



# DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO ESTADO DO PARANÁ

*Dayane Bitencourt da SILVA (G-UEM)*

*Kaio Feroldi MOTTA (G-UEM)*

*Vinícius Marcelo de Jesus FAGUNDES (G-UEM)*

*Fabio da Silva RODRIGUES (UEM)*

## RESUMO

Através deste artigo desenvolvido na disciplina de Cultura Organizacional apresentar-se-á um paralelo entre a teoria de cultura organizacional e a realidade de uma cooperativa de crédito do Estado do Paraná, sendo a filial estudada com localização na cidade de Cianorte – PR, onde a mesma solicitou a não divulgação de sua razão social. Será usado no desenvolvimento desta pesquisa junto à empresa conceitos que envolvem os elementos que compõe a cultura organizacional na empresa, sua influência nas atividades rotineiras e a mudança cultural. A cultura dentro de uma organização é descrita por Freitas (1991) como um conjunto de diversos de fatores que são refletidos e observados através do comportamento do indivíduo ou de um grupo. Será tomado neste caso como base o ambiente da cooperativa de crédito, que é o objeto do nosso estudo. O questionário utilizado para a coleta das informações foi respondido por dez indivíduos que ocupam diversos cargos dentro da empresa, que apresentam períodos de colaboração diferenciados entre si. A pesquisa teve como suporte teórico-metodológico os pressupostos explicitados por Freitas (1991), sendo esta a referência principal, também sendo utilizados outros autores de referência. Através da análise dos dados coletados neste questionário, identificou-se que existem satisfação e contentamento dos integrantes de fazerem parte da cooperativa e o reconhecimento que tem com os valores da cultura dentro da empresa. As pessoas que fazem parte desta cooperativa reconhecem e respeitam seus fundamentos e princípios históricos, e disseminam a cultura da organização. Assim, nesse contexto criam-se condições para o perpetuamento dos valores e da cultura da qual eles fazem parte no ambiente de trabalho, tornando-se também integrante no seu dia-a-dia fora dele.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Cooperativismo. Cooperativa de crédito

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é apresentar um paralelo entre a teoria de cultura organizacional e a realidade de uma cooperativa de crédito do Estado do Paraná, sendo a filial estudada com localização na cidade de Cianorte – PR, onde a mesma solicitou a não divulgação de sua razão social. Serão abordados neste artigo conceitos que envolvem os elementos que compõem a cultura organizacional, sua influência interna e a mudança cultural.

Na realização deste diagnóstico organizacional, mesmo que preliminar, procurar-se á demonstrar o histórico da cooperativa abordando sua evolução desde a fundação até os dias



atuais. Foi também elaborado um questionário para que fossem identificados estes conceitos dentro do ambiente da cooperativa em questão, o mesmo foi respondido por dez indivíduos que ocupam diversos cargos, desde a gerência até o estágio, que apresentam períodos de colaboração diferenciados.

Através da análise deste questionário objetiva-se identificar as características que compõe a cultura organizacional da cooperativa em questão. Pode-se considerar que a cultura é definida como um conjunto de diversos fatores que são refletidos e observados através do comportamento do indivíduo. Como se podem notar, vários autores trazem o conceito de cultura sendo estes sinônimos e/ou complementares. Segundo Pfiffner e Sherwood apud Souza (1978 p. 10) a “cultura é o todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo homem como membro da sociedade” que são refletidos através do comportamento.

Para Burke e Hornstein apud Souza (1978 p. 16) “[...] a cultura de uma organização é um conjunto de pressupostos e normas (padrões, regras), aprendidos e compartilhados, que regulam o comportamento dos membros de uma organização”. Segundo Souza (1978 p. 36) “cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. Ainda segundo Souza a cultura organizacional é composta de três elementos sendo eles: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Os preceitos são definidos como a autoridade, normas e valores e regras que regem a organização, são os mais conservadores, pois tem função disciplinar e garante a continuidade da cultura. Exemplos: costumes sociais, estilos de gerencia, rituais, tabus, tradições, padrões de conduta.

A tecnologia define-se como “conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo” é flexível e fácil de alterar (SOUZA 1978 P. 36). Exemplos: equipamentos, layout, know-how redes de comunicação, linguagem especializada.

O caráter define-se pelas manifestações afetivas próprias do indivíduo. Exemplos: alegrias, depressão, agressividade, medo. Em seu estudo Souza (1978 p. 75) conclui que “a cultura e clima tem efeito também sobre a produtividade organizacional, pois podem facilitar ou entravar a eficiência organizacional”.

A cultura forte e estabelecida tem grande importância no desenvolvimento e sucesso de uma organização. Para Schein apud (1978 p. 17) “da mesma forma que as sociedades desenvolvem uma estrutura social, leis, tradições, e cultura como uma maneira de se estabilizarem, também as organizações desenvolvem e precisam conservar sua estrutura e cultura”.

