

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ROGÉRIO GONÇALVES MACHADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE CONSTRUÇÃO E
MANUTENÇÃO DA CULTURA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

DOURADOS/MS

2014

ROGÉRIO GONÇALVES MACHADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE CONSTRUÇÃO E
MANUTENÇÃO DA CULTURA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Graduação apresentado a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Vera Luci de Almeida

Co-orientadora: Prof^ª. Dr^ª Nathália de Fátima Joaquim

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Clandio Favarini Ruviaro

Prof. Dr. José Jair Soares Viana

DOURADOS/MS

2014

CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

ROGÉRIO GONÇALVES MACHADO

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE, da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente: Prof^ª Dr^ª Vera Luci de Almeida

Avaliador: Prof. Dr. José Jair Soares Viana

Avaliador: Prof. Dr. Clandio Favarini Ruviaro

DEDICATÓRIA

Dedico a minha mãe, que é o meu mais belo exemplo de vida, mulher forte e guerreira, que, infelizmente não teve tantas oportunidades em sua vida, mas provou que com coragem, determinação e fé em Deus, também se consegue vitórias, mesmo que essas sejam mais demoradas e sofridas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por atender as minhas preces e me iluminar e mostrar o caminho mesmo nos momentos mais difíceis desta trajetória, sem ele nada disso seria possível.

A minha família, que sempre me apoiou em minhas decisões e me amparou nos momentos mais complicados de minha vida. Em especial a minha mãe, mulher forte e guerreira que batalhou muito para poder nos proporcionar uma vida honrada e digna.

Aos meus amigos que me acompanharam alguns mais próximos, outros mais distantes, mas sempre com algo a contribuir.

À minha co-orientadora professora Nathália de Fatima Joaquim, pessoa que admiro muito por sua força e determinação, além de sua grande capacidade intelectual e por acreditar em mim e se dedicar extraordinariamente para a construção deste trabalho, sem sua colaboração o desafio seria ainda maior.

À professora Vera Luci de Almeida, minha orientadora, por aceitar este desafio quase na metade do percurso, e claro, por sua importante contribuição para elaboração e conclusão deste projeto.

Aos demais professores do curso de administração por suas contribuições ao longo desta caminhada, em especial o professor coordenador José Jair Viana, que sempre esteve disposto a nos ajudar em qualquer circunstância, além de contribuir veementemente para minha formação acadêmica e dos demais colegas.

Por fim, agradeço a Edielly Nunes Dias, minha namorada, companheira de todas as horas, que sempre me ajudou e nunca deixou que eu desistisse ou enfraquecesse diante de tamanho desafio, ela também é uma das responsáveis para construção deste projeto.

A todos, o meu muito obrigado!

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.”

Airton Senna.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os procedimentos a respeito da construção e manutenção da cultura organizacional de uma cooperativa de crédito situada na cidade de Dourados-MS. O objetivo é identificar os elementos que constituem o processo de construção da cultura, além de analisar quais são os traços e as práticas adotadas pelos funcionários para manutenção da mesma. O referencial teórico apresenta uma abordagem dos conceitos de cultura nas organizações, apontando as primeiras definições antropológicas e o entendimento que a área da administração traz sobre o assunto, além disso, há uma descrição das cooperativas, em especial as de créditos, e como a cultura é trabalhada dentro destes tipos de organizações. Para elaboração deste projeto, foi realizada uma pesquisa de campo através do método etnográfico, no qual o pesquisador fará parte do campo pesquisado e adotará um diário para registrar todos os pontos que considerar relevante para construção de seu trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, foram os seguintes: levantamento bibliográfico sobre o tema, pesquisa de caráter qualitativo com aplicação do método etnográfico, a técnica de coleta de dados se deu por meio da criação de um diário de campo e as análises foram realizadas a partir da interpretação dos dados obtidos. Esta etapa do trabalho proporcionou as condições para se chegar ao resultado final da pesquisa, constatando que a cultura é construída e desenvolvida por meio da ação de todos os participantes da organização e que as relações sociais estabelecidas dentro do ambiente interno dão a sustentação necessária a essa cultura, que poderá ser transmitida e modificada ao longo do tempo.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Cooperativas de crédito; Construção da cultura organizacional.

ABSTRACT

This research aims to analyze the procedures regarding the construction and maintenance of the organizational culture of a credit union in the city of Dourados - MS. The goal is to identify the elements of the process of building a culture and analyze what are the traits and practices adopted by staff to maintain it. The theoretical framework presents an approach of concepts of culture in organizations, pointing the first anthropological definitions and understanding that the administration of the area brings on the subject, in addition, there is a description of cooperatives, especially credit, and how culture is crafted within these types of organizations. To prepare this project, a field research through the ethnographic method was performed, in which the researcher will be part of researched field and adopt a journal to record all the points to consider relevant to construction work. In the methodological procedures used were as follows: literature on the subject, qualitative research with application of the ethnographic method, data collection technique was through the creation of a diary and analyzes were performed from the interpretation of the data. This stage of the work provided the conditions for reaching the final result of the research, noting that culture is built and developed through the action of all participants in the organization and the social relations within the internal environment give the necessary support to this culture, which may be transmitted, modified over time.

Keywords: organizational culture; Credit unions; Construction of organizational culture. .

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Sede nacional da Cooperativa de Crédito.....	23
Figura 02: Ginástica laboral	29
Figura 03: Churrasco aniversário de Colaboradores.....	34
Figura 04: Colaboradores reunidos fora da organização	35
Figura 05: Seminário “Operação Everest.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMATICA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivo Específico	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 ORIGENS DO CONCEITO CULTURA E SUA APLICABILIDADE ÀS ORGANIZAÇÕES	13
2.2 CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES OU CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES: EIS A QUESTÃO?.....	15
2.3 CULTURA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.....	18
2.4 A ORGANIZAÇÃO.....	20
3 METODOLOGIA	24
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	24
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	24
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	25
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	26
4 DIÁRIO DE CAMPO	27
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Compreender e manter claros nossos objetivos e ideais são fatores que contribuem diretamente para o desenvolvimento e prosseguimento de nossas vidas. Com as empresas o processo é o mesmo, daí a importância de estudar a cultura nas organizações e a forma como ela é construída, para que assim seja possível identificar a importância e influência da cultura sob o olhar dos funcionários e como estes se comportam no processo de construção e manutenção da mesma na organização.

Na busca das empresas por objetivos e resultados, quem se destacam diretamente são as pessoas, pois elas são os meios pelos quais as empresas conseguem alcançar seus objetivos.

Segundo Fleury e Fischer (1996) os estudos sobre cultura organizacional tem aumentado consideravelmente nos últimos anos e ganham cada vez mais importância nas discussões relacionadas à área de administração. Neste sentido, Martin (1992) relata que o aumento dos estudos sobre cultura nas organizações gera e amplia o caos conceitual, possibilitando e aumentando inúmeras compreensões deste fenômeno dentro das organizações.

Sobre a importância dos estudos de cultura organizacional, Schneider (1996), relata que é a cultura que dá moldes e consistência as organizações e as pessoas que as constituem, estabelecem normas e estruturas para o desenvolvimento das atividades e criam um padrão que não necessariamente precisa ser fixo, de como as funções e pessoas se relacionam em um ambiente interno.

O conceito de cultura nas organizações tende a ser analisado como um fator substantivo, procurando identificar quais características influenciam no desenvolvimento da organização e como estas devem ser controladas e manipuladas para a busca e obtenção dos resultados desejados (MASCARENHAS, 2002).

Desta forma surge o seguinte problema de pesquisa: Como se constrói a cultura organizacional de uma cooperativa de crédito? Para responder esta questão será realizada uma etnografia em uma unidade de atendimento de uma cooperativa de crédito, sediada na cidade de Dourados, no estado do Mato Grosso do Sul.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho estão divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e compreender como a cultura é construída e mantida na organização por seus funcionários.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os elementos que constituem o processo de construção da cultura, bem como os traços que são aceitos e socializados pelos funcionários no interior da organização.
- Identificar e apontar as práticas adotadas pelos funcionários para manutenção desses elementos dentro da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Fischer (1989), a cultura em uma empresa é composta por uma série de questões e atributos. Inúmeras características contribuem para sua construção e difusão junto aos funcionários da organização como os ritos, as crenças os costumes e até mesmo a convivência. Segundo Freitas (2007), a cultura organizacional nada mais é que uma metáfora usada para definir as relações existentes dentro das organizações, ou seja, descrever como a empresa é enfatizando o papel dos atores sociais em sua constituição.

Assim, a relevância deste trabalho é salientar como a cultura é construída dentro da empresa, e, a partir da análise que será realizada junto aos funcionários, estabelecer quais são os elementos de construção da cultura e como estes elementos interferem nas relações de trabalho na cooperativa estudada.

2 REVISÃO TEÓRICA

Quando se fala sobre cultura nas organizações, há que se realizar uma ampla revisão sobre o assunto, apontando os vários conceitos e as principais ideias de pesquisadores desta área. Assim, tendo em vista as limitações de um trabalho de conclusão de curso, entende-se que essa ampla revisão poderá não acontecer de fato, porém utiliza-se este espaço para propor um resgate e uma possível reconstrução de algumas leituras sobre esta temática. Para tanto, este referencial teórico será dividido em quatro seções: origens do conceito cultura e sua aplicabilidade às organizações; cultura nas organizações ou cultura das organizações; cultura em organizações cooperativas e por fim um breve relato sobre a organização estudada.

2.1 ORIGENS DO CONCEITO CULTURA E SUA APLICABILIDADE ÀS ORGANIZAÇÕES

Segundo Mascarenhas (2002) os estudos antropológicos das organizações poderão apresentar novas perspectivas para a teoria das organizações, pois diminuirá a distância entre as bases organizacionais, ou seja, os funcionários e a percepção da verdadeira realidade por parte dos gestores.

