

## Cooperativismo no Agronegócio: Mudanças Organizacionais e Valores Culturais na COCAMAR Cooperativa Agroindustrial de Maringá – 1990-2005.

**Autoria:** Marisa Guarezi Silvestre, João Marcelo Crubellate

### Resumo.

Buscou-se neste estudo analisar se mudanças organizacionais ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005 afetaram ou não valores culturais predominantes entre gestores da Cocamar-Cooperativa Agroindustrial de Maringá. Metodologicamente, esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso unitário. Dados primários foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com gestores. Dados secundários foram coletados mediante consulta a arquivos, atas e outros documentos internos. Procedimentos descritivo-qualitativos de análise de conteúdo e análise documental foram utilizados para o tratamento dos dados. Os resultados obtidos revelaram que a Cocamar enfrentou na década de 90 problemas financeiros que ameaçavam sua existência. Ao enfrentá-los a cooperativa adotou mudanças internas pautadas na busca por profissionalização da gestão e eficiência operacional. Em decorrência, a cooperativa desenvolveu no período valores típicos de organizações privadas. Porém, mesmo sob pressão, alguns dos seus antigos valores foram preservados. Os resultados apontam para uma associação de natureza circular entre dimensão administrativa e dimensão cultural na Cocamar, no período sob investigação, o que sugere a pertinência de uma visão sistêmica, mais do que linear, da mudança em organizações.

### Introdução

A consolidação do capitalismo e o fortalecimento da globalização vêm proporcionando condições favoráveis para o crescimento das organizações, que assumem lugar cada vez mais central no cenário econômico, social e político contemporâneo. Estas mesmas organizações não estão imunes a certos efeitos nocivos desse contexto. Pelo contrário, elas parecem se ressentir dos crescentes desafios vivenciados tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas como no sistema de gestão adotado. A dinamicidade com que entram e saem de mercados, formam alianças estratégicas, desenvolvem cadeias produtivas e assimilam novas tecnologias, dentre outras estratégias adotadas, acaba gerando forte pressão para que essas mesmas organizações promovam mudanças (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997) e flexibilidade estrutural e estratégica (VOLBERDA, 1998) em graus que, por vezes, nem elas nem as pessoas nelas engajadas estão preparadas para suportar.

Diante de tal contexto e em resposta aos desafios enfrentados, muitas organizações vêm direcionando esforços na tentativa de transformar ameaças em oportunidades. Com isso, tornou-se comum experimentar diversas alternativas, tais como reengenharia, terceirização, *downsizing*, e outras. Muitas dessas iniciativas fracassam em decorrência de resistências internas à sua implantação (SENGE, 1999), resistências que nem sempre são injustificadas. Diante desse quadro parece tornar-se evidente que as dimensões simbólicas da organização se tornam crescentemente cruciais na explicação do novo panorama contextual que se configura tanto na implementação das mudanças que se apresentam como necessárias.

A compreensão da dinâmica das organizações encontra respaldo na noção defendida por Smircich (1983) de que a organização pressupõe relações sociais de um grupo de indivíduos, cuja orientação tem por base crenças e valores compartilhados. Essas crenças e valores compartilhados, assim como outros elementos da cultura organizacional, nem sempre são passíveis de alteração deliberada e no curto espaço de tempo. Assim, muitas vezes a cultura organizacional pode apresentar-se como barreira ao novo, ao diferente (FREITAS, 1991). Por outro lado, sabemos que a cultura de qualquer grupo humano não é estática em si, mas dinâmica (porém não fluida), transformando-se pela interação de seus membros ao longo do tempo (LARAIA, 1989) e à medida que surge a necessidade de se interpretar os aspectos culturais para as novas gerações de membros, ou oferecer novas respostas ao meio em

mutação. Deste modo é plausível supor que as pressões provenientes do contexto podem ser suficientemente fortes para impactar os valores organizacionais, que são um dos principais elementos da cultura em qualquer organização ou empresa.

Inseridas nesse contexto encontram-se as organizações cooperativas agropecuárias que, assim como as organizações de capital, estão sujeitas aos efeitos do capitalismo, da globalização e das transformações atualmente vivenciadas. Elas também se deparam com a necessidade de rever paradigmas do setor, principalmente porque o ambiente social, político e econômico do qual fazem parte passa, desde já há algum tempo, por significativas mudanças. Cada vez mais, por uma questão de sobrevivência, essas organizações parecem se aproximar das empresas de capital, muitas vezes assumindo uma conduta do tipo empresarial na sua gestão. Afinal, o mercado formado por consumidores finais não as distingue de outras organizações capitalistas ao exigirem preço e qualidade de seus produtos e serviços (BERNARDO-ROCHA, 1999; BIALOSKORKI NETO, 2000).

Com base nessas considerações, reportamos neste artigo um estudo que se propôs a investigar se as mudanças internas, de natureza administrativa e promovidas como resposta a pressões exógenas e endógenas sofridas pela Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, afetaram ou não os valores predominantes entre seus gestores. Ressaltamos que essa análise teve como foco o histórico da cooperativa compreendido entre os anos de 1990 e 2005, principalmente porque neste período a organização vivenciou alguns aspectos peculiares: esteve sob a direção de um único presidente; enfrentou e superou uma grave crise financeira; implementou uma série de mudanças internas, que variaram dentre a reestruturação do quadro social e de funcionários até a reestruturação financeira; promoveu terceirização e *downsizing*, obteve certificação de qualidade, promoveu a profissionalização do quadro de funcionários e associados; expandiu sua atuação para o mercado de varejo e realizou novos e importantes investimentos nas suas instalações industriais e comerciais.

Além dos aspectos vinculados ao cooperativismo e cooperativismo agroindustrial, o artigo pretende contribuir para a discussão a respeito da dinâmica de mudança cultural em organizações, tema que apesar do intenso debate travado no Brasil e em outros países na teoria administrativa e organizacional, nas décadas de 1980 e 1990, continua sem bom termo entre gerencialistas (defendendo a viabilidade e necessidade de gestão estratégica da dimensão cultural) e pesquisadores que, baseados em teorias de cunho antropológico da cultura, rejeitam aquela possibilidade de gestão cultural.

### **Cooperativismo, Organizações Cooperativas e Cultura em Organizações.**

Segundo Pinho (1966), cooperação significa a prestação de auxílio para um fim comum. Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada, na qual as pessoas se unem de modo formal ou informal para alcançar o mesmo objetivo. Já o cooperativismo corresponde à doutrina, ou seja, à base das realizações cooperativas que visa à renovação social através da cooperação. Tal doutrina operacionaliza-se por meio da cooperativa, definida pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (*on-line*, 2006) - como associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Derivados ainda da primeira cooperativa de consumo criada na cidade de Rochdale, Inglaterra, em 24 de dezembro de 1844 (*Rochdale Society of Equitable Pionneers*), os princípios cooperativos são: adesão livre, controle democrático, neutralidade política, étnica e religiosa, desenvolvimento do ensino, vendas segundo o justo preço, retorno proporcional às compras, venda a dinheiro e à vista, juros limitados ao capital (BERNARDO-ROCHA, 1999). Mais recentemente, esses princípios foram reeditados da seguinte forma: “adesão livre e voluntária; controle

democrático pelos sócios; participação econômica do sócio; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas; preocupação com a comunidade”. (ACI, *on-line*, 2006).

