

CULTURA ORGANIZACIONAL E COOPERATIVISMO

German Torres Salazar⁸
Simone F. de Andrade⁹
Angela de Carvalho⁹

RESUMO

O presente trabalho focaliza a cultura organizacional no que se refere à formação, desenvolvimento e manutenção da cultura dos fundadores e dos dirigentes atuais, respectivamente. Discutem-se os elementos que afetam essas fases da cultura organizacional. Usou-se a pesquisa qualitativa para o desvendar dessa cultura. Concluiu-se que a cultura atual da cúpula administrativa foi fortemente influenciada pelos valores ensinados dos fundadores e desenvolvidos pelos atuais dirigentes, detentores do poder por várias décadas. A manutenção da estrutura de poder constitui-se no elemento fundamental da manutenção dessa cultura.

Palavras Chaves: Cultura organizacional, administração de cooperativas, os fundadores e a cultura da empresa.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende estudar a cultura dos dirigentes da Cooperativa Central de Produtores Rurais de Minas Gerais. Sabe-se que a tarefa principal dos administradores da cúpula é a tomada de decisões e, para tanto, a teoria clássica da organização e administração desenvolveu o conceito da racionalidade. Os administradores, usando critérios, instrumentos e técnicas racionais, tomariam decisões necessariamente racionais. A legitimidade da racionalidade cognitiva e instrumental usada pelas organizações, aos olhos da sociedade, dependeria da habilidade que elas teriam de se mostrarem objetivas e racionais.

March e Simon (1981) contestaram o conceito de racionalidade clássica. Eles alertaram para os limites cognitivos da racionalidade. O conceito de racionalidade supõe que o administrador (racional), quando precisar tomar uma decisão, já tem diante de si todo um conjunto (complexo) de alternativas entre as quais fará sua escolha. Mas, em virtude das limitações cognitivas, os administradores em confronto com as complexidades dos problemas que eles tem de resolver, exigem modelos simplificados que captem os aspectos principais de um problema, sem arrastar todas as suas complexidades.

Os administradores, portanto, não tomam decisões usando sistemas complexos de significados e conhecimentos, mas, o fazem usando formas costumeiras de ver o mundo e resolver problemas. Os administradores impõem significados e estruturas de solução às situações que eles enfrentam. Esses significados ou esquemas interpretados apreendidos da realidade configuram a cultura organizacional.

Ao se falar sobre cultura organizacional está se fazendo uma referência ao processo de construção da realidade que permite aos administradores das organizações ver e compreender eventos, ações, objetos, decisões, expressões e situações particulares de maneiras distintas.

O objetivo deste trabalho é compreender a evolução, comportamento e desenvolvimento de uma organização cooperativa, não do ponto de vista do conceito da racionalidade clássica mas, a partir do estudo da cultura organizacional.

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos provenientes tanto da antropologia cultural quanto da sociologia. A antropologia cultural descreve uma sociedade como um grupo organizado, a cultura deste grupo é percebida através da linguagem, dos mitos, dos tabus e das formas de vida compartilhadas pelos seus membros. Estes elementos, externos mas integrados em forma de um tecido, constituem a cultura do grupo. A integração surge quando o

⁸ Professor do Departamento de Administração e Economia

⁹ Bolsistas do CNPq

Cad. Adm. Rural, Lavras, v. 9, n. 1. Jan./Jun. 1997

grupo social, a fim de realizar qualquer objetivo ou atingir qualquer fim, se organiza formando uma organização. Esta organização tem como finalidade satisfazer toda uma gama de necessidades básicas, mas implica na concordância de uma série de valores, por força dos quais os membros do grupo se reúnem construindo uma cultura.

A idéia central da antropologia é que a cultura pode ser considerada como uma unidade. Já a sociologia enfatiza que essa unidade cultural geralmente é composta por subculturas. A cultura organizacional é, portanto, um conjunto de soluções estruturadas, compartilhadas por um grupo de pessoas para resolver problemas decorrentes de situações específicas referentes às atividades desenvolvidas, visando atingir seus objetivos propostos.