O tipo de liderança exercida na organização é um dos pontos no qual é possível identificar traços de sua cultura, e que exerce grande influencia na escolha de pessoal para seu quadro de funcionários. Na visão de Weil apud Souza (1978 p. 11) “as organizações tem a tendência para escolher homens cuja personalidade individual se coadune com a cultura da organização” caso ocorra o contrário o indivíduo terá que ajustar-se ou deixar a organização.

O presente artigo tem por objetivo apresentar o conceito teórico sobre a cultura organizacional baseados em revisões bibliográficas, estudos e pesquisas com embasamento sólido e confiável e que tomam como objeto as organizações. Serão discutidos e abordados os elementos da cultura que compõem e condicionam os comportamentos, posturas, atitudes, modo de convivência entre os funcionários e motivação deles no trabalho estudando o ambiente organizacional de uma cooperativa de crédito do Estado do Paraná e de que modo seus participantes absorvem a cultura existente nela.

Analisar-se-á os aspectos culturais que remontam da fundação da empresa que influenciaram sua atual postura cultural e que, conseqüentemente, através do aprendizado repassado pelos



pioneiros da organização tomou forma posteriormente o desenvolvimento desses elementos da cultura organizacional que moldam a forma de agir e pensar das pessoas que dela fazem parte.

## 2 METODOLOGIA

Com o objetivo de diagnosticar a cultura organizacional de uma cooperativa de crédito do estado do Paraná, será utilizada a classificação do tipo de pesquisa proposto por Vergara (2006), quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. Para Vergara (2006, p.47) “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado” já a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios classifica-se como um estudo de caso único, ou seja, “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa [...] tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2006, p. 49). Segundo Yin (2005) o estudo de caso é uma boa estratégia quando se deseja responder questões no formato de como e por que, não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos.

Como técnicas para a coleta de dados utilizaram-se da observação participante e questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p.196) a observação participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo[...] Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

O questionário, utilizado como instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base no modelo de Ferreira et al. (2002). O mesmo foi composto por 24 questões objetivas, aplicado a todos os colaboradores da agência X da cooperativa de crédito em estudo. Como opções de respostas foram utilizadas o modelo proposto por VAITSMAN, et al. (2003), no qual a maioria segue uma escala ordinal (sempre, muitas vezes, raramente, nunca) com duas opções positivas e duas negativas, dessa forma evita-se a tendência do respondente de optar por respostas neutras. Há questões que não seguem essa escala, contendo apenas uma resposta afirmativa e uma negativa.

As informações qualitativas formuladas a partir dos dados colhidos foram interpretadas relacionando-as com a teoria apresentada por Freitas (1991), a cerca dos elementos que compõem a cultura de uma organização.

## 3 CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Shrivastava (1985, p. 103 apud FREITAS, 1991, p. 08) a cultura organizacional é um conjunto de mitos, sagas, metáforas, rituais, símbolos, normas, etc., através dos quais a organização se estabiliza e perpetua. O grau de aceitação em torno desses pressupostos determina a força dessa cultura:

É um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo, num dado tempo. Este sistema de termos, forma categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias situações (PETTIGREW, 1979 apud FREITAS, 1991, p. 09).



São conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências e incluem as práticas convencionais, os valores e os pressupostos (WILKINS; PATTERSON *apud* FREITAS, 1991, p. 09).

Segundo Freitas (1991), existem duas formas de estudar a cultura organizacional: a) considerando a cultura como algo que a organização é; b) como algo que a organização tem. Considerando essas duas maneiras de ver a cultura, abrimos um leque de cinco áreas básicas para a pesquisa cultural, são elas:

- a) Administração Comparativa
- b) Cultura Corporativa
- c) Cognição Organizacional
- d) Simbolismo Organizacional
- e) Processos Inconscientes e Organização

A seguir será apresentado o conteúdo de cada uma dessas áreas:

#### *a) Administração Comparativa*

Nesta área, observamos a influência da cultura nos membros da organização, os quais organizam suas atividades segundo o que foi transposto da cultura mais ampla para a realidade da organização.

#### *b) Cultura Corporativa*

Aqui as organizações são vistas como instrumentos sociais, produzem cultura através de rituais, cerimônias e lendas próprias. As pesquisas nesta área estão relacionadas com aspectos de mudança e do desenvolvimento organizacional.

#### *c) Pesquisa Cognitiva (Cognição Organizacional)*

Nesta área, buscam-se determinar quais são as regras instituídas e que regulam as organizações e como os membros enxergam o mundo a sua volta.