No Brasil, o cooperativismo é legalmente representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB - e mais especificamente no Paraná pela Organização das Cooperativas do Paraná – OCEPAR. É regido pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define no artigo 3º a cooperativa como uma “sociedade de pessoas com formas e natureza jurídica própria, não sujeitas à falência, organizadas para prestar serviços aos associados, e sem finalidade lucrativa própria”. Pela ótica econômica, Bialoskorski Neto (1997) argumenta que as economias empresariais cooperativas são situadas entre as economias particulares dos cooperados, de um lado, e o mercado, de outro, aparecendo como estruturas intermediárias. O autor afirma que a missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é a de servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover seu incremento. Sendo assim, ela está a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados e sua operacionalização se dá através do “ato cooperativo”, que corresponde às interseções das relações econômicas entre os cooperados e sua empresa cooperativa.

Como se nota, então, cooperativas não são organizações totalmente fora do contexto de mercado capitalista, senão alternativa de intermediação entre pessoas e aquele mercado. Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas organizações do tipo cooperativo está centrada justamente no desafio de equilibrar essa dupla demanda, isto é, manter satisfeitos os interesses econômicos e sua função social. Tal equilíbrio remete diretamente à busca de conciliação entre a solidariedade, fundamento das relações entre os associados e as cooperativas e a empresa econômica, que precisa modernizar-se para adaptar-se às regras do mercado.

Sendo assim, ainda que a forma de atuação das cooperativas agroindustriais esteja bastante ampliada desde a fundação da primeira cooperativa em Rochdale, é preciso que se levem em consideração outros aspectos importantes, que justificam sua existência. Afinal, essas organizações têm servido de parâmetro regional para o mercado de *commodities* e insumos agrícolas, além de serem responsáveis pelo armazenamento de grande parte da produção agrícola, abrigarem em seu quadro social 75% de pequenos e médios produtores rurais, os quais teriam dificuldades para sobreviver sem o apoio das suas cooperativas, entre outros aspectos. Logo, as cooperativas têm importante papel na sociedade, quer seja civil, econômico, político e cultural – em especial no que tange à cultura industrial moderna.

Cultura, por sua vez, tem seu significado intimamente relacionado ao modo de vida aprendido e transmitido pelos indivíduos e grupos humanos (PELTO, 1971; MARCONI; PRESCOTTO, 1989). Para Laraia (1989) os contatos estabelecidos pelos navegadores europeus com os povos de novas terras contribuíram para que a Antropologia intensificasse seus estudos sobre o tema ‘cultura’. Os estudos etnográficos demonstraram que o homem contou desde seu aparecimento na terra com um aparato físico bastante limitado. Sem porte ou força física, lançou mão das características humanas para desenvolver a capacidade de utilização dos sentidos e incrementar sua capacidade de raciocínio. Contudo, foi vivendo em grupo que suas chances de sobrevivência e condições de vida foram consideravelmente ampliadas (LARAIA, 1989).

As organizações, compreendidas como agrupamentos sociais, são constituídas de forma deliberada pela iniciativa de uma ou mais pessoas com objetivos mais ou menos comuns e estão sujeitas às pressões por mudanças oriundas tanto de seu ambiente externo quanto de exigências do seu cotidiano operacional. Logo, elas convivem com a necessidade de serem abertas e flexíveis frente aos desafios impostos à sua sobrevivência, mas isso sem prescindir de um mínimo de continuidade operacional e estratégica sem a qual perde-se identidade e, em decorrência, qualquer possibilidade de ação coerente e busca por objetivos comuns. Dessa forma, muitas vezes a cultura organizacional apresenta-se (o que a propósito é relativamente

natural do fenômeno cultural) como uma barreira à promoção de mudanças necessárias, uma vez que a cultura se refere à continuidade dinâmica do jeito como as organizações fazem as coisas, não sendo aquela dinamicidade, geralmente, tão veloz quanto os gestores gostariam ou as mudanças ambientais exigiriam.

Para o estudo reportado neste capítulo a definição de Schein (1992, p.12) foi tomada como base para a compreensão da cultura organizacional: “[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados como válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Em razão da amplitude do tema ‘cultura organizacional’ e das inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de seu estudo, esta pesquisa foi focada em um de seus elementos, no caso os valores organizacionais. Para Freitas (1991, p 75) valores correspondem ao coração da cultura e têm por finalidade a fixação dos padrões a serem seguidos na organização. Em organizações, eles representam a essência da filosofia da organização, fornecendo senso de direção para os indivíduos, ao orientá-los sobre “como as coisas devem ser feitas”. Os valores são “definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Normalmente alguns desses valores são definidos e resistem ao tempo por serem passados para os novos integrantes do grupo de forma a personalizar a organização no seu ambiente” (FREITAS, 1991, p. 75).

Em razão da consolidação do capitalismo globalizado, vemos as organizações sofrerem reais advertências para que promovam mudanças que lhes possibilitem sobreviver. Nessa concepção, Wood Jr. (2004, p. 20) declara que “caminhar pelo tema mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta”. Esta é uma visão demasiadamente otimista e até comprometida, diríamos, com o ritmo e conteúdo quase absurdos do que hoje se denomina de mudança organizacional. Mas de fato tal quadro revela que as mudanças sociais, econômicas e políticas que o mundo vivencia desde o surgimento e consolidação do capitalismo globalizado não são passageiras mas são o próprio coração do Capitalismo. É nesse contexto que surge o interesse por melhor compreender os processos de mudança em organizações.

A palavra mudança, em relação às organizações, apresenta conotações diferenciadas. Segundo Senge (1999), às vezes se refere à mudança externa, em tecnologia, no perfil dos clientes, na concorrência, na estrutura de mercado e no ambiente sociopolítico. Em outros momentos, abrange mudanças internas relacionadas à forma como a organização se adapta a mudanças contextuais. Wood Jr. (2004, p. 292) conceitua mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Com um inegável apelo voluntarista, a definição de Judson (1976, p. 24) está voltada para a mudança organizacional interna, pois a define como “qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo”.

Independentemente da amplitude da definição, pode-se afirmar que a promoção de mudanças é uma resposta da organização às pressões que parecem impor a necessidade de adaptação de alguma parte ou algumas partes da organização. Essas pressões podem ser exógenas e endógenas à organização. As forças exógenas provêm do ambiente e são decorrentes da ação do mercado nacional ou internacional, que estabelecem novos patamares de competitividade em termos de qualidade dos produtos ou serviços; do surgimento de novas tecnologias; mudança de valores; novos desafios ou oportunidades decorrentes do ambiente econômico, político, legal e social. Convém esclarecer que ao chamar tais pressões de exógenas não estamos admitindo seu impacto direto sobre a organização, o que seria ingênuo. Por sua vez, as forças endógenas criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provenientes da tensão organizacional, mudança nas atividades, na

administração de recursos humanos, na forma de gestão, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Essas forças de mudança representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização (FLEURY, 1993).

