

# Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro

BRASILIAN AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN COOPERATIVES:  
UNDERSTAND BRAZILIAN CO-OPERATIVISM FRAGILITIES

**José Roberto Pereira<sup>1</sup>; Airtton Cardoso Cançado<sup>2</sup>; Flávia Oliveira Rodrigues<sup>3</sup>; Edmilson Eduardo Silva<sup>4</sup>**

## RESUMO

Cultura organizacional é um tema muito pouco explorado nos campos prático e teórico em cooperativas, mas de grande relevância para a gestão deste tipo de organização. Procura-se compreender que elementos teóricos da cultura brasileira podem servir de referência para analisar a cultura nas organizações cooperativas. A metodologia está fundamentada no método comparativo de análise teórica, a partir da definição de categorias analíticas que servem de referência para caracterizar a cultura brasileira, e nos princípios universais do cooperativismo como categorias que servem para caracterizar a estrutura da organização cooperativista. Parte-se do pressuposto de que os princípios universais do cooperativismo não são suficientes para estabelecerem vínculos identitários entre seus membros, recorrendo-se aos valores da cultura brasileira para estabelecer laços de sociabilidade. Portanto, pode-se afirmar que os princípios cooperativistas terão êxito à medida que o contexto cultural esteja mais próximo da democracia, especialmente a democracia participativa ou deliberativa.

**Palavras-chave:** Cultura Brasileira; Cultura Organizacional; Cooperativas; Gestão Social; Organizações Sociais.

## ABSTRACT

*Organizational culture is a very little teme explored in the practical and theoretical fields in cooperative organizations, but of great relevance for the administration of cooperatives. It tries to understand that theoretical elements of brazilian culture can be served as reference to analyze the organizational culture in cooperatives. The methodology is based on comparative method of theoretical analysis as from the definition of analytic category that serve as reference to analyze the brazilian culture and the beginnings of cooperativism that serve to characterize the organizational culture in cooperatives. It brakes of the presupposition that universal beginnings of cooperativism is not enough it goes us to establish entails associative among yours members, putting into practice the brazilian culture values to establish sociability entals. Therefore, it's possible to make sure that the beginnings of cooperativism have successfully as much*

<sup>1</sup> Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília (UnB); Professor Associado da Universidade Federal de Lavras (UFLA); Bolsista CNPq e Pesquisador Mineiro pela FAPEMIG. E-mail: jrob25@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Professor da Universidade Federal do Tocantins - UFT, doutorando em Administração na Universidade Federal de Lavras – UFLA. E-mail: airtoncardoso@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Especialista em Gestão de Cooperativas, bacharel em Administração.

<sup>4</sup> Mestrando em Administração Pública; graduado em administração; especialização em gestão de micro e pequenas empresas e gestor da INCUBACOOOP-UFLA no Departamento de Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA)e Economia (DAE) da UFLA. E-mail: edmilsones@yahoo.com.br.

as that the culture context to be nearly to the democracy, especially the participative democracy.

**Key Words:** *Brazilian Culture; Organizational Culture; Cooperatives; Social Administration; Social Organizations.*

## INTRODUÇÃO

Para falar de cultura na organização, em seu sentido amplo e, especificamente, de cultura nas cooperativas é de fundamental importância identificar e analisar os valores que caracterizam a sociedade em que estão inseridas. Como a maioria dos indivíduos vive grande parte de suas vidas nas organizações, torna-se necessário compreender a dinâmica interativa entre indivíduos, organizações e sociedade. As organizações, em geral, são muito mais que instrumentos para produção de mercadorias para a sociedade, elas são constituídas por pessoas ou indivíduos que se estruturam para exercer algum tipo de atividade com um propósito definido. E as pessoas que delas participam são orientadas por valores, normas e símbolos que definem suas maneiras de pensar e de interpretar o mundo. Dessa forma, além de possuir uma estrutura física, as organizações estruturam uma cultura, um sistema simbólico que procura integrar seus membros. Para Motta (1997) a cultura é linguagem, é código que dá aos indivíduos um sentido ao mundo em que vivem, um significado às suas ações: “Ela designa, classifica, liga e coloca em ordem.” (p.27).

O termo *cultura* pode ser compreendido, sociologicamente, ao se analisar a palavra em latim *culturus*, que, segundo Bosi (1992), significa o futuro, “o que se vai trabalhar, o que se quer cultivar” (p.16). Dessa idéia, segundo o mesmo autor, é que surgiu o conceito de cultura ou *paidéia* em grego – “ideal pedagógico voltado para a formação do adulto na polis e no mundo” (p.16). Bosi (1992) observa que coexistem em uma mesma sociedade variedades de culturas, tanto letradas como não letradas, mas não cabe, hoje, falar no Brasil de cultura negra ou indígena ou rústica, em estado puro, porque “a simbiose cabocla, mulata ou cafusa foi prevalecendo em todos os campos da vida material e simbólica: na comida, na roupa, na casa, na fala, no canto, na reza, na festa (...)” (p.46). Isto significa que vivemos em uma sociedade de culturas híbridas, que se estende desde o individualismo ao holismo e, dentre as quais, pode-se localizar a cultura nas cooperativas.

Ao invés de tratar neste artigo de cultura organizacional, trataremos de cultura nas organizações, concordando com a abordagem de Barbosa (2002), cujo argumento é de que a cultura deve ser analisada. Cultura é um tema muito pouco explorado nos campos prático e teórico quando se trata de cooperativas, mas de grande relevância para o desenvolvimento do cooperativismo e da administração de cooperativas. É neste sentido que o presente artigo procura contribuir com reflexões teóricas sobre cultura, cultura nas organizações, cultura brasileira e organizações cooperativas.

Desde a sua origem a organização cooperativa exigiu de seus membros, em termos ideológicos, uma posição de autonomia que corresponderia ao indivíduo crítico, reflexivo e democrático, qualidades típicas da categoria *sujeito*, identificada no estudo de Figueiredo (1995) ao analisar os modos de subjetivação no Brasil contemporâneo. No entanto, as cooperativas sempre

foram muito permeáveis aos valores da cultura local e global. Nesse sentido, devem-se compreender as cooperativas e a sua cultura como produtos e produtoras da sociedade. Assim, aquele que é associado a uma organização cooperativa é o mesmo indivíduo que constitui a sociedade, que contribui para sua formação cultural e, ao mesmo tempo, é influenciado por ela. Levando-se em consideração esses aspectos, procura-se explorar os elementos teóricos que podem servir de referência para analisar a cultura em cooperativas a partir da cultura brasileira, apesar de ser uma organização estruturada com base em princípios universais de cooperação (adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos

sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; preocupação com a comunidade). Parte-se do pressuposto que esses princípios universais do cooperativismo não são suficientes para estabelecerem vínculos associativos entre os membros de uma organização cooperativa, no sentido de formarem sua identidade.

Tendo em vista estas considerações, levantam-se as seguintes questões: que elementos teóricos da cultura brasileira podem contribuir para compreender a cultura nas cooperativas? Que tipo de cultura cooperativista está sendo formado no seio do cooperativismo brasileiro, tendo em vista as contradições entre os princípios cooperativistas universais e os valores da cultura brasileira? Estas são indagações que procuram orientar a reflexão teórica que ora se propõe. Neste sentido, identificar os valores que formam a cultura de uma sociedade é o primeiro passo para se conhecer o associado da cooperativa, sua cultura e a cultura de sua organização.