De acordo com Fleury e Sampaio (2002) o termo cultura é muito antigo e não surgiu junto com a teoria da administração e sim na sociedade romana, na qual se referia a terra, educação e deuses. Com o passar dos anos, o conceito foi ganhando novas atribuições e no contexto mercantilista começou a ser entendido como costumes, língua, mito, crenças e rituais entre os diferentes povos para estabelecimentos de relações comerciais ou mesmo de dominação.

Barbosa (2002) procurou traçar uma linha na qual diz que os estudos a respeito de cultura organizacional podem ser divididos em três períodos importantes na história do conceito. O primeiro momento se passa a partir da década de 1960 e vai até 1980 e caracteriza-se pela ligação do conceito com o desenvolvimento organizacional, além de uma concepção humanística do que seriam os valores organizacionais. Um segundo período iria de 1980 até o início dos anos 90, e teria por característica uma discussão epistemológica do conceito de cultura organizacional e a tentativa de transformá-lo em uma variável de estratégia gerencial e de competitividade. O último período que se estende de 1990 até o cotidiano, caracteriza-se pela definição e inclusão do conceito de cultura organizacional como um ativo intangível das organizações.

Trazendo o assunto pesquisado para dentro das organizações Freitas (2007) relata que o estudo da cultura organizacional começou a ganhar força a partir da década de 1980, que, por meio da implacável busca pela competitividade e sobrevivência no mercado, as empresas identificaram a necessidade de reestruturação e adaptação ao ambiente que estavam inseridas. Diante disso, o mundo do trabalho foi se redesenhando e tudo que se possuía sobre mudança organizacional ganhou outro relevo, outra dimensão, no qual empresas que antes eram reconhecidas por suas culturas estáveis e cuidadosas foram aos poucos perdendo credibilidade.

Neste sentido, Fleury (1987) afirma que a cultura está diretamente ligada ao simbolismo já que o homem costuma atribuir e relacionar a ordem de acontecimento dos fatos a símbolos e objetos, podendo gerar na mente dos outros integrantes da sociedade um senso comum sobre a realidade, conseqüentemente também pode ocorrer a produção de signos, que são meios de relatar o que acontece em determinado tempo ou lugar e que unidos podem compor a formação da linguagem de um povo.

Para Schein (1992), a cultura organizacional pode ser descrita por meio de um padrão de características básicas que são inventadas, descobertas e desenvolvidas por determinados grupos ao se deparar com algum problema de adaptação externa ou integração interna. À medida que estas premissas tenham funcionado e sejam consideradas válidas, são repassadas aos demais membros do grupo como forma correta de pensar, assimilar e sentir a respeito de tal problema. Já segundo Srour (1998), a cultura organizacional deve ser aprendida, transmitida e partilhada, pois é a partir dela que a organização cria sua identidade.

Para Macêdo (2002), a cultura pode ser aprendida pelos homens a partir do processo de aculturação, pelo qual os indivíduos descobrem, assimilam e aprendem os valores da sociedade que estão inseridos.

Segundo Schein (1992), são três as divisões que caracterizam cultura das organizações. A primeira diz respeito aos artefatos visíveis, ou seja, caracteriza o ambiente que a empresa está inserida. A segunda trata dos valores compartilhados que são transmitidos pelos fundadores da organização e que impactam diretamente no comportamento e desempenho das tarefas executadas pelas pessoas que estão dentro da empresa. Por fim, há os pressupostos básicos, que são nada mais do que sentimentos, expressões e ações emocionais, que definem o significado dos fatos e norteiam quais ações devem ser tomadas em determinadas situações.

Diante da importância do assunto e da dimensão que este vem adquirindo nos últimos anos, Junior e Andrade (2001), elaboraram um estudo com o objetivo de identificar

como está sendo tratado o tema junto à área da administração e que a escolha do estudo está diretamente ligada a necessidade de investigação do fenômeno da cultura organizacional, dando ênfase a percepção dos funcionários que formam as organizações.

Após a apresentação dos principais conceitos acerca da cultura organizacional, foram descritos suas bases históricas desde os estudos antropológicos até a evolução do assunto, os próximos tópicos irão abordar como a cultura está sendo tratada dentro das empresas e a partir de relatos mais recentes que podem ser considerados como as novas visões e interpretações da cultura junto às organizações, serão apresentadas as diferenças entre cultura das organizações e cultura nas organizações.

2.2 CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES OU CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES: EIS A QUESTÃO?

De acordo com Linstead e Small (1992), existem diferenças entre cultura corporativa e cultura organizacional, a primeira diz respeito à cultura das organizações e a segunda refere-se à cultura nas organizações. Ainda seguindo a linha de estudos destes autores, cultura das organizações é atribuída diretamente à administração, na qual procura planejar e impor dentro do ambiente da empresa crenças, ritos e valores. Já a cultura nas organizações é definida pelos autores como um processo no qual os funcionários não são simples seguidores da cultura corporativa, mas os principais atores na produção da cultura por meio de detalhes e fatos que acontecem em seu cotidiano dentro da empresa e, com isso, buscam adaptações que estejam de acordo com seus interesses organizacionais, moldando assim uma cultura já existente ou imposta.

Fleury (1987), afirma que alguns autores consideram o sistema simbólico como principal característica cultural e outros compartilham do entendimento de que a cultura é instrumento de poder e legitimação. De acordo com Junior e Andrade (2004, p. 191) “toda organização, em qualquer ramo de atividade ou área de negócio, possui uma cultura que delinea seu ambiente e as relações sociais”, ou seja, advém de algo antes pré-determinado. Freitas (2007, p. 30) defende que “as culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processo de modelagem, imitação, reprodução de histórias, socialização, informações sobre as normas nos seus aspectos formais e informais”.

Na mesma linha de raciocínio, Smircich (1983), também afirma que existem duas direções de pesquisa. Na primeira, o enfoque é direcionado para algo que a empresa já possui,

mas que pode ser variável. Na segunda, por sua vez, defende-se que a cultura já está nas raízes da organização, ou seja, algo que a empresa é e sempre foi.

Todas as culturas possuem por similaridade algum volume de continuidade, ou seja, sempre conservam fatos passados. Tais continuidades estão diretamente atreladas às bases em que a cultura foi originada e construída (MOTTA, 1995).

Fleury e Fischer (1989, p. 117) relatam que:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, constroem a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Motta e Caldas (1997), afirma que a cultura nas organizações não atribui o papel que as pessoas devem tomar dentro das empresas, porém ela é capaz de influenciar as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos, ou seja, cada um defende suas convicções e interesses no interior dos conjuntos sociais ou organizações.

Segundo Fleury e Sampaio (2002, p.285),

Uma das primeiras concepções empregadas pela administração é semelhante a concepção das culturas nacionais, pela qual se procura identificar que elementos culturais foram obtidos na sociedade pelos empregados, especialmente os que entram em conflito com a ordem organizacional original, para então buscar um novo arranjo organizacional ou uma mudança de crenças e valores.

Para Louis (1985), a cultura está diretamente ligada à troca de conteúdos de determinados grupos dentro das organizações, ou seja, são os relacionamentos que dão rumo à construção da cultura. O autor afirma que, dentro de uma mesma empresa, podem existir diferentes culturas devido à diversificação dos grupos e locais de trabalho.

De acordo com Morgan (1996), a cultura organizacional pode ser descrita como a construção partilhada da realidade organizacional, pelo fato de expressões, eventos e manifestações culturais serem demonstradas e significadas pelos funcionários.

As pessoas são os meios pelos quais as organizações buscam seus resultados, portanto, de acordo com Pereira (2007), os diferentes comportamentos na vida cotidiana, possuem a função de interligar os fatos sociais, por meio da sinergia ou sinestésias geradas por cada cidadão, ou no caso das organizações, por cada indivíduo participante dela. Diante disso, os indivíduos passam a gerar fatos sociais de acordo com seu cotidiano, ou seja, trazendo para realidade organizacional, significa dizer que a cultura nas organizações é construída a partir do cotidiano de seus funcionários, através das diversas relações estabelecidas e dos diferentes comportamentos adotados dentro das empresas.

O pesquisador deve observar como a alta gerência analisa e estimula a participação ativa dos indivíduos durante a construção da realidade organizacional, ou seja, deve ser quebrada a aceitação de que cultura é apenas mais um ingrediente que a direção controla, e passar a adotar uma postura mais empática que coloca as pessoas como parte fundamental e indispensável para a compreensão do termo cultura nas organizações (FREITAS, 2007).

Os estudos de Ernest (1985) trazem a definição de cultura como o conjunto de valores e crenças que são compartilhados e que, assim, passam a modelar a forma de administrar uma empresa e o comportamento habitual de seus funcionários. O autor também relata que a grade cultural poderá auxiliar diretamente os administradores no processo de elaboração do planejamento estratégico, pois tradicionalmente só é levado em consideração o ambiente externo, ou seja, sem uma análise da percepção de seus funcionários, e na busca por novas oportunidades os fatores culturais podem ser de extrema utilidade.

Tudo aquilo que pode ser socialmente aprendido e compartilhado com outros membros da sociedade pode ser considerado cultura. O mesmo ocorre com as organizações quando o indivíduo, que constitui a empresa, recebe a cultura como uma herança social e que este por meio de suas relações sociais terá a capacidade de moldá-la conforme o cotidiano (HORTON; HANT, 1980).

De acordo com Raupp e Beurem (2003), a cultura organizacional é um modelo singular de aprendizagem construído com o passar do tempo por meio dos funcionários que compõem as organizações.

A cultura nas organizações não é apenas um processo estático, mas sim algo que é permanentemente estruturado e reestruturado de acordo com as diferentes formas de interpretações que os colaboradores adotam dentro do ambiente, no qual surgem crenças, mitos, normas e rituais. Assim, o ambiente organizacional passa a ser construído individualmente por cada um e também a partir da interação do grupo em um chamado processo de socialização organizacional (ANGELONI, 2002).

Para Freitas (2009), é de acordo com o tempo das atividades desenvolvidas pelos funcionários em uma organização e, conseqüentemente, a convivência criada a partir destas atividades, além da constante troca de informações e aprendizagem, que as relações sociais são construídas e, com isso, contribuirão diretamente para a formação de uma cultura para a organização em questão.

