotar uma postura estratégica na comunicação. Assim, nos momentos em que a comunicação acontece, como no caso dos informativos, a linguagem é objetiva e o conteúdo muito focado em metas e em resultados. Esse informativo é disponibilizado nas versões impressa e digital.

A Unicred do Estado de São Paulo não tem páginas em redes sociais. No ambiente digital, o canal mais importante é o portal, que vem sendo modernizado para acompanhar todas as demandas que uma instituição financeira precisa oferecer aos seus

clientes, incluindo tecnologias para *mobile*. A partir do celular, o associado controla sua conta e se relaciona por WhatsApp com o gerente das agências para resolver pendências pessoais. O WhatsApp é também utilizado pela cooperativa para lembrar o associado sobre o vencimento de uma fatura, o vencimento de uma aplicação ou a necessidade de renovação de um seguro.

Institucionalmente, a Unired do Estado de São Paulo tem o apoio de comunicação do Sistema Nacional Unired, além da assessoria de imprensa local, também realizada pela profissional de comunicação terceirizada. No portal, há uma sala de imprensa, com todos os releases produzidos e divulgados.

Assim, observa-se que a comunicação praticada na cooperativa Unired não está estruturada conforme o modelo de excelência de Grunig (1984) e está pautada prioritariamente no contato pessoal nas agências e em eventos da área de saúde. Para oferecer um atendimento diferenciado, é feito investimento em treinamento de colaboradores e, assim, é possível verificar que não se veem filas nas agências e postos de atendimento e os cooperados são chamados pelo seu primeiro nome. Essa informação, dada em entrevista, foi confirmada por essa pesquisadora durante o período de pesquisa com cooperados, realizadas nos postos de atendimento da Unired.

Entretanto, o atendimento diferenciado não é suficiente para manter altos níveis de participação e comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa, e tal fato pode ser comprovado pelos índices de presença em assembleias que giram em torno de 2%. Segundo o diretor presidente, quando há eleição para conselheiro fiscal, esse número aumenta, dependendo da popularidade do candidato, que pode ou não mobilizar seus amigos para votar nele.

Outra forma de mensurar o comprometimento do associado é pelo volume de negócios realizados com a cooperativa, como investimentos, contratação de seguros, planos de previdência, financiamentos, etc. O que se pode observar neste ponto é que ainda há muito que melhorar na Unired. Parafraseando a fala do diretor de negócios, “em caso de empate, ou quando a diferença na vantagem da cooperativa em relação ao seu concorrente não for muito grande, o cooperado vai para a instituição financeira maior”. Ou seja, o cooperado não tem consciência de que a sua fidelidade à cooperativa pode gerar resultados financeiros melhores para todos.

Ainda sobre os resultados financeiros, é importante destacar que a Unicred tem claramente estabelecido que a distribuição das sobras aos associados é proporcional à sua movimentação financeira, separando os resultados em três segmentos: parte das sobras vai para associados investidores, parte para a movimentação de conta corrente e parte das sobras é destinada para tomadores de empréstimos. Ou seja, quanto mais os cooperados fizerem “negócios” com a cooperativa, maior será sua participação nos resultados financeiros em cada exercício fiscal (sobras).

Na opinião dos dirigentes, dois fatores são pontos motivacionais que pesam no momento de cooperação do associado: o primeiro é o custo das transações financeiras que é menor que na maioria das demais instituições financeiras; em segundo lugar é o diferencial no atendimento, que é totalmente personalizado. Isso ocorre porque o sistema cooperativo tem a capacidade de oferecer produtos customizados, desenvolvidos para uma determinada população de uma cidade específica, a partir de uma necessidade específica, ao contrário das grandes instituições financeiras. Essa dinâmica é proporcionada pela descentralização das cooperativas de crédito que atuam localmente, mas contam com um sistema de intercooperação que permite proporcionar atendimento nacional aos seus associados. No caso da Unicred, a segmentação e a personalização de produtos é ainda maior em função de a cooperativa trabalhar exclusivamente para a área da saúde.

Veiling Holambra: o maior centro de comercialização de flores e plantas da América Latina

Já na fase exploratória da pesquisa bibliográfica, foi possível notar que a Cooperativa Veiling Holambra tem como hábito abrir suas portas para o mundo acadêmico, com vistas a contribuir com o aprimoramento do cooperativo. Diferenciada por um modelo de comercialização de flores e plantas muito singular – o leilão reverso – a cooperativa é formada, em sua maioria, por imigrantes holandeses, o que despertou ainda mais o interesse de pesquisa com o objetivo de comparar traços culturais, proposto neste estudo.

Entre os dirigentes desta cooperativa, a primeira entrevista foi feita com o Diretor Geral, responsável pela autorização de participação da cooperativa Veiling Holambra neste estudo. Logo no primeiro contato com o diretor, ficou claro o

profissionalismo com o qual a cooperativa é conduzida, separando propriedade e gestão, conforme ressaltou Bialoskorski Neto (2012) ao descrever o novo cooperativismo. Assim, o diretor geral não é cooperado e foi contratado na Holanda em função de sua ampla experiência em cooperativa de flores e plantas, já tendo atuado no maior Veiling do mundo: o Veiling Aalsmeer. Responde diretamente para o Conselho de Administração e tem total autonomia para atuação, dentro dos limites regimentais e estatutários.

Já o presidente, imigrou para o Brasil há 32 anos e é graduado em engenharia elétrica, mas não exerce a profissão. Como morava em Holambra – uma cidade tipicamente formada por produtores de flores – começou a trabalhar como agricultor. Segundo o presidente, vivendo em Holambra e sendo agricultor, não havia como não se vincular à cooperativa Veiling, pois ali havia recursos e apoio para tocar o seu negócio.

O presidente ressaltou sua convicção de que, na agricultura, a única forma do agricultor se fortalecer é por meio de uma cooperativa, desde que ela seja organizada. E ainda afirmou: “Em conjunto, produzir não é tão difícil; agora, vender e receber o seu dinheiro e ter a melhor formação de preço, só mesmo por meio de uma cooperativa”. A liderança cooperativista aconteceu em sua vida naturalmente, mas ele acredita que foi pelo fato de que, quando se senta para tomar decisões, ele as faz exclusivamente “para a cooperativa”, nunca para “uma ou outra” pessoa, sempre de forma imparcial e para o bem de todos. O pensamento deste dirigente é ratificado por Davis e Donaldson (2000, apud Davis e Bialoskorski, 2010, p. 19) ao destacar os princípios que distinguem a gestão cooperativista, dentre os quais se destacam os itens “autonomia individual” e “justiça distributiva”. O primeiro refere-se ao respeito pelos indivíduos e reconhecimento de que, dentro dos limites de seus contratos e de suas responsabilidades, eles têm direito ao mesmo grau de autogestão e conduta em seus relacionamentos com a cooperativa. A “justiça distributiva” alerta que a gestão deve garantir a todos os membros da comunidade a justa participação na riqueza gerada, com base no equilíbrio entre as recompensas individuais e a contribuição coletiva para a criação de riqueza.

Na proposta de administração com total separação entre propriedade e gestão, estruturada no Veiling, o Conselho de Administração, comandado pelo presidente, responde por todo o plano estratégico da cooperativa e a gestão deste plano é feita pelo diretor geral, com o apoio de uma equipe de profissionais de áreas diversas, incluindo a comunicação. A cooperativa Veiling conta com um departamento de marketing que

atua como uma *house* de comunicação, trabalhando nas demandas da própria cooperativa, como também para alguns cooperados quando necessitam desenvolver estratégias de comunicação para os seus negócios. Para isso, em 2015, investiu em um estúdio fotográfico que lhes permite rapidamente atualizar os canais de comunicação interna e externa com as novidades em produtos apresentados pelos cooperados.

O processo de fidelização dos associados é definido estatutariamente e foi colocado pelos entrevistados como uma questão que define o comprometimento para com a organização. Para eles, o cooperado deve entregar toda a sua produção para comercialização por meio da cooperativa. O principal motivo desta determinação é a própria sobrevivência do Veiling. Segundo o presidente, a fidelidade para com a cooperativa garante oportunidades iguais para todos os associados e, também, a garantia de recebimento. Se o cliente atacadista não consegue negociar diretamente com o produtor, ele acaba fazendo todas as suas compras na cooperativa e paga regularmente, porque se não o fizer, não comprará mais. No final, a fidelidade estatutária é também garantia de recebimento para o produtor.

O Veiling investe em diversos canais de comunicação para cooperados e também em eventos, visando não apenas informá-los sobre sua cooperativa, mas também para ajudá-los a cuidar do seu negócio e a vender mais. Os canais de comunicação mais utilizados são cartas/circulares, e-mail, reuniões e a newsletter “Coopertime”. Em 2017 foi criada também a revista “À flor da ideia”, com periodicidade semestral.

Já no campo digital, o Veiling está presente em quase todas as redes sociais: Facebook, Instagram, e mantém também o Canal Veiling, no YouTube, com quase 1.200 seguidores. No Canal Veiling, é possível conhecer os principais eventos realizados na cooperativa, principalmente aqueles voltados para venda de produtos, dos quais os cooperados também participam como expositores, a fim de apresentar aos atacadistas e decoradores visitantes, suas novidades em produtos. Para cada um dos públicos de interesse da cooperativa são criados vídeos direcionados no Canal Veiling, como dicas de cuidados com flores e plantas para o consumidor final, dicas de decoração de eventos para os floristas etc.

Comercialmente falando, uma das ferramentas de comunicação mais importantes para os cooperados é o CVHNet, canal por meio do qual o cooperado acompanha toda sua movimentação comercial.

O Veiling, por meio de sua área de Marketing, em parceria com demais áreas estratégicas da cooperativa e com apoio de entidades como o Sescop, desenvolve projetos específicos para os cooperados, com objetivos diversos:

- Desenvolvimento do Cooperado – projeto voltado para governança corporativa, que inclui visitas às propriedades de produção com o objetivo de entender a realidade e as necessidades dos cooperados. A partir dos relatórios de visitas são feitos planos para o desenvolvimento do cooperado e melhorias da cooperativa, visando sempre o benefício e perenidade de ambos.
- Programa Cooper Mais – é um dos três desmembramentos do programa Jovem Cooperado, que promove encontros informais, visando aproximar os sócios da cooperativa, integrando e envolvendo vários elos da cadeia de flores e plantas ornamentais (produtor, atacadista, decorador, florista etc.). Nas reuniões, são debatidos temas de interesse de negócio do cooperado e da cooperativa, como planejamento estratégico, mercado europeu, visão do segmento de decorações, entre outros.
- Geração Cooperativista – são eventos voltados para os jovens filhos de cooperados, que abordam temas diversos, voltados para a capacitação sobre cooperativismo e para os negócios da cooperativa, como são os sistemas de vendas, treinamento para gestão de pessoas, processos logísticos etc. O objetivo é trabalhar o processo de perenidade dos negócios do cooperado.
- Programa individualizado de capacitação – tem por objetivo promover a capacitação individual dos filhos dos cooperados que estão iniciando atividades profissionais nas propriedades de seus pais. Aproxima-se de um programa de *trainee*.
- Veiling Market – é um evento desenvolvido dentro do Gran Flora, voltado especialmente para promover os produtos dos cooperados e parceiros junto aos clientes atacadistas do Veiling, decoradores e floristas.
- Eventos de negócios: o Veiling participa de eventos diversos com o objetivo de promover os produtos comercializados pela cooperativa e, em muitos deles, conta também com a participação direta dos produtores associados. Os mais reconhecidos são o Encontro Nacional de Floristas (Enflor) e a feira promovida pela Associação Paulista de Supermercados (APAS), a APAS Show.

- **Eventos de Responsabilidade Social:** além dos eventos voltados para negócios, o Veiling realiza diversas atividades voltadas para a comunidade e conta com a parceria de muitos associados. Entre os eventos, destacam-se a Caminhada Cooperatividade e o Mosaico Teatral.

Uma questão que fica clara e ratifica a disposição por parte dos dirigentes para a profissionalização da cooperativa é o investimento feito em capacitação. O Veiling incentiva seus colaboradores e associados a conhecerem profundamente o seu negócio e a interagirem no sentido de propor novas ideias que venham a contribuir para o crescimento da cooperativa. Por isso, viabiliza visitas técnicas de colaboradores e de associados a outras cooperativas no Brasil e no exterior, promove cursos com a parceria do Sescop, para citar alguns exemplos.

Nota-se que o Veiling investiu em diversas estratégias de comunicação impressa, digital e eventos. Com isso, vem ampliando o diálogo e minimizando situações de conflito com os associados, conforme esclarece a responsável pela área de comunicação. Ela destaca que, há 10 anos, era comum encontrar cooperados que assumiam o papel de dono quando a situação fosse mais conveniente, mas ela entende que isso já está bem mais controlado. Para ela, a profissionalização da gestão dá o suporte necessário para que os colaboradores possam trabalhar em prol da organização, sem intervenções políticas prejudiciais aos negócios da cooperativa e, logicamente dos cooperados como um todo, posicionamento defendido por autores como Chaddad e Cook (2002) e Bialoskorski Neto (2012).

Coplana - Cooperativa Agroindustrial: tradição e modernidade administrativa

Diferente das outras três cooperativas participantes deste estudo, foram entrevistados na Coplana o diretor presidente e a superintendente, que acumula também a responsabilidade pela coordenação da comunicação na organização.

A Coplana apresenta um perfil organizacional diferenciado em relação aos processos de governança corporativa das demais instituições da amostra. Mesmo não sendo foco de estudo desta tese, o modelo de governança tem um impacto na identidade cooperativa e também na forma como a comunicação é trabalhada. Esse aspecto aparece logo no início da entrevista com o presidente, quando narra o início de seu envolvimento com a cooperativa. Segundo ele, seu pai e seu avô eram cooperados da

Coplana e, em 2003, a cooperativa criou um projeto para aproximar os jovens filhos dos associados da organização, já demonstrando uma visão diferenciada quanto ao processo sucessório familiar. O projeto voltado para jovens foi uma ampliação dos Núcleos de Desenvolvimento já existentes na época e que, atualmente, foram totalmente reestruturados e são diferenciais na gestão e também no suporte à comunicação.

Em termos de comprometimento e fidelidade, não existe no estatuto da cooperativa uma cláusula que obriga os cooperados a comprarem sempre na loja da Coplana. O mesmo ocorre no caso do amendoim, não existindo a obrigatoriedade de entrega do produto para manufatura e comercialização por meio da cooperativa, mas os cooperados que o fazem têm vantagens, como assistência técnica e insumos mais baratos, sementes de qualidade, além de algumas vantagens financeiras.

Reforça-se novamente o pensamento de Bialoskorski Neto (2012), que defende a ideia de que, para fidelizar o cooperado, é preciso investir em educação cooperativista e buscar a participação ativa dos associados nas esferas de decisão de sua empresa. E, para isso, sugere exatamente o que foi feito na Coplana, que foi a criação comitês de associados – que são os núcleos de desenvolvimento - para incentivar a participação, melhorar a comunicação e auxiliar nas decisões estratégicas. O autor sugere, ainda, a criação de um Conselho Consultivo de Estratégias, formado por membros convidados – *experts* – em determinadas áreas de conhecimento. Na Coplana, esse Conselho Consultivo é formado por ex-presidentes da cooperativa e também pelos comitês de Crédito e Finanças, Gestão de Riscos e Comitê de Sucessão.

Assim, ratificando a proposta de Bialoskorski Neto (2012), nota-se que os Núcleos de Desenvolvimento assumiram um papel estratégico na Coplana, não apenas nos negócios propriamente ditos, mas também na comunicação. Segundo os dirigentes, a formação dos núcleos foi trabalhada cuidadosamente, pois foi observado que a gestão precisava dar suporte para que, de fato, o grupo se estruturasse e começasse a trabalhar. O primeiro ponto foi a integração de dois Agente de Desenvolvimento Humano (ADH)³⁴, capacitados pelo Sescop, para acompanhar todos os núcleos. Na sequência, foi feita a eleição dos membros dos núcleos por seus respectivos pares cooperados. O grupo

³⁴ Agentes de Desenvolvimento Humano (ADH) – são profissionais preparados pelo Sescop para coordenar ações planejadas e estruturadas que possam gerar impactos nos negócios.

eleito passou por treinamento (um minicurso) para que pudesse estar pronto para desempenhar o seu papel e estabelecer um plano de ação.

Os coordenadores de núcleo se reúnem uma vez por mês e, quando é necessário, o assunto é levado para os cooperados por seu respectivo núcleo. Segundo os dirigentes, a convivência dos membros do núcleo com a gestão faz com que mudem sua forma de pensar e agir. Saem do espaço da “crítica pela crítica”, para a crítica construtiva, com propostas de melhorias. Mas destacam que os núcleos são consultivos e não deliberativos. Os objetivos de cada um são definidos no Regimento Interno, dando legitimidade e fortalecendo-os administrativamente.

Outro ponto de sucesso creditado aos núcleos de desenvolvimento foi o aumento na participação dos cooperados nas assembleias. A cada edital de convocatória, os núcleos se mobilizam para conscientizar os associados quanto à importância de sua participação. O índice ainda é baixo, entre 3% e 5%, mas melhorou em relação ao ano de 2016.

Para os dirigentes, o mais importante na criação dos núcleos foi que a cooperativa passou a entender melhor a linguagem do cooperado, ressaltando sua importância para a comunicação. Então, para cada assunto a ser comunicado, o núcleo colabora no sentido de trazer a mensagem para mais próximo do cooperado. Eles ressaltam que não se trata de falar a linguagem técnica ou de mercado, mas a linguagem deles (dos cooperados). Em termos de comunicação, a descentralização permite uma proximidade que amplia as possibilidades de troca de informações e promove a comunicação de mão dupla indicada para se alcançar a excelência reforçada por Grunig (1984; 2009).

Além das atividades promovidas pelos núcleos, a Coplana mantém outros canais de comunicação com cooperados que são desenvolvidos por uma agência terceirizada, sob a coordenação da superintendência e de um Comitê de Comunicação, formado por um representante de cada núcleo. O “Informativo Produtor” é um jornal mensal distribuído nas modalidades impressa e eletrônica. Já a Coplana News, é uma newsletter produzida sempre que se tem uma informação importante para ser divulgada. Todo o material da newsletter fica disponível no site.

Para reforçar a comunicação, a Coplana mantém também grupos de WhatsApp, que, segundo a superintendência, funcionam bem. Algumas informações são repassadas

por SMS. Para os eventos externos, contam com o apoio do agrônomo da cooperativa, que atua na assistência técnica aos cooperados e, sempre que é preciso, reforça convites e informações importantes junto aos associados. Além desses, a cooperativa relata suas atividades no Relatório de Gestão, publicado anualmente.