#### *d) Perspectiva Simbólica (Simbolismo Organizacional)*

O foco está em saber o modelo do discurso simbólico, saber interpretar e decifrar a organização, como os indivíduos agem segundo a interpretação que tem das experiências dentro da organização, saber como os grupos compartilham suas interpretações e fazer para todos apresentarem a mesma interpretação sobre a organização.

#### *e) Perspectiva Estrutural e Psicodinâmica (Processos Inconscientes)*

Aqui o foco está sobre o inconsciente, onde, as práticas organizacionais são explicadas através dos processos inconscientes.

## 3.1 ELEMENTOS QUE COMPÕE A CULTURA

A cultura vem sendo identificada a partir de seus elementos, onde, a partir de suas interpretações, pode-se verificar o porquê dos comportamentos dos indivíduos dentro da organização. A seguir trabalharemos com esses elementos.

### 3.1.1 Valores

Os valores, são construídos pela cúpula da organização e estão ligados com os objetivos organizacionais, são crenças e conceitos básicos formando o coração da cultura, fornecendo um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. Muitas organizações bem sucedidas compartilham seus valores, para que os seus funcionários sintam-se parte da organização, ou seja, a vida organizacional faz parte de suas próprias vidas. Eles buscam com mais ênfase aquele serviço que é priorizado na organização (FREITAS, 1991).



### 3.1.2 Crenças e Pressupostos

Quando uma situação é resolvida na organização, a maneira, a visão adotada para essa resolução passa a ser considerada como válida e observada como “a melhor” ou “única” para resolução de quaisquer problemas posteriores, ou seja, se tornam crenças inquestionáveis dentro da organização. Essas crenças e pressupostos são verdades dentro da organização que ajudam na consistência e na ordem (FREITAS, 1991).

### 3.1.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

São atividades que atendem aos objetivos de integrar, reconhecer e formar os indivíduos dentro da organização, através de atividades planejadas, eventos, dinâmicas, etc., que tornam a cultura mais palpável. Os ritos, rituais e cerimônias são muito importantes, pois auxiliam na comunicação de como deve ser o comportamento dentro da organização, libera tensões, derrubam barreiras, ajudam na mudança de status, reforça resultados positivos, reduz conflitos e integra os indivíduos (FREITAS, 1991).

### 3.1.4 Estórias e Mitos

Estórias são “as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional” (FREITAS, 1991, p. 26). Já os mitos “se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentadas pelos fatos” (FREITAS, 1991, p. 26). As estórias são como mapas que orientam os indivíduos a respeito dos limites dentro da organização, mostram como devem se comportar diante das regras, fornecendo sugestões nas atitudes dos mesmos. Elas são experiências de outras pessoas que servem de modelo para os funcionários mais novos.

### 3.1.5 Tabus

Os tabus dão evidência ao aspecto disciplinar das organizações, principalmente no que não é permitido. Aponta também alguns aspectos discriminatórios dentro das organizações (FREITAS, 1991). Os tabus estão associados a assuntos considerados críticos para a organização, podendo ser com relação a tabus existentes na sociedade e reproduzidos no ambiente organizacional, como preconceitos, ou com algum fato ocorrido que compromete valores e a reputação ética da organização. Ficam na parte oculta da cultura, não são tratados de forma clara e aberta, são assuntos pouco falados e quando falados são as escondidas. Mesmo não tratados abertamente, estão presentes e servem de orientadores do comportamento. Exemplos de tabus podem ser a não aceitação do sexo feminino em cargos mais altos da hierarquia, como ocorre em algumas organizações.

### 3.1.6 Heróis

Os heróis fazem aquilo que todos almejam fazer, mas não tem coragem, por isso tornam-se referência dentro da organização e influenciam no comportamento dos indivíduos. Eles sempre estão relacionados com os fundadores das organizações, que diante de diversas dificuldades conseguiram construir e consolidar suas empresas. Eles são importantes dentro das organizações, pois representam a mesma no ambiente exterior, motivam os empregados, tornam palpável o sucesso e estabelece padrões (FREITAS, 1991).



### 3.1.7 Normas

Para Freitas (1991) as normas se referem a “[..] todo comportamento que é esperado, aceito e apoiado pelo grupo, esteja esse comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através da qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas (FREITAS, 1991, p. 33)”. É interessante ressaltar que as normas são precedidas pelos outros elementos da cultura para que elas sejam definidas, mesmo informalmente.

### 3.1.8 Comunicação

As culturas são criadas, sustentadas e transmitidas por meio da interação social. Os indivíduos interagem através da verbalização ou comportamentos não verbais. Através do estudo do trabalho de rede pode-se verificar que existe um emprego informal, que também manifesta interações entre os indivíduos fora do contexto hierárquico formal. Essa comunicação também transmite a cultura e molda comportamentos.