De acordo com Malinoski (1975), pode-se dizer que o fator essencial da cultura organizacional é a organização das pessoas de forma permanente. As pessoas se organizam ou seja, se equipam materialmente e adotam uma série de regras de status e regras de desempenho com as quais realizam suas atividades rituais e praticam os seus princípios operacionais. Contudo, os líderes da organização definem a hierarquia, a divisão de funções e o status legal de cada membro, bem como suas relações com os outros. Além destas regras criadas, a organização implica na aceitação de valores e leis fundamentais considerados como base do funcionamento organizado do grupo.

Em termos de pesquisa cultural, como devem ser entendidas as organizações? Smircich (1983) explica que as organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem produtos bem como subprodutos, e, também produzem artefatos culturais distintos. A cultura funciona, então, como um mecanismo adaptivo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais.

Finalmente, pela literatura consultada, pode-se afirmar que as organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de relação com o ambiente.

2.1 Conceituação de cultura

Para os efeitos do presente trabalho, escolheu-se a conceituação de cultura apresentada por Schein (1984). Para este autor, a cultura organizacional é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo organizacional tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizado para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos básicos tenham funcionado com sucesso o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como forma correta de perceber, pensar e sentir com relação àqueles problemas.

Segundo Schein, a cultura se subdivide em três níveis, a saber:

Níveis de Cultura e sua Interação

ARTEFATOS E CRIAÇÕES <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia ▪ Arte ▪ Padrões de comportamento visíveis e audíveis 	1	NÍVEL EXTERNO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visíveis mas nem sempre decifráveis
VALORES	2	NÍVEL INTERMEDIÁRIO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior nível de conscientização
PRESSUPOSTOS BÁSICOS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionamento com o ambiente ▪ Natureza da realidade do tempo e do espaço ▪ Natureza da natureza humana ▪ Natureza da atividade humana ▪ Natureza das relações humanas 	3	NÍVEL INTERNO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidos como certos ▪ Invisíveis ▪ Pré-conscientes

O nível 1 é o nível simbólico e compreende a cultura explícita.

O nível 2 compreende as normas e valores. As normas são leis aprovadas no nível formal e no nível informal e os valores determinam a definição de "bom" e "mau" estando, portanto, intimamente relacionados aos ideais compartilhados pela organização.

O nível 3 compreende os pressupostos sobre a existência, isto é, as maneiras de lidar de mais eficaz com os ambientes, dados seus recursos disponíveis.

2.2 Modelo de análise

Schein (1985:2) propõe um modelo dinâmico para análise da formação de uma cultura organizacional. Este modelo, parte do conceito de que a cultura é o "aprendizado coletivo ou compartilhado que uma organização desenvolve, dada a sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas". O autor continua "existe uma possibilidade... de que a única coisa de real importância nas ações dos líderes é criar e administrar a cultura". O mesmo propõe algumas definições que as organizações adotam para manejar os seus ambientes interno e externo assim sendo, o líder é o agente que sedimenta e transmite de cinco formas diferentes.

1. por aquilo que chama sua atenção: mede e controla;
2. por sua reação a incidentes críticos e crises;
3. por deliberada modelagem de papéis, aconselhamento e ensino;
4. por sua escolha de critérios para alocação e recompensas e status;
5. por escolha de critérios de administração de pessoal (recrutamento, seleção promoção e demissões).

Ainda Schein fala de mecanismos secundários, cita:

1. planejamento e estrutura da organização;
2. sistemas de procedimentos organizacionais;
3. administração do lay-out;
4. histórias, mitos e lendas sobre eventos e pessoas importantes;
5. afirmações formais da filosofia organizacional, crenças, organogramas.

Estes cinco mecanismos podem também ser entendidos como condições específicas de acontecimentos de segunda ordem do processo administrativo.

Concluindo, o modelo de Schein (1985), enfatiza o papel dos fundadores nos estabelecimento de uma cultura organizacional inicial. Este papel é considerado crucial, mas o autor vê um papel constante de administradores em monitorar e influenciar a cultura através desses mesmos mecanismos.

As pessoas repetem o que funciona e abandonam o que não funciona. Cria-se, desta forma, parte da cultura. O desenvolvimento desta cultura dependerá das oportunidades do aprendizado e de como a força, clareza e o grau de integração aconteçam numa organização. Se assim é, a cultura não pode ser criada simplesmente por uma ação dos executivos ou decisões dos dirigentes, senão criada, desenvolvida e mantida pelos administradores.