A metodologia utilizada neste artigo está fundamentada no método comparativo de análise teórica, a partir da definição de categorias analíticas que servem de referência para caracterizar a cultura brasileira, por um lado, e os princípios universais do cooperativismo como categorias que servem para caracterizar a estrutura das cooperativas, por outro lado. Temos, assim, uma matriz comparativa entre valores da cultura brasileira e os princípios universais do cooperativismo, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1. Matriz comparativa entre valores da cultura brasileira e princípios universais do cooperativismo

VALORES CULTURAIS	PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS
1. Hierarquia	1. Controle Democrático pelos Sócios
2. Personalismo	
3. Patrimonialismo	2. Participação Econômica dos Sócios
4. Formalismo	3. Autonomia e Independência 4. Adesão Voluntária e Livre
5. Jeitinho	5. Educação, Treinamento e Informação
6. Estrangeirismo	6. Preocupação com a comunidade
7. Aventureiro	7. Cooperação entre cooperativas

Fonte: Adaptado de Freitas (1997, p.44)

Neste quadro podem-se observar as contradições teóricas inerentes às cooperativas, pois para cada princípio do cooperativismo têm-se valores da cultura brasileira que o contradiz. Ao explorar essas contradições, metodologicamente estruturadas, espera-se compreender melhor a

configuração organizacional das cooperativas inseridas na diversidade cultural brasileira.

## **CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA**

As cooperativas e seus associados pertencem a uma sociedade que possui uma cultura. A cultura de uma sociedade, segundo Bosi (1992, p.16), “é o conjunto das práticas, das técnicas, dos símbolos e dos valores que se devem transmitir às novas gerações para garantir a reprodução de um estado de coexistência social.”. A partir desse conceito pode-se observar a coexistência, em uma mesma sociedade, de variedades de culturas, tanto letradas como não letradas. Um grupo de pessoas dentro da sociedade pode formar um conjunto de valores específicos, ou seja, uma cultura própria, de modo que uma sociedade pode comportar grande diversidade cultural, como é o caso do Brasil.

Cooperativas são formadas por grupos heterogêneos de pessoas que expressam diversidade de valores, pois são influenciadas pela cultura da sociedade da qual faz parte. Os valores culturais da sociedade e dos grupos heterogêneos dentro da cooperativa orientam a conduta dos associados e de seus dirigentes, criando neles um modo subjetivo de ver as pessoas e o seu meio, de se comunicar e de tomar decisões.

O dicionário de ciências sociais menciona A. L. Kroeber e C. Kluckhohn, os quais apresentam uma síntese que representa os elementos aceitos pela maior parte dos cientistas sociais contemporâneos quanto ao conceito de cultura:

A cultura consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamento e para o comportamento, adquiridos e transmitidos por meio de símbolos, e que constituem as realizações características de grupos humanos, inclusive suas materializações em artefatos; a essência mesma da cultura consiste em idéias tradicionais e especialmente nos valores vinculados a elas; os sistemas culturais podem, por um lado, ser considerados produtos da ação e, por outro, elementos condicionadores de ação posterior. (DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 1987, p.290).

Para Mota e Caldas o conceito de cultura advém da antropologia e da sociologia e comporta várias definições.

Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos, está presente a idéia de *feedback*. Adaptação bem sucedida leva à evolução nessa direção. Adaptação malsucedida tende a levar à correção e à evolução em outra direção. (MOTTA E CALDAS, 1997, p.16).

Assim, é possível observar várias definições sobre cultura, sendo que a diferenciação está na maneira como os cientistas sociais enfatizam certas características do processo de construção cultural.

A conduta de uma pessoa ou de um grupo de pessoas é orientada tanto pelos valores culturais quanto pela ideologia. *Ideologia* é um conjunto de crenças e idéias organizadas que induz um indivíduo ou um grupo à ação. Pode-se dizer que a cultura está relacionada à prática, ao hábito, enquanto a ideologia está relacionada às crenças, às idéias. Assim, a ideologia cooperativista está relacionada com os princípios cooperativistas e a cultura cooperativa com as práticas e os vínculos simbólicos estabelecidos entre os associados. Quando os associados apresentam valores culturais comuns, diz-se que têm *identidade* entre eles. Quando os associados possuem idéias semelhantes ou mesmo ideal de vida, diz-se que há *identificação* entre eles.

Freitas (1999) apresenta as diferenças entre identidade e identificação. Por um lado, as organizações procuram se mostrar como modelo ou fonte de identificação para aqueles que desejam se ingressar nela. *Identificação*, neste caso, significa reconhecer algo ou alguém e reconhecer-se em algo ou em alguém. Assim, *identificação* pode ser definido como

Um processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade ou um atributo de outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo daquele. A personalidade se constitui e se diferencia por uma série de identificações. (FREITAS, 1999, p.40).

Por outro lado, quando seus membros passam a compartilhar valores, a expressar sentimentos de unidade, de pertencimento, de autonomia e de confiança, pode-se dizer que a organização conseguiu criar uma *identidade* ou, em outras palavras, uma cultura própria.

A identidade é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Um sujeito tem diversas identidades, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade sem esse sentimento interno. Este é composto dos sentidos de unidade, de singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento de valor de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência. (FREITAS, 1999, p.40).

Fundamentada em Castoriadis, Freitas (1999) considera que se pode compreender a sociedade e as organizações por meio de seu imaginário, definido por ela como “o espaço de representação, das formas e das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho de construir a si mesmo e o mundo.” (p.54). É assim que pelas significações imaginárias sociais pode-se responder o que somos como coletividade, o que nos faz diferentes e singulares como sociedade, e o que somos como sociedade no mundo.

As organizações, como produto da sociedade, expressam seu imaginário por meio de sua cultura organizacional. Ao levar em conta essas considerações, Freitas (1999) analisa as organizações como instituição e se apóia em Enriquez (1997) para qualificar a cultura organizacional como um sistema que é ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário. Para Freitas (1999, p.56), “as organizações lêem o que se passa em seu ambiente e (re) elaboram respostas que sirvam a seus objetivos. As organizações são espaços de comportamento controlados, ou seja, é de sua natureza controlar e direcionar a ação”.

No imaginário organizacional moderno apresentam-se as idéias de empresariedade, culto da excelência, lugar da juventude eterna, ética e moralidade, comunidade, que são analisadas e desconstruídas pela autora. Para esta autora, são as organizações que estão ocupando os espaços de mediação das relações sociais: “os laços e as filiações identitárias se desloca do social para o organizacional.” (Freitas, 1999, p.64).

Portanto, *cultura organizacional* para essa autora é

Um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 1999, p.97).

Tendo em vista estas considerações, pode-se considerar que a sociedade brasileira possui algumas características ou traços que influenciam a sua integração, seus conflitos, a prática social e a reprodução cultural de seus indivíduos, bem como influenciam decisivamente a cultura organizacional. Esses traços são definidos por vários autores, dentre os quais, Silva (2003) e Freitas (1997), quais sejam: *hierarquia, personalismo, patrimonialismo, formalismo, jeitinho, estrangeirismo e aventureiro*. Serão apresentadas neste texto, sinteticamente, as características de cada um destes traços culturais.