Nessa mesma linha de raciocínio, Motta (1999, p. 190) argumenta que grande parte da resistência às mudanças em organizações tem origem nas percepções individuais, principalmente quando se trata de algo novo ao ambiente de trabalho. Para o autor, tais “percepções estão relacionadas tanto com imaginações sobre o futuro e experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de mudança”. É importante que se ressalte que a necessidade de mudança é percebida de forma diferenciada pelos vários segmentos da organização, tanto em seu diagnóstico como na compreensão da necessidade de mudança. Sendo assim e conforme (FLEURY, 1996), o momento da mudança é um momento de ruptura, de transformação, de criação. Inevitavelmente envolve riscos, principalmente àqueles referentes às alterações nas relações de poder e mudança dos padrões culturais decorrentes das forças exógenas e endógenas.

Sendo assim, assume-se nesse estudo a noção proposta por Volberda (1998), segundo a qual as organizações enquanto agrupamentos sociais têm culturas que evoluem com o tempo, através de seus valores organizacionais, dependendo do contexto no qual estão inseridas e dos desafios que elas enfrentam para sobreviverem. Volberda (1998) propõe um modelo para o estudo da cultura organizacional, que tem por objetivo orientar a identificação dos valores organizacionais relacionados ao potencial de flexibilidade da cultura organizacional, sem que nos esqueçamos que a cultura organizacional possui naturalmente certo grau de continuidade temporal (MARTIN; FROST, 2001; ALVESSON, 2002; FREITAS, 2002) que alguns chamariam de conservadorismo, termo que não admitimos aqui pela sua carga de compromisso ideológico com a mudança enquanto valor em si. Afinal e como já explicitamos anteriormente, a cultura não é apenas elemento de resistência à mudança, senão também de preservação de aspectos identitários fundamentais a qualquer ser humano e organização.

### **Procedimentos Metodológicos.**

A pesquisa aqui reportada caracteriza-se como estudo de caso de caráter qualitativo e descritivo. A organização estudada foi a Cocamar Cooperativa Agroindustrial, sediada na cidade de Maringá, noroeste do Estado do Paraná. Este estudo debruçou-se sobre a análise da relação entre as mudanças internas e a cultura organizacional, que foi estudada a partir apenas de um de seus elementos, os valores predominantes no período compreendido entre 1990 e 2005. A coleta de dados primários foi realizada no período compreendido entre 11/01 e 08/02/2006, através de entrevistas semi-estruturadas orientadas por um roteiro de perguntas, gravadas e realizadas individualmente com os dirigentes e gestores da cooperativa, analisados de acordo com procedimentos qualitativos de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Como dirigentes foram considerados o Presidente; o Vice-Presidente e os três Superintendentes da cooperativa. Os gestores, em número de quinze, foram entrevistados também individualmente. Tais gestores foram selecionados intencionalmente (considerando-se como critério de escolha o tempo de trabalho na cooperativa) de uma população de cento e vinte e quatro indivíduos. Sendo assim, a amostragem foi não-probabilística e intencional. Os dados secundários foram coletados entre agosto de 2005 e abril de 2006. As principais mudanças internas ocorridas no período compreendido entre 1990 e 2005 foram identificadas e classificadas, conforme estudo de Lopes et al. (2002), em: Administrativas, Organizacionais, Financeiras e Mercadológicas, através de análise documental realizada sobre documentos internos, atas e publicações divulgadas pela organização ou sob sua autorização. Já os valores organizacionais predominantes no período compreendido entre 1990 e 2005 foram identificados com base nas categorias de análise da cultura organizacional propostas por

Volberda (1998), que são: identidade organizacional, liderança, regras não escritas e orientação externa.

### **Caracterização e histórico da cooperativa**

A Cocamar constitui-se em organização do tipo cooperativa, que atua no ramo agropecuário. Foi fundada em 1963 na cidade de Maringá, norte do Estado do Paraná. Em dezembro de 2005 possuía trinta e seis unidades operacionais distribuídas em diversos municípios, além de um parque industrial composto por doze unidades industriais, as quais respondiam pela industrialização de 87% dos produtos agrícolas recebidos. Neste mesmo período, contava com 6.500 cooperados em seu quadro social, do qual 75% dos produtores rurais associados estavam classificados como micro e pequenos (até 50 Há). Empregava em torno de 3.300 pessoas e realizou um faturamento bruto na ordem de R\$ 958 (milhões).

A análise do histórico da cooperativa desde sua fundação demonstrou que a Cocamar sempre manteve uma postura desenvolvimentista na sua gestão. Inicialmente, direcionou suas atividades para a cafeicultura. Contudo, não demorou a diversificar suas atividades e a estimular a expansão agrícola das regiões sob sua área de atuação. Dentre os fatores que contribuíram para tal expansão está o suporte financeiro disponibilizado às cooperativas pelo Estado brasileiro na década de 70. Registra-se que tal suporte vinha ao encontro dos interesses estatais, os quais visavam o crescimento da agricultura por meio da disseminação de novas tecnologias e culturas. Tal ritmo de crescimento manteve-se até o final da década de 80 e caracterizou a história da cooperativa. Contudo, os investimentos realizados no final dos anos 80 já não dispunham de subsídio do Governo Federal e foram suportados por empréstimos obtidos junto às instituições sob taxas de juros elevadas. Os reflexos desta estratégia de desenvolvimento e diversificação foram sentidos a partir de 1995 com a consolidação do Plano Real. Nessa ocasião, a Cocamar tornou público o seu grau de endividamento e passou a promover uma série de mudanças internas visando à superação da crise financeira.

Diante de tal contextualização, este estudo direcionou esforços na análise do histórico da cooperativa compreendido entre os anos de 1990 e 2005. Como resultado, percebeu-se que tal período foi marcado por três fases distintas e consecutivas. Inicialmente, os quatro primeiros anos da década de 90 (1990 a 1994) foram marcados por uma gestão voltada à necessidade de resgatar os interesses individuais e coletivos dos cooperados em permanecerem filiados à cooperativa. Este direcionamento foi justificado pelo reconhecimento da administração de que a estratégia de crescimento e diversificação até então adotada tinha provocado o distanciamento dos cooperados. Destaca-se que esta proposta de aproximação foi colocada em prática pelo Conselho de Administração eleito no final do ano de 1989, o qual vem sendo sistematicamente reeleito e presidido pelo mesmo cooperado.

O segundo período (1995 a 1999) foi marcado pelo enfrentamento da crise financeira, que fora decorrente do alto grau de endividamento da cooperativa junto às diversas instituições financeiras credoras. Em 1995, após reconhecer publicamente sua incapacidade de continuar a saldar sua dívida, a cooperativa iniciou um amplo e profundo processo de reestruturação não só de seu passivo, mas também na forma de gestão de seus negócios. Tal quadro possibilitou a ocorrência de mudanças internas significativas, as quais possibilitaram a renegociação da dívida e a retomada de seu ritmo de crescimento. Finalmente, a terceira fase compreendeu a busca pela consolidação das atividades anteriormente iniciadas, a priorização do pagamento da dívida inteiramente renegociada e a preservação da organização.