3 METODOLOGIA

De acordo com Fleury (1990:15), a "proposta de estudar o tema de cultura organizacional tem apresentado para os pesquisadores o desafio de encontrar caminhos metodológicos inovadores, interessantes e conscientes".

Assumindo esse desafio para chegar à formação e manutenção da cultura dos atuais dirigentes, optou-se, pelo modelo de liderança de Schein (1985). De acordo com este modelo, se o fundador de uma organização nova acredita que o sucesso está na liderança, tanto externa quanto interna, e se a organização apresenta realmente bons resultados, ela tenderá a repetir o que eles consideram como a causa do sucesso, o que será gradualmente compartilhado por todos. Schein ainda relaciona o desenvolvimento da cultura com o estágio de desenvolvimento da organização, isto é, enfatiza o método do ciclo de vida que compreende:

- 1) nascimento, primeiros momentos, dominação do fundador, sucessão para uma administração profissional;
- 2) diversificação e meia-idade da organização;
- 3) maturidade organizacional.

Dyer (1985) sustenta que teoricamente existem três correntes que analisam a criação da cultura:

- a) os fundadores e outros líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõem a seus empregados;
- b) uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e externa;
- c) os membros individuais de uma organização podem tomar-se "criadores da cultura" pela forma de solucionar problemas.

Dyer conclui que a mudança cultural está muito relacionada com a manutenção de uma liderança. Com o tempo, a cultura torna-se uma entidade em si mesma, independente das razões iniciais e dos incidentes que a formaram.

Segundo Kilman (1985), culturas se mantêm principalmente devido a três causas, que são:

1. a energia controladora do comportamento existente está em todos os níveis organizacionais;
2. quando as regras não escritas são incorporadas à organização;
3. quando o papel dos grupos privilegia a observação de normas compartilhadas.

Finalmente, para identificar a cultura, Sathe (1983) sustenta que é necessário examinar-se os aspectos de conteúdo e força da cultura.

O conteúdo é derivado, em última instância, de duas fontes:

- a) conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes, e empregados que acreditam na organização;
- b) as experiências atuais que as pessoas na organização tem tido para solucionar os problema.

A força da cultura está relacionada com:

1. o quão importante são os pressupostos compartilhados;
2. a clareza de que alguns pressupostos são mais importantes do que outros.

Da discussão acima, pode-se afirmar que as ações e reações das lideranças da organização inspiram eventos que tem significado particular. Daí que as lideranças só podem ser julgadas eficazes segundo algum critério favorável ou desfavorável.

Assim sendo, uma vez que a organização adote valores múltiplos cada um deles poderá ser mais fortemente enfatizado por alguns sub-grupos da organização, mas prevalecendo os significados que sustentam a cultura da organização.

As técnicas de investigação utilizadas para conhecer a formação e identificação da cultura foram da observação não-participativa, análise documental e entrevistas semi-estruturadas com o presidente, vice-presidentes e diretores componentes da cúpula administrativa. Optou-se pelo estudo de caso. Godoy (1995:60) afirma que "o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder as questões "como" e "porque" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Em suma, a pesquisa teve caráter qualitativo e orientação etnográfica. Conforme atesta o trabalho de Sanday (1979), de uma maneira genérica é válido identificar a cultura como um conjunto de conhecimentos, crenças e idéias adquirido e utilizado por um grupo particular de pessoas para interpretar experiências e gerar comportamentos.

4 FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para análise da cultura dos administradores da Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais, de acordo com Thevenet (1990), assumiu-se a forma de relatório.

4.1 A História da Cooperativa Central dos Produtores Rurais "Itambé"

A história começa em 1944, quando foi fundada a Usina Central de Leite, uma empresa estatal ligada à Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais.

Na época, a empresa estatal recebia 22 mil litros de leite por dia para realizar o processo de pasteurização. A distribuição para o consumo era feita em carroças que transportavam o leite em tonéis e, ao ser vendido, o leite era colocado em embalagens dos próprios consumidores.

No anos seguintes, as operações de produção e comercialização do leite dessa empresa começaram a dar prejuízo ao Governo de Estado. Por causa disto, o Secretário da Agricultura, Américo René Gianette propôs ao Governador Benedito Valadares a sua privatização.