Ao defender que a cultura de uma organização pode e deve ser construída e alterada a partir de seus próprios funcionários, Fleury (2006), ressalta que os momentos de crises presenciados dentro de uma empresa são extremamente importantes para alavancar as

mudanças ou adaptações e até mesmo revoluções culturais no interior das organizações. Portanto, no entender dos autores, é também nos períodos de crise que surgem novas condições para a reconstrução da cultura no interior das organizações, tendo em vista que em momentos de estabilidade, o controle passa a ser um mecanismo de defesa e uma poderosa ferramenta de gestão utilizada pela alta administração.

Segundo Raupp e Beuren (2003), o entorno em que as organizações estão inseridas está em constante mudança, ou seja, todos seus stakeholders vivem um processo contínuo de transformação e aperfeiçoamento e, conseqüentemente, isso reflete no ambiente interno da organização. Diante dos fatos, as discussões sobre mudanças na cultura organizacional tornam-se mais explícitas e sólidas, sendo que a perspectiva é que mudanças estratégicas estejam alinhadas e claras, para todos os componentes da organização, que em um processo de assimilação de uma nova cultura, poderá possibilitar para a empresa, uma importante vantagem competitiva no âmbito do ambiente empresarial.

2.3 CULTURAS EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O sistema de cooperativismo vai além do que a simples união de partes em prol de um objetivo em comum. De acordo com Lago e Silva (2012), a cooperação é um grande processo social e está diretamente ligada aos princípios das pessoas. Um bom exemplo a ser citado está localizado na pré-história. A união das pessoas ou tribos foi uma tática de sobrevivência empreendida pelos povos primitivos, de modo a juntar forças para a conquista de novos territórios, e principalmente, na luta para conseguir alimentos e moradias.

Segundo Araújo (1982), para a sociologia, a cooperação tem sua origem na compulsão entre as pessoas na busca por atender suas necessidades. Quando surgem obstáculos, difíceis de serem superados, a cooperação aparece como forma de auxílio mútuo entre os indivíduos e, o que antes era uma necessidade individual, passa a ser um interesse coletivo.

Segundo Bialoskorski (2006), cooperativismo é a mais pura representação da democracia, portanto cooperativa é uma questão de gente, ou seja, parte da aproximação de pessoas que possuem sentidos e princípios diferentes, mas que podem se unirem em busca de um objetivo em comum.

Os registros da primeira cooperativa criada no mundo datam do século XIX, período da revolução industrial, que, diante das difíceis condições de trabalho e sobrevivência impostos pela burguesia para os operários, que não tinham direito à educação, cultura ou

mesmo legalidade, decidiram juntar suas forças para formar um grande grupo que, em número, superava a quantidade de burgueses, com o objetivo de lutarem em busca de melhores condições de trabalho e de vida. Desta forma, surgiu a Rochdale, cooperativa de artesãos da Inglaterra em 1844 (LAGO; SILVA, 2012).

Após a criação da primeira cooperativa, e da forte união que ali se consolidou, surgiram também sete princípios que caracterizam o cooperativismo, são eles: Adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação e formação, intercooperação e interesse pela comunidade. Estes princípios foram baseados em um código de conduta moral, e em 1895 foi criada a aliança cooperativa internacional na cidade de Genebra na Suíça (SOUZA, 2009).

Pagnussatt (2004) relata que as cooperativas surgiram no Brasil por volta de 1902, no estado do Rio Grande do Sul, por meio da ação de um padre suíço chamado Theodor Amstad, que iniciou uma pequena cooperativa de crédito formada por produtores rurais, cooperativa esta que viria se tornar uma das maiores existente no país.

Souza (2009, p.01) traz a seguinte definição sobre cooperativas:

Cooperativas, conforme definição da lei n 5.764/71 são sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de produto comum, sem objetivo de lucro. Elas surgem, primeiramente, como reação a uma situação econômica desfavorável ao trabalhador que, não conseguindo vender sua força de trabalho, ou insatisfeito com a realidade dentro das empresas, resolve se unir a outros para que juntos adquiram o capital e os meios de produção necessários para prestar serviços diretamente ao consumidor. Além da prestação de serviços, há outras formas de união, como as de consumo, as de crédito e as habitacionais.

O autor também afirma que a cooperativa de crédito foi à percussora para inúmeras outras que foram surgindo com o passar dos anos, principalmente as cooperativas rurais e habitacionais instaladas na região Sul do Brasil.

Segundo Freitas e Freitas (2013), apesar de serem instituições financeiras, as cooperativas de crédito não possuem muitas semelhanças em relação às demais instituições, como bancos privados e públicos, pois se caracterizam por sociedade de pessoas com forma e natureza jurídicas próprias. Além disso, as cooperativas não possuem um dono ou um grupo detentores dos direitos, pois associados são ao mesmo tempo donos e usuários do negócio e possuem direito a apenas um voto nas assembleias, independente da quantidade de quotas que possuem. Cabe ressaltar que as cooperativas não retêm lucros, já que todo o resultado financeiro é distribuído entre os associados, sendo antes retirada uma porcentagem para os fundos obrigatórios de reserva, que são uma garantia futura da continuidade da cooperativa.

De acordo com a resolução CMN 2.099, do Banco Central do Brasil, (BACEN, 1994), diferentemente das cooperativas de créditos, as demais instituições financeiras são constituídas por sociedades anônimas (S/A), que são organizações compostas por ações, e as responsabilidades dos sócios e acionistas são limitadas à quantidade e ao preço das ações que possuem, além de ser pessoa jurídica de direito privado e de natureza mercantil, independente de qualquer que seja seu objeto de trabalho. Portanto, enquanto nas cooperativas de créditos os lucros são redistribuídos aos seus associados e todo o tipo de decisão é tomado a partir de assembleias, nas demais instituições a gestão é centralizada na pequena parte de acionistas que compõe a diretoria da organização, ficando com estes todo o tipo de benefício que a empresa possa produzir, excluindo todo o restante como colaboradores e clientes.

Na busca pelos estudos de cultura dentro das cooperativas, Salazar, Andrade e Carvalho (1997), relatam que as cooperativas não se diferem das outras empresas neste aspecto e, que ao se falar de cultura organizacional, há uma referência sobre a construção da realidade e este fato pode levar os administradores a compreenderem os eventos, as ações e as relações sociais criadas na organização.

Deste modo, Schein (1985) diz que a cultura, seja de qualquer organização, é na maioria das vezes originada por seus fundadores, mas com o passar dos anos e com as relações estabelecidas, a equipe ou grupo de trabalho tem por natureza encontrar e desenvolver novas soluções, ou seja, novas culturas.

Segundo Dutra e Binotto (2013), pelo fato de as cooperativas serem formadas a partir da união de diferentes pessoas, é natural que cada qual apresente características distintas, de forma que é necessário que as cooperativas procurem se adaptar aos diversos tipos de subculturas de seus associados e, em contrapartida, é imprescindível o desenvolvimento de táticas e estratégias que possibilitem o processo de adaptação e transformação cultural.

Pela mesma linha de raciocínio, Abrantes (2004) relata que cooperar é trabalhar de forma conjunta, de modo que todos os envolvidos estão unidos em prol dos mesmos objetivos e que, inevitavelmente, ocorrerão mudanças e transformações nas formas de pensar e agir. Ceder às decisões do grupo e poder contribuir com ideias, é a confirmação de que o espírito cooperativista está presente e que, conseqüentemente, de alguma forma a cultura desta organização encontra-se em processo de construção ou mesmo modificação.

2.4 A ORGANIZAÇÃO

Reserva-se este tópico para a apresentação da história da organização que servirá como objeto de estudo para esta pesquisa. Esta é uma empresa conhecida, porém nos reservaremos ao direito de não citar diretamente seu nome, mesmo que este seja facilmente identificado, já que a mesma é uma grande referência em sua área de atuação.

Para que este seja um tópico de fácil interpretação, será apresentada a história e o desenvolvimento da organização por meio de uma linha do tempo, extraída do site da cooperativa, no qual serão traçados seus principais acontecimentos até os dias atuais.

No ano de 1902, a partir da ação de um padre Suíço chamado Theodor Amstard, constitui-se a primeira cooperativa de crédito Brasileira na cidade de Nova Petrópolis no estado do Rio Grande do Sul, com o intuito de melhorar e facilitar a vida daqueles envolvidos com a agricultura, ou seja, era uma cooperativa rural.

Com o surgimento desta pequena cooperativa, inúmeras outras foram se formando com o passar dos anos e em meados de 1925 ocorreu à criação da primeira central de caixas rurais, denominada União Popular do Rio Grande do Sul que chegou a reunir 66 pequenas cooperativas.

A partir do ano de 1964 já existiam 66 cooperativas de créditos com papel expressivo no sistema financeiro do estado do Rio Grande do Sul, porém, neste mesmo ano ocorreu a reformulação do sistema financeiro nacional, impondo restrições normativas para o funcionamento das cooperativas de créditos Brasileiras.

Entre meados das décadas de 1970 e 1980, com a aprovação da reforma bancária e institucionalização do crédito rural, as restrições normativas e a consequente perda de competitividade fizeram desaparecer mais de 50 cooperativas do Rio Grande do Sul.

No final do ano de 1980, depois de passado um período conturbado, foi constituída em apenas uma, a cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul, advindo da união de nove cooperativas de crédito remanescentes após o período da reforma bancária.

Após este período, as cooperativas começaram a se espalhar por outros estados da nação, em especial a região sul, onde em 1981 foram constituídas as três primeiras cooperativas de crédito rural do Paraná. No ano de 1985 dez cooperativas de créditos singulares existentes no Paraná, juntam suas forças para constituírem a Cooperativa de Crédito Rural do Paraná.