Nas redes sociais, a Coplana tem um canal no YouTube, que conta com 17 seguidores. É interessante ressaltar que diversos vídeos postados pela cooperativa alcançaram um número bem maior de visualizações, como o vídeo institucional, postado há dois anos, que conta com 790 visualizações. Mantém, também, um perfil (não uma página) no Facebook, o que, de certa forma, não permite a interatividade, pois depende de um “convite” e um “aceite” de amizade. Quando foi feito esse relatório, o último *post* deste perfil datava de agosto de 2016.

Em função do perfil do cooperado – grande parte na faixa etária acima de 50 anos – nota-se que a Coplana preocupa-se em oferecer uma diversidade de canais de informação, mas ressalta-se a importância dos núcleos de desenvolvimento para a efetividade da comunicação. Segundo os dirigentes, manter os núcleos ativos não é uma tarefa simples, porque exige toda uma infraestrutura de apoio. A Superintendência alterna com a presidência a presença em todas as reuniões dos núcleos, não apenas para dar apoio, mas também para endossar o trabalho que vem sendo feito, buscando estar sempre próximos dos cooperados.

Quando questionados sobre o perfil de um cooperado comprometido, ambos os entrevistados reforçaram as mesmas questões: primeiro, que faça as operações com a cooperativa, que participe das assembleias, que participe dos fóruns de discussão e que esteja interessado em saber o que está acontecendo com a cooperativa dele.

Outro ponto importante citado pelos dirigentes é que o porte da cooperativa e o fato de estar instalada em cidades pequenas ainda possibilitam uma relação mais próxima com os cooperados, permitindo que eles sejam conhecidos e reconhecidos pelos gestores e por seus pares como membro do grupo. Essa afirmativa ratifica o apresentado por Bialoskorski Neto (2012), que diz que o porte da cooperativa é inversamente proporcional ao poder que o cooperado tem na organização.

A fidelização do cooperado à sua cooperativa ainda é um desafio na Coplana, tanto que os gestores já estão em processo de aprovação de um plano para conscientizar o associado em relação à importância dele estar sempre presente e valorizar as

atividades da cooperativa. Apresenta diferencial na gestão, conforme modelo proposto por Bialoskorski Neto (2012) no novo cooperativismo e busca, por meio de núcleos de desenvolvimento de negócios, também descentralizar a comunicação. O modelo de excelência proposto por Grunig (1984) é parcialmente atendido, ao abrir espaço para uma comunicação de mão dupla por meio dos seus núcleos. Os dirigentes entrevistados acreditam que o envolvimento do cooperado é consequência de um trabalho profissional de gestão, voltado para crescimento de todos.

A fim de permitir uma visão global dos achados nas entrevistas realizadas com os dirigentes das quatro cooperativas, o Quadro 12 apresenta uma síntese comparativa com as principais informações.

Quadro 12 - Síntese comparativa das entrevistas feitas com dirigentes e profissional de comunicação

	Sacromcredi	Unicred	Coplana	Veiling
Profissionalização	<ul style="list-style-type: none"> Governança estruturada. Investe na capacitação dos profissionais. Parceria com Sebrae. 	<ul style="list-style-type: none"> Governança estruturada conforme legislação Comunicação terceirizada; não tem participação em instâncias estratégicas Investe em treinamento dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Governança estruturada, com separação entre propriedade e gestão. Investe em capacitação Apoio do SESCOOP Possui núcleos de desenvolvimento e Comitês de <i>experts</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Governança estruturada, com separação entre propriedade e gestão Possui área de comunicação profissional Investe em capacitação Apoio do SESCOOP
Identidade	Na visão dos entrevistados a identidade cooperativa—valores e filosofia - é percebida por todos os associados em função dos projetos desenvolvidos, voltados para as necessidades da região.	<ul style="list-style-type: none"> Identidade fundamentada na exclusividade dos produtos e serviços Cooperativa fechada para profissionais de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa tradicional e moderna nos processos de produção e gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> Maior cooperativa de flores e plantas da América Latina Fidelidade estatutária
Participação	Em média, 250/300 cooperados frequentam assembleias (1,5%).	Em média 100/120 cooperados em assembleia normais (2%). Em eleições esse número aumenta, dependendo da popularidade dos candidatos.	Entre 50/70 cooperados (3% a 5%). Esse número cresceu em relação a 2016 por influência dos núcleos de desenvolvimento.	Entre 80/85 cooperados frequentam assembleias- entre 25% e 30%.
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> “é aquele que honra os compromissos com a cooperativa”; “que fala bem da cooperativa”; “que usa os produtos da cooperativa”; “(…) não adianta ser só cooperado; tem que cooperar também”. 	<ul style="list-style-type: none"> Investe seus recursos financeiros de forma consciente na cooperativa; Cumprir seus compromissos com a cooperativa; 	<ul style="list-style-type: none"> Que faça as operações com a cooperativa Que participe das assembleias; Que participe dos fóruns de discussão e que esteja interessado em saber o que está acontecendo com a sua cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega toda a sua produção na cooperativa Fidelidade para com a cooperativa garante oportunidades iguais para todos os associados Participa dos eventos comerciais e projetos de capacitação da cooperativa

Quadro 12 - Síntese comparativa das entrevistas feitas com dirigentes e profissional de comunicação (cont.)

	Sacromcredi	Unicred	Coplana	Veiling
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Há profissional de comunicação contratado. Não investe em comunicação formal com cooperados Comunicação interna por intranet, jornal mural e quadro de avisos. Investe em muitos projetos com a comunidade interna e externa 	<ul style="list-style-type: none"> Apoio do Sistema Nacional Unicred Comunicação com cooperado é feita por meio de informativo e pelo portal Aplicativos para móbile SMS e Whatsapp 	<ul style="list-style-type: none"> Descentralização por meio dos núcleos de desenvolvimento Comunicação terceirizada, coordenada pela superintendência que é formada em administração. Informativo mensal (impresso e digital) Newletter <p>Whatsapp; SMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mantém área de comunicação (<i>house</i>) com 6 colaboradores Gerência feminina, garantindo diversidade de gênero (Teoria Excelência) Investe em diversas modalidades de comunicação impressa, eletrônica e eventos.
Redes Sociais	<ul style="list-style-type: none"> Facebook (2,4 mil seguidores) e atualização diária. 	Não está presente em nenhuma rede social	<ul style="list-style-type: none"> Canal no Youtube (17 seguidores). <p>Perfil (não uma página) no Facebook,- o último <i>post</i> feito em agosto de 2016.</p>	Está presente no Facebook (50,5 mil seguidores), Instagram (27,2 mil) e Youtube (Canal Veiling – 1,2 mil seguidores)
Principais projetos	<ul style="list-style-type: none"> Instituto ELLOS Cooperar para Empreender(em parceria com Sebrae) 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocínio de eventos específicos da área de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos de participação da mulher no agronegócio. Logística reversa de embalagens de defensivos agrícolas <p>Projeto ambiental de Reflorestamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do Programa Cooper Mais Geração Cooperativista Programa individualizado de capacitação Veiling Market Eventos de negócios: Enflor e APAS Show. Eventos de Responsabilidade Social: Caminhada Cooperatividade e o Mosaico Teatral

5.1.3 – Análise descritiva da pesquisa com cooperados – Terceira Etapa:

A pesquisa com cooperados foi a terceira e última fase do estudo de múltiplos casos. Isso porque, para a construção do instrumento de levantamento dos dados, algumas questões dependiam de informações apuradas nas entrevistas com as lideranças. Ressalta-se que o levantamento se caracteriza como uma sondagem que tem como proposta identificar comportamento e tendências, sem, portanto, ser conclusiva. Foi de caráter descritivo, por sua propriedade de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno e “estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2003, p. 47). Vale destacar que um dos grandes desafios deste estudo foi conseguir ter a participação dos cooperados no processo de pesquisa, principalmente pela distância geográfica a que se encontravam, restringindo as possibilidades de ampliação da amostra.

Participaram da terceira etapa um total de 77 cooperados, sendo 31 da Saromcredi, 15 da Coplana, 16 da Unicred e 15 da Veiling. Dado o número reduzido de respondentes, consideramos uma sondagem, uma vez que os resultados não podem ser tomados como o perfil das cooperativas pesquisadas. Em função da questão geográfica, parte desta etapa foi realizada pessoalmente pela pesquisadora, com a entrega do questionário a cada respondente, e outra parte dos questionários foi enviada por e-mail. A descrição das características demográficas e o tempo de associação dos respondentes por cooperativa estão apresentados na Tabela 14 – Descrição da amostra dos cooperados respondentes. Para melhor entendimento dos dados, é importante destacar que, quando o *p-value* tem asteriscos, indica que existem diferenças e que elas são significativas. Em alguns casos, foi possível fazer também outros testes estatísticos e, quando pertinentes, os resultados estão apontados na coluna "diferenças". Quando não foi possível fazer testes estatísticos adicionais, as diferenças foram destacadas na própria tabela.

Tabela 14 – Descrição da amostra dos cooperados respondentes

Variáveis	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)	p-value	Diferenças ³
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)		
Sexo¹						
Masculino	11 (36%)	13 (87%)	8 (50%)	8 (53%)	0,014*	
Feminino	20 (64%)	2 (13%)	8 (50%)	7 (47%)		
Idade²						
Até 30 anos	12 (39%)	1 (7%)	1 (6%)	2 (13%)	0,001***	S ≠ C* S ≠ U*** S ≠ V*
Entre 31 e 40 anos	6 (19%)	3 (20%)	1 (6%)	3 (20%)		
Entre 41 e 50 anos	7 (23%)	5 (33%)	3 (19%)	4 (27%)		
Entre 51 e 60 anos	6 (19%)	4 (27%)	5 (31%)	4 (27%)		
Acima de 61 anos	0 (0%)	2 (13%)	6 (38%)	2 (13%)		
Formação²						
Ensino Fundamental	7 (23%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	< 0,001***	S ≠ C*** S ≠ U*** S ≠ V*** C ≠ U**
Ensino Médio	14 (45%)	3 (20%)	0 (0%)	1 (7%)		
Ensino Superior	8 (26%)	8 (53%)	3 (19%)	6 (40%)		
Pós-graduação	2 (6%)	4 (27%)	13 (81%)	8 (53%)		
Tempo de associação²						
Menos de 2 anos	3 (10%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)	0,132	
2 a 5 anos	8 (26%)	2 (13%)	5 (31%)	2 (13%)		
6 a 10 anos	6 (19%)	3 (20%)	3 (19%)	3 (20%)		
11 a 15 anos	3 (10%)	1 (7%)	2 (12%)	2 (13%)		
Mais de 15 anos	11 (36%)	9 (60%)	5 (31%)	8 (53%)		

* Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; ² Teste Kruskal-Wallis; ³ Teste de Mann-Whitney

O que é possível observar sobre o perfil dos respondentes é que há certo equilíbrio de gênero entre os participantes do Veiling e da Unicred, enquanto na Coplana, a amostra contou com maioria masculina e, na Saromcredi, o número de mulheres foi um pouco maior que de homens. Em termos de faixa etária, a amostra da SICOOB Saromcredi contou com um perfil de respondentes mais jovens: 12 dos 31 dos respondentes (39%) tinham menos de 30 anos. Nas demais cooperativas, a maioria dos respondentes oscilou entre 40 e 60 anos. Porém, no perfil de escolaridade, a discrepância foi maior: 21 entre os 31 respondentes (68%) da Saromcredi terminaram o ensino médio, enquanto, nas outras três cooperativas, a maioria tinha graduação ou pós-graduação. A Unicred se destacou, com 13 entre os 15 respondentes (81%) pós-graduados, indicando uma diferença que pode impactar em outros resultados desta sondagem. Reiteramos que, por não se tratar de um censo, os resultados obtidos servem para

permitir conhecer o comportamento de alguns dos associados das cooperativas estudadas nesta tese.

Quanto ao tempo de associação às suas respectivas cooperativas, nota-se que, no segmento agrícola, o vínculo é mais antigo que nas cooperativas de crédito, normalmente porque a família já fazia parte do grupo de sócios. Mesmo tratando-se de sondagem e não sendo uma amostra conclusiva, esse resultado coincide com o desenvolvimento do cooperativismo no Brasil, que sempre foi muito forte no segmento agropecuário, enquanto o crédito apresenta uma evolução mais recente.

Quando questionados sobre os motivos que os levaram a se associar a uma cooperativa, nota-se que, no ramo agropecuário, a questão filosófica cooperativista apresenta-se um pouco mais presente que no crédito, apesar deste também apresentar números significantes neste item. A Tabela 15 apresenta os motivos pelos quais os entrevistados se associaram às suas respectivas cooperativas.

Tabela 15 – Motivos pelos quais os cooperados se associam a uma cooperativa

Variáveis	Saromcredi	Coplana	Unicred	Veiling	p-value
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Por que você se associou a uma cooperativa¹					
Porque não temos outra alternativa na região para essa mesma atividade	5 (16%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	0,017*
Porque minha família já era associada	7 (23%)	1 (7%)	0 (0%)	2 (13%)	
Porque os custos da cooperativa compensam comercialmente.	5 (16%)	1 (7%)	7 (47%)	1 (7%)	
Porque posso intervir como “dono” no futuro da cooperativa	1 (3%)	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	
Porque acredito no cooperativismo enquanto modelo de negócio	13 (42%)	13 (87%)	6 (40%)	10 (67%)	
Atendimento personalizado	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	
Por facilidade de logística.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; * Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

A Tabela 15 aponta, também, que a relação custo-benefício tem um peso importante para a adesão dos associados a uma cooperativa, fato totalmente assumido pelos respondentes da Unicred. De certa forma, esse dado confirma o fato de que os associados desta cooperativa sentem-se privilegiados por terem direitos exclusivos a produtos e serviços diferenciados e

valorizam isso. A eficiência administrativa da organização mostra-se ponto fundamental para fixação dos associados na cooperativa por meio da boa gestão dos custos.

Uma questão importante a se destacar é que, entre os 15 respondentes da Coplana, 14 (93%) já ocuparam alguma função ligada à administração da cooperativa, o que certamente os faz mais conhecedores do cooperativismo e, principalmente, da realidade administrativa da organização. Nas outras três, a maioria dos respondentes nunca ocupou funções na cooperativa, conforme pode ser observado nos dados apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 – Experiência administrativa dos respondentes na cooperativa

Variáveis	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)	p-value
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Ocupa ou já ocupou cargo na administração da cooperativa?					
Sim. No Conselho de Administração	1 (3%)	8 (53%)	0 (0%)	3 (20%)	< 0,001 ***
Sim. No Conselho Fiscal	1 (3%)	1 (7%)	0 (0%)	1 (7%)	
Sim. Na administração- gerência	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	
Sim. Coordenação de Núcleos/Comissões	0 (0%)	4 (27%)	0 (0%)	0 (0%)	
Nunca	29 (94%)	1 (7%)	16 (100%)	11 (73%)	

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; * Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

A situação apontada na Coplana pode ser explicada por sua estrutura descentralizada de administração, estruturada em núcleos de desenvolvimento que proporcionam mais oportunidades de participação do associado nas questões de gestão e mercado da cooperativa. No Veiling, os cooperados também participam de grupos de produtos, mas, conforme observado na Tabela 16, os respondentes não entendem essa participação como uma forma de contribuir com a administração da cooperativa. Entretanto, nota-se que nas cooperativas agropecuárias, o sentimento de pertencimento enquanto sócio-proprietário é muito mais acentuado que nas cooperativas de crédito, conforme se observa na Tabela 17, que demonstra como os associados se veem na cooperativa.

Tabela 17 – Como o associado se vê na cooperativa

Variáveis	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)	p-value
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Como você se vê na cooperativa¹					
Como um cliente/usuário de serviços	17 (55%)	1 (7%)	3 (19%)	2 (13%)	< 0,001*** Destaques na tabela
Como um cliente especial que tem à disposição produtos diferenciados	7 (27%)	1 (7%)	10 (62%)	1 (7%)	
Um dos donos da cooperativa, que toma decisões sobre os seus rumos	1 (3%)	3 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	
Um usuário de serviços e dono	6 (19%)	9 (60%)	3 (19%)	12 (80%)	
Sou colaborador	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; * Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

De acordo com a amostra de respondentes das quatro cooperativas, a percepção dos associados de crédito em relação à sua participação na organização é diferente das agropecuárias. Eles se veem mais como usuários dos serviços e não como donos, com poder para influenciar nas tomadas de decisões. É interessante destacar que os cooperados da Unicred se veem como pertencentes a um modelo diferenciado de instituição financeira, ou seja, sentem-se privilegiados, mas não se posicionam como sócio-proprietário. Certamente essa questão está relacionada também aos marcos regulatórios das instituições de crédito, instituídos pelo Banco Central do Brasil, que conduzem o modelo de governança.

Quando os participantes da pesquisa foram questionados se conheciam os princípios cooperativistas sobre os quais a cooperativa se organizava, novamente nota-se o maior envolvimento dos associados das duas cooperativas de agropecuárias, conforme apresentado na Tabela 18.

Tabela 18 - Nível de conhecimento dos princípios cooperativistas

Você conhece os princípios cooperativistas? ¹	Saromcredi	Coplana	Unicred	Veiling	p-value
Não	8 (26%)	0 (0%)	6 (38%)	0 (0%)	< 0,001***
Não lembro	16 (52%)	0 (0%)	7 (44%)	3 (20%)	
Sim	7 (23%)	15 (100%)	3 (19%)	12 (80%)	

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; * Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

É importante destacar aqui que, entre os participantes da pesquisa, 14 entre os 15 dos associados (97%) da Coplana atuam ou já atuaram em funções administrativas, o que lhes

confere um diferencial inquestionável quanto a essas informações. Outra questão interessante é que muitos responderam que sim, que conheciam os princípios cooperativistas, mas, quando foi solicitado que eles citassem alguns, a maioria não respondeu.

Também foi solicitado aos respondentes que indicassem a relação ideal entre a cooperativa e os seus respectivos cooperados e, novamente, a diferença foi segmentada por ramo. No agropecuário, a maioria indica que a relação ideal é que o associado utilize sempre os produtos e serviços da cooperativa, mas que também participe dos momentos de tomada de decisão, que acontecem durante as assembleias. Já no segmento crédito, particularmente na visão dos associados da Unicred, o ideal é que os cooperados sempre façam negócios/investam e movimentem seus recursos financeiros na sua cooperativa, mas não associam a questão da participação nas tomadas de decisão. Na Saromcredi, pouco mais da metade dos respondentes têm a noção da responsabilidade que os cooperados têm também na tomada de decisões da cooperativa. A Tabela 19 apresenta os resultados da questão por cooperativa.

Tabela 19 – Relação ideal entre cooperativa e cooperados na visão do associado.