### 3.1. Hierarquia

A hierarquia é um traço característico da cultura brasileira que expressa a tendência à centralização do poder, ao distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e passividade e aceitação dos grupos inferiores.

Segundo Freitas (1997), a família patriarcal foi a responsável pela colonização agrária no Brasil, estabelecendo um poder aristocrático quase ilimitado. Assim, é possível perceber o poder centralizado na figura do patriarca e a idéia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. Como resultado dessa forma de colonização o modelo moral apresenta-se quase que inflexível, pois regula as relações entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, conferindo a centralização de poder nas mãos de governantes e subordinação aos governados.

Nesse aspecto, DaMatta (1990) é um dos autores que apresentou uma rica contribuição, ao analisar o rito do “Você sabe com quem está falando?” Para ele, esse rito é revelador do lado hierárquico de nossa sociedade e um recurso de “nosso formalismo (o Caxias) e da nossa maneira velada (e até hipócrita) de demonstração dos mais violentos preconceitos” (p.147). Essa expressão é,

ainda, “a negação do *jeitinho*, da *cordialidade* e da *malandragem*”, traços sempre tomados para definir nosso modo de ser.

Segundo esse autor, essa expressão revela, ainda, a constituição de uma verdadeira legislação de modos e costumes hierarquizados. Verificou que a utilização dessa expressão ocorre, geralmente, quando a posição social é ameaçada ou quando se quer fazê-la conhecida. Nesse sentido, constatou o uso da expressão por pessoas situadas em categorias sociais inferiores, tomando a projeção social do seu chefe ou patrão: “Você sabe com quem está falando? Eu sou o motorista do ministro!” Isto demonstra uma verdadeira gradação de posições sociais, o que significa que, quanto mais alta a posição social, mais impacto ganha o uso da expressão. Portanto, para DaMatta (1990), o uso dessa expressão “não é exclusivo de uma categoria, grupo, classe ou segmento social” (p.155), o que “possibilita uma hierarquização contínua e múltipla de todas as posições no sistema”. Dessa forma, pode-se notar a dificuldade de se formarem identidades horizontais entre pessoas de mesma posição e, por conseguinte, a dificuldade de se formar a identidade cooperativista, pois é “muito mais fácil a identificação com o superior do que com o igual” (p.158).

### 3.2. *Patrimonialismo*

Aliado à hierarquia, o patrimonialismo representa a apropriação privada dos recursos do Estado e está associado à distribuição desigual de poder e riqueza, ao abandono dos setores mais pobres e impunidade das elites. Segundo Silva (2003), a apropriação privada dos recursos do Estado pode ocorrer por parte dos políticos, através de funcionários públicos, por meio de fiscalização e propinas, e pelo setor privado com licitações e contratos superfaturados.

Como traço principal da cultura política brasileira, Vianna (1974) destaca o “privatismo” e o “personalismo”, formadores de uma psicologia política, parte das heranças coloniais e da tradição do subconsciente coletivo do país desde os primórdios da sua história e que subsistem nas estruturas locais, envolvendo as “elites superiores”, interferindo na formação e no funcionamento dos governos. Observa-se a existência de uma solidariedade circunscrita aos valores e interesses dos governantes, expressões de despotismo e personalismo de senhores rurais.

O fato é que a formação social se processou dentro do mais extremado individualismo familiar. É claro que de tudo isto outra coisa não se poderia esperar senão este traço cultural tão brasileiro, caracterizado pela despreocupação do interesse coletivo, pela ausência de espírito público, de espírito do bem comum, de solidariedade comunal e coletiva e pela carência de instituições corporativas em prol do interesse do ‘lugar’, da ‘vila’, da ‘cidade’ (Vianna, 1974).

### 3.3. *Formalismo*

O formalismo é um traço cultural muito comum no Brasil, especialmente, quando se trata das leis e de seu cumprimento. O formalismo representa uma maneira tácita de aceitar normas e regras, mas com uma prática distorcida, ou seja, cria-se à prática do faz de conta, expressa simbolicamente pelo ditado “é para inglês ver”. Segundo Silva (2003), o formalismo é uma discrepância entre a conduta e as normas prescritas.

Segundo Vianna (1974), o formalismo é o “grande mal” brasileiro, posto que os órgãos do Estado são, para as elites, apenas uma força posta à sua disposição para servir aos amigos e aos interesses, ou para oprimir os adversários e os interesses destes. Esse comportamento político herdado desde a colônia não sofreu profundas alterações, o que ainda caracteriza as instituições políticas brasileiras quanto à contradição existente entre o legal e o comportamental ou costumeiro.

### 3.4. *Personalismo*

Para DaMatta (1990), a sociedade é caracteristicamente uma sociedade fundada no personalismo, ou seja, nas relações pessoais que orientam o comportamento individual e coletivo. Tais relações são resultados dos sentimentos de afeto, respeito, cordialidade e consideração que aproximam uma pessoa da outra, formando uma verdadeira rede social que subordina e condiciona o indivíduo.

Segundo Freitas (1997), a sociedade brasileira está baseada nas relações estabelecidas entre pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos e não à figura do cidadão, do indivíduo moderno. Segundo este autor, estas relações ultrapassam a esfera social para as esferas jurídicas e políticas, uma vez que institucionalizou em nossas leis um complexo conjunto de intermediações que privilegiam indivíduos segundo critérios que variam de acordo com suas relações. Além disso, a obediência total às leis representa um grande anonimato e inferioridade nessa rede de relações e privilégios.

DaMatta (1990) considera que no caso das leis gerais e da repressão, seguimos sempre o código burocrático ou a vertente impessoal, universalizante e igualitária do sistema - caracterizando assim o indivíduo. Por outro lado, seguimos o código das relações e da moralidade pessoal, tomando a vertente do “jeitinho, da malandragem” e da solidariedade como eixo de ação - caracterizando a pessoa. De acordo com o autor a categoria *pessoa* expressa tratamento especial e de solidariedade, mas a categoria do *indivíduo*, ao contrário, deve seguir as leis, ou seja, são para ele que as normas e a repressão foram feitas. DaMatta (1990), afirma que essas duas noções ou categorias, *indivíduo e pessoa*, convivem no mesmo contexto de modo simultâneo. Ele caracteriza o Brasil como um país onde temos um código ligado à moral pessoal, à aristocracia, à hierarquia, em que o foco é baseado em um sistema de pessoas que se concebem como complementares, sendo esta complementariedade necessária para compor a vida social.

### 3.5. *O Jeitinho*

Para DaMatta (1990) o “jeitinho brasileiro” é um mecanismo social apreendido como um “quebra-galho” que independe da educação, status social e renda. Representa flexibilidade, adaptabilidade e é um meio de navegação social. Quando levado ao extremo se torna a “malandragem”.