O ano de 1989 ficou marcado pela grande expansão do sistema, pois foi nele que ocorreu a criação de mais cinco cooperativas de crédito no estado de Mato Grosso. Em Julho

deste mesmo ano surgiram dez cooperativas de créditos em Mato Grosso do Sul, nos seguintes Municípios: Dourados (Credidourada), Maracaju (Credimara), Ponta Porã (Credipan), Naviraí (Credinav), Rio Brillhante (Credirio), Caarapó (Credirural), Itaporã (Credita), Sidrolândia (Credilândia), Fátima do Sul (Credivale) e em Bonito (Credibon).

O ano de 1992, especificamente no dia 10 de julho, ficou marcado pela decisão de todas as cooperativas e filiadas de adotarem a marca (S*****), unificando a identidade de todas as cooperativas do sistema em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo.

Em 16 de Outubro de 1996, após autorização do Conselho Monetário Nacional, as cooperativas conseguem criar seu próprio banco, o Banco Cooperativo (S*****), sendo este o primeiro banco cooperativo do Brasil. Seguindo o processo de expansão, o sistema chega a São Paulo no ano de 1998, e em 1999 o Banco cooperativo é autorizado a realizar operação de crédito rural com encargos equalizados pelo Tesouro Nacional.

No ano de 2002, o cooperativismo de crédito comemorou o centenário da cooperativa de crédito de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul, e em 2003, talvez umas das ações que mais contribuíram para o desenvolvimento da cooperativa, foi a resolução do Conselho Monetário Nacional, permitindo a livre admissão de associados às cooperativas de créditos, ou seja, deixou de ser apenas uma cooperativa voltadas aos interesses rurais, para atender todos os segmentos da economia nacional. Desta forma, qualquer pessoa poderia se tornar sócia da cooperativa, independentemente de sua área de atuação. Com isso em 2003 a cooperativa chega ao estado de Santa Catarina, e em 2005 inicia suas atividades nos estados de Goiás, Tocantins, Pará e Rondônia.

A partir do ano de 2005 a cooperativa começa a constituir outras organizações com o intuito de solidificar-se cada vez mais no cenário econômico nacional, desta forma são criadas uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios, uma Corretora de Seguros e uma Administradora de Bens.

Atualmente a cooperativa está presente em 11 estados Brasileiros, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Tocantins, Rondônia e Pará, contando com cerca de dezesseis mil e oitocentos colaboradores, para atender aproximadamente dois milhões e meio de associados em todo o Brasil.

O banco Cooperativo, juntamente com a confederação e as administradoras, estão localizados na cidade de Porto Alegre no Rio Grande do Sul, em um grande complexo empresarial, conforme a seguinte figura, que é considerado atualmente por todos a sede desta cooperativa.



Figura 01: Sede Nacional da Cooperativa de Crédito
Fonte: Site da cooperativa (2014)

3 METODOLOGIA

Neste tópico serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para construção da pesquisa, para esclarecer a natureza da pesquisa, qual o tipo utilizado, qual o método e qual será a forma de coleta e análise dos dados.

Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), método ou metodologia é a sequência imposta para os diferentes processos necessários para a busca dos resultados esperados, em outras palavras, método é o conjunto de processos empregados na investigação e demonstração da construção social da realidade. De acordo com Barros e Lehfel'd (2007), a metodologia corresponde a uma série de etapas e procedimentos que são utilizados na busca do conhecimento. Trata-se da aplicação do método por meio de técnicas e processos que devam garantir a legitimidade científica do saber obtido.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Por ser tratar de um estudo sobre cultura nas organizações, a natureza da pesquisa será qualitativa, que segundo Godoy (1995), nesta perspectiva um fato ou objeto de estudo pode ser mais bem compreendido no contexto que ocorre, sendo analisado de uma forma integrada.

De acordo com Guba e Lincoln (2005), a pesquisa qualitativa não trabalha com métodos estatísticos ou matemáticos, mas sim, a partir da interpretação de sons, textos, imagens ou mesmo linguagens não verbais.

Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa tende a ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento, sendo que seu objeto de interesse é amplo e difere de uma perspectiva adotada pelos meios qualitativos. Ressalta-se que, o pesquisador busque o entendimento dos fenômenos que ocorrem em seu campo de pesquisa, de acordo com as perspectivas dos participantes analisados e, a partir daí, possa criar sua própria interpretação dos dados estudados.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

O método de estudo utilizado ficará a cargo da pesquisa de campo, que delegará ao pesquisador o papel de observar e explorar o campo em destaque. Para Barros e Lehfel'd (2007), o pesquisador passa a ser o investigador do campo, colhendo diretamente os dados

que deram origem ao fato ou fenômeno pesquisado, ou seja, o trabalho de campo caracteriza-se por colocar o pesquisador em contato direto com seu objeto de estudo.

Para Ferrari (1982), a pesquisa de campo é muito mais que a simples coleta de dados, ela precisa de todo um planejamento, o qual deve contar com controladores adequados, além de objetivos preestabelecidos que possam descrever satisfatoriamente o objeto da pesquisa.

Pelo fato do pesquisador estar diretamente envolvido no ambiente, o método de pesquisa a ser utilizado será a etnografia, sendo que de acordo com Gil (2010), a pesquisa etnográfica tem o objetivo de analisar as pessoas em seus ambientes, utilizando entrevistas em profundidade e observação participante. Este método volta-se para o estudo das manifestações de uma comunidade ao longo de espaço e tempo.

De acordo com Rocha e Barros (2005), a etnografia é um método muito utilizado nos estudos antropológicos e possui como características a ênfase na exploração da natureza de acontecimento dos fenômenos, observação participante, entrevistas a fundo, análise microscópica dos fatos, observação participante. Na realidade, o que expressa facilmente a etnografia é a possibilidade de investigar por dentro da realidade de um dado objeto de pesquisa, é a interação entre pesquisa e pesquisador.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Vergara (2006), relata que o método etnográfico tem suas origens junto à antropologia e consiste na interação do pesquisador com o ambiente.

3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se dá por meio de observação participante, pois de acordo com Mascarenhas (2002), a etnografia em pesquisas sobre cultura organizacional possibilita analisar as relações sociais dentro da organização a partir de uma visão microscópica dos fatos. Será utilizado um diário de campo para que o pesquisador possa relatar todos os fatos e acontecimentos que ocorram no decorrer de sua pesquisa.

Segundo Webber (2008), este é um artifício que o pesquisador se dedica a construir no dia a dia do campo pesquisado, relatando toda sua experiência etnográfica. Ainda de acordo com o autor, é no diário de campo que se pode exercer a etnografia, devendo relacionar eventos observados e compartilhados, acumulando os materiais necessários para analisar as práticas, as atitudes, as noções e discursos dos respectivos entrevistados envolvidos na pesquisa.

O diário de campo pode e deve ser considerado uma importante ferramenta de pesquisa, ao registrar relatos observados no campo, o contexto em que os dados foram obtidos, além de proporcionar a captação de fotos, documentos, entrevistas, descrição de rituais de uma forma que, gravadores, filmadoras ou máquinas fotográficas, não conseguem captar (MAGNANI, 1997).

Um importante ponto a ser ressaltado na técnica de coleta de dados de uma etnografia, é que não há a necessidade de determinar e explicitar o tamanho da amostra, mas sim buscar e se atentar para qualidade dos dados, pois serão eles que possibilitarão a elaboração de uma pesquisa de qualidade, (GUALDA E HOGA, 1997).

De acordo com Achutti e Hassen (2004), o diário de campo é um instrumento de que auxilia diretamente na formulação de hipóteses, tem o poder de direcionar a pesquisa, permite que o pesquisador faça retrospectivas dos fatos observados, em outras palavras, ele é toda a memória da pesquisa.

3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

Por fim, chega-se às análises dados, no qual foi utilizado as técnicas de análises interpretativas dos dados coletados durante a pesquisa, pois de acordo com Powers e Knapp (1990), a finalidade da análise é extrair temas e obter um entendimento aprofundado dos valores, princípios e crenças dos indivíduos observados. A etnografia, como um produto do trabalho de campo, nada mais é que uma descrição cultural, que envolve um pensar e repensar sobre o que as pessoas dizem e fazem em um contexto do ambiente que estão inseridas e sendo analisadas.

De acordo com Gibbs (2009), a análise de dados pode ser iniciada no próprio campo de pesquisa, à medida que o pesquisador coleta seus dados por meio de entrevistas, documentos, notas de campo entre outras, ele já poderá iniciar suas análises sobre o que está sendo constantemente coletado.

Portanto, a pesquisa ocorreu em um tempo aproximado de seis meses, que à medida que os dados foram coletados junto ao caderno de campo, iniciou-se o processo de análise, com intuito de cumprir o cronograma e concluir o trabalho no tempo estimado.

4 DIÁRIO DE CAMPO

Quinta-feira, 19 de junho de 2014

Hoje estou iniciando o trabalho de observação em campo, ou seja, dentro da unidade de atendimento da cooperativa onde estou inserido. Confesso que é uma tarefa um tanto quanto estranha, pois ao ficar observando as atitudes, o comportamento e os hábitos das outras pessoas, me causa a sensação de invasão de privacidade. Minha mesa fica localizada em um local que posso chamar de estratégico, levando em consideração a tarefa de observar o cotidiano aqui dentro da unidade, porém, há dois colaboradores que trabalham no andar superior, e creio que com estes terei um pouco mais de dificuldade para colher os dados que necessito.

É interessante relatar de uma maneira simples e rápida a formação da nossa equipe de trabalho. Somos treze pessoas, que se dividem em duas áreas, sendo aqueles que trabalham com negócios (Gerentes da unidade, Gerentes de negócios e os assistentes de negócios) e os que trabalham na parte administrativa (Gerente Administrativo Financeiro, Caixas e auxiliares administrativos). A área administrativa tende a dar suporte para a área de Negócios, pois como o próprio nome sugere, são eles os responsáveis diretos pelas atividades comerciais que geram receitas dentro da organização. Além disso, há também dois funcionários terceirizados, que são o Sr. J. o segurança e a Dona J. e encarregada da limpeza.

Por hoje é só, apenas uma breve introdução do ambiente antes de aprofundar as observações.