## 3.2 INFLUÊNCIAS INTERNAS

### 3.2.1 Os fundadores

Dentro da Cultura Organizacional, um dos poucos temas onde há opiniões unânimes é referente à influência dos fundadores na construção da cultura da empresa. O fundador possui grande importância nos primeiros estágios/etapa. No decorrer da vida da organização, com o crescimento e amadurecimento do grupo de trabalho, alguns pressupostos tendem a se modificar. Os valores dos fundadores prevaleceram até o dia em que estes conseguirem manter o controle e resolver as crises. Sob este aspecto, pode-se observar que são levadas em consideração as características pessoais.

Para Pettigrew (1998, apud FREITAS, 1991, p. 85), que procura fugir deste aspecto, leva-se em consideração o empreendedorismo. Nesta visão, o fundador seria a pessoa que toma a responsabilidade de mobilizar pessoas e recursos, dar objetivo e direção, construindo e administrando uma nova empresa.

Pode-se também traçar um simples esquema, onde existem valores, princípios e crenças que influenciam os fundadores/líderes. Esta influencia pode ser de ordem familiar, social, etc. Os princípios então formados são relacionados com a organização, e a partir daí ocorre o desenvolvimento da cultura através dos anos. Com isto, a cultura organizacional é formada, estabelecendo então comportamentos, expressões e objetos próprios.

O mesmo autor, ainda comenta que o sistema simbólico (formado pela linguagem, ritos, mitos) possui diferenças quanto ao grau de interdependência, mas podem se parecer nos problemas relacionados à integração, controle e comprometimento. A cultura organizacional servirá como determinante ou freio sobre a maneira como lidamos com direção, integração e controle.

As visões de uma organização não podem ser observadas simplesmente como um objetivo a ser alcançado, mas são representações de um sistema de crenças, linguagens que dão coerência a empresa. Pode ainda ser criado um vocabulário diferente e formas particulares de se vestir, criando assim um senso de exclusividade e comprometimento. O empreendedor, então, não é somente criador de aspectos racionais, mas também criam símbolos, crenças, rituais.



A respeito dos estudos realizados sobre cultura organizacional, a maioria deles credita aos tributos pessoais do fundador e as ações por ele feitas, grande percentual de influencia na formação cultural. Para as pesquisas com este enfoque, segundo Martin, Stikin e Boehm (1999, apud FREITAS, 1991, p. 88) podem-se identificar três pressupostos:

- Grande harmonia e consenso, onde os fundadores e empregados compartilham da mesma opinião;
- Os únicos criadores da cultura organizacional são os fundadores;
- As ideias compartilhadas tendem a ser reflexo das preferências/valores pessoais do fundador.

Porém, pode-se então acreditar de acordo com os pressupostos citados acima, que está é uma visão simplista da formação cultural, onde não é levado em consideração o conflito interno e a diferenciação. Também se pode citar que subculturas e contraculturas (por exemplo), também são deixadas de lado, nos levando a crer que a cultura é algo monolítico. Temos também de considerar os outros membros da organização, onde também exercem papel ativo na construção da cultura (seja gerando valores ou comportamentos).

### 3.2.2 O papel da Administração de Recursos Humanos

A área de recursos humanos é considerada como guardiã da cultura, onde, segundo Freitas, são executadas funções estratégicas, promovendo então a aceitação, consolidação, manutenção, além das mudanças culturais. Para Freitas (1991) através das seguintes ações pode-se falar que a parte de RH materializa a cultura da organização, dentre outras:

- Definir papéis que são compatíveis com valores que auxiliaram no recrutamento e seleção;
- Elaborar sistemas de recompensas compatíveis que também premiam quem cumpre de maneira leal os valores da empresa;
- Recuperar aqueles que são considerados “desviantes”, esclarecendo a respeito das normas vigentes;
- Celebração dos heróis e destaque daqueles que possuem comportamentos exemplares, através de celebrações.

### 3.2.3 O planejamento estratégico

A cultura organizacional é utilizada como ferramenta para melhor aproveitamento dos negócios nos últimos anos. Com isto, procuram-se melhores alternativas que consequentemente geram maior probabilidade de sucesso para a organização.

A cultura pode ser considerada um subsistema (parte de um sistema maior), onde se concorda que a cultura pode ser moldada, conduzida, controlada e mudada. Neste ponto de vista, é uma variável interna. Para alguns estudiosos, a cultura é uma superestrutura, que não é facilmente moldada; suas mudanças acontecem num processo lento e em longo prazo.

## 3.3 MUDANÇA CULTURAL

Vários estudos referentes a este tópico surgem, porém pode-se identificar que este assunto requer muito cuidado. É um processo lento, relativamente caro, podendo provocar traumas. A mudança em uma cultura afeta alguns elementos do qual ela esta ligada, como a estratégia, estrutura, sistema de recompensas, habilidades, procedimentos, entre outros. Importante também destacar que não é qualquer mudança de comportamento que gera mudança cultural.