Segundo Freitas (1997), a malandragem representa o apelo para as relações pessoais e para a intimidade do *outro*, tentando criar uma saída entre o impessoal e o pessoal. Esta saída intermediária entre o pessoal e o impessoal é conhecida como “o jeitinho”. Neste sentido, o malandro seria o mestre da arte do “jeitinho”, ou seja, aquele indivíduo flexível que consegue adaptar-se às mais diversas situações é dinâmico e criativo, esperto e difícil de ser enganado.

Barbosa (1992), em sua pesquisa para explicar o significado do jeitinho no interior da sociedade brasileira apresentou um quadro comparativo entre as



características do *malandro* e as do ritual do *jeitinho*, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2. Comparação entre as características do Malandro e as do ritual do “jeitinho”

Malandro	Jeitinho
Tipo que frequenta as zonas ambíguas da ordem social e localiza-se nos lugares intersticiais da sociedade.	Expediente ambíguo. Situa-se entre o favor considerado honesto e positivamente caracterizado e a corrupção.
Ser que se situa dentro da classificação nativa entre o honesto e o marginal.	Instituição não legal, mas paralegal.
Vive no mundo da improvisação, do sentimento e da criatividade.	Procedimento social definido como uma forma de criatividade e de improvisação, criando espaços pessoais em domínios impessoais.
Um ser altamente individualizado seja pelo modo de andar, falar ou vestir-se.	Processo individualizante, mas baseia-se, para sua eficácia, na identidade “pessoal” do indivíduo.
Vive sempre do e no presente. Não tem um projeto de vida definido.	Não é uma forma de ação social planejada. Surge e é utilizada a partir da situação.

Fonte: Barbosa (1992, p.45)

Para esta autora, tanto o malandro quanto o ritual do jeitinho reproduz e atualiza aspectos ambíguos da sociedade brasileira, que vão desde o legal, o honesto e o positivo ao ilegal, desonesto e negativo.

### 3.6. *Estrangeirismo*

O estrangeirismo é outro traço da cultura brasileira que corresponde ao comportamento social que tem como orientação o valor de fixação pelo estrangeiro, no sentido de subestimar os próprios valores e desvalorizar a cultura nacional. Este traço é muito conhecido popularmente pelo ditado “santo de casa não faz milagres”. Para Freitas (1997) o estrangeirismo é um traço característico da crença no poder de outras pessoas que estão distantes da realidade vivida pelo grupo para resolver seus problemas. Vale ressaltar que o estrangeiro não é, necessariamente, alguém que ou figuras que são do exterior. O termo se refere ao modelo da metrópole em relação ao interior, ao sul em relação ao norte e assim por diante. Este traço pode levar a desqualificação da identidade, cultura local e gerar comodismos, tornando os indivíduos mais espectadores do que ativos em situações de transformações e inovações.

### 3.7. *Aventureiro*

O valor cultural “aventureiro” corresponde à aversão ao trabalho manual ou metódico, no sentido da pessoa ser mais sonhadora do que disciplinada. Este traço da cultura brasileira foi utilizado por Sérgio Buarque de Holanda, em seu

livro “Raízes do Brasil” para caracterizar o modo específico de como o colonizador português, especialmente os bandeirantes, se comportavam diante do trabalho disciplinado e metódico em comparação com a possibilidade de conquistar grandes fortunas com muito pouco esforço. Para o “aventureiro” vale muito mais colher o fruto do que plantar a árvore. Para Freitas (1997), o aventureiro dirige seus esforços a recompensas fáceis e imediatas, vivem dos espaços ilimitados, estabelecendo projetos grandiosos e ambiciosos sem, contudo, se preocupar em como vão atingi-lo.

Segundo Holanda (1996), o trabalhador é aquele que enxerga primeiro a dificuldade de vencer, e não o triunfo a alcançar. Sabe tirar o máximo proveito do insignificante, enxerga mais a parte que o todo. O aventureiro, para este autor, é aquele que ignora as fronteiras, sabe tirar proveito dos obstáculos, transformando-os em trampolim para alcançar seu objetivo. O aventureiro despreza os esforços que visam à estabilidade, à paz, à segurança pessoal e os esforços sem perspectiva de rápido proveito material.

Em oposição, o trabalhador enxerga as qualidades do aventureiro como a audácia, imprevidência, instabilidade e imprudência desprezíveis e imorais, atribuindo assim valor moral positivo apenas às ações que sente ânimo de praticar.

## PRINCÍPIOS ESTRUTURANTES DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Desde a criação da primeira cooperativa, em 1844 na Inglaterra, as cooperativas vêm sendo norteadas pelos princípios que foram estabelecidos pelos “Probos Pioneiros de Rochdale” como regras de conduta de seus membros. Ao longo da história esses princípios foram sendo modificados, porém, sem perder de vista aquilo que os pioneiros idealizaram, ou seja, uma organização fundamentada nas regras de *igualdade, proporcionalidade e solidariedade*. São estes princípios que garantem a configuração organizacional das cooperativas e servem de base para o seu funcionamento. Apresentamos no Quadro 3 a síntese da evolução dos princípios cooperativistas.

Quadro 3. Síntese da evolução dos Princípios Cooperativistas

Princípios Cooperativistas			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris) <sup>i</sup>	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital investido 5. Vendas a Dinheiro	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro-rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação

<p>6. Educação dos Membros</p> <p>7. Cooperativização Global</p>	<p>b) Métodos Essenciais de Ação e Organização</p> <p>5. Compras e Vendas à Vista</p> <p>6. Promoção da Educação</p> <p>7. Neutralidade Política e Religiosa.</p>	<p>da cooperativa;</p> <p>b) aos serviços comuns;</p> <p>c) aos associados pro-rata das operações</p> <p>4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social</p> <p>5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral</p> <p>6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional</p>	<p>7. Preocupação com a Comunidade</p>
--	---	---	--

Fonte: Adaptado de Pereira e outros (2002) e Cançado e Gontijo (2004).

A evolução dos princípios cooperativistas, segundo Cançado e Gontijo (2004) e Schneider (1999) não coloca em risco a ideologia do movimento cooperativista, pois as alterações ocorridas, ao contrário de mudar a ideologia cooperativista, vêm reforçar suas matizes. Desta forma “os princípios básicos expostos no estatuto de Rochdale, que fazem com que a organização cooperativa seja diferente das sociedades empresariais, não sofreram alterações no sentido de aproximar as cooperativas das sociedades mercantis, vieram sim, reforçar esta diferença” (CANÇADO E GONTIJO, 2004, p.4)

Como exemplo, pode-se notar a inclusão do princípio da Preocupação com a comunidade, que vem reforçar os laços entre a cooperativa e a comunidade. Cançado, Silva Jr e Rigo (2008) mostram as diferenças entre este princípio e a Responsabilidade Social praticada pelas empresas. Segundo os autores, este princípio se aproxima da Teoria da Dívida, em uma perspectiva de desenvolvimento do território onde a cooperativa está localizada e os cooperados residem.

Schneider (1999) apresenta de forma detalhada a evolução dos princípios cooperativistas, sempre precedidas de muito debate e consultas a cooperativas e pesquisadores de todo o mundo antes das reuniões que alteraram os princípios.

A seguir serão apresentados e analisados os sete princípios que estão em vigor desde o último congresso, em 1995, da Aliança Cooperativista Internacional (ACI).