Variáveis	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)	p-value
O melhor para a cooperativa é que seus cooperados sejam pessoas que: ¹					
Apliquem seus investimento/façam empréstimos na cooperativa	7 (23%)	0 (0%)	2 (12%)	0 (0%)	< 0,001***
Apliquem seus investimento/façam empréstimos SEMPRE na cooperativa	6 (19%)	0 (0%)	7 (44%)	2 (13%)	
Façam suas operações bancárias e tomem decisões sobre os rumos	18 (58%)	0 (0%)	6 (38%)	0 (0%)	
Utilizem sempre produtos e serviços da cooperativa e tomem decisões	0 (0%)	15 (100%)	0 (0%)	13 (87%)	
Banco que confia; não tem burocracia	0 (0%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)	

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; * Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

Nesta diferença segmentada por ramos, é preciso considerar que as cooperativas de crédito estão subordinadas à regulamentação do Banco Central, mas, boa parte dos cooperados da Saromcredi consegue identificar a importância de sua participação, por exemplo, nas decisões de projetos de investimento da sua cooperativa, como linhas de crédito.

Para entender melhor o processo de participação dos associados no seu empreendimento cooperativo, foi questionado aos participantes da sondagem se eles

costumavam participar das assembleias, reuniões nas quais se decide todos os projetos estratégicos da organização e quais são os motivos que os levavam a participar (ou não). Um dado que chamou a atenção é que, entre os 15 respondentes da Unicred, 14 (88%) assumem que não participam e nem têm interesse em participar das assembleias. Na Saromcredi, essa proporção é um pouco menor, mas também significativa: 14/31 respondentes, ou seja, 45% não participam de assembleias. A síntese dos resultados está apresentada na Tabela 20.

Tabela 20 - Índices de Participação das assembleias da cooperativa

Variáveis	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)	p-value
Nas assembleias de cooperados você normalmente:¹					
Não participa	14 (45%)	2 (13%)	14 (88%)	0 (0%)	< 0,001***
Apenas assiste	5 (16%)	2 (13%)	0 (0%)	1 (7%)	
Apenas vota	7 (23%)	3 (20%)	2 (12%)	4 (27%)	
Vota e propõe ideias.	4 (13%)	3 (20%)	0 (0%)	5 (33%)	
Vota, propõe ideias e tenta convencer os demais sobre o seu ponto de vista	1 (3%)	5 (33%)	0 (0%)	5 (33%)	

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; * Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

Por outro lado, o resultado dos 15 respondentes das cooperativas agropecuárias aponta que a participação dos associados é mais assídua, mas ainda assim é baixa.

Contudo, como a participação está vinculada também ao nível de conhecimento que o associado tem sobre os negócios da cooperativa, buscou-se entender como ele se vê neste processo, considerando o seu nível de conhecimento sobre o assunto, sua visão sobre seus colegas cooperados e o interesse seu e de seus colegas pelas informações. A Tabela 21 reúne as respostas relacionadas ao tema.

Tabela 21 – Nível de conhecimento e interesse dos cooperados na sua cooperativa

Variáveis	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)	p- value	Diferenças ³
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)		
Tem o conhecimento necessário para tomar decisões em sua cooperativa? ¹						
Não, de jeito nenhum	8 (26%)	0 (0%)	7 (44%)	0 (0%)	< 0,001 ***	Destaques na tabela
Pouco	6 (19%)	0 (0%)	6 (38%)	0 (0%)		
Mais ou menos	11 (36%)	5 (33%)	1 (6%)	6 (43%)		
Sim, o suficiente	6 (19%)	8 (53%)	2 (12%)	5 (38%)		
Sim, muito	0 (0%)	2 (13%)	0 (0%)	3 (21%)		
Você se considera uma pessoa bem informada sobre sua cooperativa? ²						
Não, de jeito nenhum	5 (16%)	0 (0%)	5 (32%)	0 (0%)	< 0,001 ***	S ≠ C*** S ≠ U* S ≠ V*** C ≠ U*** U ≠ V*** (OBS: C = V)
Pouco	10 (32%)	0 (0%)	8 (50%)	0 (0%)		
Mais ou menos	12 (39%)	2 (13%)	3 (19%)	2 (13%)		
Sim, o suficiente	4 (13%)	8 (53%)	0 (0%)	11 (73%)		
Sim, muito	0 (0%)	5 (33%)	0 (0%)	2 (13%)		
Você se interessa em se informar sobre questões da cooperativa? ²						
Não	2 (7%)	0 (0%)	3 (19%)	0 (0%)	< 0,001 ***	S ≠ C*** S ≠ V* C ≠ U*** U ≠ V*** (OBS: S = U e C = V)
Raramente	2 (7%)	0 (0%)	4 (25%)	0 (0%)		
Às vezes	13 (43%)	0 (0%)	5 (31%)	1 (7%)		
Quase sempre	5 (17%)	6 (40%)	1 (6%)	7 (50%)		
Sim, sempre	8 (27%)	9 (60%)	3 (19%)	6 (43%)		
Seus colegas se interessam em se informar sobre a cooperativa? ²						
Não, de jeito nenhum	2 (6%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)	0,987	
Raramente	11 (36%)	6 (40%)	5 (31%)	4 (27%)		
Às vezes	8 (26%)	5 (33%)	6 (38%)	9 (60%)		
Quase sempre	4 (13%)	4 (27%)	4 (25%)	2 (13%)		
Sim, muito.	6 (19%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)		
O que leva o cooperado a não envolver com a cooperativa? ¹						
Falta de tempo	5 (16%)	0 (0%)	11 (69%)	2 (13%)	0,009 **	Destaques na tabela
Falta de interesse	12 (39%)	9 (60%)	3 (19%)	5 (33%)		
Não considera importante.	5 (16%)	3 (20%)	0 (0%)	4 (27%)		
Não fica sabendo do evento/falha de comunicação	6 (19%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)		
Não ter voz ativa nos debates e depois ser perseguida depois	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)		
Todas as anteriores	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)		
Não muda nada.	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)		
Não tem consciência que também é dono	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)		
Falta comprometimento	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)		
Julgam que são sempre os mesmos que decidem e que sua opinião	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)		
Somos da área de saúde e não gostamos destes assuntos	0 (0%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)		
Confiança na gestão.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)		

¹ Teste Qui-quadrado; ² Teste Kruskal-Wallis; ³ Teste de Mann-Whitney.

* Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

Foi questionado aos respondentes se eles se consideram pessoas bem informadas sobre a sua cooperativa e, novamente, nota-se a diferença entre os segmentos crédito e agropecuário. Os dados dos respondentes do Veiling e da Coplana são iguais e se dizem conhecedores “o suficiente” dos negócios da cooperativa. Em contrapartida, 13 dos 16 respondentes (82%) da Unicred se consideraram pouco ou nada informados. Já na Saromcredi, a maioria disse estar “mais ou menos informado”. Essa mesma linha de pensamento acompanha também o conhecimento para a tomada de decisões: os cooperados das cooperativas agrícolas sentem-se mais preparados para a tomada de decisões do que nas cooperativas de crédito.

Os associados respondentes das cooperativas agrícolas apresentaram mais interesse nas informações sobre as suas respectivas organizações que os das instituições de crédito. Veiling e Coplana apresentaram-se estatisticamente similares. Já no crédito, quase a metade dos associados respondente confessaram que não têm interesse em se informar sobre a cooperativa, ou tem raramente motivação. Agora, quando avaliaram seus colegas cooperados sobre o interesse nas questões da cooperativa, os dados se assemelham entre as quatro cooperativas, sempre nos níveis intermediários de intensidade, ou seja, se interessam pouco, mais ou menos, ou quase nunca se interessam.

Um ponto que merece reflexão é a questão da falta de interesse dos cooperados em participar das assembleias, ou seja, dos momentos de decisão da cooperativa. Quando os respondentes analisaram o que leva um cooperado a não se envolver com a sua cooperativa, a resposta foi comum entre as quatro organizações: falta de tempo e de interesse, sendo que, na Unicred a soma desses dois itens chega a 88%, ou seja, 13 entre os 15 respondentes. Mas surgem também algumas afirmações isoladas, como “não muda nada”; “cooperativa deve ser mais humana”; “é um banco”, que, de certa forma, deixa transparecer uma relação de conflito entre cooperativa e seus cooperados, conforme foi discutido por autores como Bialoskorski Neto (2004; 2010; 2012) e Zylberstajn (1994). Diante desta informação, foi importante apurar também o que é preciso fazer, na opinião dos respondentes, para despertar no grupo de sócios o senso de corresponsabilidade nas decisões da cooperativa. A Tabela 22 apresenta a síntese das respostas apuradas.

Tabela 22 - Motivos pelos quais os cooperados não participam da cooperativa

	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Uniered (U)	Veiling (V)	p- value
O que é necessário para que os cooperados participem das decisões ¹					
Que a cooperativa os obrigue a participar	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	< 0,001***
Que lhe informem mais e melhor	19 (61%)	0 (0%)	7 (44%)	6 (40%)	
Que lhe seja dado mais capacitação técnica sobre o seu negócio	2 (6%)	0 (0%)	3 (19%)	0 (0%)	
Que lhe seja dado mais capacitação cooperativista	6 (19%)	10 (67%)	5 (31%)	6 (40%)	
Tem que vestir a camisa	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
A cooperativa deve ser mais humana.	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
Que lhes seja dado incentivos diretos	0 (0%)	5 (33%)	0 (0%)	2 (13%)	
É um banco	0 (0%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)	
Simplesmente o cooperado enxergar como seu negocio.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	
não apontou	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; * Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

É possível observar que a comunicação é apontada como solução pela maioria dos respondentes em três das quatro cooperativas pesquisadas. Ou seja, eles acreditam que é preciso informar mais e melhor os associados para envolvê-los na gestão da sua cooperativa. Capacitação cooperativista também é apontada como um importante fator para fortalecer o relacionamento e estimular a participação dos associados. Um ponto a ser analisado pelos gestores é a proposta de criar incentivos diretos para aumentar a participação dos associados, uma questão que aparece mais nitidamente nas cooperativas agropecuárias. Nas cooperativas de crédito, uma pequena parcela de respondentes propôs que sejam oferecidas mais oportunidades de capacitação em torno dos seus negócios para estimular a participação dos cooperados na organização.

Assim, ratifica-se que a comunicação é vista como um ponto importante de vínculo entre o associado e a direção das cooperativas. Mas, de qual comunicação estamos falando? Para responder a essa questão, os respondentes elencaram as formas de comunicação por meio das quais eles normalmente se informavam e, em seguida, indicaram a mais eficiente. Os resultados das questões 17 e 18 do instrumento de pesquisa estão apresentados nas Tabelas 23 e 24, respectivamente. É importante destacar que estas questões são de múltipla escolha e a porcentagem foi calculada com base no número de respondentes. Neste caso, não há teste de significância e os valores são interpretados diretamente da tabela.

Tabela 23 – Forma como os associados se informam na cooperativa

Q17	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Cartas	5 (16%)	10 (67%)	4 (25%)	8 (53%)
Email	2 (6%)	14 (93%)	5 (31%)	14 (93%)
Reuniões	3 (10%)	12 (80%)	0 (0%)	10 (67%)
Rádio	7 (23%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)
Pessoalmente na cooperativa	24 (77%)	0 (0%)	9 (56%)	0 (0%)
Conversas informais	10 (32%)	0 (0%)	2 (12%)	0 (0%)
Eventos internos	2 (6%)	9 (60%)	1 (6%)	6 (40%)
Assembleia	0 (0%)	8 (53%)	0 (0%)	0 (0%)
Site	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Sicoobnet/ CVHNet/Intranet	2 (6%)	2 (13%)	0 (0%)	12 (80%)
Informativo Produtor	0 (0%)	11 (73%)	0 (0%)	0 (0%)
Relatórios	0 (0%)	6 (40%)	0 (0%)	0 (0%)
Coplana News/Newletter	0 (0%)	7 (47%)	0 (0%)	5 (33%)
Facebook	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	1 (7%)
Instagram	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)
Revista	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)
Canal Youtube	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)

Fonte: Autora

Na Tabela 23, é possível observar como o perfil dos cooperados interfere diretamente na forma como se informam e se relacionam com suas respectivas cooperativas, ratificando o que é defendido por França (2009), Ferrari (2009; 2015); Grunig (1984; 2009) entre outros, quando afirmam que, para cada público, exige-se uma comunicação direcionada. Nas cooperativas agrícolas, os canais de comunicação mais utilizados como fonte de informação para os cooperados são e-mail e reuniões e, no caso do Veiling, o CVHNet, meio pelo qual os cooperados se mantêm informados sobre suas questões comerciais na cooperativa. De certa forma, pode-se dizer que esses canais, neste contexto, caracterizam o relacionamento de negócios existente entre as partes. Informativos, newsletter e eventos internos também têm significativa importância e estão normalmente ligados aos negócios e à capacitação. Uma curiosidade a ser comentada é que o relatório, instrumento legal obrigatório de prestação de contas da gestão da cooperativa para com seus associados, foi citado somente pelos

cooperados da Coplana, o que, de certa forma, ratifica a falta de interesse dos cooperados nas questões administrativas de sua cooperativa.

Já nas cooperativas de crédito, segundo os respondentes, o meio mais utilizado pelos cooperados para se informar sobre sua cooperativa foi o contato pessoal. Na Unicred, o e-mail também foi assinalado como importante, assim como as conversas informais foram significativas na Saromcredi. Apesar do forte crescimento da comunicação pelas redes sociais, tais canais não se mostraram significativos para o ambiente cooperativo pesquisado.

A Tabela 24, apresentada a seguir, ratifica a análise feita sobre os meios de comunicação das cooperativas ao apresentar a opinião dos cooperados quanto à eficiência dos canais, que coincide com os dados apresentados na Tabela 23.

Tabela 24 - Meios de comunicação mais eficientes na ótica dos cooperados

Q18	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Cartas	2 (6%)	0 (0%)	5 (31%)	6 (40%)
Email	4 (13%)	13 (87%)	8 (50%)	12 (80%)
Reuniões	4 (13%)	13 (87%)	1 (6%)	9 (60%)
Rádio	6 (19%)	0 (0%)	1 (6%)	0 (0%)
Pessoalmente, na cooperativa	21 (68%)	0 (0%)	3 (19%)	0 (0%)
Conversas informais	4 (13%)	0 (0%)	3 (19%)	0 (0%)
Eventos internos	1 (3%)	8 (53%)	4 (25%)	3 (20%)
Site	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Sicoobnet/CVHNet/Intranet	3 (10%)	1 (7%)	0 (0%)	8 (53%)
Informativo Produtor	0 (0%)	9 (60%)	0 (0%)	0 (0%)
Assembleia	0 (0%)	5 (33%)	0 (0%)	0 (0%)
Relatórios	0 (0%)	5 (33%)	3 (19%)	0 (0%)
Coplana News/Newsletter	0 (0%)	5 (33%)	0 (0%)	2 (13%)
Facebook	0 (0%)	2 (13%)	0 (0%)	1 (7%)
Instagram	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)
Newsletter	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)

Fonte: Autora

Os dados apresentados na Tabela 24 ratificam a análise realizada sobre a comunicação nas cooperativas ao apresentar a opinião dos respondentes quanto à eficiência dos canais

disponíveis, que coincidem com os mais utilizados pelos associados para se informar, apresentados na Tabela 23.

Uma questão curiosa e contraditória foi identificada na análise dos respondentes em relação à forma como a comunicação é trabalhada em sua cooperativa. A maioria acredita que o tema (comunicação) tem sido prioridade da gestão em suas respectivas cooperativas. Porém, conforme apontado na Tabela 22, a maioria solicitou que “lhe informassem mais e melhor”, como justificativa para a não participação nas assembleias. O resultado da questão sobre a gestão da comunicação pode ser verificado na Tabela 25

Tabela 25 – Forma como a comunicação é tratada na cooperativa

Variáveis	Saromcredi (S)	Coplana (C)	Unicred (U)	Veiling (V)	p-value ¹
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Não é prioridade da gestão	5 (16%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0,003**
É importante, mas o conteúdo é insuficiente.	5 (16%)	0 (0%)	3 (19%)	0 (0%)	
É importante e informativa, mas não promove diálogo (unidirecional)	6 (19%)	0 (0%)	5 (31%)	5 (33%)	
É prioridade e buscar sempre motivar e promover a participação	15 (48%)	14 (93%)	8 (50%)	8 (53%)	
É importante, aberta, mas algumas vezes poderia ser mais eficiente	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	
É importante, mas o conteúdo é inadequado ou superficial	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	

Fonte: Autora. ¹ Teste Qui-quadrado; * Significante a 0,05; ** Significante a 0,01; *** Significante a 0,001

Na Coplana, o esforço para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente foi totalmente reconhecido pelos respondentes. Já nas cooperativas de crédito, cerca da metade dos respondentes apontou críticas que podem contribuir com o aprimoramento deste relacionamento.

A fim de verificar o grau de conhecimento que os cooperados respondentes tinham sobre os projetos desenvolvidos pela cooperativa para seus associados, foram elencadas as principais propostas implantadas e os respondentes indicavam se conheciam (ou não) e se já tinham participado. Os resultados estão estruturados por cooperativa na Tabela 26.

Tabela 26 – Conhecimento e participação dos cooperados nos projetos da cooperativa

PROJETOS SAROMCREDI	Não conheço	Conheço mas nunca participei	Conheço e já participei
Cooperativa Educacional (Instituto ELLOS)		22 (71%)	9 (29%)
Educação Cooperativista, Empreendedora e Financeira nas Escolas	5 (16%)	13 (42%)	13 (42%)
Dia C – Dia de Cooperar	4 (13%)	16 (52%)	11 (36%)
Turma da Alegria	2 (6%)	22 (71%)	7 (23%)
Balde Cheio	8 (26%)	19 (61%)	4 (13%)
Programa de qualificação do queijo Canastra	5 (16%)	23 (74%)	3 (10%)
PROJETOS UNICRED	Não conheço	Conheço mas nunca participei	Conheço e já participei
Precaver	5 (31%)	8 (50%)	3 (19%)
Financiamento	1 (6%)	7 (44%)	8 (50%)
Plano de Investimento	3 (19%)	6 (38%)	7 (44%)
Seguros	7 (44%)	8 (50%)	1 (6%)
Eventos Patrocinados	10 (62%)	6 (38%)	
Planos de fidelidade	9 (56%)	5 (31%)	2 (12%)
PROJETOS VEILING	Não conheço	Conheço mas nunca participei	Conheço e já participei
Desenvolvimento do Cooperado	2 (13%)	9 (60%)	4 (27%)
Programa Cooper Mais	1 (7%)	6 (40%)	8 (53%)
Geração Cooperativista	4 (27%)	10 (67%)	1 (7%)
Programa individualizado de capacitação	5 (33%)	8 (53%)	2 (13%)
Caminhada Cooperatividade	5 (33%)	9 (60%)	1 (7%)
Mosaico Teatral	10 (67%)	5 (33%)	
Veiling Market	1 (7%)		14 (93%)
Enflor	1 (7%)		14 (93%)
APAS	1 (7%)	8 (53%)	6 (40%)
PROJETOS COPLANA	Não conheço	Conheço mas nunca participei	Conheço e já participei
Assistência Técnica	1 (7%)	2 (13%)	12 (80%)
Carta de Solo	1 (7%)	4 (27%)	10 (67%)
+ Cana	----	5 (33%)	10 (67%)
Mip Cana		8 (53%)	7 (47%)
Mip Sojo	1 (7%)	10 (67%)	4 (27%)
Aplique certo	1 (7%)	1 (7%)	13 (87%)
Brazilian Premium Peanuts.	2 (13%)	7 (47%)	6 (40%)
Feira de Negócios		2 (13%)	13 (87%)
Coplana Educação Cooperativista		5 (33%)	10 (67%)
Central de recebimento de embalagens		1 (7%)	14 (93%)
Logística Reversa	3 (20%)	6 (40%)	6 (40%)
Dia do Campo Limpo	1 (7%)	4 (27%)	10 (67%)
Corrida Coplana Pegada Sustentável		10 (67%)	5 (33%)

Fonte: Autora

A primeira observação que é possível fazer a partir do que já se conhece sobre cada uma das cooperativas é que a relação de investimento na comunicação se reflete, na mesma proporção, no nível do conhecimento e envolvimento dos associados nos projetos da cooperativa. Na Coplana, o esforço para o desenvolvimento de uma comunicação descentralizada é percebido na tabela 27, apenas observando a coluna de “não conheço”, que apresenta índices muito baixos ou zerados. Isso significa que tudo o que acontece na cooperativa é de conhecimento dos cooperados, mesmo que eles não tenham participado. Na Unicred, em contrapartida, os índices identificados na coluna “não sei” são altos, inclusive para projetos altamente diferenciados voltados para beneficiar os cooperados, como o Precaver, por exemplo.