Sexta feira, 20 de junho de 2014

Por ser uma cooperativa de crédito extremamente conhecida na cidade, somos frequentemente comparados aos bancos, o movimento de associados e clientes é constante, fato este que dificultará minhas observações, pois afinal, antes de pesquisador sou um colaborador e a prioridade é dar atenção e atender bem nosso público. O horário de atendimento da cooperativa vai das 09:00h as 15:00h, porém, temos que cumprir as oito horas diárias de trabalho das 08:00h as 17:00h. Diante disto, creio que minhas observações serão mais pertinentes antes e após o horário de atendimento dos associados.

Talvez por ser uma sexta feira, notei que a grande maioria das pessoas chegaram mais alegres para trabalhar, especialmente o Sr. F. e que é a animação em pessoa, que junto ao “bom dia” soltou o quase já ditado popular “graças a deus, hoje é sexta- feira”. As outras pessoas também se mostraram contentes e após uns rápidos minutos de descontração, todos assumiram suas posições e iniciaram seu trabalho.

Neste segundo dia de observações e devido ao grande movimento que tivemos, não consegui fazer muitos relatos, porém ao final do dia o Sr. F. e com toda a sua disposição, encaminhou um *e-mail* a todos, convidando para tomar uma cervejinha. Nem todos confirmaram que iriam, pois preferiram ir pra casa desfrutar do descanso, afinal, trabalhamos muito essa semana, sem contar que vários possuem compromissos após o serviço, como cuidar da família ou mesmo ir à faculdade, caso deste humilde observador.

Segunda feira, 23 de junho de 2014

Geralmente, toda segunda feira costuma ser bastante movimentada dentro da unidade de atendimento, é um dia de muito trabalho para todos, principalmente para aqueles que trabalham na bateria de caixas. Porém, antes de começar o expediente, todos se reúnem para praticar a ginástica laboral, que além da prevenção contra lesões, torna-se um momento de plena descontração, no qual durante uns 10 minutinhos todos se divertem e interagem junto. O momento é para fazer exercícios, como na figura 2 logo abaixo, mas acabou se tornando o tempo para as mulheres focarem um pouquinho, e os homens, claro, falarem de futebol.

Há pelo menos um ano, todos decidiram em reunião que seria interessante que, antes de iniciarmos nossas atividades, todos se reunirem para fazer uma oração. Assim, ficou decidido que essa oração seria realizada todas as segundas feiras, depois da ginastica laboral, com o intuito de que os colaboradores façam seus pedidos para toda a semana. Este se tornou um momento de união, pois ao final, todos saem cumprimentando e dando um abraço, desejando uma semana abençoada, cheia de alegrias e que todos possam cumprir com suas funções com eficiência e qualidade. Tudo isso dura no máximo 10 minutos, e inconscientemente já é algo obrigatório, pois não me lembro de nenhuma segunda feira que deixamos de fazer a oração.

Traçando um paralelo, creio que estes fatos citados nos últimos dois parágrafos, é um dos pontos que claramente manifestam a construção da cultura dentro da organização, no qual segundo Freitas (2007), as culturas passam a ser criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e

alteradas por meio da interação social, via processo de modelagem, imitação, reprodução de histórias, informações sobre as normas nos seus processos formais e informais.



Figura 02: Colaboradores na ginástica Laboral.
Fonte: Elaborado pelo autor. (2014)

Desta forma, é nítido que a interação criada pelos colaboradores no momento de orações e da ginastica laboral, é de grande contribuição para a cultura que se instala, pois de acordo com Louis (1985), a cultura está diretamente ligada à troca de conteúdos de determinados grupos dentro da organização, ou seja, são os relacionamentos, a interação e a convivência que darão rumo à construção da cultura.

Aproveitando a oportunidade que a equipe está reunida, o Sr. G. que é o gerente da unidade, utiliza o momento pós-laboral e oração, para fazer uma breve reunião, repassando alguns avisos importantes para semana e fazendo suas tradicionais cobranças. Hoje ele nos lembrou de que o fim do mês está próximo e que temos que correr para atingirmos algumas metas que ainda estão pendentes. Acho que a Sra. P. não gostou muito da cobrança que recebemos, pois notei que ela mudou rapidamente sua expressão facial e não falou mais nada depois daquele momento.

Depois de muitos acontecimentos pela manhã, são quase 9 horas e a unidade de atendimento já ira abrir, tenho muitos processos e atividades a fazer e o dia já está bem cheio, há muitas pessoas esperando para serem atendidas, e infelizmente sempre aparecem pessoas com menos paciência e cheias de pressa, sem disponibilidade nenhuma em esperar sua senha para ser atendido. Há pouco um senhor se exaltou, reclamando que o tempo de espera na fila estava muito grande, ele foi contido pelo gerente, que o convidou para acompanhá-lo até sua sala. Acho que ele conseguiu contornar a situação, e digo mais, pela experiência que possui,

deve ter convencido o senhor nervoso a abrir uma conta conosco, pois ao que me parece, eles combinaram de se reencontrar.

O expediente encerra-se às 17h00min, porém os caixas costumam ficar além deste horário em dias de movimento como hoje. Isso é interessante, pois a maioria das pessoas pensam que quem trabalha em instituição financeira sai às 3h da tarde. Só para contrariar este pensamento, são 06h30min, da noite e agora que estamos encerrando nossas atividades.

O lado bom de ultrapassar o horário de expediente, é que são acumuladas horas extras para o banco de horas, afinal a política da cooperativa não é de pagar essas horas extras, e sim que o colaborador as compensem em outro momento. Particularmente não sou muito a favor desta medida, que por sinal é bastante discutida quando há reuniões nos sindicatos da categoria.

Quinta feira, 26 de junho de 2014

Já estou há três dias sem relatos, porém acho interessante ter certa distância entre um relato e outro, ou então terminarei esta observação em duas semanas e creio que neste tempo não será possível identificar como se dá a cultura dentro desta organização.

Hoje estive observando os colaboradores terceirizados que trabalham conosco, que são o segurança e a encarregada de limpeza. Pude perceber que ambos são totalmente ligados aos outros colaboradores, e por isso tomei a liberdade de ir até eles para fazer alguns questionamentos. Perguntei o que eles pensavam sobre o ambiente que estamos e se o tratamento que recebem está de acordo ou não com os demais lugares que já trabalharam inclusive ambos já passaram por outras unidades de atendimento da mesma cooperativa aqui em nossa cidade.

Para não delongar, vou resumir rapidamente suas respostas. Quase que de comum acordo, os dois responderam que foram muito bem recepcionados quando iniciaram suas atividades aqui na unidade, e que consideram o ambiente um dos melhores, senão o melhor em que já trabalharam, pois aqui todos os tratam com carinho respeito e dignidade, fazendo com que se sintam como parte da equipe, fato este que não ocorreu nas outras unidades em que já estiveram, nos quais eram ignorados e, determinadas atitudes e ações os faziam sentir-se diminuídos perante as demais pessoas.

Ainda em suas respostas, elogiaram muito o gerente aqui da unidade o Sr. G., dizendo que é ele o primeiro a chegar à unidade de atendimento logo pela manhã, já com um sorriso no rosto e dando seu “Bom dia”. Para o Sr. J. que é o segurança, esse sorriso junto ao

bom dia que recebe logo cedinho, já é muito mais do que recebia durante todo um dia de trabalho em outros lugares que passou.

Como observador, sou prova de que os colaboradores terceirizados são parte integrante de nossa equipe, pois antes de vir para cá, também tive a oportunidade de passar por duas outras unidades de atendimento aqui da cidade, e todos esses relatos citados acima, comprovam tudo o que eu já havia vivenciado nestes outros ambientes de trabalho. Portanto, é nítido que os colaboradores terceirizados recebem o mesmo tratamento que os demais e, sinceramente, acho um absurdo que essa prática não seja comum em outros ambientes, afinal, independentemente de cargo ou posição que cada um ocupe dentro da organização, todos devem ser tratados com respeito e dignidade.

Terça feira 01 de julho de 2014

Hoje é o primeiro dia útil do mês, porém este não tende a ser movimentado aqui em nossa unidade de atendimento (UA), por isso acho interessante citar alguns relatos a respeito da hierarquia e composição da organização.

A cooperativa possui uma grande equipe de profissionais que concentram toda a parte estratégica da organização, esta equipe é composta por um presidente, um vice-presidente, um superintendente, um gerente regional administrativo financeiro, além de todos os conselheiros e uma equipe de assessores que prestam suporte direto para as 21 unidades de atendimento que compõem a cooperativa.

Desta forma, essas pessoas são responsáveis pelo planejamento estratégico, são eles os encarregados de traçar e definir as metas a serem seguidas pelas unidades de atendimento. Posteriormente, essas metas são redistribuídas dentro de cada unidade da cooperativa e caberá ao gerente designar, de acordo com a área e função de cada colaborador, a parte que deverão desenvolver para que os objetivos sejam atingidos.

O mais interessante deste processo, no qual, tudo parece ser autocrático, ou seja, imposto pela alta administração e que deva ser acatado pelos demais colaboradores, na verdade torna-se um processo bem democrático, pois durante a elaboração do planejamento, todos os colaboradores são consultados e convidados a contribuir diretamente com ideias e sugestões que possam agregar ao resultado final do planejamento. Portanto, neste ponto fica claro, segundo Freitas (2007), que deve ser quebrada a aceitação que cultura é um dos ingredientes que a direção controla, pois ao buscar e permitir a participação ativa dos demais colaboradores durante a construção da realidade organizacional é o mesmo que afirmar que a

empresa está em constante mudança e atualização, e que seus colaboradores são parte fundamental deste processo.

Quinta feira, 03 de julho de 2014

Aproveitando que ainda estamos no início do mês e que portanto não há grande movimento de associados, vou continuar contando um pouco sobre o cotidiano aqui dentro da organização.