No ano de 1948, as Cooperativas Regionais produtoras de leite nos arredores de Belo Horizonte receberam do secretário da Agricultura a proposta para formarem uma Cooperativa Central que pudesse explorar e comercializar o leite em Belo Horizonte, dado que a Usina Estatal estava onerando os cofres públicos.

Foi em 10 de novembro de 1948, que representantes de seis cooperativas regionais e seis produtores rurais individuais criaram a Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Leite - CCPL. A Assembléia de Constituição foi formada pelas cooperativas: Sete Lagoas, Pedro Leopoldo, Itaúna, Matozinhos, Esmeraldas e Pará de Minas. Os produtores independentes eram: José Alvarenga, José de Melo Franco e outros.

Na ata de fundação da CCPL estão consagrados os "objetivos sociais" que norteariam o funcionamento da cooperativa central. São eles:

°A Cooperativa Central tem por objetivo, congregando cooperativas de produtores de leite, estabelecer uma relação direta entre a produção e o consumo para o quê observando rigorosa neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social, cumprirá o programa de ação", destacando-se o seguinte:

- a) receber a produção leiteira das cooperativas associadas, distribuindo-a aos mercados consumidores;
- b) promover a industrialização do leite e seus derivados;
- c) organizar o serviço de transporte para a veiculação do leite e derivados;
- d) melhorar e fomentar tecnicamente a produção do leite e seus derivados, de acordo com os métodos científicos modernos, estabelecendo preços diferentes para o leite recebido das Cooperativas Associadas, em decorrência de sua qualidade;
- e) zelar pela pureza absoluta e qualidade aprovada dos produtos destinados ao consumo público;
- f) propugnar pela manutenção dos preços do leite e seus derivados em nível que atenda as justas aspirações dos criadores e as necessidades e interesses dos consumidores;
- g) difundir o uso do leite como principal alimento das populações, notadamente da infância, através de critério na propaganda;
- h) adotar marcas de comércio para assimilar seus produtos, promovendo sua propaganda e zelando por sua boa apresentação nos mercados consumidores.

A idéia de privatização do secretário da agricultura não foi bem sucedida, porém, em 1º de maio de 1949, o Governo do Estado de Minas Gerais resolveu entregar à CCPL, em regime de arrendamento, a Usina Central de Leite, na qual as seis cooperativas associadas mais os seis produtores individuais, fundadores da CCPL, iniciaram seu trabalho, aumentando a capacidade de recepção, industrialização e a distribuição do leite.

Em 1956, o nome de Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Leite Ltda (CCPL) foi mudado para Cooperativa Central dos Produtores Rurais (CCPR). No mesmo ano, adotou-se, para os produtos, a marca de comércio "Itambé" que significa "montanha forte e alta", para enfatizar a liderança no setor de laticínios que vinha tendo a Cooperativa Central.

Em 1957, foi inaugurada a primeira fábrica da CCPR na cidade de Sete Lagoas – MG, destinada a produção de leite em pó, manteiga, queijos e doce de leite.

Em 1958, a Usina de Leite do Estado, com sede na Rua Itambé, Bairro Floresta em Belo Horizonte - MG, foi comprada pela CCPR. Esta Usina foi incorporada à Usina de Processamento de leite tipo C (inaugurada em 1950) com sede no Anel Rodoviário da cidade de Belo Horizonte. Nos anos seguintes a 1958, a CCPR teve um crescimento não esperado, devido ao aumento da demanda do leite.

O mercado foi ficando cada vez maior e para atender a esse mercado, a CCPR teve que admitir mais cooperativas regionais como associadas, chegando a 42 em 1968.

Diante desse cenário, continuaram os investimentos e, assim, em 1972 foi inaugurada mais uma fábrica em Belo Horizonte, visando a produção de iogurte, manteiga, queijo e requeijão.

Em 1975, foi adquirida uma nova fábrica em Brasília - DF, voltada para produção do leite in-natura, manteiga e queijo.

Continuando com o processo de expansão, a CCPR inaugurou em 1978, uma nova fábrica na cidade de Guanhões - MG. Esta unidade industrial foi planejada para produzir manteiga, leite em pó integral e desnatado do tipo convencional e instantâneo, e, até hoje caracteriza-se por ser uma das mais modernas do país, sendo controlada por sistemas de painéis eletrônicos.