#### 4.1. Adesão voluntária e livre

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócios, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero. (ICA, 2009)

Este princípio, segundo Rech (2000, p.24),

(...) define a necessidade de as cooperativas serem suficientemente abertas para que as pessoas – que queiram delas participar – possam entrar ou sair sem maiores dificuldades. É um princípio de duas faces muitas vezes conflitantes. Do ponto de vista da democracia, é muito interessante, mas isso em sociedades igualitárias. Na nossa sociedade tremendamente dividida em extremos de privilegiados e multidões de excluídos, o princípio camufla a divisão de classes e nivela por cima a participação de ricos e pobres, sem considerar que, neste caso, pelo poder econômico quem acaba mandando sempre será o pequeno grupo dos abastados.

Por outro lado, para Crúzio (2000), este princípio tem como finalidade disciplinar a admissão de novos associados à cooperativa, ou seja, deve haver compatibilidades de objetivos do interessado com os da cooperativa sem o caráter discriminatório. Para este autor, a adesão voluntária e livre pode servir, ainda, como um mecanismo de filtragem pelas cooperativas para admissão de seus associados, proporcionando um ambiente favorável às discussões de interesses comuns.

#### *4.2. Gestão democrática*

Segundo Rech (2000), este princípio deve garantir a democracia interna da cooperativa, todos os associados devem ter a possibilidade de se manterem em uma posição de igualdade para serem eleitos para qualquer cargo de direção, de usufruírem os benefícios prestados pela cooperativa, de exercerem a autogestão e, principalmente, de se conscientizarem da responsabilidade de todos dentro da cooperativa.

Não basta manifestação superficial dos associados na cooperativa, é necessário que estes tenham maior envolvimento, levando críticas e sugestões para a mesma, bem como exigindo transparência dos organismos de direção em suas gestões. O controle democrático está intimamente relacionado com os níveis de participação dos associados. Segundo Maia (1985), a participação só se verifica quando os participantes reconhecem o seu valor no grupo, na sociedade, conhecem a sua problemática e lutam por seus interesses objetivos.

Fundamentando-se em Bordenave, Alencar (2001) analisa sete graus ou níveis de participação, quais sejam: informação; consulta facultativa; consulta obrigatória; recomendação; co-gestão; delegação; autogestão. Para este autor a informação é o menor grau de participação, pois o fato de os dirigentes repassarem as decisões tomadas já é uma forma de participação. A consulta facultativa constitui uma forma da administração da cooperativa consultar os subordinados, quando e se quiser, solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver algum problema. Quando a consulta é obrigatória, os subordinados devem ser consultados em certas ocasiões, embora a decisão final pertença ainda aos diretores. Na recomendação os subordinados participam das tomadas de decisões na organização por meio de propostas elaboradas e recomendação de medidas que a administração pode aceitar ou não, mas sempre se obrigando justificar sua posição. Num degrau superior

está a co-gestão, na qual a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade. A delegação constitui um grau superior da participação, em que os associados têm autonomia em certos campos ou jurisdições antes reservados aos administradores. A administração define certos limites dentro dos quais os administradores têm poder de decisão. Para que haja delegação real os delegados devem possuir completa autoridade, sem precisar consultar seus superiores para tomarem as decisões. No grau mais alto da participação se encontra a autogestão. Na autogestão, o grupo é responsável por se autogerir, ou seja, é o próprio grupo que estabelece os objetivos a serem alcançados, define os meios para atingi-los e a forma de controle. Não há a presença de um agente externo, o grupo se torna administrador e administrado ao mesmo tempo.

Segundo Cançado e Gontijo (2004) este princípio é o grande diferencial das cooperativas em relação às empresas mercantis, pois faz das cooperativas sociedades de pessoas e não de capital. Pode-se notar pelo Quadro 3 que este princípio sempre esteve presente no ideário cooperativista.

#### *4.3. Participação econômica dos sócios*

A pessoa que queira se associar a uma cooperativa tem que entrar com um capital inicial, ou seja, uma quota-parte. Os associados têm assegurado, pela Lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971, o controle de sua participação econômica, bem como o retorno financeiro proporcional ao volume de transações feitas com a cooperativa, independentemente da quantidade de quotas-parte que cada associado tenha integralizado na cooperativa. Ao final de cada período contábil, o excedente dos resultados (sobras) deverá ser destinado de acordo com as decisões tomadas em Assembléia Geral Ordinária ou de acordo com as normas estabelecidas em estatuto.

#### *4.4. Autonomia e independência*

Segundo Crúzio (2000), este princípio possibilita aos associados e a cooperativa firmar convênios e contratos com terceiros, mantendo, ao mesmo tempo, a autonomia e a independência da cooperativa. Aos associados cabe fiscalizar o cumprimento da missão e dos objetivos da cooperativa, são eles que irão tomar as decisões sobre o futuro e os negócios desta, ou seja, são as assembléias gerais, ordinárias ou extraordinárias, que deverão conduzir a vida e gestão da cooperativa.

#### *4.5. Educação, formação e informação*

Este princípio procura formar o cooperado dentro do espírito cooperativista e tem como base os próprios princípios cooperativistas. A educação cooperativista é um meio utilizado pelas cooperativas para colocar em prática este princípio. A educação cooperativista constitui o processo de comunicação e de aprendizagem, busca desenvolver o sentido de cooperação entre os membros da cooperativa.

#### *3.6. Intercooperação*

Segundo Crúzio (2000), por meio deste princípio a cooperativa busca a integração com outras cooperativas trocando informações e/ou experiências com cooperativas do mesmo segmento, levando em conta a produção, a comercialização e a prestação de serviços gerais para seus associados e/ou

terceiros. Além disso, o trabalho em conjunto das cooperativas permite que as mesmas obtenham maior economia a partir da distribuição em conjunto de seus produtos, em âmbito local, estadual, nacional ou internacional. Uma vez em rede, facilita-se a expansão das cooperativas, enquanto movimento, além de dar melhores condições aos seus membros e futuramente a toda a comunidade. Este princípio tem respaldo na Lei 5764 com o chamado “Ato Cooperativo”, o qual garante a isenção de impostos em transações comerciais entre cooperativas. No entanto, este recurso jurídico não tem sido utilizado pelas cooperativas.

### *3.7. Preocupação com a comunidade*

Segundo Rech (2000), a cooperativa deve assegurar direitos iguais aos benefícios gerados pela economia desta, independente das condições econômicas, política e social de cada um, dentro e fora da associação. Além disso, a cooperativa deve ter sempre uma relação muito próxima com a comunidade em que se encontra. Ao mesmo tempo em que ela tem como foco o benefício de seus associados, ela também deve irradiar o seu princípio da cooperação para a comunidade na qual está inserida, ou seja, a cooperativa deve buscar trabalhar para o bem estar da comunidade, através da execução de programas sócio-culturais, realizados em parceria com o governo e outras entidades civis.