Um fato que considero bastante importante em termos de relacionamentos entre os colaboradores, é a questão da remuneração que cada um recebe. A unidade tradicionalmente se divide entre as áreas administrativas e a de negócios, no qual há uma diferença bem significativa entres os ganhos de cada função. É certo que isto pode causar alguns descontentamentos e afastamentos das pessoas, porém, durante o tempo que trabalho na organização e o tempo que venho dedicando as observações, posso citar que aqui esta questão é muito bem resolvida, pois todos as pessoas tem a ciência que os trabalhos devem ser realizados em equipe e conseqüentemente todos irão colher os frutos dos resultados alcançados.

Claro que sempre existem as exceções, como a Sra. P. que é uma das gerentes de atendimento. Pude observar que ela faz questão de mostrar suas posses, está sempre de nariz empinado e às vezes não trata tão bem as pessoas. Mas ela acaba sendo inibida pela própria atitude das outras pessoas, pois todos procuram conversar e se cumprimentar durante o dia, além dos encontros que são promovidos fora do ambiente de trabalho. Particularmente, acho que ela não gosta muito de trabalhar aqui, já que ela veio a pouco tempo de outra instituição com costumes e hábitos bem diferentes dos que aqui estão talvez seja por isso que ela ainda tenta manter esta postura de superioridade perante aos outros.

Creio que este episódio da Sra. P. ter um comportamento um pouco diferente dos demais colaboradores, e a questão de não haver atritos por conta da remuneração de cada um, também faz parte do processo de cultura, que, de acordo com Macêdo (2002), a cultura pode ser aprendida pelos homens por meio de um processo de aculturação, pelo qual os indivíduos descobrem, assimilam e aprendem os valores da sociedade em que estão inseridos. Em outras palavras significa dizer que mesmo que ocorram distinções entre as pessoas envolvidas no ambiente, por intermédio e força da cultura que ali se promove, esta acaba sendo absorvida pelos modos e costumes que se apresenta, ou mesmo, caso esta adaptação não seja possível por parte do individuo, fatalmente este não conseguirá ter continuidade dentro da organização.

Segunda feira, 07 de julho de 2014

Como dia 05 foi no último sábado, com certeza hoje será um dia de muito movimento e trabalho, costuma ser um dia onde os colaboradores ficam um pouco estressados, devido a grande demanda que temos. Não sei se é por este motivo, mas notei que mesmo depois da ginastica laboral e da oração, duas das colaboradoras mal se falaram ou se quer deram o abraço e os cumprimentos que costumamos dar. Talvez elas estejam estressadas no início do dia, ou talvez seja um problema particular entre elas.

Hoje também é o aniversário da Sra. S., e sempre quando temos aniversariantes dentro da unidade, reserva-se um dia do mês após o período de expediente, para que seja feita uma pequena homenagem às pessoas. A unidade dispõe de uma verba especialmente para comprar bolo e salgadinhos, mas como não é muito dinheiro, os colaboradores se organizam para complementar com o restante, ou então, ao invés de comprar um pequeno bolo, combina-se de fazer um churrasco fora da unidade de atendimento, geralmente na própria casa do aniversariante como pode-se observar na figura 03 logo abaixo.

Creio que este mês faremos este churrasco, pois são três pessoas que fazem aniversário, e pelo fato de ser um dia extremamente cheio de trabalho para todos, não teremos tempo para fazer estas comemorações ao final do expediente.

Só para finalizar, as duas colaboradoras que não se falaram pela manhã, já devem ter feito as pazes, pois como citado em outros dias de observação, esta é uma equipe que precisa trabalhar unida, e, portanto, não cabem pequenos desafetos entre os envolvidos. Acho que era só o mau humor que atinge muitas pessoas em uma segunda feira.



Figura 03: Churrasco em comemoração a aniversário de colaboradores.
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Quarta feira, 09 de julho de 2014

Aproveitando os últimos relatos, e dando continuidade ao mesmo assunto que tratávamos, hoje é o aniversário do Sr. F. e, portanto acredito que o que vou relatar agora seja muito valioso para o desenvolvimento da pesquisa.

Como disse, quando há vários colaboradores que aniversariam no mesmo mês, geralmente faz-se um churrasco para que se comemorem todos os aniversários, porém pude perceber que o gerente da unidade o Sr. G. gosta muito de promover essas reuniões fora do ambiente de trabalho e mesmo que não seja nenhuma data especial ou mesmo aniversário de alguém, por varias vezes já fizemos churrasco ou simplesmente nos reunimos para ter um dia de convivência além do trabalho.

Por exemplo, há cerca de um mês, ele, o gerente, fez questão de convidar a todos para passar um dia em seu sítio, que fica próximo aqui da cidade. Além disso, os colaboradores poderiam levar seus familiares para participar do encontro. Este foi um dia muito agradável, mas não deixando de aproveitar o momento, ele também fez uma pequena reunião informal conosco, algo como uma opinião em grupo, para que todos se expressassem a respeito daquilo que lhes parecia pertinente sobre a organização.

Eu, como colaborador, e claro como observador, achei todo este episódio extremamente diferente, incomum, pois creio que é raro uma organização que reúne seus

colaboradores além das festas de fim de ano, e ainda mais para em algum momento tratar de assuntos sobre trabalho, porém notei que houve uma grande satisfação por grande parte das pessoas em estarem presente naquele dia, como na figura 04 a seguir.



Figura 04: Colaboradores reunidos fora da Organização.
Fonte: Elaborador pelo autor (2014)

Desta forma, creio que todo este episódio está de acordo com o que disse Fischer (1989), no qual ele relata que a cultura de uma empresa é composta por uma série de questões, atributos e que inúmeras características contribuem para construção e difusão junto aos funcionários da organização, como os ritos, as crenças e os costumes e até mesmo a convivência. Acredito que o gerente também possui este conhecimento, pois é facilmente notável seu esforço para promover a união e a aproximação desta equipe, mesmo fora de seu ambiente comum de trabalho.

Terça feira, 15 de julho de 2014

Por este ser um ambiente de trabalho extremamente competitivo e repleto de metas e objetivos a serem alcançados, costuma-se lançar ao longo do ano diversas campanhas institucionais com o objetivo de dar uma maior visibilidade a cooperativa, além de proporcionar maiores condições para que estes resultados sejam alcançados.

Além das campanhas e promoções possuem o objetivo de trazer mais associados e possibilitar que estes sejam premiados de acordo com as promoções que participam, este se torna um movimento de competição interna, no qual os melhores colaboradores também saem premiados ao final de cada promoção.

Visando canalizar esta competição, e claro, aumentar a competição entre os colaboradores, há cerca de um ano a cooperativa lançou um *hot site* interno, onde todos tem acesso, e neste local, são demonstrados os resultados em forma de ranking de cada promoção que está em vigor. Porém, e isto é uma opinião própria deste observador, o *hot site* foi muito além de seu objetivo inicial, já que aos poucos a cooperativa também começou a inserir algumas pequenas pesquisas internas, realização de brindes para colaboradores, e o mais importante, abriu-se um espaço para que o colaborador expresse sua opinião sobre qualquer assunto, dê sugestões de melhorias, ou mesmo um simples comentário sobre seu cotidiano dentro da organização, e quando a ideia sugerida é aceita, logo é colocada em prática dentro do ambiente de cada unidade de atendimento.

O *hot site* além de trazer as notícias da cooperativa, também se tornou um espaço de interação social, pois ali são postadas fotos de eventos promovidos pela organização, bem como as fotos das confraternizações geradas ao longo do ano, como aniversários, festas juninas e festas de fim de ano.

Diante disso, algo que inicialmente foi criado com a intenção de estimular o trabalho e o cumprimento das obrigações de cada colaborador, está se tornando uma importante ferramenta de gestão, já que ao permitir que qualquer colaborador expresse sua opinião, é o mesmo que convidá-lo a participar de uma reunião para elaboração do planejamento estratégico da organização. Como já citado em outras oportunidades, os gestores da alta administração possuem a consciência que a empresa pode e deve ser desenvolvida por meio da contribuição de seus colaboradores.

Portanto, todo o relato deste dia, está de acordo com o que mencionou Ernest (1985), quanto à definição de cultura como o conjunto de valores e crenças que são compartilhados, e que assim passam a modelar a forma de administrar uma empresa podem e devem ser influenciadas pelos comportamentos habituais de seus funcionários. O autor também relata que a grade cultural poderá auxiliar diretamente os administradores no processo de elaboração do planejamento estratégico, já que tradicionalmente só é levado em consideração o ambiente externo, sem a participação dos colaboradores, e na busca por novas oportunidades os fatores culturais podem ser de extrema utilidade.

Sexta feira, 25 de julho de 2014

Estamos chegando ao final do mês, por isso hoje tende a ser um dia mais tranquilo para nós. Vou aproveitar esta relativa tranquilidade para dar sequencia aos relatos da

última semana, no qual tratamos da interatividade dos colaboradores a partir do *hot site* desenvolvido pela cooperativa.

Aliando a interatividade junto ao planejamento estratégico, a organização promove uma vez por ano um seminário denominado de “Operação Everest” que, obrigatoriamente, deve reunir todos os colaboradores que constituem a cooperativa, ou seja, todos os colaboradores das diversas cidades do estado que fazem parte da cooperativa se encontram em um mesmo local para passarem um dia reunidos.

Este seminário costuma ser realizado no mês de junho ou julho, pois estes meses configuram a metade do ano, e portanto, é um excelente momento para avaliar o que foi feito no primeiro semestre em relação às metas, e discutir o que poderá ser feito ao longo do segundo semestre para que o resultado do ano saia de acordo com o esperado.

O interessante, é que na grande maioria dos casos, os colaboradores só se conhecem por nome, ou pela troca de e-mail em seu cotidiano, e este seminário se torna um momento ímpar para que todos possam se conhecer pessoalmente. Para ser sincero, já participei de dois seminários, conforme a figura 05 demonstrar a seguir, e amanhã, 26 de julho de 2014, teremos mais uma edição. Este encontro tem mais o aspecto de uma grande confraternização do que propriamente uma reunião formal da cooperativa, porém há de se deixar registrado, que este é um dos pontos altos do planejamento da organização, justamente a união de todos os envolvidos em um mesmo espaço para debater assuntos de interesses da organização.