Pode-se sintetizar e dizer que se entende mudança cultural como um novo jeito de realizar as coisas, mudança em valores, símbolos, rituais.

A questão do líder, também emerge neste tópico, onde existem estudos que não creem que a cúpula administrativa pode realizar a mudança cultural dentro da organização e ainda, outros estudos acreditam ser possível sim a mudança da cultura pelos seus líderes.

Para Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 116) comentam que a mudança cultural é a parte mais difícil da transformação organizacional. Muitos administradores subestimam esse dado. Lembrando também que, quanto mais enraizada uma cultura, mais difícil é de mudá-la.

Em algumas situações, recomenda-se a reformulação cultural. Por exemplo:

- Casos onde a indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente;
- Quando a empresa apresenta péssimos resultados e vem acumulando desempenhos lamentáveis;
- Quando a organização esta crescendo rapidamente, a ponto de se tornar uma grande corporação.

Para que um processo de reformulação cultural tenha êxito, é importante que seus heróis se comprometam; utilizar-se dos rituais para auxiliar neste processo; a criação de novos símbolos também é aconselhável; o treinamento de novas crenças e padrões comportamentais.

Neste ultimo ponto, é importante frisar que além do comportamento (para que este tenha parcela de contribuição no processo de mudança) é necessário que as justificativas do comportamento também seja alterado, para que as pessoas não permaneçam apegadas aos valores anteriores.

Quando algum membro da organização não se adapta a essas mudanças ou cria fortes resistências, se faz necessária a opção de “partir”, onde pelo medo, cria-se uma chantagem emocional e um comprometimento, resultado do medo.

Existe também a questão de se mudar uma cultura através da alteração de suas normas. Para Robert Allen, “normas são todo comportamento esperado, aceito e mantido pelo grupo” (ALLEN, apud FREITAS, 1991, p. 118). Para o mesmo autor, é caracterizado que, quando as pessoas seguem as normas, seu comportamento é aprovado, e quando alguém descumpre, existe a sanção. Com a construção de uma nova cultura através das normas, os administradores de varias partes da empresa podem participar. É uma tarefa considerada lenta e gradual.

Finalizando então, o processo de mudança cultural pode trazer aos indivíduos o sentimento de saudosismo, agarrando se ao passado, ou ainda, envolvendo-se com o presente para negar esta perda. Ao analisar este ponto, pode-se observar o quão enraizadas a cultura de uma organização pode estar em um individuo, causando desorientação.

## 4 CONCEITO DE COOPERATIVA DE CRÉDITO

O ramo cooperativo pode ser entendido como sendo uma espécie de agente de mudança humana e seus ‘consumidores’, por assim dizer, apresentando idades as mais variadas (crianças, adultos e idosos). Logo, conclui-se que as cooperativas possuem foco no relacionamento humano, na cooperação entre as pessoas. Abrantes (2004, apud SAMPAIO; FREITAS; MÁXIMO, 2007) cita que as cooperativas podem ter sua origem através da associação por qualquer natureza, uma vez que, para o autor, o associativismo significa congrega pessoas com interesse comum; já cooperar, é agir de maneira unida, mútua e conjunta.



A Lei nº. 5.764/71, a qual define a Política Nacional do Cooperativismo, em seu artigo 4º, traz que “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. O mesmo artigo em questão menciona ainda algumas características que ajudam a formar a cultura deste tipo de sociedade:

1. Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
2. Variabilidade do capital social representado por quotas partes;
3. Limitação do número de quotas partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
4. Inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
5. Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
6. Quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
7. Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
8. Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
9. Neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;
10. Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
11. Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

## **5 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO ESTADO DO PARANÁ**

### **5.1 HISTÓRICO**

No dia 28 de dezembro de 1902, nasce a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis – Rio Grande do Sul, sob o nome de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad de Nova Petrópolis. Já no ano de 1964, sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, surgem 66 cooperativas de crédito com papel expressivo no sistema financeiro do Rio Grande do Sul.

Em 1980, mais precisamente no dia 27 de outubro, é constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. – COCECRER-RS, patrocinada por nove cooperativas de crédito remanescentes, tendo como um dos objetivos assumirem parte das funções do Estado no financiamento rural.

Em agosto de 1982, é realizado o seminário que aprova as diretrizes para a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito no Paraná. Uma iniciativa da OCEPAR (órgão “vigilante” das cooperativas no Brasil), Cooperativas Centrais, BNCC e EMATER-PR (Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural).