## **A REALIDADE DA CULTURA COOPERATIVISTA NO BRASIL**

As cooperativas, no Brasil, geralmente, são constituídas por associados que apresentam grau acentuado de diferenciação social e econômica, o que dificulta a formação da identidade cooperativa. Essa diferenciação no interior das cooperativas reflete as diferenças culturais de nossa sociedade. Como consequência, os associados apresentam interesses e necessidades diferenciadas, apesar de constituírem uma organização com finalidades comuns. Além disso, essas diferenças têm levado determinados grupos dentro das cooperativas a agirem na direção de atingir seus interesses particulares, em detrimento dos outros grupos. Nesse sentido, Fleury (1983) identificou, em seu estudo sobre as cooperativas agrícolas, diferentes categorias de produtores dentro de uma mesma cooperativa e analisou a dinâmica de suas relações.

A articulação das várias categorias de produtores no interior das cooperativas se processa muito mais no sentido de favorecer a grupos dominantes: os produtores capitalistas. Isto não implica na destruição das outras categorias de produtores que, pelo contrário, se configuram como peça essencial à reprodução não só da cooperativa como dos próprios produtores capitalistas” (FLEURY, 1983, p.144).

A análise feita por Fleury (1983) é indicativa de que predomina nas cooperativas agrícolas as relações personalistas e seus desdobramentos, dentre os quais, a complementariedade entre categorias sociais distintas. Assim, vamos encontrar no cooperativismo brasileiro um tipo de cultura fundamentada nas relações tradicionais, caracteristicamente personalistas, paternalistas, clientelísticas, assistencialistas e autoritárias. Essas

características foram identificadas nos estudos de Rios (1979), em que destacou a figura do “dono da cooperativa”, a pessoa que administra os negócios da cooperativa, que define a política da mesma, toma decisões e mantém contato com bancos e órgãos de assistência técnica. Neste mesmo sentido, fundamentando-se em resultados de pesquisa de autores como Laurent (1981), Hofstede (1984) e Adler (1991), Motta (1997, p.30) considera que “(...) as empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos”.

Paradoxalmente, Vilela, Carvalho Neto e Lopes (2008) em um estudo comparativo identificaram que os dirigentes de cooperativas se mostraram mais autoritários que os dirigentes de empresas mercantis. Esta constatação encontra respaldo no trabalho de Salazar e Soares (1997) que mostra a perpetuação no poder em uma Central de Cooperativas mineiras, que surgiu de uma empresa pública. Neste trabalho, os autores analisam como a cultura da organização foi moldada pela ideologia e crença dos líderes, que se perpetuaram no poder por décadas, impondo às cooperativas afiliadas e seus cooperados padrões empresariais de relação e produção. Nesta cooperativa, em depoimento do principal líder, encontram-se fortes indícios de estrangeirismo:

Não pagamos pesquisadores para melhoramento da qualidade dos produtos. Preferimos viajar ao exterior, gastando bem e observar, lá no exterior, o que há de novidade e trazermos para o Brasil. Quando tínhamos equipe de pesquisadores, nossos produtos, ao serem vendidos, não davam certo. Pegando a tecnologia e novidades do exterior, tudo dá certo. (SALAZAR E SOARES, 1997, p.9) (*grifos nossos*)

Outro problema relacionado à direção de cooperativas foi apresentado por Antonialli (2000), estudando uma cooperativa agropecuária no sul de Minas Gerais. Nesta organização as eleições são responsáveis por grandes “mudanças de rumo” na cooperativa, o que impede um planejamento de longo prazo e gera conflitos internos entre “vencedores” e “derrotados”.

Porém, o ambiente externo à cooperativa pode ter influência sobre sua cultura, Silvestre e Crubellate (2007) apresentam um estudo de mudança cultural em uma grande cooperativa paranaense, onde o paternalismo foi substituído pela profissionalização da gestão em nome da sobrevivência da própria cooperativa.

Outro caso emblemático é o de uma indústria têxtil falida que foi recuperada como cooperativa no interior de Minas Gerais. Praticamente não houve mudança na identidade dos ex-funcionários e atuais cooperados, isto seria explicado em grande parte pela manutenção do espaço físico e simbólico, aliado ao desconhecimento do cooperativismo (BARRETO E DINIZ, 2008).

Vieira (2009), ao investigar as fraudes em cooperativas de trabalho, relata que o caso brasileiro é único, pois não se verifica o mesmo comportamento em outros países. Segundo o autor “quanto menor for o grau de participação política dos associados, maior é a probabilidade das cooperativas serem fraudulentas” (p.16).

Ao estudar os casos de cooperativas em vários países Latino-americanos na década de 60, tais como Colômbia, Venezuela e Equador, Borda (1971) analisa que elas funcionavam em comunidades com estreitos vínculos com os

sistemas econômicos e políticos nacionais, à semelhança do caso brasileiro. Para ele, confiança e solidariedade locais foram valores indispensáveis para garantir condição mínima de vida organizacional às cooperativas estudadas.

Cada uno de los miembros de la cooperativa conocía a los demás, lo cual estimuló su compromiso y participación. Se logró una cierta homogeneidad entre ellos, pues la diferenciación social se mantuvo en un nivel mínimo. (BORDA, 1971, p.95)

No entanto, Borda (1971) analisa que o princípio da honra, nas cooperativas estudadas, foi colocado acima da inteligência e do conhecimento como pré-requisito para o trabalho cooperativo exitoso. Além disso, verificou três problemas relacionados com a organização interna de todos os casos estudados por ele, quais sejam:

- a) Falta de qualificação e competência técnicas do pessoal administrativo;
- b) Falta de cumprimento dos papéis e funções do corpo diretivo;
- c) Sistemas de arquivo e controles contábeis precários.

Tais problemas estão intimamente relacionados com a forma como essas cooperativas foram constituídas. Borda (1971) destaca três fatores principais que levaram agentes externos às comunidades locais a constituírem as cooperativas:

- a) Impulsos humanitários de grupos externos interessados no desenvolvimento local que, geralmente, ofereciam algum tipo de ajuda institucional;
- b) Necessidades de serviço sentidas por instituições nacionais e internacionais, como as igrejas;
- c) Interesse político por parte de certas agências governamentais, que impunham algum tipo de controle.

Acrescenta-se a esses fatores o processo de intervenção tutorial dos agentes externos, os quais tendiam a trabalhar em aliança com instituições e líderes tradicionais locais, respeitar as condições impostas pelo *status quo* e cortejar certos interesses criados por eles, bem como colaborar com as estruturas do poder tradicional.

Em termos gerais, as relações tradicionais no interior das cooperativas apresentam fatores que dificultam ou impedem a formação da identidade cooperativa, quais sejam:

- Grupos ou indivíduos que possuem maior informação, maior disponibilidade de tempo e que estão articulados com o poder local, geralmente conduzem as cooperativas na direção que beneficia seus interesses particulares, estabelecendo-se relações personalistas e assumindo posição do tipo paternalista ou tutorial;
- Os associados, imersos na *cultura do silêncio*<sup>ii</sup>, esperam que as lideranças exerçam o papel de tutor ou de *bom patrão*, resolvendo seus problemas e trazendo benefícios, e abandonam a cooperativa quando perdem a expectativa de receber benefícios. Neste caso, os “associados” passam a ser *clientes* das lideranças da cooperativa;



- Conflito entre a gerência e o conselho de administração e os associados em relação ao modelo ideológico de administrar a cooperativa. Em muitos casos os gerentes contratados são capazes de administrar produtiva e economicamente a cooperativa, mas não administram coerentemente com a ideologia e a cultura cooperativa;
- Os cooperativistas fundadores, que mantiveram a “chama do espírito cooperativista” acesa, por um lado, ficam marginalizados da organização porque os critérios gerenciais de competitividade sobrepõem os critérios de cooperação. Por outro lado, a transmissão dos valores cooperativistas às novas gerações fica comprometida, causando a ruptura nos vínculos de identidade, o que se torna em evidência em momentos de crise, quando decaem os resultados econômicos.