Levando-se em consideração o histórico da cooperativa, as principais mudanças internas ocorridas entre 1990 e 2005 estão apresentadas no Quadro 1, a seguir:

<p><b>Mudanças Administrativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudanças na estrutura hierárquica</li> <li>▪ Reestruturação do quadro de pessoal</li> <li>▪ Descentralização dos sistemas informatizados</li> </ul>	<p><b>Mudanças Financeiras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria no sistema de apuração de resultados</li> <li>▪ Redirecionamento do capital para atividades que apresentam maior retorno</li> </ul>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terceirização de serviços</li> <li>▪ Constituição do grupo de gestores</li> <li>▪ Profissionalização da gestão cooperativa</li> <li>▪ Investimentos na capacitação profissional e desenvolvimento pessoal dos colaboradores</li> <li>▪ Definição do Planejamento Estratégico</li> <li>▪ Formalização da missão e dos objetivos</li> <li>▪ Melhoria da comunicação Interna</li> </ul> <p>Criação - Área de Desenvolvimento Humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eliminação de negócios ou atividades inviáveis/deficitárias</li> <li>▪ Renegociação das dívidas dos cooperados</li> </ul>
<p><b>Mudanças Organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exclusão dos cooperados não atuantes</li> <li>▪ Reforma do estatuto da cooperativa</li> <li>▪ Investimentos na capacitação técnica e profissional dos cooperados</li> <li>▪ Ampliação dos vínculos entre o cooperado e a cooperativa</li> <li>▪ Realização de pré-asmbléias</li> </ul> <p>Criação do COC – Centro de Orientação Cocamar.</p>	<p><b>Mudanças Mercadológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celebração de parcerias e alianças estratégicas</li> <li>▪ Investimentos na área industrial</li> <li>▪ Implantação de novas culturas, atividades e produtos</li> <li>▪ Criação da área de desenvolvimento de novos produtos</li> <li>▪ Adoção de um programa de qualidade total;</li> <li>▪ Adoção de um programa de qualidade total de atendimento aos associados</li> <li>▪ Abertura e melhoria de Entrepósitos</li> <li>▪ Investimento na área de marketing visando divulgar e solidificar a marca Cocamar</li> <li>▪ Ampliação dos canais de comercialização</li> </ul> <p>Desenvolvimento de programas e projetos sociais e ambientais.</p>

**QUADRO 1: Principais mudanças internas na COCAMAR – 1990 e 2005.**

### Identificando os Valores Culturais Predominantes entre Gestores da Cocamar.

Os valores predominantes no período compreendido entre 1990 e 2005 foram identificados e agrupados conforme demonstrado no Quadro 2, a seguir.

De 1990 a 1994	De 1995 a 1999	De 2000 a 2005
<b>• RELATIVOS A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:</b>		
Participação e integração dos cooperados	Participação e integração dos cooperados	Participação e integração dos cooperados
Satisfação dos cooperados	Satisfação dos cooperados	Satisfação dos cooperados
Desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional
Crescimento	Consolidação	Perpetuação
Paternalismo		
Redução - custos	Redução - custos, gastos, investimentos, benefícios	Compromisso com resultados
<b>• RELATIVOS A LIDERANÇA:</b>		
Arrojo/Ousadia	Arrojo/Ousadia	Planejamento
Transparência	Transparência	Transparência
		Participação
		Trabalho em equipe
<b>• RELACIONADOS COM REGRAS NÃO ESCRITAS:</b>		
Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento
<b>• RELACIONADOS COM ORIENTAÇÃO EXTERNA:</b>		
Inovação - campo	Inovação – campo e varejo	Inovação-tendências de mercado
Pioneirismo/Diversificação	Pioneirismo/Diversificação	Pioneirismo/Diversificação;
Educação	Profissionalismo	Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
Parceria	Parceria (fins financeiros)	Parceria (fins financeiros)
Capacitação técnica	Capacitação técnica	Desenvolvimento profissional dos cooperados
Qualidade - serviços	Qualidade - serviços e produtos	Qualidade total – serviços e produtos

		Responsabilidade social
		Satisfação dos clientes

**QUADRO 2: Valores culturais predominantes entre gestores da Cocamar no período de 1990 a 2005.**

A análise comparativa dos valores predominantes no período compreendido entre 1990 e 2005 resultou na identificação de situações distintas quanto à alteração desses valores ao longo do período estudado. Alguns valores foram preservados; houve incremento de valores, outros foram abandonados e alguns sofreram modificação ou incremento no seu significado.

Os valores organizacionais preservados referem-se àqueles que se mantiveram presentes nas declarações da administração e relatos dos entrevistados ao longo de todo o período estudado. Em conformidade com Schein (1992) estes valores estão cristalizados na cultura da organização e detêm a capacidade de influenciar a forma como as coisas são feitas na organização. Também podem ser reconhecidos, conforme Fleury (1996), como valores responsáveis pela proteção da organização quanto à volatilidade das mudanças, contribuindo para a perenidade de traços essenciais da própria identidade organizacional. Os valores organizacionais preservados na Cocamar, no período deste estudo, foram: a satisfação dos cooperados; a participação e integração dos cooperados; o desenvolvimento regional; a transparência; o comprometimento dos colaboradores e, finalmente o pioneirismo e a diversificação. A maioria deles parecem representar a identidade cooperativa da organização.

Quanto aos valores identificados como incrementados à cultura da Cocamar, pode-se afirmar que os mesmos são coerentes com o processo de adaptação da cooperativa às transformações ocorridas tanto internamente quanto em seu ambiente. Conforme foi possível constatar, a cooperativa sofreu a partir de 1995 forte pressão para convencer seus credores de que era uma organização viável e capaz de superar a crise financeira, afastando com isso o risco da liquidação. A concentração de esforços vivenciada na década de 1990 e que visava à superação dos problemas enfrentados produziu ressonância na gestão da cooperativa a partir do ano 2000, ocasião em que ela passou a apresentar claros sinais de que uma nova fase de crescimento estava sendo iniciada. Percebeu-se, então, que paralelamente ao processo de implantação de uma série de mudanças internas, também ocorriam alterações no conjunto de valores organizacionais, principalmente por meio do incremento de novos valores culturais relacionados ao trabalho em equipe, participação dos colaboradores na gestão da cooperativa, responsabilidade social e satisfação dos clientes.

As análises empreendidas neste estudo demonstraram que a cooperativa abandonou, a partir de 1995, certa postura paternalista que vinha sendo nutrida desde sua fundação, em relação aos seus cooperados. Chegamos a esta constatação principalmente porque se pôde evidenciar nas declarações dos dirigentes real intenção de desvincular a eficiência econômica individual dos cooperados e a eficiência econômica da própria cooperativa. Garantiam-se, dessa forma, melhores condições para superação da crise financeira e perpetuação da organização.

Finalmente, os valores que apresentaram mudança nos seus respectivos significados foram aqueles que acompanharam o desenvolvimento da organização ao longo dos anos, ou seja, não foram abandonados nem permaneceram, ao longo do tempo, com o mesmo sentido para os dirigentes, mas sofreram adaptação no decorrer dos anos. No caso da organização estudada, tanto a superação da crise financeira quanto a postura mais empresarial assumida a partir do final da década de 1990 influenciaram sobremaneira a ampliação do significado dos valores apresentados no Quadro 3, a seguir.