Em 1985, aos vinte dias do mês de janeiro, as 10 cooperativas de crédito singulares em atividade no Paraná constituem a Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná - COCECRER-PR. Cinco anos depois, o sistema dá mais um grande passo, constituindo com a participação de 10 cooperativas, a Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso do



Sul - COCECRER-MS, com sede em Campo Grande - MT. Neste estado, começam a ser organizadas cooperativas de crédito mútuo.

Em julho do ano de 1992, por decisão de todas as cooperativas, a COCECRER-RS e suas filiadas unificam-se sob a denominação que vigora até os dias atuais. Em 1995, estando autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, as cooperativas filiadas à Central constituem um Banco Cooperativo S.A, sendo este primeiro banco cooperativo privado brasileiro, para ter acesso a produtos e serviços bancários vedados às cooperativas pela legislação vigente e administrar, em maior escala, os seus recursos financeiros. Aos três dias do mês de junho, é inaugurada, na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, a Unidade de Atendimento matriz do Banco Cooperativo. Dez dias depois, as cooperativas dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul decidem unir-se para fortalecer o Banco Cooperativo, tornando-o, assim, um banco interestadual.

Em 1997, iniciam-se as atividades do Banco Cooperativo em Curitiba, no estado do Paraná. No mesmo ano, as negociações com as Centrais das Cooperativas de Crédito do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul também tem início, visando expandir ainda mais o Sistema. No mês de janeiro de 2001, A Cooperativa de crédito dá início às suas atividades da Corretora de Seguros. Ainda no mesmo mês, o Banco Cooperativo solidifica sua participação na BC CARD - Administradora de Cartões dos Bancos Cooperativos Ltda.

No ano de 2002, a Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos da Aliança Cooperativista do Estado de São Paulo - ALCRED Central-SP e suas filiadas passam a integrar a cooperativa em estudo. Assim, esta inicia suas operações também no estado em menção.

Em 2003, Santa Catarina também passa a abrigar unidades de atendimento da cooperativa; no mesmo ano, o Conselho Monetário Nacional aprova a Resolução nº 3106/03, que permite a livre admissão de associados às cooperativas de crédito, tornando o cooperativismo de crédito ainda mais acessível à comunidade, dispensando a exigência de vínculo, tanto profissional como de ramo de atividade econômica.

Em 2005, a cooperativa recebe autorização do BACEN para operar no Pará e em Rondônia e constituir sua própria Administradora de Consórcios. Através de seu Banco Cooperativo, adquire as quotas de participação do Bancoob (Banco cooperativo Sicoob) na BC Card Ltda., empresa que até então era de propriedade conjunta destes Bancos Cooperativos. Com esta transação, a empresa passa a ter razão social única. Em maio de 2010, com a presença do Presidente da cooperativa de crédito na Holanda, firma-se parceria com o Rabobank, banco presente em mais de 40 países.

## 5.2 HERÓIS DA COOPERATIVA

Para Freitas (1991) herói é o indivíduo que se torna um modelo a ser seguido pelos demais membros de uma organização e influenciam o comportamento desses membros.

A partir disso pode-se interpretar que a cooperativa em estudo possui um herói, sendo este o seu presidente.

De acordo com pesquisas realizadas, temos que o mesmo possui tal mérito devido ao fato de, há alguns anos atrás, um fato de extrema importância e gravidade marcou a história não oficial da organização, sendo que, não fosse a capacidade, garra e determinação do mesmo em superar tal acontecimento, hoje, provavelmente, não teríamos a cooperativa atuando na região para realizarmos o presente trabalho.



Quando perguntado para os colaboradores se os indivíduos que demonstram dedicação, espírito de cooperação, inovam, promove mudanças, comprometem-se com a missão e valores da cooperativa são modelos a serem seguidos, as respostas foram afirmativas.

Assim, conclui-se juntamente com a observação, a existência do herói. No entanto, quando questionado da existência de algum membro da organização que fora um exemplo de conduta, um herói, a resposta em sua maioria foi negativa. Como isso diverge da análise apresentada anteriormente, pode-se interpretar essa negação como resultado do não conhecimento teórico e do significado da palavra “herói” dentro do contexto de cultura organizacional, por parte dos colaboradores que responderam ao questionário.

### 5.3 MISSÃO, ESTATUTOS E NORMAS

A cooperativa tida como objeto deste estudo, apresenta formalmente a seguinte missão:

“Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Para as questões relacionadas à afirmação acima, tendo como resultado a grande maioria afirmativa, pode-se interpretar que a missão é expressa formalmente: os indivíduos que se comprometem com a missão e valores tornam-se modelos para os demais colaboradores, o que também colabora para que todos na cooperativa preocupem-se com a qualidade do serviço prestado aos seus associados, sendo essa considerada uma das maiores virtudes dos colaboradores.