Em 1982, entrou em operação a fábrica de Goiânia - GO, voltada para a produção do leite em pó e manteiga. Desde 1985, a produção diária dessa fábrica gira em torno de 400 mil litros diários. Em 1983, a produção de queijo e requeijão era feita pela fábrica de Piracanjuba, no interior de Goiás.

Finalmente, em 1996, foi inaugurada a fábrica de Pará de Minas - MG, que se dedica a produção de queijo petit suisse, leite com sabor, requeijão cremoso, creme de leite e leite longa vida.

No primeiro semestre de 1996, a Cooperativa Central recebia 1.785.000 litros/leite/dia para seu processamento e venda no mercado, com a seguinte aplicação:

I - Para consumo

- 21% para produção de leite pasteurizado (leite C, e leite C vitaminado)
- 8% para produção de leite homogeneizado (longa vida)

II - Para industrialização:

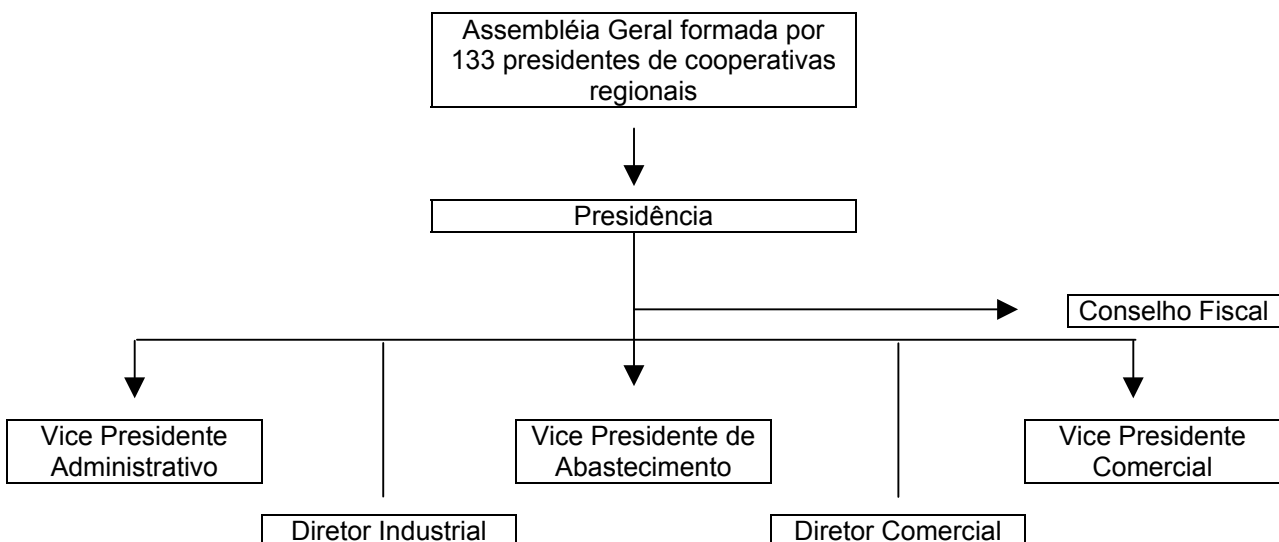
- 60% para produção de leite em pó (integral e desnatado)
- 11% para produção de manteiga, iogurte, doce de leite, queijo, requeijão e outros.

O valor do faturamento bruto da Cooperativa em 1995 foi de R\$ 486.907.140,00 com um custo operacional direto de 67,50% e despesas operacionais de 26%, gerando uma sobra de 65%.

O mérito desse faturamento é demonstrado pela liderança de vendas dos seus produtos nos mercados de Belo Horizonte, Brasília e Goiânia, além de outras capitais.

Ao todo, a CCPR Itambé processa, hoje, 6 linhas de produtos: leite fluído, iogurte e bebidas lácteas, leite em pó, doce de leite, queijos e manteiga, somando 47 produtos diferentes.