No Veiling, as ações voltadas para negócios são as que apresentam os melhores índices de conhecimento e participação por parte dos associados, como Enflor e Veiling Market. O projeto para desenvolvimento do cooperado também é bem conhecido, apesar de ter contado com a participação de pouco mais da metade dos associados respondentes. O Mosaico Teatral, voltado para os associados e para a comunidade em geral, foi o que apresentou os índices de reconhecimento mais baixos.

A Saromcredi, apesar não investir na comunicação conforme recomendado pelo modelo de excelência de Grunig (1992), alcançou bons índices de conhecimento e participação dos cooperados. Isso certamente se deve ao fato da região ser pequena e, também, pelo fato da cooperativa ter assumido a responsabilidade por importantes processos de desenvolvimento socioeconômico para benefício da população, reforçando as influências das questões culturais no processo de comunicação.

5.2.3.1 - Mensuração dos níveis de comprometimento dos cooperados a partir da EBACO

Para complementar o diagnóstico mais preciso sobre os níveis de comprometimento do cooperado em relação ao seu empreendimento cooperativista, a questão 22 do instrumento aplicado na pesquisa com associados foi dedicada à EBACO. A escolha desta escala se justificou por ser o modelo validado no Brasil que mais se aproximava da proposta desta tese, que é investigar os níveis de comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa, não se tratando, portanto de uma relação empregado-empregador, mas sim de associação.

Assim, para viabilizar a aplicação deste instrumento de mensuração no ambiente cooperativo, foi feita pequena adaptação no texto, substituindo a palavra organização por cooperativa. É importante destacar que o modelo foi validado para o universo cooperativista

com participação de 417 respondentes, conforme já apresentado no item 5.1 desta tese. Os resultados apurados nas cooperativas que compõe esse estudo, portanto, já foram analisados a partir da validação da escala para cooperativas, utilizando como pesos as cargas fatoriais apresentada neste estudo (Tabelas 11 e 13 desta tese). Desta forma, foi obtido um escore para cada um dos seis constructos finais. A Tabela 27 apresenta os valores obtidos para cada cooperativa. É importante lembrar, durante essa análise, que algumas bases de comprometimento têm relação diretamente proporcional aos índices apurados e outros inversamente proporcionais. Portanto, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho, é importante atingir os níveis mais altos, enquanto nas bases instrumentais, que são a escassez de alternativas e a linha consistente de atividade, representam melhor a relação de comprometimento aquelas com níveis mais baixos.

Tabela 27 – Mensuração do comprometimento nas cooperativas

	Saromcredi Média (DP) NC	Coplana Média (DP) NC	Unicred Média (DP) NC	Veiling Média (DP) NC	Total Média (DP) NC	Diferenças
Afetivo	12,22 (3,19) Acima da média	14,43 (1,44) Alto	12,74 (2,18) Acima da média	13,56 (2,48) Alto	13,02 (2,68) Acima da média	KW = 0,034* S ≠ C ** C ≠ U *
Obrigação em permanecer	6,40 (3,15) Baixo	11,39 (4,57) Acima da média	8,42 (5,36) Abaixo da Média	8,35 (5,40) Abaixo da Média	8,17 (4,70) Abaixo da Média	KW = 0,022* S ≠ C ***
Obrigação pelo desempenho	13,82 (3,21) Acima da Média	14,29 (1,91) Alto	13,98 (2,69) Alto	16,76 (1,24) Alto	14,52 (2,78) Alto	KW = 0,002** S ≠ V *** C ≠ V *** S ≠ V ***
Afiliação	10,22 (5,31) Abaixo da média	16,05 (2,47) Alto	11,88 (4,43) Acima da Média	13,88 (3,65) Acima da Média	12,42 (4,86) Acima da Média	KW = 0,001*** S ≠ C *** S ≠ V * C ≠ U **
Linha consistente de atividade	8,60 (2,60) Acima da Média	8,72 (1,96) Acima da Média	8,66 (2,06) Acima da Média	9,81 (1,84) Alto	8,87 (2,25) Acima da Média	KW = 0,360
Escassez de alternativas	6,80 (3,88) Baixo	9,75 (4,31) Abaixo da média	10,87 (4,66) Acima da Média	12,86 (5,18) Acima da Média	9,40 (4,92) Abaixo da média	KW = 0,001*** S ≠ C * S ≠ U ** S ≠ V ***

NC = Nível de Comprometimento; DP = Desvio Padrão; KW = Teste de Kruskal – Wallis; * significativo a 0,05; ** significativo a 0,01; *** significativo a 0,001; as comparações entre duas cooperativas foram feitas através do teste de Mann-Whitney

Na base afetiva, os resultados apontaram bons níveis de comprometimento nas quatro cooperativas, com destaque para as duas agropecuárias que atingiram o nível alto de comprometimento. Isso significa que os respondentes percebem positivamente a cooperativa em suas vidas e por ela têm sentimentos de carinho.

Porém, o contrário aconteceu na base “obrigação em permanecer”, na qual os resultados estão “abaixo da média” e “baixo” para três cooperativas, quando o ideal seriam resultados altos, ou pelo menos acima da média. A exceção é a Coplana, que apresentou resultado acima da média. Esses dados demonstram que já não existe relação de compromisso dos respondentes com a cooperativa se não houver bom desempenho operacional. Ou seja, a preocupação dos dirigentes com processos de eficácia e profissionalização fazem todo sentido e são esperados pelos cooperados, ratificando o que defendem autores como Bialoskorski Neto (2004; 2010; 2012), Zylberstajn (1994) e Cançado, Souza e Pereira (2014). Entretanto, não basta “fazer bem feito” se o cooperado não tiver conhecimento do que vem sendo feito. Por isso, ratifica-se aqui também a importância da comunicação excelente de Grunig (1984; 2009).

Na base “obrigação pelo desempenho”, os resultados alcançados demonstraram altos níveis de comprometimento, com destaque para o Veiling, e apontaram que os respondentes respeitam os propósitos cooperativistas e se empenham para alcançar os melhores resultados. Entretanto, na base “afiliação”, não se notou unidade entre as cooperativas pesquisadas. O melhor resultado foi atingido pela Coplana, com altos níveis de comprometimento, que demonstram que os respondentes se sentem parte relevante da cooperativa à qual pertencem. O contrário aconteceu na Saromcredi, que apresentou resultados abaixo da média, ou seja, os cooperados participantes do estudo não se sentem pertencentes ao “grupo” da cooperativa, uma questão que precisa ser revista pelos gestores. As duas outras cooperativas tiveram resultados acima da média, que também é positivo.

Outro ponto que chamou a atenção na análise foi a base “linha consistente de atividade”, que está vinculada à crença de que se deve manter atitudes certas para poder se manter na organização, ou seja, não se trata de comprometimento, mas de regras a serem cumpridas.

Neste quesito, os níveis das quatro cooperativas que participaram do estudo estavam acima da média, com destaque para o Veiling, que apresentou o índice “alto”.

Estes resultados apontaram índices contrários dos desejáveis para representar alto comprometimento e espelham a nova discussão que vem sendo feita em torno do tema, que foi chamado de “entrincheiramento” por Rodrigues (2009, apud Rodrigues e Bastos, 2013). A essência do vínculo entrincheiramento, segundo Rodrigues e Bastos (2013, p. 287) envolve o sentimento de estar preso à organização “por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com a sua necessidade e expectativa”. Esses autores defendem a ideia de que o comprometimento está relacionado às bases afetivas.

Pode-se entender os resultados apresentados a partir das regras de fidelidade estabelecidas no estatuto que obrigam os cooperados a comercializarem toda sua produção exclusivamente por meio da cooperativa, sob pena de exclusão do quadro associativo. Ou seja, o cooperado está “preso” ou “entrincheirado” às regras para não perder o benefício, mas não comprometido.

O mesmo acontece na base “escassez de alternativas” nas cooperativas Veiling e Unicred, que apresentaram resultados acima da média, quando o comprometimento estava vinculado aos baixos índices. Esse resultado é compreensível no Veiling, responsável pela movimentação de mais de 40% de todas as flores e plantas comercializadas no Brasil e único na modalidade de leilão. Na Unicred pode-se supor que o resultado espelha a exclusividade oferecida pela cooperativa aos seus associados, não existente em outra instituição financeira.

Buscando aprofundar os conhecimentos sobre o perfil dos cooperados, buscou-se também identificar os traços culturais dos respondentes a partir das dimensões de Hofstede (1991). Das seis dimensões apresentadas pelo autor, foram selecionadas duas em função da afinidade com o ambiente cooperativo: distância de poder (Power Distance Index – PDI) e índices de individualismo (Individualism Index – IDV). A análise dos resultados foi feita conforme orientado no manual “Values Survey Module 2013 – VSM 2013”, a partir das fórmulas estabelecidas para cada item e suas respectivas questões.

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd) \quad (1)$$

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic) \quad (2)$$

Fonte : adaptado de Hofstede, 2013. m = a média dos resultados obtidos na questão; C = constante

Após a adaptação das fórmulas às respectivas questões disponibilizadas no instrumento utilizado nesta pesquisa com cooperados, temos a seguinte fórmula:

$$PDI = 35(m25 - m23) + 25(m28 - m29) + C(pd) \quad (1)$$

$$IDV = 35(m24 - m22) + 35(m27 - m26) + C(ic) \quad (2)$$

Estabeleceu-se a constante em 50, a fim de permitir que os dados ficassem entre zero e 100, conforme orientado por Hofstede. Os resultados apurados estão apresentados na Tabela 28.

Tabela 28 – Índices de Individualismo (IDV) e Distância de Poder (PDI) entre os cooperados participantes da pesquisa.

Cooperativa		IDV_50	PDI_50
Saromcredi	Média	43,23	45,81
	N	31	31
	Desvio Padrão	43,73	57,35
Coplana	Média	26,67	25,00
	N	15	15
	Desvio Padrão	50,66	28,85
Unicred	Média	50,00	58,75
	N	16	16
	Desvio Padrão	22,14	89,51
Veiling	Média	22,00	35,33
	N	15	15
	Desvio Padrão	37,88	39,75
Total	Média	37,27	42,40
	N	77	77
	Desvio Padrão	41,30	58,77

É importante ressaltar que, do VSM 94 para o VSM 2013, foram feitas adaptações e aprimoramentos, tanto no questionário, que ficou menor, como também na fórmula para cálculos dos índices. Os dados atuais nos permitem comparar as cooperativas entre si, mas

não é possível compará-las com estudos anteriores. De qualquer forma, aponta caminhos e tendências de comportamento.

Entre as cooperativas pesquisadas, identificou-se que o índice de individualismo e também de distância de poder são mais altos na Unired. Se compararmos com a disposição em participar da cooperativa, por exemplo, nota-se que realmente os respondentes não estão interessados na participação coletivista da sociedade, bem como não consideram isso importante porque preferem focar no seu consultório médico.

Com dados pouco menos expressivos, em seguida, está a Saromcredi. Um pouco mais coletivista que a Unired, os índices de distância de poder ficaram na fase intermediária entre o grupo pesquisado. Isso pode indicar que se trata de um público mais coletivista que os cooperados da Unired, mas que ainda tem na distância de poder comportamentos que os afastam da participação mais assídua da cooperativa.

Por outro lado, nas cooperativas agropecuárias pesquisadas, cujos proprietários são os produtores rurais com nível de formação educacional mais elevado, como foi possível identificar no perfil dos respondentes, os índices de individualismo e de distância de poder são baixos. No Veiling foram encontrados os mais baixos índices de individualismo, o que aponta tendências coletivistas. Num primeiro momento, se consideramos que a população desta cooperativa é basicamente formada por imigrantes holandeses, nota-se uma mudança de comportamento em relação às suas origens europeias. Mas, é importante lembrar que essa já é a segunda geração dos imigrantes, ou seja, são brasileiros filhos dos holandeses, que certamente já incorporaram traços culturais locais. Entretanto, mantiveram os níveis de distância de poder mais baixos.

A Coplana foi identificada como a cooperativa que apresenta traços mais coletivistas e com os menores índices de distância de poder, um ambiente almejado pelo sistema cooperativo.

5.2 – Análises Finais

Ao chegar aos achados deste estudo de casos múltiplos, uma questão que precisa ser destacada é que as quatro cooperativas que participaram da pesquisa ratificaram os diferenciais do cooperativismo para a sociedade ao confirmar a sua relevância socioeconômica não apenas para suas respectivas regiões, mas para o país como um todo. O que se buscou nesta tese foi aprofundar o debate sobre os desafios vivenciados neste modelo

organizacional, que têm nas interfaces entre comunicação, cultura e comprometimento importantes contribuições para o fortalecimento do capital social e do sistema cooperativo.

Como ponto comum entre as organizações que compuseram a amostra, nota-se a maturidade em relação à de governança corporativa que, apesar de não ser um tema tratado neste estudo, interfere nos processos de comunicação e de relacionamento da organização com seus associados. Com maior ou menor intensidade, foi possível identificar uma disposição destas organizações em adequar os processos de gestão às recomendações feitas pelas boas práticas de governança, do IBGC. Foi identificado que as quatro cooperativas procuram separar propriedade e gestão por meio da contratação de uma diretoria profissional. As duas cooperativas de crédito, por força da legislação, seguem as regras estabelecidas pelo Banco Central do Brasil, órgão que as regula. Contudo, foi possível notar que as duas cooperativas agropecuárias também priorizaram o tema e se adequaram a este quesito. O destaque fica com a Coplana, que, desde 2011, trabalha na reestruturação de seu processo de governança e hoje já tem uma estrutura instalada que se aproxima do que Bialoskorski Neto (2012) definiu como novo cooperativismo. A cooperativa mantém a separação entre propriedade e o controle por meio da profissionalização da gestão, tendo no Conselho de Administração dois conselheiros profissionais contratados, além de manter outros órgãos vinculados à diretoria que ajudam no controle e na transparência da informação, como Conselho Consultivo formado por ex-diretores, comitês de especialistas, além de núcleos de desenvolvimento que democratizam e legitimam as decisões assumidas. Um dos núcleos que vale ressaltar é o núcleo da mulher, um avanço importante para se discutir a questão da inclusão e da diversidade na organização.

A descentralização das informações por meio dos núcleos de desenvolvimento, apresentada na Coplana, traz impactos na comunicação e no comprometimento, como foi possível observar na sondagem realizada junto a um grupo de associados da cooperativa, que, apesar de não ter característica de censo, indica uma tendência de comportamento a ser observada em planejamentos estratégicos futuros. Em termos de comunicação, a cooperativa atende parcialmente os quesitos do modelo de excelência defendido por Grunig (1984), promovendo uma comunicação de mão dupla, principalmente por meio dos núcleos de desenvolvimento de negócios. A comunicação, entretanto, ainda não conta com um profissional com formação na área para a condução das estratégias, conforme recomenda a Teoria da Excelência (Grunig, 1983; 2009), sendo essa função assumida pela superintendência, com apoio de uma empresa terceirizada.

Os resultados apontados na sondagem sobre o nível de conhecimento dos associados da Coplana foram bons, pois os seus associados respondentes se consideraram “informados o suficiente” para a tomada de decisões e demonstraram interesse de participação. Vale ressaltar, entretanto, que quase a totalidade dos respondentes da sondagem ocupam ou já ocuparam cargos da administração da cooperativa, logo, pode-se subentender que já tenham naturalmente mais conhecimento sobre a organização do que quem nunca atuou na gestão.

Os índices de comprometimento apresentados pela Coplana na EBACO foram positivos. Foram altos os índices de “afetividade” e “afiliação”, ou seja, o sentimento de pertencimento ao grupo, além de manter altos e acima da média os índices de “obrigação pelo desempenho” e “obrigação em permanecer”, respectivamente, ratificando os níveis de comprometimento. Esse resultado pode ser associado à comunicação descentralizada por meio dos núcleos de desenvolvimento, que têm se mostrado eficazes no sentido de aproximar os associados da organização. O único ponto na EBACO que aponta uma questão de atenção é para o constructo “linha consistente de atividade”, que apresentou resultado acima da média, o que indica um nível de relação que se aproxima do “entrincheiramento”, conceituado por Rodrigues e Bastos (2012), mas não de comprometimento, ou seja, o associado cumpre as regras para não ser desligado da cooperativa, mas não porque esteja comprometido.

Ainda falando em comunicação, a Coplana mantém também canais formais de informação com os associados, incluindo o informativo mensal e a newsletter. A importância da descentralização por meio dos núcleos também apareceu como positiva na avaliação do nível de conhecimento dos associados respondentes em relação aos projetos da cooperativa. Poucos foram aqueles que desconheciam totalmente o que vem sendo feito. A Coplana também foi identificada como a cooperativa que apresentou traços culturais mais coletivistas e com os menores índices de distância de poder, um ambiente almejado pelo sistema cooperativo. Tal fato pode indicar que a força do grupo demonstrada nas atividades descritas neste estudo fundamenta-se também nos valores coletivistas e com baixa distância de poder dos seus associados.