Para a superação desses fatores limitantes da formação da identidade cooperativa, três alternativas têm sido adotadas pelas cooperativas em geral, quais sejam:

- O grupo majoritário ou aquele que está na posição de comando impõe aos demais associados a própria atitude e os valores de seu grupo, com base na autoridade e no poder que ostenta;
- Estabelecimento de compromisso no trabalho e na produção sem autêntica coerência ou legitimidade entre associados;
- Diálogo conscientizador entre os associados, compartilhando idéias e valores sobre o modo de pensar e de agir coletivamente.

O primeiro caso é de imposição e acarreta resistência, tensão, aversão entre os membros da cooperativa, que pode levar à desagregação e divisão cultural. O segundo caso promove conformismo que não deixa ninguém satisfeito, o que acarreta distanciamento entre os associados, indiferença diante de uma ideologia e de uma cultura com as quais ninguém se identifica.

No terceiro caso dá-se o compartilhamento de idéias e valores entre os associados que promove a formação da identidade do grupo porque o diálogo conscientizador pode ser capaz de fortalecer os vínculos identitários. Dessa forma, os associados compartilham e interiorizam uma cultura que verdadeiramente é de todos, formando um autêntico grupo cooperativo de intensa coesão. Seus membros terão o sentimento de vínculo com a cooperativa e serão comprometidos com suas metas.

Tendo em vista estas considerações e fundamentando-se em resultados de pesquisas de diversos autores como Borda (1971), Fleury (1983), Maia (1985), Alencar (1986), Rech (2000), Pereira (2002), Pereira (2003), dentre outros, podemos confrontar os valores da cultura brasileira com os princípios cooperativistas no sentido de tentar caracterizar o perfil da cultura organizacional das cooperativas brasileiras e refletir sobre as possibilidades de mudança.

A *hierarquia* e o *personalismo* se manifestam nas cooperativas à medida que há uma centralização do poder dos grupos dirigentes, as mesmas pessoas ocupando os cargos dos conselhos durante anos, mudando apenas de função. Este traço da cultura brasileira se contrapõe de imediato ao princípio *controle democrático pelos sócios*.

Geralmente, as cooperativas são constituídas por associados que apresentam acentuado grau de diferenciação social e econômica, com interesses e necessidades diferentes, o que tem levado a formação de grupos heterogêneos de associados dentro das cooperativas que agem na direção de atingir seus interesses particulares em detrimento do interesse do grupo como um todo. Pode-se considerar a existência, no interior das cooperativas brasileiras, de uma situação típica da *complementariedade* da cultura personalista e do *patrimonialismo*, uma vez que se manifesta a privatização do bem público da cooperativa por lideranças ou por pequenos grupos.

Quanto ao princípio da *adesão voluntária e livre* é possível verificar que, apesar de constar em sua definição que as cooperativas são organizações voluntárias e estão de portas abertas para qualquer pessoa que dela queira participar, isto não ocorre na maioria das vezes. Há situações em que as cooperativas recusam a aceitar novos associados alegando manutenção da qualidade dos serviços, ou mesmo, fundamentando-se na lei, algumas cooperativas alegam “impossibilidade técnica de atendimento”.

No que diz respeito à *autonomia e independência* das cooperativas verifica-se que este princípio figura apenas como fachada ou como referência apenas à autonomia em relação ao Estado com a promulgação da Constituição de 1988. Além disso, geralmente, as cooperativas copiam modelos de estatutos e regimentos no ato de sua constituição e, mesmo depois de aprovados, funcionam apenas como peça figurativa obrigatória, constituindo em um *formalismo*, pois os associados nem sequer sabem a que se refere. Neste caso, o *formalismo* se faz presente nas regras estabelecidas pelo estatuto da cooperativa como traço característico da cultura brasileira.

O *jeitinho brasileiro* entra em cena nas cooperativas indo de encontro ao princípio da *educação, treinamento e informação* no momento em que deixa de lado o processo de educação cooperativista, ou seja, os associados não recebem nenhum tipo de orientação a respeito da gestão da cooperativa, não passam por um processo educativo com o intuito de conscientizá-lo a respeito do que representa uma cooperativa, os princípios que orientam sua atuação, a sua importância dentro da cooperativa, a importância de participar de forma reflexiva nas assembleias, enfim, de desenvolver o verdadeiro espírito cooperativista. Os funcionários, geralmente, não recebem nenhum tipo de treinamento para que possam desenvolver suas funções plenamente.

As cooperativas muitas vezes não colocam em prática o princípio da *preocupação com a comunidade*, visto que não valorizam a potencialidade da comunidade na qual está inserida. Além disso, ela não leva em consideração os conhecimentos dos seus associados e funcionários, preferindo adotar idéias e modelos vindos de fora, característica esta própria do *estrangeirismo*, ou seja, subestima os valores da cultura local preferindo adotar medidas vindas de fora.

Quanto ao princípio da *cooperação entre cooperativas*, são poucas as cooperativas que realizam parcerias entre si. Não há uma troca de informações, experiências, ou até mesmo a compra e/ou vendas em conjunto, obtendo assim, maior economia de escala na distribuição de produtos. Muitas cooperativas preferem usufruir de contratos firmados de retorno imediato a se unirem para tentar mudar alguma situação atual que, se modificada no futuro, poderá trazer um retorno maior. Essa é uma característica cultural típica da *aventura*, em que o planejamento e as ações de cooperação não são colocados em prática, preferindo-se a aventura de conquistar mercado sem planejamento ou de “colher o fruto sem plantar a árvore”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procura contribuir para se compreender melhor o cooperativismo brasileiro por dentro de sua estrutura cultural, a forma como a cultura brasileira se faz presente dentro das cooperativas por meio das decisões e das ações. Constata-se, ao se comparar os princípios com os traços culturais, uma distância muito grande que pode inviabilizar determinadas cooperativas. Os traços culturais verificados neste estudo constituem uma barreira para que os brasileiros possam assumir os princípios cooperativistas como valores culturais e colocar em prática a configuração organizacional delineada por tais princípios. Além disso, os princípios cooperativistas sinalizam traços culturais típicos da sociedade moderna, tais como igualdade de direitos, liberdade, equidade, dentre outros. Neste contexto, as transformações dos traços culturais brasileiros em direção à sociedade moderna podem contribuir para que os princípios cooperativistas se estabeleçam plenamente. Portanto, pode-se afirmar que os princípios cooperativistas terão êxito à medida que o contexto cultural esteja mais próximo da democracia, especialmente a democracia participativa ou deliberativa.