A organização da cúpula administrativa da CCPR "Itambé" obedece ao seguinte esquema:



A presidência e as vice-presidências são eleitas pela Assembléia Geral composta de 33 presidentes de Cooperativas Regionais. Para ser eleito é preciso ter demonstrado proficiência

administrativas nas cooperativas regionais. Esta proficiência é a melhor apresentação de um candidato e que poderá ser reeleito se demonstrar proficiência e probidade em sua gestão administrativa. O Diretor Industrial e o Diretor de Controle (Mestre em Administração) são contratados como técnicos especializados.

4.2 O Papel dos Fundadores e a Formação da cultura organizacional

Schein (1985), traduzido por Freitas (1991), explica que a maioria das soluções culturais nas organizações é originada pelos fundadores e líderes anteriores naquelas organizações. Inicialmente, os fundadores tem maior influência, porém, com o tempo, o grupo adquire sua própria experiência e os membros encontrarão suas próprias soluções.

Numa linha similar, Poudy (1978:95) afirma que "a eficácia do líder repousa em sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que desempenham um conjunto de papéis, não modificar comportamentos, mas dar aos demais, o senso da compreensão de suas atividades e, especialmente articulá-los para que possam comunicar-se sobre o sentido de seus comportamentos... se, além disso o líder puder colocar isto em palavras, então o sentido das ações executadas pelo grupo transforma-se em um ato social".

Dadas essas colocações de Schein e Pondy, vê-se que os fundadores da Cooperativa Central exerceram marcada influência ao implementar a idéia visionária de "transformar uma empresa estatal numa cooperativa central de produtores de leite, que iria se constituir numa empresa competitiva e líder do mercado nacional de laticínios". O fato de idealizar uma experiência pioneira de privatização que, ao longo da história deu certo, identifica a formação da cultura da cooperativa central (6 cooperativas e 6 produtores individuais).

4.3 Desenvolvimento da cultura organizacional

Por volta de 1965, a Cooperativa Central dos Produtores Rurais "Itambê" enfrentou uma crise financeira e administrativa. A crise gerou-se pela carência de integração interna. O fato do sucesso da cooperativa central até aqui foi sustentado pelo mercado do leite, e não pela eficiência da administração interna. Perante isso, o atual presidente, Dr. José Pereira Campos Filho, propôs um plano de reorganização e saneamento das finanças da CCPR e, assim, foi eleito presidente em 1965. Ele continua no cargo até hoje.

A ideologia e crenças do Dr. Campos Filho, estão no seu discurso. Ele acredita que para o Cooperativismo dar certo, as cooperativas tem que ser mistas: capitalistas e socialistas. "Na administração, somos uma cooperativa apenas no momento em que estamos reunidos e quando distribuimos os resultados. Fora disso, somos uma empresa competitiva, como outra qualquer. Essa é a responsabilidade que nossas bases nos transferiram: sermos agente da competitividade, administrando para dar lucro e, nisso, nos guiamos pelo mercado, administrando como uma empresa capitalista mesmo, que esta aí para tomar mercado e ganhar dinheiro".

O Dr. Campos Filho desenvolveu e aprendeu que o estilo gerencial em empresas competitivas também deve ser misto. "O sucesso nosso deve-se aos frutos da união do jeito mineiro de administrar com o jeito americano de ganhar dinheiro. Deu certo. Assim chegamos a ser a maior empresa de capital nacional no setor de laticínios do Brasil e a terceira no ranking das 500 maiores, atrás somente das grandes empresas multinacionais".

O fato de a CCPR manter uma estrutura de poder, na qual o atual presidente foi reeleito por 9 vezes, acentua a permanência das ideologias e crenças que sustentam a cooperativa. Isto garante a sustentação do crescimento dos investimentos. "Vendemos o que o mercado compra. Com isto, obtivemos um crescimento regular e sustentado, e continuamos investindo alto, visando ganhar novas fatias no mercado nacional", defende o Dr. Campos Filho.

Os aspectos antropológicos dessa cultura podem ser detectados na fala seguinte: Estamos investindo no desenvolvimento de novos produtos e em embalagens mais práticas e modernas. Em 1994, por causa do plano real, o mercado dos produtos de laticínios deu um salto no consumo. Então, fizemos o lançamento das embalagens cartonadas para o leite pasteurizado. Também foram criadas embalagens cartonadas com tampinhas de rosca, especialmente para dois novos produtos: Fruto - iogurte com suco de frutas e o iogurte batido. Em 1996, lançamos o creme de leite. Esses lançamentos foram acompanhados com mudança da logomarca e na modernização de outros produtos.