Figura 05: Reunião dos colaboradores no seminário “Operação Everest”
Fonte: Site da cooperativa (2013).

Nos encontros que participei, e creio que o deste ano não será muito diferente, o cronograma costuma dividir o dia em três partes, sendo a primeira no café da manhã juntamente com a abertura oficial do evento, a segunda entre o almoço e três da tarde, momento no qual são discutidos os resultados alcançados, além de ser aberto para qualquer

tipo de opinião por parte dos colaboradores. Este é o grande momento, pois a diretoria e colaboradores estão em um mesmo lugar, e esta proximidade pode trazer grandes frutos para a organização em um contexto geral. Após, temos a terceira e última parte, que realmente vem a ser um momento de desconcentração, totalmente informal, no qual se encerra com uma significativa festa para os colaboradores com direito a apresentação artística, cultural, ou mesmo um show musical.

Creio que são poucas empresas com esta dimensão que possuem a capacidade de se preocupar em reunir todos seus colaboradores para que sejam tratados assuntos de trabalho e não menos importante a integração das pessoas. Talvez esse seminário “Operação Everest” possa ser um dos grandes segredos do sucesso da organização, pois para Angeloni (2002), a cultura nas organizações, não é apenas um processo estático, mas sim, algo que é permanentemente estruturado e reestruturado, de acordo com as diferentes formas de interpretações que os colaboradores adotam dentro do ambiente de trabalho, no qual surgem as crenças, mitos, normas e os rituais. Desta maneira, o ambiente organizacional passa a ser construído individualmente por cada colaborador e principalmente a partir da interação do grupo, em um chamado processo de socialização organizacional.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após um longo período de observações, no qual estive em todos os momentos inserido no campo de estudos, é chegado o momento de relatar quais resultados podemos retirar destas observações junto ao diário de campo. Penso que a etnografia é um excelente método a ser utilizado dentro das organizações, pois de acordo com Mascarenhas (2002), a etnografia ainda é pouco utilizada nos estudos sobre cultura organizacional, porém quando utilizada, consiste na real familiarização do pesquisador com a cultura analisada, por meio das observações e de uma extensa interação social com o grupo estudado.

Por estar inserido no grupo há alguns anos, e pela maior interação criada a partir do método de observação, passei a quebrar algumas certezas que tinha em meu pensamento, como o fato que a cultura organizacional é algo sempre existente, imposto pelas organizações e transmitido de geração em geração, por meio de seus gestores.

Inegavelmente, através dos estudos bibliográficos, pude constatar que muitos defendem esta posição, como Junior e Andrade (2004), que relata que toda organização, independentemente de seu ramo de atividade ou área de atuação, possui uma cultura que delimita seus ambientes e as relações sociais, ou seja, prega algo já determinado que deva ser seguido pelos seus colaboradores. Motta (1995) cita que as culturas possuem por similaridade algum volume de continuidade, ou seja, sempre conservam fatos passados. Essas continuidades estão diretamente atreladas às bases em que a cultura foi originada e construída.

Partindo do pressuposto citado por Fischer (1989), que a cultura de uma empresa é composta por uma série de questões e atributos e que inúmeras características contribuem para compreensão e difusão junto aos funcionários da organização, como os ritos, as crenças e os costumes ali estabelecidos, vejo que, um dos primeiros relatos do diário de campo ilustra exatamente esta citação, ao dizer que:

Há pelo menos um ano, todos decidiram em reunião que seria interessante que, antes de iniciarmos nossas atividades, todos se reunirem para fazer uma oração. Diante disso ficou decidido que essa oração seria realizada todas as segundas-feiras, depois da ginástica laboral, com o intuito de que os colaboradores façam seus pedidos para toda a semana. Este se tornou um momento de união, pois ao final, todos saem cumprimentando e dando um abraço desejando uma semana abençoada, que seja uma semana de alegrias e que todos possam cumprir com suas funções com eficiência e qualidade. Tudo isso dura no máximo 10 minutos, e inconscientemente já é algo obrigatório, pois não me lembro de nenhuma segunda-feira que deixamos de fazer a oração. [notas de campo, segunda-feira 23 de julho de 2014].

A partir destes primeiros relatos, fui alimentando a ideia de que realmente as relações sociais estabelecidas dentro da organização poderiam ser o ponto chave desta pesquisa, alinhando aos dizeres de Freitas (2009), que é de acordo com o tempo e a convivência dos

colaboradores dentro da organização que são criadas as relações sociais, em uma troca constante de informações e aprendizagem, que culminaram na formação ou desenvolvimento da cultura da organização estudada. Isto também fica claro nos relatos de campo, ao citar que os colaboradores costumam se reunir fora do ambiente de trabalho em momentos de descontração:

Por exemplo, há cerca de um mês, ele, o gerente, fez questão de convidar a todos para passarem um dia em seu sítio, que fica próximo aqui da cidade, além disso, os colaboradores poderiam levar seus familiares para participar do encontro. Este foi um dia muito agradável, mas não deixando de aproveitar o momento, ele também fez uma pequena reunião informal conosco, algo como um feedback em grupo, para que todos se expressassem a respeito daquilo que lhes parecia pertinente sobre a organização. [notas de campo, quarta-feira 9 de julho de 2014].

À medida que o diário de campo adquiria suas formas, notei o quanto interessante era voltar e reler os relatos, pois estes me proporcionavam contribuições belíssimas pra a interpretação enquanto pesquisador, alimentando cada vez mais a percepção de que a cultura não é algo estático e sim desenvolvido a cada dia por parte dos envolvidos na organização, não só os funcionários, mas também, fundamentalmente seus gestores.

Quando se fala do papel dos gestores, também foi possível quebrar este paradigma que a cultura é imposta através dos gestores, talvez isso ainda aconteça em empresas familiares extremamente conservadoras, no qual o poder fica todo centralizado nas mãos de seus fundadores, porém, não foi isso que pude constatar dentro da cooperativa estudada. A organização oferece diversas maneiras para que os colaboradores se expressem, possibilitando assim que estes possam contribuir diretamente para o planejamento da organização e conseqüentemente para a construção de sua cultura, como o *hotsite*, citado em:

Diante disso, algo que inicialmente foi criado com a intenção de estimular o trabalho e o cumprimento das obrigações de cada colaborador, está se tornando uma importante ferramenta de gestão, já que ao permitir que qualquer colaborador expresse sua opinião, é o mesmo que convidá-lo a participar de uma reunião para elaboração do planejamento estratégico da organização. Como já citado em outras oportunidades, os gestores da alta administração possuem a consciência que a empresa pode e deve ser desenvolvida por meio da contribuição de seus colaboradores. [notas de campo, terça-feira 15 de julho de 2014].

Ainda no que diz respeito ao papel dos gestores, foi possível constatar que a organização procura consultar a opinião de seus colaboradores durante a época de elaboração de seu planejamento estratégico, quebrando aquela visão de que tudo parece ser autocrático e totalmente centralizado nos altos executivos da cooperativa, como no seguinte registro:

Portanto, neste ponto fica claro, segundo Freitas (2007), que deve ser quebrada a aceitação que cultura é um dos ingredientes que a direção controla, pois ao buscar e permitir a participação ativa dos demais colaboradores, durante a construção da realidade organizacional, é o mesmo que afirmar que a empresa está em constante mudança e atualização e que seus colaboradores são parte fundamental deste processo. [notas de campo, terça-feira, 01 de julho de 2014].

Sabemos que em qualquer ambiente, seja ele o organizacional ou fora dele, sempre temos algumas pessoas que por suas atitudes e comportamento acabam se tornando exemplos ou referências em determinado assunto ou contexto. Dentro da cooperativa estudada, este papel encaixa-se perfeitamente ao gerente da unidade de atendimento, pois durante as observações pude notar sua dedicação em estabelecer e proporcionar um ambiente de trabalho agradável a todos. Ele sempre foi um dos primeiros a lembrar dos aniversariantes do dia e sempre que possível providenciava uma pequena comemoração, como podemos ver no seguinte relato:

Hoje também é o aniversário da Sra. S., e sempre quando temos aniversariantes dentro da unidade, reserva-se um dia do mês após o período de expediente para que seja feita uma pequena homenagem as pessoas. A unidade dispõe de uma verba especialmente para comprar bolo e salgadinhos, mas como não é muito dinheiro, os colaboradores se organizam para complementar com o restante, ou mesmo, ao invés de comprar um pequeno bolo, combina-se de fazer um churrasco fora da unidade de atendimento, geralmente na própria casa do Aniversariante. [notas de campo, segunda feira 07 de julho de 2014]

Como citado no diário, creio que o gerente tem a percepção que as relações sociais ali dentro estabelecidas contribuem veementemente para a construção de um bom ambiente de trabalho, pois é notável seu esforço para promover a aproximação e união de sua equipe de trabalho.

Um dos aspectos que considero mais importante em todo o desenvolvimento desta pesquisa, e conseqüentemente um dos fatores que mais contribuem para a formação da cultura por parte dos colaboradores, é a relação de respeito existente dentro da cooperativa, tanto entre os próprios colaboradores, quanto aos demais terceirizados, pois sabemos que a interação e o convívio de diversas pessoas de costumes e hábitos diferentes, em um pequeno espaço, podem gerar inúmeros conflitos, quebrando a união do grupo e até mesmo dividindo-o em vários segmentos. Motta e Caldas (1997), afirma que cultura nas organizações não atribui o papel que as pessoas devem tomar dentro das empresas, porém ela é capaz de influenciar as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos, ou seja, cada um defende suas convicções e interesses no interior dos conjuntos sociais ou organizações.

Porém durante a realização desta pesquisa não consegui identificar nenhum tipo de atrito entre os envolvidos que pudesse abalar ou comprometer as relações sociais ali estabelecidas. De acordo com Louis (1985), a cultura deve estar diretamente ligada a constante troca de conteúdos de determinados grupos na organização, o autor ainda afirma que são os relacionamentos que podem e darão rumo à construção da cultura.