DÉCADA DE 90		ATUALMENTE
De 1990 a 1994	De 1995 a 1999	De 2000 a 2005
Crescimento	Consolidação	Perpetuação
Redução de custos	Redução de custos, investimentos e benefícios	Compromisso com resultados
Arrojo/Ousadia	Arrojo/Ousadia	Planejamento



Inovação – campo	Inovação campo e varejo	Inovação – tendências de mercado
Educação	Profissionalismo	Desenvolvimento pessoal e profissional – colaboradores
Parceria	Parceria (fins financeiros)	Parcerias (fins financeiros)
Capacitação técnica	Capacitação técnica	Desenvolvimento profissional – cooperados
Qualidade - serviços	Qualidade - serviços e produtos	Qualidade total

**QUADRO 3: Valores culturais cujos significados sofreram modificação.**

Especificamente, pode-se afirmar que o desafio de superar a crise financeira contribuiu para a transformação do crescimento, que fora vivenciado até o início da década de 1990, na busca pela consolidação dos empreendimentos e negócios anteriormente iniciados pela cooperativa. Com o fim da reestruturação financeira, a organização reconheceu que seus esforços deveriam ser direcionados para a própria perpetuação. Sendo assim, foi possível perceber que as dificuldades financeiras conduziram a cooperativa a reduzir significativamente seus custos, gastos, despesas e investimentos na tentativa de gerar resultados suficientes para saldar os compromissos assumidos na renegociação da dívida junto às instituições financeiras. Da mesma forma a cooperativa ampliou sua participação no mercado de varejo, passando a valorizar a qualidade e as inovações como forma de acompanhar as tendências do mercado consumidor. Paralelamente, a melhoria na capacitação dos profissionais e associados da cooperativa passou a ser cada vez mais valorizada, sendo apontada como necessária à nova fase da cooperativa. Também, as parcerias que sempre estiveram restritas ao desenvolvimento de tecnologias e culturas agrícolas passaram a ser estabelecidas com fins financeiros, através da prestação de serviços industriais a outras organizações.

Com base em todos esses dados, desenvolvemos a análise sobre a possível relação entre as mudanças internas e os valores organizacionais predominantes, ambos no período compreendido entre 1990 e 2005, visando à elucidação do problema de pesquisa que motivou este estudo.

### **Comparando Mudanças Internas e Valores Culturais**

Parece plausível admitir que os valores identificados como preservados na cultura organizacional da cooperativa motivaram a ocorrência de mudanças internas (visando a adaptar a cooperativa à nova realidade contextual sem abandonar sua identidade cooperativa) e, em contrapartida, tais mudanças, à medida que foram sendo implementadas, provocaram alterações no conjunto de valores organizacionais por meio do incremento, abandono de alguns valores e modificação no significado de outros. Tal processo parece ser melhor caracterizado como sendo de associação entre mudanças internas e cultura. No quadro 4 apresentamos os valores organizacionais preservados e as mudanças internas promovidas visando à preservação das peculiaridades da cooperativa.

VALORES PRESERVADOS	MUDANÇAS INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos cooperados</li> <li>• Participação e integração dos cooperados</li> </ul>	<p>→ <u>Mudanças Organizacionais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exclusão dos cooperados não atuantes;</li> <li>✓ Reforma do Estatuto da cooperativa;</li> <li>✓ Capacitação profissional dos cooperados para a competitividade;</li> <li>✓ Ampliação dos vínculos entre os cooperados e a cooperativa – doutrinação cooperativista para cooperados, esposas e filhos.</li> </ul> <p>→ <u>Mudanças Mercadológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adoção de um programa de qualidade total no atendimento aos associados;</li> <li>✓ Diversificação de atividades e produtos;</li> <li>✓ Melhoria das instalações dos entrepostos já existentes;</li> <li>✓ Abertura e melhoria de entrepostos.</li> </ul>

• Desenvolvimento regional	→ <u>Mudanças Mercadológicas:</u> ✓ Diversificação de atividades e produtos; ✓ Abertura e melhoria de entrepostos.
• Transparência	→ <u>Mudanças Organizacionais:</u> ✓ Realização de Pré-assembléias nos entrepostos; ✓ Criação do COC – Central de Orientação Cocamar.
• Comprometimento	→ <u>Mudanças Administrativas:</u> ✓ Formalização da missão e objetivos da organização; ✓ Definição do planejamento estratégico; ✓ Mudança na estrutura hierárquica; ✓ Reestruturação do quadro de funcionários. → <u>Mudança Financeira:</u> Implantação do Orçamento anual.
• Pioneirismo/ Diversificação	→ <u>Mudanças Mercadológicas:</u> ✓ Investimentos na área industrial; ✓ Diversificação: atividades, novos produtos, novas culturas; ✓ Abertura de novos entrepostos.

**Quadro 4: Valores culturais preservados versus mudanças internas**

O valor *satisfação dos cooperados*, além de estar explícito na missão da organização, também foi reconhecido pela administração como expressão da razão de ser da cooperativa. Já *participação e integração* dos cooperados são regidas pelo estatuto social, que vem sofrendo adaptações ao longo dos anos como forma de garantir os direitos e deveres dos cooperados. Dentre as mudanças promovidas foi identificada a *exclusão dos cooperados* não atuantes (equivalente a 30% do quadro social), que aconteceu a partir de 1990. Tal exclusão tinha como objetivo garantir aos demais filiados a plena satisfação de suas necessidades e evitar a ocorrência de transações especulativas, as quais muitas vezes acabavam por desrespeitar os princípios cooperativos. Em contrapartida, a Cocamar promoveu mudanças que visavam a manter e cativar os produtores rurais através da *melhoria constante no atendimento* e na reciprocidade da relação contratual estabelecida entre as partes. Para garantir que somente cooperados dispostos a participarem de forma integrada permanecessem filiados, foram realizadas alterações *no estatuto social* da cooperativa de modo a explicitar as condições para que os associados permaneçam filiados.

O *desenvolvimento regional*, também estava explícito na missão da Cocamar e nas declarações da administração. Os dirigentes declaram satisfação em contribuir com o desenvolvimento das regiões onde a cooperativa atua, por meio da abertura e melhoria dos entrepostos e diversificação *de atividades, culturas e produtos* naquelas regiões.

Sob influência do valor atribuído à *transparência* na administração da cooperativa, foram identificadas mudanças internas classificadas como organizacionais, as quais tiveram o objetivo de tranquilizar o quadro social quanto à forma como a cooperativa estava sendo gerida. Para tanto, a diretoria passou a *realizar pré-assembléias em todos os entrepostos e criou o COC – Central de Orientação Cocamar*. De acordo com as declarações obtidas, ambas as iniciativas resultaram na ampliação dos canais de comunicação entre os cooperados e cooperativa e, conseqüentemente, contribuíram para a transparência da gestão.