Esse discurso do desenvolvimento da cultura da CCPR identifica o que Van Maanen & Barley (1985), chamam de "presença de capacidade reprodutiva e adaptativa". Desta forma Pettigrew (1979), explica que eventos historicamente proeminentes podem desempenhar papel-chave na formação e desenvolvimento da cultura. Todavia a força de tais eventos não exclui necessariamente a mudança subsequente induzida por eventos mais recentes. Quando os novos administradores são escolhidos, um grupo de trabalho com uma cultura preexistente comumente os precede. Os escolhidos desempenham um papel que exige tanto apreender a natureza da cultura existente como procurar algumas modificações dentro dela.

4.4 Manutenção da Cultura Organizacional

A cúpula administrativa da CCPR, composta pelo Presidente, 3 vice-presidentes e 2 diretores, compartilha os valores ensinados e apreendidos ao longo dos 48 anos de vida da CCPR.

A explicação da manutenção do poder do presidente da CCPR "Itambe" é explicada por Kipnis (1976). Ele explica o poder de maneira unitária. O estudo refere-se a considerar o impacto sobre detentores de poder do repetido exercício do poder. Afirma que quando os detentores de poder se vêem como bem sucedidos em suas tentativas de influência tornam-se gradualmente arrogantes com relação àqueles que influenciaram. Porém os detentores de poder, focalizam-se em um conjunto de papéis para manter e desenvolver relações de colaboração dentro da organização.

Um dos vice-presidentes comenta: "Nosso sucesso deve-se a que, na presidência e vice-presidência, aprendemos e compartilhamos os valores da: qualidade e produtividade. Sob a administração empresarial do Presidente. A produção do leite tem um padrão de produção determinado cientificamente. Fazemos questão que esse padrão seja atingido com o treinamento de nossos funcionários. Tudo isso tem dado certo e estamos orgulhosos disso. Nosso requeijão não suja a mesa. Quando visitamos supermercados, às vezes vemos alguns produtos com preço menor, mas o consumidor prefere o nosso produto, mesmo às vezes, com preço maior".

"A manutenção de nossa equipe de profissionais é cara. Contratamos empresas de consultoria para resolverem os problemas técnicos de produção e marketing. Não pagamos pesquisadores para melhoramento da qualidade dos produtos. Preferimos viajar ao exterior gastando bem e observar, lá no exterior, o que há de novidade e trazermos para o Brasil. Quando tínhamos equipe de pesquisadores, nossos produtos, ao serem vendidos, não davam certo. Pegando a tecnologia e novidades do exterior, tudo dá certo. Até por isso, mudamos a forma de nosso logotipo (de uma vaca tradicional para uma vaca toda engraçada), melhoramos também as letras das legendas e do nome Itambé nas embalagens de nossos produtos".

O presidente, os vice-presidentes e diretores se entusiasmarão e lutam pelos objetivos consagrados nos Estatutos. Eles tem **motivação intrínseca**.

Uma declaração conjunta dos vice-presidentes que ilustra essa motivação é: "Com o Plano Real, o consumo de leite e derivados cresceu 30% e iogurte 90%, o que levou a um forte crescimento das vendas (100% de aumento)".

"Isso ajudou muito a gente. Faltou leite para nós, tivemos que recorrer às importações, o que é uma raridade. Assim, conseguimos atender o mercado, mesmo que nossa produção tenha crescido 20%. Mas, as importações que fizemos criaram alguns problemas internos. Alguns cooperados acharam estranho importarmos o leite. Custou explicar que as importações do leite foram para manter a fatia do nosso mercado. Essa fatia poderia ser ocupada por nossos concorrentes".