A Cooperativa Veiling Holambra não conta com a estrutura de descentralização da gestão formalizada, como no caso da Coplana, mas mantém grupos de produtos que, na prática, cumprem boa parte do que é feito pelos núcleos de desenvolvimento de negócios da cooperativa de Guariba (SP). Apesar de investir em diversos canais de comunicação, não é possível garantir a simetria de mão dupla, proposta por Grunig (1984). Na sondagem feita junto aos cooperados, foi possível verificar que, assim como na Coplana, os associados

respondentes sentem que são suficientemente informados para contribuir na tomada de decisões da cooperativa. Entre as quatro cooperativas participantes deste estudo, o Veiling foi a que apresentou os melhores índices de participação do cooperado nas assembleias: entre 25% e 30%, o que demonstra níveis mais elevados de conscientização do cooperado em relação ao seu papel na organização.

O Veiling se destaca positivamente pelos projetos voltados para o negócio da cooperativa envolvendo os associados, como Enflor e Veiling Market. Já aqueles voltados para a comunidade, são poucos conhecidos pelos associados respondentes, que também acabam não se envolvendo, como é a proposta do projeto.

Quanto ao comprometimento, o Veiling não obteve os mesmos níveis da Coplana, mas os índices demonstram que os associados respondentes são envolvidos com sua cooperativa. Nos constructos “afetividade” e “obrigação pelo desempenho”, o Veiling também alcançou os níveis mais altos da escala. A afetividade é demonstrada também no item “afiliação”, com índices acima da média. Já em “obrigação em permanecer”, o índice está abaixo da média, o que demonstra certo desprendimento do associado em relação à sua cooperativa e seus pares, rebaixando os índices de comprometimento.

Outra questão que vale uma reflexão é que, tanto no constructo “escassez de alternativas” como na “linha consistente de atividade”, os índices estão respectivamente, acima de média e alto, demonstrando que, entre os associados respondentes, o sentimento é mais de vínculo normativo que de comprometimento propriamente dito. É interessante destacar neste ponto que o Veiling foi o que apresentou traços culturais com os índices mais baixos de individualismo entre as cooperativas que participaram deste estudo, ou seja, é a cooperativa de tem os valores coletivistas mais fortes.

Nas cooperativas de crédito, tanto a comunicação como os níveis de comprometimento são diferentes se comparados às duas cooperativas anteriormente descritas nesta seção. Na SICOOB Saromcredi, fica claro que traços culturais locais influenciam fortemente a comunicação, que é fundamentada na informalidade e no contato e trato pessoal. A postura do presidente, ao fixar sua mesa de trabalho logo na entrada da cooperativa, já aponta diferenciais de cultura que merecem reflexão.

Assim, apesar de não investir em canais formais de comunicação, boa parte dos associados que participaram da sondagem realizada neste estudo se consideraram razoável ou

suficientemente informados sobre as questões da cooperativa. Conhecem, também, a maioria dos projetos desenvolvidos pela cooperativa para seus associados.

Outro diferencial da Saromcredi em relação às demais cooperativas que compõem a amostra deste estudo é o investimento feito em educação cooperativista. Pode-se dizer que essa é a principal “bandeira” da cooperativa em termos de investimento na comunidade. Todo o FATES³⁵ é investido em uma cooperativa educacional que é responsável pela gestão do Instituto ELLOS, uma escola que traz um diferencial no seu projeto pedagógico voltado para a educação cooperativista, financeira e empreendedora. Acreditam que investir na educação das crianças é o melhor caminho para o país e, também, para o cooperativismo. Também investem no projeto “Educar para empreender”, em parceria com o Sebrae, que leva a proposta de educação financeira, empreendedora e cooperativista também para as escolas públicas das 10 cidades que compõem a área de atuação da Saromcredi.

Entretanto, os níveis de comprometimento apurados na sondagem feita junto ao grupo de cooperados da Saromcredi que participou deste estudo não são compatíveis com o entusiasmo e envolvimento dos dirigentes da cooperativa, apurado durante as entrevistas. Nos constructos “afetivo” e “obrigação pelo desempenho”, os resultados estão acima da média, mas, nas questões de “obrigação em permanecer” e “afiliação”, os índices são baixo e abaixo da média, respectivamente, demonstrando que o sentimento de pertencimento ao grupo e o compromisso de permanecer entre os pares não é tão relevado quanto o que se almeja em uma estrutura cooperativista. O ponto positivo ficou com o constructo “escassez de alternativas”, que resultou num índice baixo, o que significa que os cooperados respondentes estão na cooperativa porque gostam e não por falta de alternativas.

Em termos de traços culturais, comparando com as duas cooperativas agropecuárias que participaram da pesquisa, a Saromcredi mantém índices mais altos de individualismo e, também, de distância de poder. Mas, em comparação com a Uniced, ambos os índices são mais baixos. Tratando-se de sondagem, não se pode afirmar, mas esses dados podem ajudar a explicar a falta de interesse do associado em participar das questões da cooperativa, conforme demonstrado na pesquisa.

Entre as cooperativas que compuseram a amostra deste estudo múltiplo de casos, a comunicação defendida por Grunig (1984) está mais distante do modelo praticado na Uniced.

³⁵ Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social é um fundo obrigatório previsto na Lei 5764/71 que todas as sociedades cooperativistas devem manter para a educação de seus associados.

Como se trata de uma cooperativa com perfil de associados fechado, ou seja, só podem se associar da Unicred profissionais de saúde, nota-se que o esforço para se fazer uma comunicação objetiva e assertiva acontece mais no âmbito pessoal, por SMS ou também por WhatsApp. Os dirigentes acreditam que investir na comunicação nos padrões de excelência defendidos por Grunig (1984) é gastar dinheiro do cooperado e que a maior divulgação possível vem do cooperado satisfeito com os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.

Quando se analisa o nível de conhecimento dos cooperados sobre os projetos desenvolvidos pela cooperativa, nota-se um grau de desconhecimento, inclusive de projetos que os beneficiam, como o Precaver, por exemplo. Segundo um dos dirigentes, os cooperados ainda não perceberam o diferencial de se investir na cooperativa que é sua e que, portanto, trará também benefícios financeiros pela força do volume investido. Portanto, nota-se que a comunicação informal com apoio apenas de um informativo sem sazonalidade definida é insuficiente para envolver os associados na organização.

Ao analisar os níveis de comprometimento apurados pela EBACO, notou-se que os resultados demonstram bons níveis de comprometimento nas bases de “afetividade”, “obrigação pelo desempenho” e “afiliação”. Entretanto, na “linha consistente de atividade” e “escassez de alternativas” os índices estão acima da média, o que indica que os cooperados estão “presos” à cooperativa, mas não comprometidos.

Entre as cooperativas pesquisadas, identificou-se que o índice de individualismo e também de distância de poder são mais altos na Unicred. Esses dados podem ser explicados pelo próprio perfil deste associado, que, em sua maioria, é médico que trabalha sozinho em seu consultório numa posição social de destaque. Se compararmos com a disposição em participar da cooperativa, por exemplo, nota-se que realmente os respondentes não estão interessados na participação coletivista da sociedade, bem como não consideram isso importante. Assumem que são da área de saúde e que, portanto, não entendem nada de finanças.

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A situação político-econômica do Brasil a partir da primeira década do século XXI tem sido motivo de preocupação para a população que depende de seu próprio trabalho para garantir seu sustento. Desemprego, corrupção, violência, educação, saúde e moradia são alguns dos problemas sociais vivenciados nos últimos anos. São muitos os brasileiros excluídos da sociedade por não terem renda que lhes dê acesso aos meios essenciais para uma vida digna. Além disso, os escândalos de corrupção e de impunidade que se acumulam nos três poderes da República diminuem também a perspectiva de futuro dos cidadãos.

Para enfrentar esse cenário, o governo tem tentado aprovar medidas para frear a crise e devolver à população melhores condições de vida, por meio da proposta da reforma da Previdência Social, em curso no Congresso Nacional, e da reforma trabalhista, entre outros desafios. Entretanto, economistas afirmam que um dos problemas vivenciados no Brasil, que embasa uma série de outros, é a submissão da política econômica à política partidária. Problemas complexos têm sido negligenciados e tratados como se fossem simples escolhas, valorizando sempre o melhor benefício político. Por conta disso, a máquina pública está desestruturada, acumulando problemas nos diversos setores da sociedade.

Enquanto a agricultura, a indústria e o setor de serviços lutam para alcançar as metas propostas e atingir bons níveis de produtividade, o governo falha por falta de planejamento em infraestrutura e política fiscal. Assim, cresce a percepção de que o Estado brasileiro precisa ser reformado. Há consenso sobre ser preciso trabalhar para reduzir as desigualdades, tanto na distribuição dos recursos, quanto das oportunidades.

Estudos indicam que a baixa escolarização e a pouca qualificação profissional são os maiores obstáculos para a ocupação das vagas existentes no mercado de trabalho. Por outro lado, a falta de investimento na educação resulta numa formação falha, com nível de aproveitamento muito baixo, quando não impulsiona a evasão escolar.

Como uma terceira via entre o público e o privado, o cooperativismo vem, há séculos, mostrando ao mundo uma nova maneira de organizar o binômio “capital” e “trabalho”. Em cenários desafiadores, como o que hoje vivenciamos no Brasil, tem apresentado resultados práticos que merecem ser ressaltados.

O cooperativismo está presente no Brasil na agricultura, educação, saúde, crédito, habitação e trabalho, para citar alguns dos mais relevantes setores, organizando estruturas coletivas que permitem a milhões de brasileiros terem acesso a condições que, sozinhos, não conseguiriam. Nas cooperativas agropecuárias, por exemplo, produtores se unem para distribuir e vender sua produção, compartilhando a estrutura e rateando os custos. É na força da democracia e da união, características que formam sua identidade corporativa, que as cooperativas se estabelecem, gerando emprego e renda.

A relevância socioeconômica das cooperativas no país está demonstrada nos números do setor: 48% da produção agropecuária brasileira está vinculada, de alguma maneira, a uma organização cooperativa (IBGE, 2016); 38% de todos os atendimentos realizados no mercado privado de saúde são feitos por cooperativas (ANS, 2016); as cooperativas de crédito têm a maior rede de atendimento financeiro do Brasil, com 5.633 pontos. Em 2016, as exportações chegaram a 148 países e somaram US\$ 5,37 bilhões, enquanto a participação em 2005 era de apenas US\$ 1,6 bilhão (OCB, 2016). Hoje já existem também cerca de 20 mil Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), que incluem, na atividade econômica, perto 1,5 milhão de cidadãos que, sozinhos, não teriam tais condições (SENAES, 2013).

Assim, é incontestável reconhecer que esse modelo organizacional vem fazendo a diferença para milhares de pessoas em todo o mundo, principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil. Os números citados anteriormente dão a dimensão desta afirmação. Entretanto, é preciso reconhecer também que o cooperativismo ainda enfrenta grandes desafios pela própria necessidade de profissionalização. Há problemas também relacionados às legislações (ou a falta delas), que permitem desvios de governança e expõem negativamente o sistema cooperativo.

Diante do cenário descrito, a proposta deste estudo foi analisar as interfaces entre comunicação, cultura e comprometimento a partir dos vínculos que se estabelecem entre associados e suas respectivas cooperativas. Partiu-se do pressuposto que o vínculo comprometimento está fortemente relacionado à formação e manutenção do capital social almejado neste tipo de modelo organizacional, fortalecendo-se mutuamente. Assim, buscou-se comparar as estratégias comunicacionais desenvolvidas pelas cooperativas com os respectivos níveis de comprometimento identificados nos seus associados. Procurou-se, também, verificar se os traços culturais de distância de poder e de individualismo, propostos por Hofstede (2001, 2010), impactam no nível de comprometimento e na participação dos associados nas suas cooperativas.

As cinco questões de pesquisa estabelecidas nesta tese ajudaram a guiar a investigação. Os achados que respondem a essas questões foram organizados conforme o desafio proposto em cada uma delas. Ressalta-se novamente que a proposta deste estudo é fazer um levantamento qualitativo exploratório e que as conclusões aqui apresentadas não podem ser generalizadas para o universo cooperativista brasileiro, mas indicam tendências de comportamento, mais especificamente nas cooperativas analisadas, que poderão contribuir com o planejamento estratégico de outras organizações cooperativistas, a partir dos respectivos contextos socioeconômicos.

Ao se comparar cooperativas de dois ramos totalmente diferentes – agropecuário e crédito - não podemos generalizar os resultados. O primeiro ponto diferencial está na própria dependência do cooperado em relação à sua cooperativa: na agropecuária a renda dos associados está praticamente toda vinculada à cooperativa, uma questão que não acontece nas organizações de crédito e que, portanto, traz um impacto direto no relacionamento entre as partes – cooperativa e cooperados.

Traços Culturais X Comprometimento

Pesquisas desenvolvidas por Hofstede (1991) e Tanure (2005) apontam o Brasil como um país coletivista e com altos índices de distância de poder. No ambiente empresarial, essa realidade é refletida por meio de estruturas organizacionais verticalizadas. Como foi possível observar neste estudo é interessante destacar que mesmo em estruturas coletivistas como são as cooperativas, que têm princípios fundamentados na democracia e na igualdade e que, portanto, se propõem a um modelo organizacional menos hierárquico, a distância de poder também aparece com níveis diferentes de intensidade. Nota-se que nas cooperativas de créditos, pela própria natureza do negócio (área financeira) que não gera obrigatoriamente a interdependência dos membros, os associados apresentam níveis de distância de poder e individualismo mais altos que nas cooperativas agropecuárias. As diferenças nos níveis hierárquicos também estão relacionadas a traços culturais locais, como por exemplo, o personalismo existente em uma cidade pequena onde todos se conhecem, como é o caso da Saromcredi, ou o formalismo que marca o perfil do associado em termos de grau de escolaridade e nível de remuneração, no caso da Unicred.

Entendendo melhor esse processo, identificou-se que a Unicred apresentou os índices mais altos em ambas as dimensões. Trata-se de uma cooperativa formada por profissionais da área da saúde, sendo a grande maioria médicos e dentistas, com estudos de pós-graduação. Hofstede (1991) correlacionou o nível de riqueza ao nível de individualismo, ou seja, pode-se

entender que os associados desta cooperativa são profissionais melhor remunerados e que alcançam naturalmente um lugar de destaque na sociedade, justificando também a distância de poder encontrada nesta organização. É importante destacar que esses dados não coincidem com os apontamentos de Hofstede, que afirmou que existe uma correlação negativa entre individualismo e distância de poder, ou seja, populações com menor distância hierárquica tendem a ser mais individualistas, o que não foi confirmado neste estudo. Esse fato coloca em atenção cuidados a serem tomados na aplicação da teoria de Hofstede (2001; 2010), cujos resultados não podem ser generalizados e que dependem do perfil cultural local.

Na Saromcredi, os índices de individualismo e distância de poder também foram mais altos que nas cooperativas agropecuárias, e a justificativa está na cultura local. Vários pesquisadores defendem o ponto de vista de que o universalismo (coletivismo) é uma característica da modernização, de culturas mais complexas e desenvolvidas. Por outro lado, o particularismo é uma característica de comunidades menores, nas quais todos se conhecem pessoalmente, que é o caso da Saromcredi. Como todos se conhecem, as relações passam a ser personalistas, ou, como define Tanure (2005), caracterizam-se pelo coletivismo centrado no personalismo.

Ao contrário das cooperativas de crédito, nas agropecuárias, pela natureza do negócio, existe uma dependência maior dos cooperados em relação à sua cooperativa (renda). Assim, o “espírito de grupo” já é mais incorporado. A Coplana e o Veiling apresentaram índices de individualismo muito similares, bem mais baixos que na Unicred e na Saromcredi. Entretanto, os índices apurados de distância de poder foram mais baixos na Coplana que no Veiling, e pode-se supor que a justificativa também está nas características locais. Os associados respondentes da Coplana apresentavam alto nível de instrução, e a maioria ocupava (ou já tinha ocupado) cargos administrativos na cooperativa³⁶, ou seja, eram (ou foram) detentores de poder. Assim, por serem “iguais”, apresentam baixos índices de distância de poder nas relações da organização, mesmo ocupando cargos hierarquicamente diferentes. Já o Veiling foi o que apresentou os índices mais baixos de individualismo entre as quatro cooperativas pesquisadas, mas, com índices intermediários na dimensão “distância de poder”. E, não por acaso, foi também a cooperativa que apresentou os mais altos índices de participação dos cooperados em assembleias – entre 25% e 30%. Ou seja, pode-se concluir que existe uma

³⁶ O fato da maioria dos respondentes desta sondagem já terem ocupado cargos administrativos indica a necessidade de ampliar a amostra da pesquisa nesta cooperativa, estendendo-a para todos os associados, a fim de garantir maior fidelidade aos dados, sob risco de ter um resultado que não reflete, de fato, sua realidade.

relação positiva entre os traços coletivistas e maior participação do associado no empreendimento cooperativo.

Respondendo à primeira questão (P1), a partir dos índices de distância de poder e de individualismo apontados neste estudo, foi possível constatar que as diferenças nos traços culturais influenciam no desempenho da cooperativa e devem ser identificados, a fim de permitir a proposição de estratégias mais assertivas de relacionamento. Foi identificado, também, que as cooperativas que apresentaram os índices mais altos nas duas variáveis – Unicred e Saromcredi – foram aquelas nas quais os associados participantes do estudo múltiplo de casos se mostraram menos dispostos a participar nas esferas de decisão de suas cooperativas. Ou seja, quanto mais altos os índices de individualismo e a distância de poder, mais distantes também ficam os associados de sua cooperativa, exigindo estratégias diferenciadas de comunicação e relacionamento para trabalhar essa aproximação, considerando os traços culturais identificados.

Ratificamos, também, que duas outras questões devem ser consideradas nesta análise: a primeira referente a própria natureza de negócio das cooperativas. Nos casos estudados nesta tese destacamos que nas cooperativas agropecuárias a participação do cooperado é muito mais requisitada, visto que sua renda principal está vinculada aos negócios da cooperativa, o que não acontece com as organizações cooperativas de crédito, nas quais os associados podem utilizar os serviços de outros bancos sem prejuízo direto. Portanto, pode-se supor uma relação de causa e efeito, na qual a distância de poder e o individualismo são naturalmente menores nos ambientes em que a dependência da cooperativa por parte do cooperado é maior. Outra questão é o porte das cooperativas, que ratificando os estudos de Bialoskorki Neto (2012), quanto maior a cooperativa, mais distantes ficam os cooperados e maior é o poder dos gestores. Nos casos deste estudo ambas cooperativas de crédito tem um número de cooperados muito superior ao das cooperativas agropecuárias.