O *comprometimento* esteve presente nas declarações da administração como forma de envolver os colaboradores com as metas e objetivos da cooperativa. Sendo assim, foram promovidas uma série de mudanças administrativas que variaram entre a *formalização da missão e objetivos*, passando pela definição do *planejamento estratégico*, mudança na *estrutura hierárquica* e *reestruturação do quadro de funcionários*. Como forma de mensurar o esforço das diversas áreas foi implementado o orçamento anual, que contribuiu, também, para a sistematização da mudança na gestão financeira da cooperativa.

Finalmente, *pioneirismo e a diversificação* são considerados marcas importantes na história da cooperativa. Ainda que tenha sido percebida retração na forma de ação pioneira e

diversificada da cooperativa durante o período da crise financeira, constatou-se que ela não deixou de introduzir novas culturas e oferecer novos produtos ao mercado de varejo. A própria forma adotada pela Cocamar para renegociar sua dívida e pleitear recursos financeiros junto ao governo federal foi indicada pela administração como exemplo de pioneirismo.

A análise sobre a relação de associação existente entre as mudanças internas e os valores incrementados, Quadro 4, possibilitou a percepção de que ao reagir às pressões ambientais a cooperativa promoveu mudanças administrativas, organizacionais, financeiras e mercadológicas, as quais terminaram por contribuir diretamente para o surgimento de novos valores (Quadro 5), que foram incorporados pela cultura da Cocamar.

VALORES INCREMENTADOS	MUDANÇAS INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Participação</li> </ul>	→ <u>Mudanças Administrativas:</u> ✓ Criação do grupo de gestores; ✓ Mudança na estrutura hierárquica; ✓ Reestruturação do quadro de colaboradores; ✓ Elaboração do planejamento estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade social</li> </ul>	→ <u>Mudanças Mercadológicas:</u> ✓ Adoção de programas e projetos sociais e ambientais.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos clientes</li> </ul>	→ <u>Mudanças Mercadológicas:</u> ✓ Adoção de um programa de Qualidade total; ✓ Melhoria canal de comunicação; ✓ Investimento na área de marketing, visando solidificação da marca; ✓ Ampliação dos canais de comercialização; ✓ Investimentos na área industrial.

**Quadro 5: Mudanças internas versus valores culturais incrementados**

Os dados sugerem que o evento 'crise financeira' conduziu a administração da cooperativa a conclamar a união das pessoas da organização em prol da superação dos problemas enfrentados. Tal percepção tem por base algumas iniciativas tomadas para envolver superintendentes, gerentes, supervisores e coordenadores na elaboração e revisão do planejamento estratégico da cooperativa. Também se evidencia a partir da criação do grupo de gestores, que é sistematicamente convocado para fóruns de avaliação dos resultados obtidos, para analisar a viabilidade de novos projetos, para estabelecer os critérios de investimentos e para definição de metas e objetivos da Cocamar. Além disso, as mudanças na estrutura hierárquica e reestruturação do quadro de colaboradores contribuíram para o surgimento de valores como trabalho em equipe e participação, a partir da valorização dos profissionais e remanejamentos internos, que têm privilegiado os profissionais da própria cooperativa.

Responsabilidade social foi outro valor recentemente incorporado à cultura da organização. Teve sua origem nas iniciativas internas desenvolvidas pela área de RH, as quais alcançavam inicialmente os funcionários de baixa renda. Somente no final da década de 1990 a cooperativa criou uma estrutura interna voltada exclusivamente para o desenvolvimento de programas e projetos nas áreas social e ambiental. A partir de então as iniciativas extrapolaram os limites da cooperativa, abrangendo toda a comunidade das regiões sob sua área de atuação. O envolvimento da cooperativa com iniciativas ligadas à melhoria das condições de vida das pessoas e em prol da preservação do meio ambiente conduziu-na a acrescentar em sua missão o desejo de ser reconhecida como organização cidadã.

O último valor incrementado à cultura da cooperativa corresponde à satisfação dos clientes. Percebeu-se que isso estava diretamente relacionado à adoção de uma série de mudanças identificadas como mercadológicas e que culminaram com a ampliação da atuação da cooperativa no mercado de varejo. Dentre elas, podem ser destacados os constantes investimentos na área industrial, que vem garantindo o lançamento de novos produtos. Também se destacam a obtenção da certificação da qualidade total em várias indústrias e setores da cooperativa, os investimentos na área de marketing visando à consolidação da

marca Cocamar e finalmente a criação do COC - Centro de Orientação Cocamar. É importante enfatizar que até então a cooperativa estava voltada unicamente à satisfação de seus cooperados, os quais desempenhavam tanto o papel de fornecedores quanto o de clientes.

A relação de associação entre as mudanças internas e os valores organizacionais que sofreram mudança no significado está representada no Quadro 6, a seguir.

<b>MUDANÇAS INTERNAS versus VALORES ORGANIZACIONAIS MODIFICADOS:</b>		
<b>Década de 90</b>		<b>Atualmente</b>
<b>De 1990 a 1994</b>	<b>De 1995 a 1999</b>	<b>De 2000 a 2005</b>
• Crescimento	• Consolidação	• Perpetuação
<u>Mudanças Financeiras:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renegociação de dívidas da cooperativa</li> <li>✓ Renegociação de dívidas dos cooperados</li> <li>✓ Venda de imobilizado</li> </ul>	
• Redução de custos	• Redução de custos, investimentos e benefícios	• Compromisso com resultados
<u>Mudanças Financeiras:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhoria no sistema de apuração de resultados</li> <li>✓ Eliminação de negócios ou atividades inviáveis/deficitárias</li> <li>✓ Redirecionamento do capital para atividades de maior retorno</li> <li>✓ Implantação do orçamento anual</li> </ul>	
<u>Mudanças Administrativas:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Terceirização de serviços</li> <li>✓ Descentralização dos sistemas informatizados</li> </ul>	
• Arrojo/Ousadia	• Arrojo/Ousadia	• Planejamento
<u>Mudanças Administrativas:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definição do planejamento estratégico</li> <li>✓ Implantação do orçamento anual</li> <li>✓ Adoção de critérios para análise de viabilidade de projetos</li> </ul>	
• Inovação – campo	• Inovação campo e varejo	• Inovação – tendências de mercado
<u>Mudanças Administrativas:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitação pessoal e profissional dos colaboradores</li> <li>✓ Celebração de parcerias e alianças estratégica</li> <li>✓ Criação da área de desenvolvimento de novos produtos</li> </ul>	
• Educação	• Profissionalismo	• Desenvolvimento pessoal e profissional - colaboradores
<u>Mudanças Administrativas</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimentos na capacitação dos colaboradores</li> <li>✓ Profissionalização da gestão da cooperativa</li> <li>✓ Criação da área de Desenvolvimento Humano</li> <li>✓ Criação do grupo de gestores</li> <li>✓ Melhoria da comunicação interna</li> </ul>	
• Parceria	• Parceria (fins financeiros)	• Parcerias (fins financeiros)
<u>Mudança Mercadológica:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Celebração de parcerias e alianças estratégicas.</li> </ul>	
• Capacitação técnica	• Capacitação técnica	• Desenvolvimento profissional – cooperados
<u>Mudança Organizacional:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitação técnica e profissional dos cooperados</li> </ul>	
• Qualidade serviços	• Qualidade produtos e serviços	• Qualidade total
<u>Mudanças Mercadológicas:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adoção de um programa de qualidade total</li> <li>✓ Adoção de um programa de qualidade de atendimento nos Entrepósitos</li> </ul>	

**Quadro 6: Mudanças internas versus valores culturais modificados**

*Crescimento* foi identificado como valor presente na organização nos primeiros anos da década de 1990, resultado do espírito desenvolvimentista que orientou a forma de atuação da cooperativa desde sua fundação. Diante da crise financeira a cooperativa passou a valorizar a *consolidação* dos investimentos anteriormente realizados como forma de provar sua capacidade de superação. A partir de 1996 as dívidas da cooperativa e de seus cooperados foram renegociadas e aconteceu a venda de parte do imobilizado ocioso. Tais medidas possibilitaram a concentração dos esforços na busca pela perpetuação da organização. A

preocupação com a perpetuação foi explicitada na própria missão da organização, que indicava a necessidade de geração de resultados suficientes para pagar a dívida renegociada, por meio da realização de negócios que garantissem a rentabilidade dos negócios.