Assim como a missão, as normas: “comportamento sancionado, através da quais as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas [...]” (FREITAS, 1991, p.33) são expressas formalmente através de treinamentos, denominados “integração”, nos quais os novos colaboradores passam por uma série de ensinamentos, visando o aprendizado a respeito de tais comportamentos. Além disso, diariamente são realizadas reuniões em cada unidade de atendimento – agência –, sendo que, geralmente, tais pontos são ressaltados.

Os colaboradores afirmam que suas condutas positivas e negativas resultam respectivamente em recompensas e punições. Como recompensas, temos reconhecimento em público por meio de elogios, o que eleva o status quo do funcionário em questão; como exemplos de punições têm-se advertências verbais, notificações e, se for o caso, expulsão do colaborador do quadro de funcionários.

### 5.4 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Para Freitas (1991) as pessoas interagem por meio da troca de mensagens, transações simbólicas, por meio de verbalização e comportamentos não verbais. Quando questionado aos colaboradores se a cooperativa comunica a cultura da empresa de maneira clara, obtivemos unânime a resposta afirmativa.

Observamos que grande parte das comunicações é feita através de e-mail entre os colaboradores, reuniões diárias para rever o que aconteceu no dia anterior, quais foram as dificuldades encontradas e melhorias a serem feitas para atingir os objetivos, buscando sempre a satisfação dos associados da cooperativa e o cumprimento das metas impostas pela Central.

A cooperativa apresenta as transações simbólicas descrita por Freitas (1991), ou seja, comunicação através símbolos, pois o slogan da cooperativa trás a mensagem de cooperação contínua, sendo um processo que não deve parar. O mesmo apresentou mudanças em sua



imagem, não modificando drasticamente, contudo, sua aparência e, menos ainda, o seu significado.

## 5.5 LOCALIZAÇÃO E INSTALAÇÕES FÍSICAS

A Cooperativa apresenta-se sob a forma de Sistema, o qual se subdivide em centrais e estas, por sua vez, em cooperativas. Todas elas – centrais e cooperativas – apresentam-se com as mesmas instalações físicas: cozinha, banheiro, um espaço para o administrativo e outro para a área negocial (onde os cooperados têm acesso), com exceção daquelas que se localizam em cidades cuja captação de recursos não seja tão grande, e das centrais, que possuem ainda um espaço para a Diretoria.

Com relação à aparência, todas, indiscutivelmente, seguem o mesmo padrão: mesas em madeira de marfim, cadeiras na cor verde, seguindo a cor do logotipo, e banners espalhados pelo local e mural de recados voltados aos associados (os cooperados). Quanto a imagem do fundador, a Cooperativa não apresenta fotos em quadros nas paredes, ou alguma coisa do tipo.

Outro ponto merecedor de destaque diz respeito à primeira unidade de atendimento do sistema estudado, sendo esta localizada em Nova Petrópolis – RS, existindo até hoje, recebendo inúmeras visitas e servindo como museu do cooperativismo no Brasil. Com relação às demais unidades, estas são alocadas em pontos estratégicos da cidade. Um exemplo a ser citado diz respeito à agência que utilizamos para o estudo, uma das três da cidade de Cianorte. Com o objetivo de concorrer literalmente de igual para igual com outras instituições financeiras, o prédio da mesma é localizado próximo a outros Bancos e Cooperativas da cidade.

## 5.6 HISTÓRIAS, ESTÓRIAS, MITOS, E NARRAÇÕES

Para Freitas (1991) estórias são como mapas que orientam os indivíduos a respeito dos limites dentro da organização, mostram como devem se comportar diante das regras. São experiências de outras pessoas que servem de modelo para os colaboradores mais novos. A organização apresenta isto por meio do diálogo diário, onde os possuidores de mais tempo de casa relatam suas experiências anteriores, dando conselhos e incentivando que os mais novos não cometam os mesmos erros.

Mitos “referem-se a estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentados pelos fatos” (FREITAS, 1991, p.26). Nesse contexto a seguinte questão foi apresentada aos colaboradores da cooperativa: “Os mitos, lendas e estórias da organização são colocados com frequência aos colaboradores?”. Como resultado, obtivemos 80% das respostas afirmativas e 20% negativas, ou seja, pode-se interpretar que existem mitos, e a maioria dos colaboradores tem conhecimento sobre as estórias e mitos da cooperativa.

## 5.7 VESTUÁRIO E SÍMBOLOS

Através de observações nota-se que a maioria dos integrantes da cooperativa todos se apresenta para o trabalho uniformizado, com exceção da gerente de unidade e gerente administrativa, gerando assim uma distinção com relação aos maiores cargos. O uniforme da cooperativa segue o estilo social (sapato, calça e camisa sociais, sem gravata).