Práticas de Comunicação X Traços Culturais X Comprometimento

Em relação à comunicação praticada pelas cooperativas participantes do estudo, foi possível perceber que cada uma adota posturas diferentes em relação ao tema. Nota-se que comunicação e relacionamento são questões que estão na pauta dessas organizações, mas, nem sempre são conduzidas conforme orientações de excelência apresentadas por Grunig (1984; 2009). Ou seja, as lideranças avaliam que são questões importantes, mas, às vezes,

consideram que se trata um “conhecimento” (a comunicação) que pode ser colocado em prática por qualquer pessoa, não reconhecendo, portanto, a importância do profissional formado para tal, respondendo à segunda e à quinta questões deste estudo (P2 e P5), que são detalhadas a seguir.

Quando cruzadas as informações apuradas sobre a comunicação e a cultura, ratifica-se o forte vínculo existente entre essas duas variáveis, como se fossem duas faces de uma mesma moeda, como dizem os estudiosos da área. Mesmo sem ter a noção clara deste processo de mútua influência, nota-se que as cooperativas trabalham a comunicação a partir dos traços culturais dos seus associados, mas, em alguns casos, não percebem como isso pode ser potencializado, ampliando as possibilidades de resultados positivos para a cooperativa, não apenas nas questões financeiras, mas principalmente, de relacionamentos estratégicos que permitem o aumento do capital social.

O perfil coletivista centrado no personalismo encontrado na Saromcredi, por exemplo, reforça a necessidade de comunicação individualizada, conforme apontado pela maioria dos associados respondentes da sondagem realizada nesta cooperativa, que preferem se informar pessoalmente sobre questões relacionadas à organização. Baseada neste perfil, a cooperativa não investe em canais de comunicação formais para seus associados, como newsletter ou informativos institucionais. A efetividade da comunicação da Saromcredi acontece principalmente por meio de seus projetos econômicos e educacionais junto à comunidade das cidades pertencentes à sua área de atuação. Existe um forte relacionamento pessoal do presidente – que está neste cargo desde a fundação da cooperativa – junto aos associados. A área de comunicação desta cooperativa é responsável pela maioria dos projetos educacionais desenvolvidos, que sem dúvida são prioridades na estratégia de relacionamento desta organização, além da comunicação em si. Nestes eventos em que a comunicação é feita muito face-a-face, promove-se a comunicação de mão dupla conforme definido por Grunig (1984; 2009), porém com abrangência bem limitada geograficamente. Para alcançar a excelência precisaria também investir em outros canais de comunicação visando, principalmente, o público jovem, que conforme amostra desta sondagem, representa quase a metade dos associados. ,

No entanto, uma questão que merece a atenção na Saromcredi e também na Unicred é a falta de interesse do associado em se informar e, logicamente, em participar dos momentos de decisão da cooperativa. Reiteramos aqui o desafio do porte destas cooperativas (são cooperativas com muitos associados), mas trata-se de uma questão que pode ter uma

contribuição importante da comunicação, principalmente a partir das plataformas digitais. Assim, pode-se concluir que a comunicação trabalhada de forma individualizada, como é feita nestas cooperativas, não é suficiente para garantir a efetividade de envolvimento do associado. Esse resultado é ratificado também nos níveis de comprometimento do cooperado mensurados pela escala EBACO. Nos constructos “afetivo” e “obrigação pelo desempenho” observados na Saromcredi, os resultados estão acima da média, mas, nas questões de “obrigação em permanecer” e “afiliação” os índices estão baixo e abaixo da média, respectivamente, demonstrando que o sentimento de pertencimento ao grupo e o compromisso de permanecer entre os pares não estão adequados ao que se almeja em uma estrutura cooperativista. Ou seja, o cooperado tem carinho e se compromete com os resultados da organização, mas não se sente pertencente ao grupo nem compromissado com essas pessoas que formam a organização.

Um ponto que é interessante destacar é que a comunicação praticada na Saromcredi coloca em prática alguns princípios da comunicação excelente de Grunig, como o empoderamento do profissional de comunicação, que participa das questões estratégicas da organização, mas falha ao não conseguir envolver o associado na sua proposta de trabalho. A recomendação, neste caso, é fortalecer e ampliar os processos já realizados hoje, principalmente no ambiente digital, pois há muitos jovens associados. Deve também aumentar a abrangência da mensagem para um número maior de cooperados, reforçando a educação cooperativista já praticada no dia a dia da cooperativa.

Outro exemplo que merece destaque foi apurado na Coplana, que investe na comunicação formal, por meio de informativos e newsletter, mas também trabalha a comunicação de forma descentralizada, por meio dos núcleos de desenvolvimento implantados pelo modelo de governança instalado. Existe uma ampla participação do cooperado na estrutura da organização e, não por acaso, essa foi a cooperativa que apresentou o menor índice de distância de poder. Assim, verifica-se a influência dos traços culturais de distância de poder na comunicação. Esse resultado também é ratificado pelos níveis positivos de comprometimento mensurados pela EBACO. Em cinco dos seis constructos verificados, os resultados apontaram altos índices de comprometimento. O único ponto de atenção foi o constructo “linha consistente de atividade” que apresentou resultado acima da média, o que indica um nível de relação que se aproxima do “entrincheiramento”, conceituado por Rodrigues e Bastos (2012), mas não de comprometimento, ou seja, o associado cumpre as regras para não ser desligado da cooperativa, mas não porque esteja comprometido.

Comunicação X Comprometimento x Capital Social

Uma questão importante a ser discutida é: o comprometimento gera capital social ou o capital social gera o comprometimento? Entendemos serem questões que mutuamente se retroalimentam. Um associado comprometido, considerando as variáveis analisadas pela EBACO, principalmente as questões relacionadas à afetividade e ao sentimento de afiliação, naturalmente cria um ambiente ideal para a construção do capital social no melhor sentido da palavra. Logicamente, não podemos nos esquecer que, conforme vimos na literatura, é falácia acreditar que o capital social é sempre positivo. Dependendo do contexto ele pode também trazer resultados perversos à sociedade e à cooperativa

Entretanto, como nossa proposta neste estudo foi verificar como as interfaces entre a cultura e a comunicação podem contribuir com o comprometimento e o fortalecimento do capital social entre os associados das cooperativas, buscamos também instrumentos que nos permitissem apurar um diagnóstico mais preciso da realidade de cada organização. E assim, encontramos na escala EBACO a oportunidade de proporcionar ao ambiente cooperativo uma ferramenta que permitirá mensurar os níveis de comprometimento de seus associados para com suas respectivas cooperativas e, assim, trabalhar num planejamento estratégico de comunicação e relacionamento mais assertivo, capaz de proporcionar o capital social almejado neste modelo organizacional.

Assim, respondendo também à terceira questão (P3), ratificando mais uma vez essa forte inter-relação entre comunicação e comprometimento, e do comprometimento com o capital social, foi possível constatar no Veiling baixos índices de comprometimento também relacionados aos constructos normativos “escassez de alternativas” e “linha consistente de atividade”. Trata-se da questão do entrincheiramento, discutido por Rodrigues e Bastos (2012). Estudando o caso especificamente, é possível vincular essa questão ao fato da cooperativa ser o maior centro de comercialização de flores e plantas da América Latina e de exigir de seus associados fidelidade total, estabelecida mediante o estatuto. Ou seja, para permanecer na cooperativa, é preciso obrigatoriamente comercializar toda a produção por meio da cooperativa, uma das características apontada por Portes (2000) para o capital social negativo. Por outro lado, há um forte investimento em comunicação, por meio de diversos canais de comunicação, em capacitação dos cooperados – tanto para fins da cooperativa como também do seu negócio enquanto produtor – e em evento de negócios, dos quais os cooperados participam como expositores.

Uma questão cultural muito específica é trabalhada na Unicred, uma vez que seus cooperados não têm tempo e nem interesse em se aprofundarem nas questões da cooperativa. E a comunicação, que não segue as orientações de excelência defendidas por Grunig (1984), acompanha esse posicionamento, ao restringir seus informativos e ao se relacionar com seus associados apenas por SMS e WhatsApp para tratar de questões pessoais, ou em eventos institucionais. Entretanto, a sondagem indica que esses associados desconhecem muitos dos projetos desenvolvidos especialmente para eles e que poderiam fazer a sua cooperativa crescer ainda mais. Assim, nota-se que o alto nível de individualismo e de distância de poder se reflete também nos níveis de comprometimento apurados pela EBACO nesta cooperativa. Os associados mantêm vínculos de afetividade e sentimento de pertencimento, são comprometidos com o desempenho, mas não querem conhecer e nem participar das questões administrativas da cooperativa. Demonstram baixo nível de comprometimento também nas questões normativas, ou seja, cumprem as regras porque sentem que não têm alternativa no mesmo nível. Portanto, o capital social nesta organização está baseado na visão individualista, apresentada por Bourdieu, na qual “a participação nas redes sociais constitui um recurso potencial de poder, na medida em que possibilita acesso diferenciado aos recursos existentes nas redes para a realização de seus interesses individuais” (PRATES, CARVALHAIS E SILVA. 2007, p. 49). Na visão de Portes (2000), a exclusividade de participação limitada aos profissionais da área de saúde é uma das características do capital social negativo.

A partir da análise desenvolvida nas quatro cooperativas, ratifica-se que a comunicação influencia diretamente os níveis de comprometimento do cooperado em relação à sua cooperativa e, conseqüentemente do capital social, e que a assertividade desta comunicação depende de estudos para interpretar corretamente os traços culturais de seus associados. A prática da comunicação excelente, defendida por Grunig (1984), está presente em três das quatro cooperativas analisadas mediante a comunicação simétrica e de mão dupla. O princípio do empoderamento da área de Relações Públicas foi encontrado nas cooperativas Veiling e Saromcredi, com delegação de poder ao profissional para o desenvolvimento de estratégias que aproximem a organização de todos os seus stakeholders.

A comunicação e a cultura, como elementos fundantes de uma organização, mostram-se indissociáveis nesta pesquisa e, juntas, potencializam a busca pelo comprometimento organizacional. Por sua vez, os altos níveis de comprometimento proporcionam também aumento no capital social, almejado pelas organizações cooperativas. Conforme defendido por Coleman (1990, p. 302) o capital social “não está situado nem nos indivíduos nem nos

meios de produção, mas nas redes sociais densas e fechadas que garantem a confiança nas estruturas sociais e permitem a geração de solidariedade”. A confiança é uma questão que está fortemente vinculada à informação e ao conhecimento.

Comunicação X Educação Cooperativista

Outra questão que contribui com o aumento do comprometimento e do capital social nas cooperativas é a valorização da educação cooperativista, assumida por três das quatro cooperativas, com destaque para a Saromcredi, que inova ao investir também na criança por meio da educação cooperativista, financeira e empreendedora. Além da Cooperativa Educacional ELLOS, situada em São Roque de Minas, a cooperativa expande sua proposta por meio de uma parceria com o Sebrae, levantando para as escolas públicas de todas as cidades de sua área de atuação um projeto de educação cooperativista, financeira e empreendedora. Acreditamos que a longo prazo o projeto poderá trazer bons frutos para toda a região, e para a cooperativa em especial, não apenas pela visão cooperativista, mas principalmente, pelo projeto de empreendedorismo defendido na proposta.

A educação cooperativista é um tema que vem merecendo a atenção dos dirigentes e profissionais de comunicação das cooperativas. A Coplana e o Veiling se destacam também ao direcionar a educação cooperativista nos projetos de governança, estendendo as questões aos negócios e ao processo sucessório dos cooperados, a fim de garantir a sustentabilidade. Essa postura visa resguardar os negócios dos cooperados e, logicamente, da cooperativa.

Contribuições teóricas e práticas

Este estudo possibilitou algumas contribuições teóricas. Entre elas, a principal foi permitir o aprofundamento do entendimento da influência da comunicação nos processos de gestão das cooperativas. A questão do comprometimento, ainda pouco abordada por estudiosos da área da comunicação, mostrou ter importantes interfaces com a comunicação e com a cultura, demonstrando um processo de mútuas influências que devem ser estudadas e interpretadas a fim de contribuir com o aprimoramento dos relacionamentos entre as cooperativas e seus associados. A comunicação excelente gera o comprometimento que, por sua vez, fortalece o capital social almejado pelas organizações associacionistas, como as cooperativas.

Por meio desta pesquisa, foi possível verificar as relações de poder instaladas no sistema cooperativo a partir da identificação da cultura que, conforme descreve Ferrari (2016)

é o cimento que sustenta e organiza os relacionamentos entre os indivíduos que formam a organização. Entendê-la consiste numa etapa fundamental para avançar e obter êxito nas estratégias comunicacionais e de relacionamentos. Por meio das dimensões “distância de poder” e “individualismo”, de Hofstede (2001, 2010), foi possível identificar traços da cultura organizacional nas quatro cooperativas, confirmando suas influências na definição das estratégias de comunicação adotadas. As cooperativas com altos índices de distância de poder e de individualismo exigem uma comunicação mais voltada para a sensibilização dos associados quanto ao projeto cooperativo, sob pena de aproximação entre o sistema cooperativo e o mercado pelo “próprio desconhecimento de outras possibilidades relacionadas à natureza da organização cooperativa” (Cançado, Souza e Pereira, 2014, p. 70).

Os desafios do mundo cooperativo trazem novas reflexões às instituições e aos pesquisadores. Nesta tese, foram apresentadas e ratificadas as interfaces entre cultura, comunicação e comprometimento no fortalecimento dos vínculos que formam o capital social almejado pelo sistema cooperativo. Comprova-se também que a prática da comunicação excelente defendida por Grunig (1984) contribui para o fortalecimento dos vínculos entre os associados e as cooperativas, mas a eficiência neste relacionamento acontece quando se conhece e se leva em consideração os traços culturais deste público.

Na prática, mesmo não sendo objetivo final deste estudo, uma importante contribuição para o sistema cooperativo foi dada nesta tese, por meio da adaptação e validação da Escala de Bases de Comprometimento (EBACO) desenvolvida e testada pela primeira vez por Medeiros (2005) e, posteriormente, por Bastos et al. (2008), para mensurar os níveis de comprometimento dos associados em relação à sua cooperativa. Para validá-la, primeiramente foi feita uma adaptação no texto, substituindo, em alguns casos, a palavra “organização” por “cooperativa” e, também “emprego” por “negócios”, visando caracterizar relação associacionista e não de empregado-empregador. A validação da EBACO para cooperativas foi feita por meio de análise fatorial confirmatória, método utilizado quando se deseja verificar qual o conjunto de assertivas realmente mede o constructo analisado. Como resultado, estabeleceu-se a supressão do constructo “falta de recompensas e oportunidades”, fixaram-se novos pesos para cada assertiva e foram calculados novos intervalos para interpretação nos níveis de comprometimento. A EBACO validada para o sistema cooperativo conta com 23 assertivas e seis constructos, que foram apresentados no capítulo 5.

O uso da EBACO na mensuração dos níveis de comprometimento dos associados em relação ao seu empreendimento cooperativo foi inovador e provou ser uma ferramenta

importante para contribuir no planejamento estratégico das cooperativas, que têm no associado um dos seus principais *stakeholders*.

Limitações e futuros estudos

Embora traga várias possibilidades de reflexão, este estudo apresenta, como fator limitador, o fato de estar restrito a quatro cooperativas, o que nos permite identificar tendências e comportamento, mas não de forma conclusiva para todo o universo cooperativista.

É importante destacar, também como fator limitador, a dificuldade de conseguir que os associados concordassem em participar da pesquisa. Segundo as lideranças que participaram deste estudo, essa questão não é nova para as cooperativas, que também enfrentam o mesmo desafio para conseguir *feedbacks* e para manter um relacionamento transparente e profícuo com este público. Outro ponto limitador foi a questão geográfica. Os associados, principalmente das cooperativas agropecuárias, normamente vivem e têm seus negócios distantes geograficamente da sede administrativa da cooperativa, aumentando a dificuldade do contato para entrevistas pessoais.

Continuar se debruçando sobre questões abordadas nesta tese, inclusive com outras metodologias de pesquisa, é fundamental. Estudos e discussões sobre a comunicação e a cultura não são novas, mas continuam a instigar pesquisadores em todo o mundo, principalmente por ser um assunto permanentemente em ebulição. Trazer esses temas para o universo cooperativo é fundamental para contribuir com os muitos desafios vivenciados por esse modelo organizacional que faz a diferença na sociedade. Continuar a trabalhar a interface entre comunicação e comprometimento certamente agregará importantes contribuições para o mundo corporativo como um todo.

Finalmente, vale a pena citar Ferrari (2009, p. 249) quando afirma que a “perspectiva da cultura como variável ou ferramenta proporciona a oportunidade de trabalhar em prol da administração da organização estabelecendo uma relação entre a cultura e a efetividade organizacional”.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza. **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.
- _____. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, M.M.K.(Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ª. Ed.. São Caetano do Sul – SP: Difusora Editora, 2010. V3, p. 61-76.
- BARROS, B.T e PRATES, M.A.S. **Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARROS, E.; BRITO, J.; MACHADO, M. Interações e implicações paradigmáticas no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I.L.; PENNINI, A.; MOURÃO, I. (org) **Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros**. p. 23-35. Curitiba, PR.: Editora CRV, 2015. 166p.
- BARROSO, Henrique C.M.P. **Culturas Regionais e seus Impactos na Cultura Organizacional: Caso comparado entre Matriz e Subsidiárias no Brasil**. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.
- BASTOS, A.V. B. et al. . Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M.M. (Org); TAMAYO et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BASTOS, A.V.B. et al. . Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L.O. e MOURÃO, L (org). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. 700p.
- BEGNIS, H.S.M. AREND, S.C.; ESTIVALETE, V. F.B. **Em Frente ao Espelho: a produção do conhecimento em cooperativas na Revista de Economia e Sociologia Rural**. RESR, Piracicaba - SP, Vol. 52, Nº 01, p. 099-116, Jan/Mar 2014.
- BIALOSKORSKI NETO, S.. Administración cooperativa, capital social y valor de la producción en la agricultura: un ensayo analítico. **Revista de Economía Pública Social y Cooperativa**, Valencia, v. 43, p. 9-22, nov.
- _____. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004, 178f. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2004.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Member participation and relational contracts in Agribusiness co-operatives in Brazil. **International Journal of Co-operative Management**. v.3, n.1, p.20-26, 2006.
- _____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. **Estrutura de Propriedade e Finanças em Cooperativas Agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos**. XLIII CONGRESSO DA SOBER, Ribeirão Preto, 2005, p. 1-20.

BITONIO, Jo B. **Cooperative Values: ICA Core Value of Cooperation**. Disponível em: <http://www.slideshare.net/jobitonio/cooperative-values-ica-core-values-of-cooperation>. Acesso em 21 set. 2013.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília: INCRA, 1982.

BRUCKMANN, M. **O Inventamos o Erramos: La Nueva Coyuntura Latinoamericana Y El Pensamiento Crítico**. Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense, 2011.

CANCLINI, Nestor Garcia. **La Globalización Imaginada**. Barcelona, Paidós Ibérica, 2002.