Diante desse quadro, foi possível perceber a preocupação do grupo gestor com a redução de custos administrativos e operacionais ao longo dos dezesseis anos. No início da década, o foco estava na redução do tamanho da estrutura, que suportava em torno de quatro mil funcionários sob o comando de sete diretores. Seguindo tendência da época, a cooperativa empreendeu terceirização de diversas áreas prestadoras de serviços não diretamente ligados à sua atividade-fim e promoveu a descentralização dos sistemas informatizados. Durante o período de renegociação do seu passivo, a cooperativa avaliou suas ferramentas de gestão e promoveu consideráveis mudanças nos sistemas de controle e apuração de resultados. Implantou o orçamento anual, eliminou os negócios e atividades que não apresentavam resultados satisfatórios, buscando direcionar seus recursos financeiros para atividades comprovadamente mais rentáveis.

O arrojo e a ousadia presentes naqueles anos foram percebidos como expressão da forma como a organização fazia as coisas até então, o que permite afirmar que esses valores eram condizentes com a postura pioneira e diversificada na busca por novas oportunidades de negócios e atividades. Contudo, diante dos problemas decorrentes do endividamento, percebeu-se que o arrojo e a ousadia estiveram vinculados à disposição com que a cooperativa enfrentou e superou a crise. Dessa forma, foi possível apreender das declarações e relatos da administração que a vivência de tal contexto proporcionou a experimentação de novas formas de se fazer e pensar as coisas dentro da cooperativa, principalmente em relação ao planejamento de suas atividades. Chegou-se ao ponto de reconhecer-se que nenhum investimento poderia ser realizado sem a elaboração prévia de projeto que lhe atestasse a viabilidade econômica. Diante dos resultados, acredita-se que não existe a negação do *arrojo e da ousadia* como características de sua forma de atuação. Porém, em razão da escassez de recursos financeiros, fez-se necessária a implementação de algumas mudanças financeiras que contribuíram para a melhoria da gestão econômica da cooperativa. Destacam-se a elaboração do planejamento estratégico, a criação do orçamento anual e a sistematização da análise de viabilidade de projetos. Percebeu-se que houve o reconhecimento de que as mudanças trouxeram benefícios que aos poucos foram sendo incorporados à rotina da organização e conseqüentemente a assimilação do planejamento como valor balizador do arrojo e ousadia.

A *inovação* faz parte do conjunto de valores cristalizados na cultura da organização e está em conformidade com 'pioneirismo' e 'diversificação', anteriormente descritos. Podemos afirmar que houve significativa ampliação no seu significado em resposta à evolução da cooperativa. De modo retrospectivo, percebeu-se que no início da década de 1990, apesar de já contar com algumas indústrias em operação, a cooperativa tinha na agricultura o seu principal foco de desenvolvimento. Com a ampliação da atuação da Cocamar no mercado de varejo a inovação resultou na industrialização de novos produtos (bebidas à base de soja e creme de soja) para o mercado de varejo, que aconteceu paralelamente à busca pela inovação no campo (integração pecuária-agricultura no oeste do Estado do Paraná). As principais mudanças identificadas como motivadoras da mudança de significado deste valor estão relacionadas ao investimento no desenvolvimento da capacitação pessoal e profissional dos colaboradores, à celebração de parcerias na área de pesquisas e na criação de uma área específica para aprimoramento e desenvolvimento de novos produtos.

Especificamente em relação a *desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores*, pode-se afirmar que houve significativo incremento na amplitude desse valor cultural. O início dos anos 90 foi marcado pela preocupação da organização com a educação básica de seus funcionários, a tal ponto que ela viabilizou a instalação de uma escola nas dependências da cooperativa. Todavia, durante o processo de renegociação de sua dívida, a cooperativa foi

questionada quanto à capacidade profissional de sua administração. Em resposta, promoveu mudanças administrativas que visavam o aumento dos investimentos na capacitação pessoal e profissional, tanto dos seus funcionários quanto de seus dirigentes. Criou-se uma área específica para o desenvolvimento humano, além de ter sido promovida uma sensível melhoria na comunicação interna.

Quanto à *parceria*, percebeu-se que a Cocamar sempre buscou através dessa estratégia melhores condições de desenvolvimento de seus trabalhos. Contudo, também para esse valor pôde ser observada certa ampliação no seu significado. Inicialmente, as parcerias visavam o estímulo de novas descobertas e desenvolvimento de produtos e insumos para a área agrícola, assim como aconteceu com a inovação. Sob pressão para reduzir os custos a cooperativa passou a celebrar parcerias com fins financeiros, que foram operacionalizadas através da prestação de serviços industriais para outras organizações. Tal decisão proporcionou à cooperativa a plena utilização de sua capacidade instalada, além de gerar recursos financeiros, fatos que contribuíram para a ampliação do significado de 'parceria' na Cocamar.

A capacitação técnica diz respeito ao empenho da cooperativa ao longo de toda a década de 90 para que seus cooperados recebessem informações e instruções que viabilizassem o aumento da produtividade e a introdução de novas culturas em sua região de atuação. Considera-se que esta postura está em conformidade com o valor que a cooperativa demonstrou dar tanto à diversificação quanto ao desenvolvimento regional e tem relação com o objetivo de preparar seus associados para a crescente competitividade no mercado agrícola. Tal esforço tem conduzido a cooperativa à busca do desenvolvimento profissional dos cooperados, não restrito às propriedades e cultivo mas abrangendo melhor entendimento das questões relacionadas ao mercado competitivo de *commodities* e também de varejo. Outra forma encontrada para promover tal desenvolvimento é a busca de aproximação dos familiares dos cooperados com a cooperativa por meio de eventos específicos para as esposas e filhos, nos quais o cooperativismo é divulgado e debatido.