No período (junho de 2010) o qual foram coletados os dados para o presente trabalho, a cooperativa apresentava uma campanha relacionada à copa do mundo, na qual seus associados ganham prêmios. Por isso, todas as segundas-feiras os colaboradores utilizam um uniforme diferenciado, seguindo o estilo esporte fino, visando a divulgação da campanha (uma camiseta



gola pólo com a propaganda impressa na mesma). Já nas sextas-feiras, faz parte da cultura que colaboradores sintam-se a vontade para utilizar outra vestimenta que não seja o uniforme, porém que esteja de acordo com o ambiente de trabalho, seguindo o estilo social ou esporte fino. Para evitar possíveis sequestros e assaltos, nenhum logotipo (a não ser na camiseta da campanha) compõe o uniforme.

## 5.8 RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS

Os ritos, rituais e cerimônias auxiliam principalmente na comunicação, integração e propagação da cultura, através de atividades planejadas, eventos, dinâmicas e confraternizações (Freitas, 1991). É possível constatar que a cooperativa promove confraternizações com grande frequência, de acordo com as respostas obtidas dos colaboradores. Também ocorre um ritual diário já citado anteriormente, facilitando a comunicação. Nesses rituais, é feita uma oração e discutido fatos ocorridos no dia anterior, colocando também as metas a serem batidas durante o dia vigente.

## 5.9 VALORES COMPARTILHADOS NA ORGANIZAÇÃO

Para Freitas (1991) os valores são objetivos, crenças e conceitos básicos formando o coração da cultura fornecendo um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. A cooperativa apresenta formalmente os seguintes valores:

- • Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- • Respeito à individualidade do associado;
- • Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- • Preservação da instituição como sistema;
- • Respeito às normas oficiais e internas;
- • Eficácia e transparência na gestão;

Através do questionário pode-se afirmar que os valores da cooperativa são sempre lembrados aos colaboradores e seguidos diariamente, sendo de grande importância para todos da cooperativa. Quando perguntado se o envolvimento com os valores da cooperativa é uma atitude bastante valorizada, obtivemos grande maioria resposta afirmativa, o que demonstra a importância dada aos valores da cooperativa.

## 5.10 CRENÇAS E PRESSUPOSTOS

As crenças e pressupostos são verdades dentro da organização que ajudam na consistência e na ordem. Quando um problema é resolvido, a decisão tomada na situação é considerada válida e passa a ser utilizada para problemas posteriores (FREITAS, 1991). Na cooperativa, quando uma tomada nova de decisão é utilizada, a mesma é colocada a todos os funcionários durante as reuniões já citadas, ressaltando a importância em seguir tais atos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo proposto para este artigo, que se trata da realização de diagnóstico organizacional de uma cooperativa de crédito do Estado do Paraná, acredita-se que o mesmo foi alcançado. Os autores ainda acreditam que com o desenvolvimento desse artigo foi possibilitada a correlação entre teoria e prática, entre o que se aprende no ambiente acadêmico



e o que se pratica nas organizações, o que satisfaz a necessidade de interação entre estas duas esferas.

O processo metodológico utilizado, composto estruturalmente de forma simples foi suficiente para apresentar a cultura organizacional da cooperativa de crédito de modo claro e desprendido de vícios ou distorções que poderiam comprometer a coleta de dados. As questões disponibilizadas mostraram a satisfação e contentamento dos integrantes de fazerem parte da cooperativa e o reconhecimento que tem com os valores da cultura dentro da empresa.

As pessoas que fazem parte desta cooperativa reconhecem e respeitam seus fundamentos e princípios históricos, e disseminam a cultura da organização. Assim, nesse contexto criam-se condições para o perpetuamento dos valores e da cultura da qual eles fazem parte no ambiente de trabalho, torna-se também integrante no seu dia-a-dia fora dele.

## 7. REFERÊNCIAS

CANONICE, B. C. F. **Normas e padrões para a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. Ed. Maringá: Eduem, 2007.

FERREIRA, Maria Cristina et al. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. *Estud. psicol. (Natal)* [online]. 2002, vol.7, n.2, pp. 271-280. ISSN 1413-294X. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2002000200008&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2002000200008&script=sci_arttext&tlng=es)>. Acesso em: 10 jun. 2010.

FREITAS, M. Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Editora McGraw-hill, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora ATLAS S.A, 2005.

SICREDI, SISTEMA DE CREDITO COOPERATIVO. Disponível em <<http://www.sicredi.com.br>>. Acesso em 18 de jun. 2010.

VAITSMAN, J. et al. **Metodologia de elaboração do Índice de Percepções Organizacionais**. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 19 (6):1631-1643, nov-dez, 2003. Disponível em: <[www.scielosp.org/pdf/csp/v19n6/a08v19n6.pdf](http://www.scielosp.org/pdf/csp/v19n6/a08v19n6.pdf)>. Acesso em: 2 junho 2010.

VERGARA, S. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Editora ATLAS S.A, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.