CAREGNATO, R.C.A; MUTTI, R.. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso *versus* Análise de Conteúdo. **Contexto Enferm**, Out-Dez; 15(4): 679-84. Florianópolis, 2006.

CANÇADO, A.C., SOUZA, M.F.A. PEREIRA, J.R. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xequê. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas** - RGC - Santa Maria, RS, Vol. 01, N° 02, 2° Sem. 2014.

CO-OPERATIVE HOUSING FEDERATION. **Getting our co-op principles right**, CHF Canada, 2011. Disponível em:

http://www.chfcanda.coop/eng/pdf/ResourceDocs/principles_complete.pdf. Acesso em 15 fev. 2016.

CHRISTENSEN, L.T., MORSING, M. & CHENEY, G.. **Corporate communications: Convention, complexity and critique**. London, Sage, 2008.

COLEMAN, J.. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvafd University Press, 1990.

CUERO, J.M. MOLINA, J.L.; GARCÍA, H.V. **Del cooperativismo a la economía socialmente orientada**. Grafo – Working Papers. Número 4, N° 04/05. Pg.84–94. Noviembre, 2015.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. In: **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa** . Vol. 5, nº 01, janeiro/junho, 2010.

DICIONÁRIO INFORMAL ONLINE. Disponível em:

<http://www.dicionarioinformal.com.br/cooperar/>. Acesso em 10 jan. 2005.

FERNANDES, L.T.; LINS FILHO, M.L.; MOL, A.L.R.; DANJOUR, M.F.A; ANEZ, M.E.M. **(Re)Validação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional**. XIX SEMEAD. 2016.

FERRARI, M. A. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de Relações Públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) – ECA – USP, São Paulo, 2000.

_____. Novos aportes das Relações Públicas para o século XXI. In: **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo. Universidade Metodista de São Paulo, Ano 24, nº 39, 2003.

_____. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas – Histórias, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p.243-262.

_____. Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In: KUNSCH, M.M.K.(org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.** . p. 139.159. São Paulo: Summus, 2016.

FINURAS, Paulo. **Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização.** 2ª edição. Revista e atualizada. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

FREITAS, Alexandre F.. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, F., CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas Editora, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, S. G. Cultura Organizacional e Comunicação. In: KUNSCH, M.M.K. (org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** São Paulo, Pioneira, 1997. p. 37-45.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE-eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

GAZZARD, N., REAGAN, D., ARMSTRONG T.. **Getting Our Co-op Principles Right.** Good Governance and the International Co-op Principles. CHF Canada, 2011. Disponível em: http://www.chfcanada.coop/eng/pdf/ResourceDocs/principles_complete.pdf. Acesso em 13 jan. 2016.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989. 323p.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; BARBOSA DA SILVA, Anielson. **Pesquisa Qualitativa em Estudos organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos.** 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A.S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (RAE).** São Paulo: EAESP / FGV, 1995.

GRUNIG, J.E, HUNT, T. **Managing Public Relations.** New York: Holt, Rinehart, Winston, 1984.

GRUNIG, J.E. (ed). **Excellence in public relations and communication management.** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James. E., FERRARI, Maria. A., FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos - 2ª Ed.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Guias de Governança Corporativa). 93p.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H., **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall Do Brasil, 1982.

HAGEN, H., **Guidelines for cooperative legislation.** International Labour Office. – 3rd ed. rev. - Geneva: ILO, 2012. Disponível em:

http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ILO_Guidelines_for_cooperative_legislation_third_edition.pdf. Acesso em 22 dez. 2014.

HANDY, C.. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva: Editora Senac: São Paulo, 1994. 272p.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C. & SYMON, G.(Ed.). **Qualitative methods in organizational research**: a practical guide. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

HENRÿ, H.. **Guidelines for cooperative legislation**. International Labour Office. – 3rd ed. rev. - Geneva: ILO, 2012. Disponível em:

http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ILO_Guidelines_for_cooperative_legislation_third_edition.pdf. Acesso em 22 dez.2014.

HOFSTEDE, G. **Culture Consequences** – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

_____. **Culturas e organizações**: compreendendo a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

HOFSTEDE INSIGHTS. Disponível em:

<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>. Acesso em 12 dez. 2017.

HOFSTEDE, G. MINKOV, M. **VSM 2013 values survey module 2013. Manual**. Disponível em: <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>. Acesso em 06 jun. 2017.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26ª Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220p.

IM, S. K.; GROVER, V.; SHARMA, S.. **The use of structural equation modelling in research**. Columbia: University of South Carolina, 1998.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO MUNICIPAL BRASILEIRO. – Brasília: PNUD, Ipea, FJP, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS – IBGE - **Projeção da População das Unidades da Federação por sexo e idade: 2000-2030**. Disponível em: http://ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default_tab.shtm . Acesso em 04 nov. 2015.

INTERNATIONAL SUMMIT OF COOPERATIVES 2012. Disponível em www.sommetinter2012.coop. Acesso em 16 ago. 2016.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA). Disponível em www.ica.coop. Acesso em 14 mar. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil**: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos. Brasília, 2016.

KUYVEN, P.S. e KAPPES, S.A.. **II Mapeamento da Economia Solidária Região Sul**. Porto Alegre: Unisinos, 2016.

KUNSCH, Margarida K. Planejamento Estratégico da Comunicação. In: KUNSCH, M. K. (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4ª Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2001. 315p.

LAPLANTINI, François. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1988, 205p. Learning, 2003.

LEVY, M.. **Capital social y asocial**: ensaio crítico sobre Making democracy work, de Robert Putnam”. Zona Abierta, v94/95, 2001, -.105-119.

LEZAMIZ, M.. Relato Breve del Cooperativismo. **Textos Básicos de Otalora** - Capítulo 1 - Disponível em <<http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Publicaciones.aspx>>. Acesso em 05 mai. 2005.

LOSH, S. C. Guide 7: An introduction to less structured methods. In: **EDF 5481 Methods Of Educational Research**, Fall 2015. Disponível em:

<http://myweb.fsu.edu/slosh/MethodsGuide7.html> . Acesso em 08 abr.2017.

MARASCHIM, A. F. **Relações entre Produtores de Leite e Cooperativa**: um estudo de caso na Bacia Leiteira de Santa Rosa. 2004. 145f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MARCHIORI, M., Comunicação É Cultura. Cultura É Comunicação. In: **Comunicação Empresarial** Nº 31. São Paulo, 1999.

MARTIN, J., **Organizational Culture** – mapping the terrain. Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.

MATOS, H. **Capital social e comunicação**: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

MAURER JR., T. H.. **O Cooperativismo: uma economia humana**. São Paulo: Imprensa Metodista, 1966. 328p.

MC DANIEL, C.D. GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson.

MELO, F. N.B.; FERNANDES, L. T. ; ARAÚJO, A.G.; SILVA, M.P. ; SANTOS, F.J.S.. **Validação Da Escala de Bases De Comprometimento Organizacional Na Gestão Pública**: Um Estudo De Caso No Tribunal De Contas Do Estado Do Rio Grande Do Norte. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MONGREVEJO, R., MORA, A., VANHEYNEGEM, P (Eds). **El cooperativismo en América Latina**: una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. 400 p.

MORA, Alberto. Panorama Actual del movimiento cooperativo en América Latina. In: MONGREVEJO, R., MORA, A., VANHEYNEGEM, P (Eds). **El cooperativismo en América Latina**: Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. 400 p.

MORESI, E. (org). **Metodologia da Pesquisa**. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade de Católica de Brasília, 2003.

NASCIMENTO, J. L., LOPES, A. & SALGUEIRO, M.F. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 14(1), 115–133, 2008.

NEVES, Alexandre e HELAL, Diogo. Associativismo, Capital Social e Mercado de Trabalho. In: AGUIAR, Neuma (Org). **Desigualdades Sociais, Redes de Sociabilidade e Participação Política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

O'REILLY, C. A., & CHATMAN, J.. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492–499, 1986

OBSERVATÓRIO NACIONAL DA ECONOMIA SOLIDÁRIA E DO COOPERATIVISMO. Disponível em: <http://ecosol.dieese.org.br/>. Acesso em 26 dez. 2017.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001. 320p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp/. Acesso em 20 dez. 2014.

_____.RELATÓRIO DE ATIVIDADES OCB 2013. Disponível em: <http://relatorioocb2013.brasilcooperativo.coop.br/>. Acesso em 02 jan. 2015.

_____.RELATÓRIO DE ATIVIDADES OCB 2014. Disponível em: http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632 . Acesso em 04 nov. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (OCESP). Disponível em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/default.asp> . Acesso em 06 nov. 2005.

OSTROM, E. Capital Social negativo ou perverso. **Estudos Sociológicos**, v.21, nº63, 2003, p. 572-574.

PADULA, M. **Relações Públicas no Cooperativismo Médico**: estudo do caso Unimed. 2006. 131f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2004.

PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria dos testes na Psicologia e na Educação. Petrópolis: Vozes, 2003.

PINHO, C. M. O estado brasileiro e as cooperativas. In: Pinho, D.B. (org). **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. Bonn: Fundação Friedrich Naumann, 1973.

PINHO, D.B.. **Cooperativismo**: fundamentos doutrinários e teóricos. São Paulo: ICA, 2001. 33 p. Srie Estudos e pesquisas.

_____. **O Cooperativismo no Brasil**. Da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004. 357p.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE FINANCEIRO. História do cooperativismo de crédito no Brasil. Disponível em:

<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/> . Acesso em 28 dez. 2017.

PORTES, A. Capital Social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n.º 33, 2000, pp. 133-158

PORTUGAL, Alberto Mora. Panorama Actual del movimiento cooperativo em América Latina. In: MONGREVEJO, R., MORA, A., VANHEYNEGEM, P. (Eds). **El cooperativismo en América Latina**: una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible.La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. 400 p.

PRATES, Antonio A.P; CARVALHAES, Flávio A. O.; SILVA, Bráulio F. A.. Capital Social e Redes Sociais – Conceitos Redundantes ou complementares. In: AGUIAR, Neuma (Org). **Desigualdades Sociais, Redes de Sociabilidade e Participação Política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

QUEIROZ, C. A.R.S. **Manual da Cooperativa de Serviços e Trabalho** – os cuidados, formas de constituição, riscos, benefícios, legislação e vantagens. 4ª ed. Atualizada e ampliada. São Paulo: Editora STS, 1997. 222p.

REIS, B. P. W.. **Capital social e a confiança**: questões de teoria e método. Revista Sociologia e Política, Curitiba, 21, p. 35-49, nov. 2003.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A.V.B. **Os Vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas**. Revista de Ciências de Administração. V15, nº 36. P. 143-158, ago. 2013.

ROELANTS, B., HYUNGSIK, E.;TERRASI E. **Cooperativas y Empleo**: un informe mundial. CICOPA & Grupo Desjardins. Quebec, 2014.

SCHEIN, E. H. How Culture Forms, Develops, and Changes. In: KILMANN et alii, (1985) Eds. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass. . pp. 17-43.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. S., COOK, S. W., KIDDER, L. (org). **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 4ª Ed.Vol. 2. São Paulo: EPU, 1987.

SHRIVASTAVA, P., **Corporate Strategy**. Journal of Business Strategy, Vol. 5 Iss. 3 pp. 103 – 111, 1985.

SILVA, J. S. F. **Modelagem de Equações Estruturais**: apresentação de uma metodologia. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2006.

SINGER, Paul. Introdução. In: MELLO, Sylvia Leser de (Org.). **Economia solidária e autogestão**: encontros internacionais. São Paulo: NesoI, ITCP e PW, 2005.

_____. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2008.

SILVA FILHO, C.V.. **Cooperativas de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001. 228p.

SOTOMAYOR, A. A. ¿La etnia como fuente de capital social? Una lectura crítica del análisis de las redes co-étnicas como factor del logro educativo de los alumnos inmigrantes. Córdoba: Iasa-CSIC, 2007. Disponível em: [file:///C:/Users/Maura%20Padula/Downloads/La etnia como fuente de capital social Una lectura.pdf](file:///C:/Users/Maura%20Padula/Downloads/La%20etnia%20como%20fuente%20de%20capital%20social%20Una%20lectura.pdf)

SMIRCICH, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quaterly**, v.28, n.3, p.339-358, sept 1983.

TANURE, Betânia. **Gestão a Brasileira**: Somos ou Não Diferentes? Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.142p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 303p. (1)

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WORLD CO-OPERATIVE MONITOR. **Exploring the Co-Operative Economy**, Report, 2014. Disponível em: <http://www.euricse.eu/en/worldcooperativemonitor>. Acesso em 21 dez. 2014.

ZYLBERSTAJN, Décio. **Organização de Cooperativas**: desafios e tendências. In: Revista de Administração, São Paulo v.29, n.3, p.23-32, julho/setembro 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta Convite - MODELO SAROMCREDI

Campinas, dezembro de 2016.

Cooperativa SICOOB Saromcredi

A/C – Sr. João Carlos Leite

Prezado Diretor,

Sou doutoranda da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), sob orientação da profª. Dra. Maria Aparecida Ferrari, e tenho como proposta de pesquisa estudar a **influência da cultura e o papel da comunicação no processo de fortalecimento dos vínculos existentes entre cooperativa e seus cooperados**. O motivo deste primeiro contato é buscar a parceria da Cooperativa SICOOB Saromcredi na parte empírica desta pesquisa. Pretendo ter como resultado caminhos que contribuam com o fortalecimento da identidade cooperativa frente a um mercado cada vez mais competitivo. Anexo, encaminho um comprovante do meu vínculo com a Universidade de São Paulo, bem como um resumo do meu projeto de doutorado, incluindo o protocolo que estudo que pretendo fazer na cooperativa.

Depois de trabalhar por mais de 10 anos em cooperativas - como funcionária e também como prestadora de serviços - e já ter dedicado o meu mestrado ao estudo do cooperativismo, decidi dar continuidade à pesquisa do tema por entender que, apesar de sua fundamental importância econômica e social, o cooperativismo enfrenta desafios intrínsecos de seu modelo organizacional, principalmente relacionado aos vínculos estabelecidos entre seus atores (gestão/cooperados) e ao fortalecimento da identidade cooperativa frente ao mercado.

Nossa proposta é fazer estudos de casos múltiplos (mínimo quatro cooperativas), desenvolvidos a partir de realidades distintas, e oferecer, ao final, caminhos que venham a contribuir com a gestão frente aos desafios acima descritos. Nossa expectativa é poder contar com a SICOOB Saromcredi como uma das cooperativas pesquisadas.

Entretanto, é fundamental destacar que:

- Nosso interesse restringe-se às questões relacionadas à cultura, comunicação e relacionamentos.
- Não trabalharemos com dados sigilosos das cooperativas
- Não tocaremos em questões relacionadas à área financeira
- Não impactará em nenhum tipo de vínculo empregatício ou qualquer outro tipo de remuneração.

- E caso seja do interesse da cooperativa, poderemos criar um nome fictício para a organização, a fim de preservar sua identidade.

Acreditamos que, em caso de concordância, a Saromcredi terá à sua disposição, como contrapartida, resultados que poderão contribuir com o seu plano estratégico de comunicação e de relacionamentos, a partir de dados empíricos e da visão de um pesquisador externo à organização, sempre de forma construtiva.

Caso seja necessário, coloco-me à disposição para apresentar pessoalmente detalhes das etapas do processo de pesquisa. Se for possível, gostaria de fazer a parte empírica da pesquisa no mês de janeiro, quando estou de férias da Universidade. Atualmente, sou professora da PUC-Campinas e diretora do curso de Relações Públicas, então, em grande parte do meu dia, fico na Universidade e deixo aqui os meus contatos. Meus telefones são: (19) 99219-0617 ou (19) 3343-7192 (Centro de Linguagem e Comunicação da PUC-Campinas). E-mail: mpamc@uol.com.br ou maura@puc-campinas.edu.br.

Desde já agradeço muito sua atenção.

Atenciosamente,

Maura Padula

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – Presidente

I. Introdução

A minha pesquisa tem o objetivo de verificar a **influência da cultura e o papel da comunicação no processo de fortalecimento dos vínculos existentes entre cooperativa e seus cooperados**, almejados pelo modelo cooperativista de gestão. Eu precisarei gravar o nosso diálogo para poder analisar futuramente e, desde já, caso seja do seu interesse, comprometo-me em resguardar o nome da empresa e daqueles que participarem do estudo.

A entrevista consiste de algumas poucas questões para as quais o senhor poderá falar livremente.

II. Contexto

1. História da cooperativa. Principais áreas de atuação e projetos.
2. Conte a sua história na cooperativa.
3. Por que se tornou cooperado? Há quanto tempo?
4. Por que quis fazer parte do conselho de administração da cooperativa?
 - a. Há quanto tempo atua como conselheiro?
 - b. Já tinha tido alguma experiência como conselheiro de administração em cooperativas antes?

Profissionalização: separação entre propriedade e controle

5. Para tornar-se dirigente, conselheiro, você passou por algum treinamento? Com foi seu processo de formação cooperativista?
6. Falando de profissionalização de gestão, como está essa questão aqui na cooperativa? Há (total) separação entre propriedade e controle? Existe conflito?
7. Na cooperativa, como é o monitoramento das atividades administrativas, por parte de cooperados e órgãos reguladores?
1. Em uma cooperativa, o associado é, ao mesmo tempo, usuário/fornecedor e proprietário da cooperativa, o que pode levá-lo a ações de valorização do indivíduo em detrimento do coletivo. Esse tipo de situação acontece nesta cooperativa? Como essa questão é controlada?
8. Em sua opinião, qual é principal razão pela qual o cooperado se associa e permanece na cooperativa?
9. Em sua opinião, o cooperado tem clareza de seu papel na cooperativa?

Falando em participação e comprometimento do cooperado com a sua cooperativa

10. Descreva as características que identificam o perfil de um cooperado comprometido com a sua cooperativa.
11. Existe oportunismo por parte dos cooperados?
12. Existem questões no estatuto, como “divulgar práticas de irregularidade”. Como funciona esse controle? Há corporativismo entre cooperados?
13. Como são os índices de participação dos cooperados em assembleias? E nos eventos de negócios? E nos eventos sociais?

14. A (nome da cooperativa) trabalha com algum tipo de incentivo à participação do associado na cooperativa?
15. Em que situações os cooperados são mais atuantes na cooperativa? Se possível, indique algumas situações em que os cooperados se mobilizaram para mudar uma decisão ou sugerir uma mudança.
16. Fidelização. Como essa questão é trabalhada na cooperativa? Como os cooperados veem isso?
17. Avalie a estrutura hierárquica da cooperativa. É muito hierarquizada? Todos têm oportunidade de se fazer ouvir?
18. Em sua opinião, o que é necessário para que os cooperados realmente participem mais das decisões da cooperativa?