Por estes motivos, este estudo contribui para traçar o perfil cultural e os valores que formam a identidade dos associados nas cooperativas, por meio dos traços culturais apresentados. Contribui, ainda, para identificar a cultura organizacional presente nas cooperativas. Identificar a cultura organizacional de uma cooperativa requer metodologia de intervenção adequada que conduza os associados a uma reflexão crítica do seu papel na organização e o papel da organização na sociedade local, regional e global. Dessa forma, elaborar um programa de educação cooperativista, com base nos traços culturais comparados aos princípios cooperativistas, poderá promover, adequadamente, a inserção dos associados na cooperativa de forma plena, democrática e conscientizadora.

A partir destas considerações, podem-se levantar as seguintes questões: os brasileiros devem adaptar ou transformar seus valores culturais aos princípios cooperativistas? Ao contrário, os princípios cooperativistas devem ser relativizados aos valores culturais brasileiros? Ou ainda, os princípios cooperativistas e os valores culturais poderão ser mesclados formando uma nova configuração organizacional cooperativa de forma híbrida? As respostas a estas questões merecem novos estudos em maior profundidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behavior*. Belmont, Wadsworth, 1991.

ALENCAR, E. *An interpretative study of the agricultural cooperative as a means for farmers to adapt to the social system: a case study in southern Minas Gerais, Brazil*. Reading, university of Reading, 1986. 370p. (PhD - Tese).

ALENCAR, Edgard e ORTIZ, Marcos Affonso. *Ecoturismo e Planejamento Social*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. *Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma*

cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v.4, n. 1, p. 135-159, jan./abr., 2000.

BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Editora Campus, 1992.

BARRETO, Raquel de Oliveira; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. De indústria à cooperativa: a influência do passado na configuração identitária presente. In *ENEO*, 2008. *Anais...*, Belo Horizonte: Anpad, 2008.

BORDA, O. F. *El reformismo por dentro em América Latina*. Genebra, *Siglo veintiuno Editores*, 1971. 215p.

BOSI, A. *Dialética da colonização*. São Paulo, Cia. das Letras, 1992. 412p.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, M. C. H. Princípios Cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. In *ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO*, 3, São Leopoldo, 2004. *Anais...*, São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM.

CANÇADO, Airton Cardoso; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres, RIGO, Ariadne Scalfoni. Princípio da Preocupação com a Comunidade ou Responsabilidade Social para Cooperativas? Uma abordagem baseada na Teoria da Dádiva. In *ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO*, 5, Ribeirão Preto, 2008. *Anais...*, Ribeirão Preto: FEA/USP-Ribeirão Preto, 2008. 1 CD-ROM.

CRÚZIO, H. de O. *Como organizar e administrar uma cooperativa*. Rio de Janeiro, FGV, 2000. 156 p.

DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1990. 287p.

DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. Rio de Janeiro, FGV, 1987. 1422p.

ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis, Vozes, 1997. 302p.

FIGUEIREDO, L. C. *Modos de subjetivação no Brasil e outros escritos*. São Paulo, Editora Escuta, 1995.

FLEURY, M. T. L. *Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil*. São Paulo, Global Editora, 1983. 155p.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. pp. 38-54

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro, Editora FGV, 1999. 180p.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Cia. das Letras, 1996.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London, Sage Publications, 1984.

ICA – International Cooperative Alliance. *Statement and the co-operative identity*. Disponível em <<http://www.ica.coop/coop/index.html>>. Acesso em 02 Abr. 2009.

LAURENT, A. *The cultural diversity of western conceptions of management*. *International studies of Management and Organization*. v. XIII, nº1-2, 1981.

MAIA, I. *Cooperativa e Prática Democrática*. São Paulo:1985.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes; ALCADIPANI, Rafael. *Jeitinho brasileiro, controle social e competição*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n. 1, p. 6-12, jan./mar., 1999.

- MOTTA, F. C. P. & Caldas, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997. 325p.
- MOTTA, F. C. P. "Cultura e Organizações no Brasil". In: Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997. 325p.
- PEREIRA, J. R., RIGO, A. S., CETTO, V. M., CANÇADO, A. C., VIEIRA, N. S., CARVALHO, D. M. *Organização da sociedade por meio das cooperativas de trabalho: abordagem dos problemas e perspectivas*. Viçosa: Centro de Ciências Agrária da UFV, 2002. (Relatório de pesquisa científica).
- PEREIRA, J. R.; BRAGA, M. J.; CANÇADO, A. C., VIEIRA, N. S.; CARVALHO, D. M.; CETTO, V. M.; RIGO, A. S. *Organização da sociedade através das cooperativas de trabalho: abordagem dos problemas e perspectivas*. Viçosa, UFV, 2002 (Relatório Final de Pesquisa, CNPq)
- PEREIRA, José Roberto. *Cultura Organizacional das Cooperativas Brasileiras*. Viçosa, UFV, 2003. (Apostila do Curso Lato Sensu em Gestão de Cooperativas).
- RECH, Daniel. *Cooperativas uma alternativa de organização popular*. Rio de Janeiro: DPeA, 2000.
- RIOS, G. S. L. *Cooperativas Agrícolas no Nordeste brasileiro e mudança social*. João Pessoa, UFPB, 1979. 147p.
- SALAZAR, German Torres; SOARES, Cecília Cristina. *Cultura Organizacional e Cooperativismo Central de Laticínios*. In ENANPAD, 21, 1997. Anais..., Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- SCHNEIDER, J. O. *Democracia, participação e autonomia cooperativa* 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999, 496 p.
- SILVA, W. R. *Teoria das Organizações Cooperativas: organizações e contexto cultural brasileiro*. Viçosa, UFV, 2003. (Apostila do Curso Lato Sensu em Gestão de Cooperativas).
- SILVESTRE, Marisa Guarezi; CRUBELLATE, João Marcelo. *Cooperativismo no Agronegócio: Mudanças Organizacionais e Valores Culturais na COCAMAR Cooperativa Agroindustrial de Maringá – 1990-2005*. In ENAPAD, 31, 2007. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- VIANNA, Oliveira. *Instituições políticas brasileiras*. Belo Horizonte/São Paulo/Niterói, Itatiaia/EDUSP/EDUFF, 1987.137-231p. Vol.1 3ª parte.
- VIEIRA, Elias Medeiros. *As cooperativas de trabalho brasileiras sob a ótica dos aportes teóricos da cultura política*. In Congresso Brasileiro de Sociologia, 14, Rio de Janeiro, 2009. Anais..., Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.
- VILELA, José Ricardo de Paula Xavier; CARVALHO NETO Antonio; LOPES, Humberto Elias Garcia. *Dirigentes de empresas privadas e de cooperativas: quem é mais autoritário? Uma visão do poder nas organizações baseada na escala "f" de adorno*. In ENEO, 2008. Anais..., Belo Horizonte, 2008.

---

i Os Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros eram obrigatórios para a adesão à ACI, enquanto os Métodos Essenciais de Ação e Organização tinham apenas caráter de orientação (SCHNEIDER, 1999).

ii Cultura do silêncio é um termo utilizado por Paulo Freire para analisar a situação de dependência em que se encontram aquelas pessoas proibidas de ser, de participar, de transformar sua própria realidade e, por isso, acham-se mudas ou semimudas. Veja Freire (1982) *Ação cultural para liberdade e outros escritos*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.