Para finalizar este processo de análise de resultados, é de suma importância ressaltar a consciência e as atitudes adotadas pela cooperativa, a fim de estreitar as relações junto a seus colaboradores. Algo extremamente indispensável nesta relação empresa e colaborador é o seminário desenvolvido pela cooperativa para a reunião de todos os seus participantes em um mesmo lugar, que, como benefício para a organização proporciona uma visão geral de todos os seus colaboradores, além da inestimável oportunidade de ouvir suas opiniões. Para os colaboradores, creio que a maior vantagem é a oportunidade que eles ganham de se expressarem frente a frente à alta administração e de uma forma genérica a todos, mas o grande trunfo é a confraternização proporcionada neste dia tão especial dentro da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi planejada e executada em um processo que durou cerca de um ano, no qual, o início se deu desde o momento em que ainda havia a dúvida sobre qual tema abordar. Lembro-me que a escolha de estudar a cultura em uma organização cooperativa surgiu em uma conversa de intervalo de aula com a minha atual co-orientadora, e que a partir daquele dia começamos a dar formas a esta pesquisa.

No decorrer deste ano, muitas dúvidas foram surgindo com o desenvolvimento do projeto, porém, foram estas dúvidas que despertaram ainda mais a curiosidade e a intenção de trabalhar com este tema. Os estudos acerca de cultura organizacional estão cada vez mais evidentes, porém decidimos aplicar como metodologia os estudos etnográficos, que em minha opinião, pôde proporcionar uma visão diferente daquelas que costumamos encontrar quando tratamos de cultura nas organizações.

Ainda durante o processo de construção do trabalho, tivemos como maior dificuldade a disponibilidade em elaborar o diário de campo, pois, por se tratar de uma instituição financeira e pelo fato do pesquisador também ser um colaborador desta instituição, não era possível dedicar muitas horas do dia para fazer as observações, mas sempre que possível os acontecimentos relevantes eram anotados e descritos no diário de campo.

Depois de todo o desenvolvimento da pesquisa e de elaboração da análise dos resultados, é chegada a hora de expormos as conclusões extraídas deste projeto e verificarmos se os objetivos traçados em seu início foram alcançados de forma satisfatória, além de respondermos a seguinte questão levantada em seu início: Como se constrói a cultura organizacional de uma cooperativa de crédito?

Tínhamos apenas dois objetivos neste projeto, porém bem pertinentes, que era identificar os elementos que contribuem para o processo de construção da cultura e quais as práticas adotadas pelos funcionários para a manutenção desses elementos dentro da organização.

No que diz respeito ao primeiro objetivo, podemos dizer que, por não dispor do conhecimento necessário acerca destes estudos, ou mesmo por experiência própria em outras empresas que já trabalhei, onde, era claro que as coisas eram impostas a partir dos gestores e quem não estivesse de acordo em segui-las ou adaptar-se, não teria continuidade dentro daquela empresa, sempre mantive a convicção de que cultura organizacional é algo já determinado e imposto, porém, por meio desta etnografia, pude ampliar meus horizontes e perceber que as organizações de forma geral, e especificamente a organização estudada, vivem em constante desenvolvimento, e que este desenvolvimento deve estar ligado

diretamente a forma que os colaboradores compreendem e contribuem para o também desenvolvimento da cultura dentro da organização.

Por meio do diário de campo, foi possível constatar que o principal elemento de desenvolvimento da cultura na organização são as relações sociais estabelecidas, reforçando os estudos de Louis (1985), no qual ele afirma que a cultura está diretamente ligada a troca de conteúdos entre os integrantes da organização, pois são os relacionamentos sociais gerados dentro do ambiente de trabalho que darão rumo à construção da cultura.

Atribuo esta importante informação ao método etnográfico, pois esta abordagem diferenciada possibilitou ao pesquisador a convivência com o cotidiano da organização, fazendo com que ele assumisse o papel de observador e agente ativo da pesquisa, ou seja, ao mesmo tempo que analisava e relatava em seu diário de campo, também era membro importante das relações que se desenvolvia no cotidiano do ambiente de trabalho.

Diante desses fatos, o entendimento de que cultura organizacional seja algo apenas estático ou pré-determinado, que é transmitido a partir de seus gestores e que deva ser seguida com extremo rigor, passou a ser modificado. Assim, chegamos ao segundo objetivo do projeto, que era a identificação das práticas adotadas pelos funcionários para o desenvolvimento e a manutenção da cultura dentro da cooperativa de crédito.

É interessante ressaltar que quando se fala de funcionários ou colaboradores, estamos tratando de uma forma mais ampla, sem a tradicional distinção de cargos. Foi possível observar que este processo se dá em forma de bumerangue, ou seja, parte da alta administração as ações que possibilitam uma maior participação dos demais colaboradores, e a ela é retornada com os resultados adquiridos por meio das análises das manifestações geradas.

Nitidamente, essas manifestações são vistas no cotidiano da unidade de atendimento e se tornam ainda mais claras nos relatos do diário de campo, pois podemos observar a grande participação do gerente em estimular e promover a união de seus colaboradores, mesmo fora da organização, como nas festinhas de aniversários ou simplesmente em encontros após o horário de expediente.

Também foi constatado que a cooperativa promove um grande seminário para a reunião de todos os seus participantes e que este talvez seja o ápice desse processo de construção da cultura, pois é nesse dia que se tem a possibilidade de ouvir a contribuição que cada um pode dar a organização, e que, esta sendo de grande valia, certamente será inserida no planejamento estratégico da organização, fazendo com que o colaborador se sinta parte importante e fundamental da organização e não apenas mais um simples membro.

Após estes fatos, podemos concluir que especificamente na organização analisada, dispomos de bases suficientes para responder ao nosso problema de pesquisa. A cultura organizacional da cooperativa de crédito analisada é construída e desenvolvida por meio da ação de todos os participantes da organização, sejam eles membros da administração, gerentes ou mesmo colaboradores e que as relações sociais estabelecidas dentro do ambiente interno dão a sustentação necessária a essa cultura, que com o passar do tempo é transmitida aos novos colaboradores, mas sempre com a ressalva de que estes podem e devem contribuir para que a mesma mantenha seu processo de desenvolvimento.

Desta forma, por meio do método utilizado, esta monografia apresenta a visão de que a cultura é na organização, pois são seus envolvidos os únicos responsáveis em aprimorá-la e desenvolve-la, ao invés da tradicional visão de que os envolvidos devem se moldar a cultura existente na organização.

Ao lançar um olhar de fora para esta pesquisa, talvez fosse interessante para trabalhos futuros, aliar o método etnográfico junto a um questionário estruturado, para que se possa analisar a fundo a opinião de cada colaborador participante da organização, com o intuito de que estes estudos um dia sejam vistos por um gestor ou diretoria de alguma empresa, e que os conhecimentos aqui apontados possam ser colocados em práticas no dia a dia de sua organização.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo:** como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ACHUTTI, L.E.R.; HASSEN, M.N.A. **Caderno de campo digital:** antropologia em novas mídias. Porto Alegre, n. 21, p. 273-289, jan./jun. 2004
- ANGELONI, M.T. **Organizações do conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARAÚJO, S. M. P. **Eles, a cooperativa:** um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: Projeto, 1982.
- Banco Central do Brasil (BACEN). Home page do BACEN. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bc.asp/>>. Acesso em: 25. jun 2014.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresa.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo, 2007.
- BIALOSKORSKI, N.S. **Aspectos econômicos das cooperativas.** Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- CERVO, A.L; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DUTRA, F.M.; BINOTTO, E. Uma análise da cultura organizacional na cooperativa do peixe de Mundo Novo/MS. In ADM 2013: In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Ponta Grossa, 2013.
- JUNIOR, F.A; ANDRADE, J.E. **Percepção de cultura organizacional:** uma análise empírica da produção científica brasileira. Brasília, v. 9, n. 2, p.191-199, dez. 2004.
- ERNST, R. **Corporate cultures and effective planning.** *PerSonnell Administrator*, mar. 1985.
- FISCHER, G. N. **Psychologies des espaces de travail.** Paris: Armand Colin, 1989.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M.T.L. **O simbólico nas relações de trabalho:** um estudo sobre relações de trabalho na empresa estatal. Tese de livre-docência. São Paulo, FEA/USP, 1987.

- FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2009.
- FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GIBBS, R.G. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Artmed editora S.A, 2009.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun,1995.
- GUALDA,D.M.R; HOGA, L.A.K. Pesquisa etnográfica em enfermagem, v.31, n.3, p 410-22, dez. 1997.
- HORTON, P. B. & HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- LAGO, A; SILVA, T. N. Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. Lavras, v. 14, n. 2, p.212-226, mar. 2012.
- LEHFELD, N. **Metodologia e conhecimento científico: horizontes virtuais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- LINSTEAD, S.R.;SMALL.G. **On Reading Organizational Culture** Organization Studies vol. 13, 1992.
- LOUIS, M. R. **Perspectives on organizational culture** in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin. **Organizational Culture**. 1985.
- MAGNANI, J.G.C. **O (velho e bom) caderno de campo**. In: Revista Sexta-feira, n 1, p 8-12, 1997.
- MASCARENHAS, A.O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 42, p.88-94, jun. 2002.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MOTTA, F. CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa- características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v.1, n. 3, jul. à dez.1996.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito: organização governança e políticas corporativas.** Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. **Uma discussão sobre cultura organizacional.** In: FLEURY, M. T. Gestão de Pessoas. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

SALAZAR, G.T.; ANDRADE, S.F.; CARVALHO, M.A. Cultura organizacional e cooperativismo. Cadernos de Administração Rural. Lavras, v.9, n.1, jan./jun. 1997.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey –Bass, 1992.

SCHEIN, E.H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall.1992.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. Cornell University, v. 28, n.3, 1983.

Site oficial da cooperativa. Disponível em: <[http://www.sicredi.com./](http://www.sicredi.com/)>. Acesso em: 04. out. 2014.

SOUSA, L.P. **Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária.** Fae: Centro Universitário, Curitiba, v. 2, n. 2, p.1-7, abr. 2009

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Ed. Campus. 5ª ed. 1998.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.