Falando da comunicação

19. Como o senhor avalia a comunicação da cooperativa? Como é atualmente?
20. Existem comitês de associados para melhorar a comunicação?
21. Cite os principais canais pelos quais, em sua opinião, o cooperado se informa sobre questões da cooperativa/mercado?
22. Quem é o responsável pela comunicação na cooperativa? Qual a formação deste profissional?
23. Como você classifica o poder do profissional de comunicação na tomada de decisões da cooperativa? Ele tem “voz” nas tomadas de decisões estratégicas?
24. Como é o relacionamento do Profissional da comunicação em relação às demais gerências/liderança da cooperativa?
25. Em sua opinião, o cooperado sente-se ouvido pela gestão? O cooperado possui canais de comunicação para dar o seu *feedback* quanto ao processo de gestão da cooperativa? Quais são?
26. Existem opiniões diferentes com relação ao propósito da cooperativa? Como isso influencia a tomada de decisão?
27. A (nome da cooperativa) é um exemplo de sucesso cooperativo. Você acredita que traços culturais influenciam nesta questão? Cite características que, em sua opinião, ajudam neste processo.
28. O que significa fazer parte de uma cooperativa para o senhor?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista - Profissional De Comunicação

I. Introdução

A minha pesquisa tem o objetivo verificar a **influência da cultura e o papel da comunicação no processo de fortalecimento dos vínculos existentes entre cooperativa e seus cooperados**, almejados pelo modelo cooperativista de gestão. Eu precisarei gravar o nosso diálogo para poder analisar futuramente e, desde já, caso seja do seu interesse, comprometo-me em resguardar o nome da empresa e daqueles que participarem do estudo.

A entrevista consiste de algumas poucas questões para as quais o senhor poderá falar livremente.

II. Contexto

2. Conte a sua história na empresa. Por que se tornou funcionário? É também cooperado? Há quanto tempo?
3. Por que quis fazer parte de uma cooperativa? Foi acaso?
 - a. Já tinha tido alguma experiência em cooperativas antes?
 - b. Qual é a sua formação?

Profissionalização: separação entre propriedade e controle

4. Para trabalhar a comunicação especificamente em uma cooperativa, você passou por algum treinamento? Com foi seu processo de formação cooperativista?
5. Falando de profissionalização de gestão, como é essa questão aqui na cooperativa? Há (total) separação entre propriedade e controle? Existe conflito?
6. Em uma cooperativa, associado é, ao mesmo tempo, usuário/fornecedor e proprietário da cooperativa, o que pode levá-lo a ações de valorização do indivíduo em detrimento do coletivo. Esse tipo de situação acontece nesta cooperativa? Como essa questão é controlada?
7. Em sua opinião, qual é principal razão pela qual o cooperado se associa e permanece na cooperativa?
8. Em sua opinião, o cooperado tem clareza de seu papel na cooperativa?

Falando em participação e comprometimento do cooperado com a sua cooperativa

9. Descreva as características que identificam o perfil de um cooperado comprometido com a sua cooperativa.
10. Em sua opinião, existe oportunismo por parte do cooperado?
11. Como são os índices de participação dos cooperados em assembleias? E nos eventos de negócios? E nos eventos sociais?
12. A (nome da cooperativa) trabalha com algum tipo de incentivo à participação do associado na cooperativa? Quais são esses projetos e qual o papel da comunicação neste processo?
13. Fidelização. Como essa questão é trabalhada pela comunicação cooperativa? Como os cooperados veem isso?

14. Avalie a estrutura hierárquica da cooperativa. É muito hierarquizada e respeitada? Ou é hierarquizada, mas o cooperado continua mandando na gestão? Ou todos têm oportunidade de se fazer ouvir?
15. Em sua opinião, o que é necessário para que os cooperados realmente participem mais das decisões da cooperativa?

Falando da comunicação

16. Como o senhor avalia a comunicação da cooperativa? Como é atualmente? Cite os canais de comunicação existente hoje (inclusive os face a face/reuniões/e-mails etc.)
17. Nos projetos de comunicação, existem comitês de associados para te ajudar a melhorar a comunicação?
18. Cite os principais canais pelos quais, em sua opinião, o cooperado se informa sobre questões da cooperativa/mercado?
19. Como você classifica o seu poder na tomada de decisões da cooperativa? Você tem “voz” nas tomadas de decisões estratégicas?
20. Como é o seu relacionamento com as demais gerências/liderança da cooperativa? Você se sente respeitado e “igual”?
21. A (nome da cooperativa) mantém canais no mundo digital? Há interatividade? Como é feito o controle?
22. Em sua opinião, o cooperado sente-se ouvido pela gestão? O cooperado possui canais de comunicação para dar o seu *feedback* quanto ao processo de gestão da cooperativa? Quais são?
23. Fale-me sobre os projetos de comunicação e relacionamento:
24. A cooperativa é um exemplo de sucesso cooperativo. Você acredita que traços culturais influenciam nesta questão? Cite características que, em sua opinião, ajudam neste processo.
25. O que significa fazer parte de uma cooperativa para o senhor?

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista – Diretor Geral

I. Introdução

A minha pesquisa tem o objetivo verificar a **influência da cultura e o papel da comunicação no processo de fortalecimento dos vínculos existentes entre cooperativa e seus cooperados**, almejados pelo modelo cooperativista de gestão. Eu precisarei gravar o nosso diálogo para poder analisar futuramente e, desde já, caso seja do seu interesse, comprometo-me em resguardar o nome da empresa e daqueles que participarem do estudo.

A entrevista consiste de algumas poucas questões para as quais o senhor poderá falar livremente.

II. Contexto

1. Conte a sua história na empresa.
2. Por que escolheu trabalhar em uma empresa cooperativa?
3. Há quanto tempo atua como (cargo)? Já tinha tido alguma experiência como gestor em cooperativas antes?

Profissionalização: separação entre propriedade e controle

4. Você passou por algum treinamento (sobre cooperativismo) para trabalhar nesta cooperativa?
5. Falando de profissionalização de gestão, como está essa questão na (nome da cooperativa)? Há total separação entre propriedade e controle? Existe conflito?
6. Na cooperativa, há total monitoramento das atividades administrativas, por parte de cooperados e órgãos reguladores? Como?
7. Em uma cooperativa, o associado é, ao mesmo tempo, usuário/fornecedor e proprietário da cooperativa, o que pode levá-lo a ações em que o indivíduo é valorizado em detrimento da organização. Esse tipo de situação acontece nesta cooperativa? Como essa questão é controlada na cooperativa?
8. Em sua opinião, qual é principal razão pela qual o cooperado se associa e permanece na cooperativa?
9. Em sua opinião, o cooperado tem clareza de seu papel na cooperativa?

Falando em participação e comprometimento do cooperado com a sua cooperativa

10. Descreva as características que identificam o perfil de um cooperado comprometido com a sua cooperativa.
11. Como são os índices de participação dos cooperados em assembleias? E nos eventos de negócios? E nos eventos sociais?
12. A (nome da cooperativa) trabalha com algum tipo de incentivo à participação do associado na cooperativa?
13. Em que situações os cooperados são mais atuantes na cooperativa? Se possível, indique algumas situações em que os cooperados se mobilizaram para mudar uma decisão ou sugerir uma mudança.
14. Fidelização. Como essa questão é trabalhada na cooperativa? Como os cooperados veem isso?

15. Avalie a estrutura hierárquica da cooperativa. É muito hierarquizada e respeitada? Ou é hierarquizada, mas o cooperado continua mandando na gestão? Ou todos têm oportunidade de se fazer ouvir?
16. Em sua opinião, o que é necessário para que os cooperados realmente participem mais das decisões da cooperativa?

Falando da comunicação

17. Como o senhor avalia a comunicação da cooperativa? Como é atualmente?
18. Existem comitês de associados para melhorar a comunicação?
19. Cite os principais canais pelos quais, em sua opinião, o cooperado se informa sobre questões da cooperativa/mercado?
20. Quem é o responsável pela comunicação na cooperativa? Qual a formação deste profissional?
21. Como você classifica o poder do profissional de comunicação na tomada de decisões da cooperativa?
22. Como é o relacionamento do Profissional da comunicação em relação às demais gerências/liderança da cooperativa?
23. A (nome da cooperativa) mantém canais confiáveis no mundo digital? Há interatividade?
24. Em sua opinião, o cooperado sente-se ouvido pela gestão? O cooperado possui canais de comunicação para dar o seu *feedback* quanto ao processo de gestão da cooperativa? Quais são?
25. Projetos de relacionamento face a face:
26. Existem opiniões diferentes com relação ao propósito da cooperativa? Como isso influencia a tomada de decisão?
27. A (nome da cooperativa) é um exemplo de sucesso cooperativo. Você acredita que traços culturais influenciam nesta questão? Cite características que, em sua opinião, ajudam neste processo.
28. O que significa fazer parte de uma cooperativa para o senhor?

APÊNDICE E - Pesquisa com os Cooperados (Modelo aplicado no Veiling)

Prezado(a) cooperado(a),

A minha pesquisa tem o objetivo verificar a **influência da cultura e o papel da comunicação no processo de fortalecimento dos vínculos existentes entre cooperativa e seus cooperados**, almejados pelo modelo cooperativista de gestão. Eu vou fazer uma série de perguntas sobre sua cooperativa e, para cada questão, por favor, escolha a resposta que melhor se encaixa ao que você pensa. **Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é a sua opinião.** E não há a necessidade de identificação. O tempo estimado para responder ao questionário é de 10 a 12 minutos. Muito obrigada por sua contribuição!

Maura Padula

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Sexo: (...) Feminino (...) Masculino

Idade: (...) Até 30 anos
 (...) Entre 30 e 40 anos
 (...) Entre 40 e 50 anos
 (...) Entre 50 e 60 anos
 (...) Mais de 60 anos

Formação: (...) Ensino Fundamental incompleto
 (...) Ensino Fundamental
 (...) Ensino Médio
 (...) Universitário
 (...) Pós-graduação

SOBRE IDENTIDADE COOPERATIVA

2. Há quantos anos você está associado à cooperativa?

() Menos de 2 anos () 2 – 5 anos () 5 – 10 anos () 10 – 15 anos () mais de 15 anos

3. Por que você se associou a uma cooperativa e não contratou um serviço relacionado à atividade em questão?

(...) Porque não temos outra alternativa na região para essa mesma atividade.
(...) Porque minha família já era associada.
(...) Porque os custos da cooperativa compensam comercialmente.
(...) Porque posso intervir como “dono” no futuro da cooperativa.
(...) Porque acredito no cooperativismo enquanto modelo de negócio.
(...) Outro. Qual? _____

4. Você ocupa ou já ocupou algum cargo na administração da cooperativa?

(...) Sim. No Conselho de Administração.
(...) Sim. No Conselho Fiscal.
(...) Sim. Coordenação Grupo de produtos/Comissões.
(...) Sim. Na administração – gerência.
(...) Sim. Na administração – outros.
(...) Nunca.

5. Em sua opinião, qual é a razão de ser de sua cooperativa?

(...) Comercializar flores e plantas ornamentais.
(...) Cuidar do bem estar dos seus associados.
(...) Contribuir para o desenvolvimento da comunidade.
(...) Comercializar flores plantas e cuidar do bem estar dos seus associados.
(...) Outro. Qual? _____

6. Como você se vê na cooperativa hoje?

- (...) Como mais um “produtor” que entrega a produção na cooperativa.
- (...) Como um cliente que compra e recebe serviços da cooperativa.
- (...) Um dos donos, que toma decisões sobre a direção da cooperativa.
- (...) Usa os serviços/entrega da produção e toma decisões sobre os rumos da cooperativa.
- (...) Outro. Qual? _____

7. Você conhece os princípios cooperativistas?

- (...) Não
- (...) Não lembro.
- (...) Sim. Cite aqueles que você se lembra _____

8. O melhor para a cooperativa é que seus cooperados sejam pessoas que:

- (...) Entreguem a produção na cooperativa sempre compensar financeiramente.
- (...) Entreguem a produção e comprem os serviços/produtos da cooperativa.
- (...) Tomem decisões sobre a direção da cooperativa.
- (...) Entreguem a produção/ comprem serviços/produtos e tomem decisões sobre os rumos da cooperativa.
- (...) Outro. Qual? _____

9. Quais são os valores do cooperativismo que são colocados em prática na sua cooperativa?

SOBRE COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

10. Em sua opinião, o que é necessário para que os cooperados realmente participem das decisões da cooperativa:

- (...) Que a cooperativa os obrigue a participar.
- (...) Que lhes informem mais e melhor.
- (...) Que lhes sejam dados incentivos diretos.
- (...) Que lhes seja dada mais capacitação técnica e cooperativista.
- (...) Outro. Qual? _____

11. Nas assembleias de cooperados, você normalmente:

- (...) Não participa.
- (...) Apenas assiste.
- (...) Apenas vota.
- (...) Vota e propõe ideias.
- (...) Vota, propõe ideias e tenta convencer os demais sobre o seu ponto de vista.

12. Você sente que tem o conhecimento necessário para tomar decisões em sua cooperativa?

- () Não, de jeito nenhum () Pouco () Mais ou menos () Sim, o suficiente () Sim, muito

13. Você se considera uma pessoa bem informada sobre as questões da cooperativa?

- () Não, de jeito nenhum () Pouco () Mais ou menos () Sim, o suficiente () Sim, muito

14. Você se interessa em se informar sobre questões da cooperativa?

- () Não () Raramente () às vezes () Quase sempre () Sim, sempre

15. Você acredita que seus colegas cooperados se envolvem e se interessam em se informar sobre a cooperativa?

- () Não, de jeito nenhum () Pouco () Mais ou menos () Sim, o suficiente () Sim, muito

16. Em sua opinião, o que leva o cooperado a não envolver com a cooperativa? (ler comunicados, participar de reuniões, assembleias etc.)

- (...) Falta de tempo.
- (...) Falta de interesse.
- (...) Não considera importante.
- (...) Não fica sabendo do evento/falha de comunicação.
- (...) Outro. Qual? _____

17. Como você normalmente se informa sobre questões relacionadas aos seus negócios e à cooperativa? (ASSINALE TODAS QUE JULGAR IMPORTANTES)

(...) Cartas e circulares	(...) Facebook
(...) E-mail	(...) Instagram
(...) CVH net	(...) Twitter
(...) Reuniões	(...) YouTube/Canal Veiling.
(...) Assembleias	(...) Newsletter – Cooper Time/Clock Time
(...) Revista	(...) Eventos internos

18. Dos meios de comunicação abaixo, quais você considera mais eficientes? (ASSINALE QUANTOS DESEJAR)

(...) Cartas e circulares	(...) Facebook
(...) E-mail	(...) Instagram
(...) CVH net	(...) Twitter
(...) Reuniões	(...) YouTube/Canal Veiling.
(...) Assembleias	(...) Newsletter – Cooper Time/Clock Time
(...) Revista	(...) Eventos internos

19. Em sua opinião, a forma como a comunicação é tratada na cooperativa:

- (...) Não é prioridade da gestão.
- (...) É importante, mas o conteúdo é insuficiente.
- (...) É importante e informativa, mas não promove diálogo (unidirecional).
- (...) É prioridade e busca sempre motivar e promover a participação, abrindo espaço para o diálogo.
- (...) Outro. Qual? _____

20. Sobre os projetos desenvolvidos pela cooperativa, quais você conhece ou já participou?

PROJETOS	Não conheço	Conheço mas nunca participei	Conheço e já participei
Desenvolvimento do Cooperado			
Programa Cooper Mais			
Geração Cooperativista			
Programa individualizado de capacitação			
Caminhada Cooperatividade			
Mosaico Teatral			
Veiling Market			
Enflor			
APAS			

21. Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

DISCORDO			CONCORDO		
1. Discordo totalmente	2. Discordo muito	3. Discordo pouco	4. Concordo pouco	5. Concordo muito	6. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6
1. Desde que me associei a esta cooperativa, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais parecidos.						
2. A razão de eu preferir esta cooperativa em vez de outras organizações que atuam no mesmo segmento é o que ela simboliza, seus valores sociais.						
3. Eu me identifico com a filosofia desta cooperativa.						
4. Eu acredito nos valores e nos objetivos desta cooperativa.						
5. Eu não deixaria minha cooperativa agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha cooperativa agora.						
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha cooperativa agora.						
8. Acredito que não seria certo deixar minha cooperativa, porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.						
9. Todo cooperado deve buscar atingir os objetivos da cooperativa.						
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na cooperativa.						
11. O bom cooperado deve se esforçar para que a cooperativa tenha os melhores resultados possíveis.						
12. O cooperado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						
13. Nesta cooperativa, eu sinto que faço parte do grupo.						
14. Sou reconhecido por todos na cooperativa como um membro do grupo.						
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro do grupo.						
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta cooperativa						
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta cooperativa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar, com outra instituição.						
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para fazer esforços extras em benefício desta cooperativa.						
19. Minha visão pessoal sobre esta cooperativa é diferente daquela que eu expresso publicamente						
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta cooperativa.						
21. Procuro não descumprir as regras aqui, pois assim sempre me manterei na cooperativa.						
22. Na situação atual, ficar com minha cooperativa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.						
23. Para conseguir ser recompensado aqui, é necessário expressar a atitude certa.						
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta cooperativa.						
25. Se eu decidisse deixar minha cooperativa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta cooperativa.						
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de alternativas imediatas de negócio/ de trabalho.						
28. Não deixaria esta cooperativa agora, devido à falta de oportunidade de negócios/trabalho ou parceiros.						

Por favor, pense numa relação profissional ideal:

Ao pensar e escolher o trabalho ideal, marque a resposta que melhor representa o nível de importância que teria para você cada situação proposta, segundo a escala abaixo:

Muitíssimo Importante			De nenhuma importância	
1. Muitíssimo Importante.	2. Muito Importante	3. De importância moderada	4. De pouca importância	5. De muito pouca ou nenhuma importância

22	Ter tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar.	1	2	3	4	5
23	Ter um líder (superior direto) que respeite.	1	2	3	4	5
24	Ter uma relação de negócio estável (ter segurança).	1	2	3	4	5
25	Ser consultado pelos dirigentes nas decisões envolvendo o seu trabalho.	1	2	3	4	5
26	Fazer um trabalho interessante.	1	2	3	4	5
27	Ter/fazer uma atividade que seja respeitada pela família e amigos.	1	2	3	4	5

28. Na sua experiência, qual a frequência com que os cooperados têm medo/receio de contradizer as lideranças da cooperativa?

1. Nunca	2. Raramente	3. Às vezes	4. Habitualmente	5. Sempre
----------	--------------	-------------	------------------	-----------

29. Para a afirmação: “Em uma estrutura organizacional, deve-se evitar situações em que o subordinado responda para dois chefes”. Você:

1. Concordo totalmente	2. Concordo	3. Indeciso	4. Discordo	5. Discordo totalmente
------------------------	-------------	-------------	-------------	------------------------