Com relação à qualidade pode-se afirmar que sempre existiu, por parte do grupo gestor, a preocupação em atender os cooperados com atenção e respeito, reconhecendo-os como a razão de ser da cooperativa. Entretanto, com o crescimento da área de varejo a partir de 1996, aconteceram mudanças significativas dentro da cooperativa que tinha, até então, o cooperado como seu principal fornecedor e cliente. A partir do momento que a cooperativa passou a disponibilizar seus produtos industrializados em supermercados, ela passou a ter como clientes também o consumidor em geral. Passou então a enfrentar outro tipo de concorrência e precisou desenvolver novas formas de fazer negócios. Uma das mudanças promovidas foi a adoção de um programa de qualidade total que trouxe inúmeros benefícios, não só na obtenção da certificação de qualidade como também na forma de gestão da cooperativa. Com isso, o escopo da noção de qualidade, na Cocamar, ultrapassou o objetivo de qualidade dos serviços aos cooperados, passando a abranger também a qualidade dos produtos oferecidos no varejo e mesmo a noção de certificação técnica de qualidade.

### Conclusões

Os resultados aqui obtidos permitiram concluir que a Cocamar enfrentou na década de 1990 sérios problemas financeiros que ameaçaram sua existência. Ao enfrentá-los a cooperativa adotou mudanças internas que viabilizaram a profissionalização de sua gestão, a melhoria da eficiência operacional e a geração de resultados positivos em montante suficiente para saldar sua dívida junto aos credores e retomar o ritmo de crescimento. Em decorrência, a cooperativa desenvolveu internamente valores que geralmente são definidos como sendo típicos de organizações voltadas para o mercado competitivo. Houve também abandono e modificação do significado de alguns valores anteriormente existentes, no mesmo sentido de aproximação cultural em relação ao mercado. Por outro lado, algumas mudanças internas foram claramente

influenciadas pela base cultural (valores como solidariedade, por exemplo) típica de uma organização cooperativa, existente na Cocamar já antes da década de 90.

Diante de tal quadro, percebeu-se a existência de uma relação de associação entre as mudanças internas ocorridas entre 1990 e 2005 e os valores organizacionais. Tal relação implicou em duplo afetamento, por assim dizer, entre as duas dimensões aqui exploradas – as mudanças internas e a cultura organizacional. Tanto as mudanças internas ocorridas na Cocamar provocaram alterações no conjunto de valores organizacionais quanto os valores cristalizados na cultura da cooperativa condicionaram a promoção de certas mudanças específicas. Especificamente em relação ao abandono do 'paternalismo', concluímos que os recentes parâmetros de gestão da Cocamar passaram a privilegiar o compromisso na geração de resultados financeiros, visando à perpetuação da organização. Tal realidade impôs como foco a eficiência econômica da cooperativa em detrimento da postura paternalista até então nutrida em relação ao quadro social. Sendo assim, podemos afirmar que a administração vislumbrou na continuidade de suas atividades a alternativa mais vantajosa para seus associados, deixando de priorizar necessidades individuais daqueles mesmos associados em benefício de interesses (supostamente) mais coletivos. Por outro lado, valores como satisfação dos cooperados, participação, integração e desenvolvimento regional (típicos de organizações cooperativas) condicionaram o modo como a cúpula gestora da Cocamar respondeu, ao longo da década, ao desafio de sobrevivência. Ações como a ampliação do vínculo entre Cooperativa e cooperados e seus familiares, abertura de novos entrepostos visando atender demandas regionais e a realização de pré-assembléias nestes entrepostos são exemplos de que na Cocamar, no período aqui estudado, a lógica de gestão ainda contempla a expectativa de reunir coerentemente a dupla lógica empresarial e cooperativa.

Tal esforço aponta para a cultura enquanto protetora da organização em face da possibilidade de volatilidade estrutural e processual que surge em face de contextos ambientais crescentemente competitivos e dinâmicos, além de significar que a própria cultura não se sujeita – ao menos totalmente – à deliberação por parte de grupos gestores em organizações. Enquanto produto da interação entre pessoas, ela não pode ser definida deliberadamente, por grupos detentores de poder, sem que haja reações de fragmentação organizacional e resistência às mudanças formalmente definidas. Por outro lado, a dimensão 'tempo' parece ser, neste caso, uma variável fundamental. Constata-se também neste caso a tendência de aproximação com uma matriz cultural típica de organizações empresariais. Tanto os resultados financeiros e comerciais obtidos pela Cooperativa após a reestruturação administrativa quanto a continuada pressão ambiental em direção à eficiência, profissionalismo e incorporação de evoluções tecnológicas na agricultura, visando a competitividade, parecem indicar que a tendência em direção à continuidade da aproximação do modelo cooperativo com o modelo privado de gestão.

De modo interessante, parece-nos também que, do lado de organizações tipicamente empresariais, há no momento pressões para flexibilização do modelo, incorporando-se valores de responsabilidade social, proteção ambiental, etc (também sentidos e incorporados pela Cocamar). Será o caso de estarmos vivenciando o surgimento de um novo modelo organizacional, resultante dessa aproximação de modelos há muito existentes? Do lado da cooperativa aqui analisada, parece ser isso o que está ocorrendo. Por outro lado, seria simplista acreditar que o atual movimento de incorporação de valores sociais por parte de empresas privadas signifique algo mais que esforço por resgatar legitimidade e manter ou aumentar padrões históricos de lucratividade. Neste sentido, acreditamos que os resultados deste caso – considerando-se a representatividade da Cocamar no universo cooperativo brasileiro – constituem importante subsídio para essa discussão que, apesar de demasiadamente ampla para o escopo deste artigo, é de fundamental importância tanto para o entendimento dos horizontes que se evidenciam para esse tipo de organização, no país e além

dele, e também para a própria gestão dessas organizações, que lidam com a questão objetiva de encontrar meios para adequadamente reconfigurar seus modelos de administração de modo a dar respostas apropriadas à dupla demanda proveniente do cooperativismo e do mercado. Esta demanda, que já sentida no surgimento do modelo de cooperativas, se torna hoje prioritária para aquelas organizações: parece que elas chegaram, finalmente, à encruzilhada que já se vislumbrava em seu início, devendo-se lembrar que o modelo de cooperativa parece significar, desde sempre, não a simples escolha entre uma ou outra via, mas a própria construção de via alternativa que seja tanto eficiente economicamente quanto solidária.

### Referências Bibliográficas.

- ACI – *Aliança Cooperativa Internacional*. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/i-aci.htm>>. Acesso em: 05 maio 2006.
- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNARDO-ROCHA, E. *O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas*. 1999. Tese (doutorado em Economia). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração de cooperativas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. v. 38, n. 4, 2000.
- FLEURY, M. O desvendar da cultura de uma organização—uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.; FICHER, R. (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. v. 2, n. 33, 1993.
- \_\_\_\_\_; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*. v. 31, n. 3, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- JUDSON, A. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1976.
- LOPES, M. et al. Gestão estratégica e reformas nas cooperativas agropecuárias brasileiras. In: BRAGA, M.; REIS, B. (Org.). *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: UFV, DER, 2002.
- MARCONI, M.; PRESCOTTO, Z. *Antropologia: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1989.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. et al. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<http://www.obc.org.br/>>. Acesso em: 05 maio 2006.
- PINHO, D. *A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista*. São Paulo: Pioneira, 1966.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SENGE, P. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, pp. 339-358, 1983.
- VOLBERDA, H. *Building the flexible firm*. New York: Oxford University Press, 1998.
- WOOD JR., T. (Coord.). *Mudança organizacional*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.