"O melhor indicador de que estamos atingindo nossos objetivos é que a CCPR vai bem. Nossa recepção de leite cresceu nos anos do Plano Real 20% e a do Brasil como um todo cresceu 9%. Nós estamos crescendo mais que o dobro da taxa brasileira. Por isto, acho estamos sendo competitivos no preço do leite pago ao produtor, "pagamos bem" e o produtor está satisfeito. Nós somos a segunda cooperativa em pagar o melhor preço. A primeira é a Cooperativa Paulista. Nós temos uma política de pagarmos de acordo com a rentabilidade sobre as vendas (7%). No ano passado, os produtores de leite receberam os melhores preços da história, isto incentiva a produção. Nosso objetivo é manter um crescimento acima da média brasileira".

Finalmente, com referência às relações com as cooperativas associadas, o Presidente comenta: "Os programas de assistência ao produtor, via preços, visam melhorar a qualidade do seu produto. Estamos dizendo: se você quer ser um vencedor, sobreviver à competição dos vizinhos argentinos e uruguaios, corra atrás. Estamos oferecendo a oportunidade próspera".

Continua o presidente: "Para darmos conta desses programas, a gente tem uma tecnologia de ponta, principalmente para a produção do leite em pó. A CCPR é a Itambé segunda empresa brasileira na produção de leite em pó. Dado que o leite em pó é o principal produto de industrialização, os nossos equipamentos são de última geração. Há equipamentos importados, geralmente da Europa, todos automatizados. Tem poucas fábricas no mundo (três ou quatro) que possuem essa automação". O nível tecnológico da CCPR Itambé é o mais moderno. Com isto, conseguimos manter a liderança de vendas e a qualidade dos nossos produtos".

5 CONCLUSÃO

A pesquisa constatou conforme sugerido pela teoria, o papel dos fundadores. Eles criam a cultura da CCPR ao assumir uma empresa estatal e transformá-la em uma cooperativa central.

A cultura da CCPR desenvolveu-se pela ideologia e crenças dos líderes (administradores de cúpula) de que uma Organização Cooperativa tem de ser administrada como uma empresa nos termos da teoria econômica da firma.

A manutenção da cultura está interiormente relacionada com a manutenção do poder através do mecanismo da reeleição da presidência da Cooperativa. A permanência da presidência (já por várias décadas) é sustentada pelo crescimento da taxa de investimentos e abrangência, com sucesso, no mercado de laticínios.

6 BIBLIOGRAFIA

- 1 DYER, JR. The Cycle of Cultural Evolution in organizations. In Kilmann et al - **Gaining control of the Corporate Culture**. San Francisco Jossey Bass. 1985. p.211.
- 2 FLEURY M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização uma discussão metodológica. In: **Cultura e poder** - São Paulo. Atlas, 1990. p.15-27.
- 3 FREITAS, de, M.E. **Cultura organizacional** - Rio de Janeiro. Mc Graw Hill do Brasil, 1991 p.140.
- 4 GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.35, nº 2, p.57/63.
- 5 KIPNIS, D. **The Powerholders**. Chicago, University of Chicago Press. 1976.
- 6 MALINOSKI, B. **Uma teoria Científica da Cultura**. Rio de Janeiro, Zahar Editores. 1975.
- 7 MARCH, J. & SIMON, H. **Teoria da Organizações**. São Paulo, Editora da Fundação Getúlio Vargas. 5ª Edição 1981.
- 8 PONDY, L.R. **Leadership as language Game** in M.W. McCall Jr. and MM. LOMBARDO. DURHAM, NC. Duke University, 1978. p.88-99.
- 9 SANDAY, P.R. The Etnografic paradigm (s). In **Administrative Science Quartely**. 24, nº 4. p.527-38. Dec. 1979.
- 10 SATHE, V. Some implications of corporate culture. A manager's guide to action. In **Organizational Dynamics**. 1983. p. 4-23.
- 11 SCHEIN, E. H Coming to a new awareness of organizational culture. In **Sloan Management Review**. 1984. p. 8 e 9.
- 12 SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. A dynamic View. **San Francisco. Jossey-Bass, 1985**.

- 13 SCHEIN, E. The Role of the Founder, culture. In: **Organizational Dynamics**. 191 p.13/28.
- 14 SMIRCICH, L. Studying organization as cultures. In: **G. MORGAN e BEYON METHOD: Social Research Strategies** - Beverly Hills Sage. 1983.
- 15 THÉVENET, M. **Cultura de Empresa auditoria e mudança**. Lisboa. Monitor. 1990. p. 190.