

Uma análise da cultura organizacional na Cooperativa do peixe de Mundo Novo/MS

FÁBIO MASCARENHAS DUTRA
(UFGD) admfabiomascarenhas@hotmail.com

ERLAINE BINOTTO
(UFGD) erlainebinotto@ufgd.edu.br

Resumo: O presente artigo busca analisar de que maneira uma Cooperativa pode ser influenciada pela cultura da região onde está inserida e como se dá a formação da cultura organizacional na empresa em questão. A metodologia da pesquisa foi baseada na pesquisa descritiva e qualitativa. A coleta de dados foi feita através de entrevistas com perguntas abertas e fechadas à diretoria da Cooperativa e aos produtores associados. Os dados indicam que a Cooperativa, apesar de ser uma organização nova e com poucos associados, desempenha um papel muito importante para a região, mas ainda precisa desenvolver algumas características que auxiliem no crescimento da cultura organizacional e expansão da produção local.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Cooperativa. Piscicultura.

An analysis of the organizational culture in cooperative fish Mundo Novo/MS

Abstract: This article seeks to analyze how a cooperative can be influenced by the culture of the region where it is located and how is the formation of organizational culture in the company in question. The research methodology was based on descriptive and qualitative. Data collection was done through interviews with open and closed questions with the board of the Cooperative and the associated producers. The data indicate that the Cooperative, despite being a new organization with few members, plays a very important role for the region, but still needs to develop some features that assist in the growth of organizational culture and expansion of local production.

Keywords: Organizational culture. Cooperative. Pisciculture.

INTRODUÇÃO

No momento em que algum tipo de experiência é trocada no ambiente de trabalho ou em qualquer outra situação da vida social, ocorre a criação e o desenvolvimento de uma cultura. Segundo Freitas (2009), um dos fatores que contribui para o desenvolvimento da cultura numa determinada organização se dá pelo convívio e pela intensidade de aprendizado entre os colaboradores, que neste caso são os cooperados. Quanto maior for o tempo de atividade desenvolvida por estes membros e maior for sua estabilidade e participação, independente do setor, maiores serão os resultados na construção de uma cultura sólida e única.

Lourenço (2008) relata que é um desafio para o trabalhador que está acostumado a realizar somente suas tarefas específicas, de uma hora para outra, passar para um sistema onde ele deverá se comprometer, opinar e no mínimo votar nas tomadas de decisão. Esta é uma condição do cooperativismo a qual gera grandes conflitos perante os cooperados, pois para tomar decisões é necessário que se tenha conhecimento de tudo o que acontece na Cooperativa, o que leva tempo e empenho. E tempo é algo que se observou na pesquisa de campo, que os produtores não têm, inclusive foi relatado que estes trabalhadores “não sabem o que são férias” há muito tempo, pois trabalham de sol a sol em sua propriedade para dali tirar o seu sustento e o de sua família, não sobrando tempo para viagens ou lazer.

Desta forma, este estudo busca analisar de que maneira uma Cooperativa pode ser influenciada pela cultura da região onde está inserida e como se dá a formação da cultura organizacional na empresa em questão. Para isso é preciso compreender como nascem e se desenvolvem as culturas regionais que formam a cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste ambiente sistêmico de negócios, principalmente em se tratando de uma entidade não governamental, que são as Cooperativas, o processo de adaptação se torna eminentemente para sua permanência e crescimento de mercado. Portanto vamos aqui relatar as opiniões de alguns autores em busca de uma melhor compreensão ao que se trata de Cultura Organizacional e a partir disso, interpretar as consequências encontradas no ambiente em que se encontra a Cooperativa estudada.

Segundo Freitas (2009), para a antropologia cognitiva, que busca entender as variações de pensamento e manifestações comportamentais, a cultura é vista como um conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade. Tais conhecimentos

são trazidos por cada membro a partir de suas experiências profissionais e/ou acadêmicas, os seus valores adquiridos em família e sociedade, além das crenças que cada um defende e vive.

Para Schein (2009), cultura são as regras de um jogo que encontram implícitas, não escritas, porém difundidas por toda a organização; são macetes que um novato precisa aprender para se tornar membro aceito, assim ele ouve, “este é o jeito que fazemos as coisas por aqui”. O autor relata ainda que, nas últimas décadas, a palavra cultura tem sido utilizada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

Segundo Motta e Caldas (2009), existem dois tipos de cultura: as individualistas, que se preocupam apenas com as próprias crenças, comportamentos e valores; e as coletivistas, em que a pressão social externa é a forma principal de controle sobre os membros participantes e suas decisões; este membro acredita que o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as crenças e comportamentos dos membros individuais. É importante ressaltar que o indivíduo identifique em que tipo de cultura se enquadra, pois caso isso não aconteça, pode acabar prejudicando o grupo e/ou a si mesmo.

Para Schein (1984, p.7), uma das melhores definições de Cultura Organizacional é:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àquele problema.

Observa-se que o autor tem a preocupação em descobrir os motivos de certos comportamentos de um determinado grupo e por que alguns dos seus valores são definidos. Posterior ao desenvolvimento deste processo de aprendizagem existe a preocupação em disseminar aos demais membros do grupo para que haja uma sintonia nas suas ações.

COOPERATIVISMO NO BRASIL

Para falar de Cultura Organizacional e suas influências sobre o cooperativismo, é necessário compreender como e quando o cooperativismo surgiu no Brasil e entender sua complexa estrutura de funcionamento.

No ano de 1970, fora criada a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, órgão máximo de representação do cooperativismo que faz promoção, fomento

e defesa do Sistema Cooperativista brasileiro, em todas as instâncias políticas e institucionais, no Brasil e no exterior. A OCB trabalha para a preservação e o aprimoramento do sistema, o incentivo e a orientação das sociedades Cooperativas. As Sociedades Cooperativas estão reguladas pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das Cooperativas, sendo estas a união de um grupo de pessoas situadas numa mesma localidade e que estão em busca de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seus objetivos são comuns a todos os demais, e se acredita nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

A OCB (2012) relata que Cooperativa é uma associação que presta serviços sem fins lucrativos às pessoas com interesse comum. Encontra-se economicamente organizada de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados. O número de cooperados é ilimitado e por ser uma entidade democrática, cada pessoa tem direito a um voto. Não é permitida a transferência das quotas-parte a terceiros, estranhos à sociedade, ainda que por herança. A Cooperativa deve ser neutra politicamente e não discriminar seus associados pela religião, classe social, racial. A Cooperativa será administrada por uma diretoria ou conselho de administração ou ainda outros órgãos necessários à administração previstos no estatuto, composto exclusivamente de associados eleitos pela assembleia geral. O mandato nunca deverá ser superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 do conselho de administração.

Crúzio (2000) ressalta que o sucesso organizacional e econômico de todo e qualquer tipo de Cooperativa depende, em primeiro lugar, de como ela está estruturada pelos Conselhos, Fiscal e de Administração. Depende também de quanto a administração se dedica para fazer render cada vez mais os recursos aplicados pelos associados, para tornar a Cooperativa tão competitiva quanto uma empresa comum. As Cooperativas são divididas por tipos de serviços comunitários; de consumo; de trabalho; agropecuárias; de mineração; habitacionais; de produção; educacionais; de crédito e especiais. A partir disso, Crúzio (2000) ainda classifica as Cooperativas: *Singulares*, que prestam serviços aos associados atendendo a um único objetivo econômico, político ou social. *Cooperativas centrais e federações*, que organizam diversos serviços de no mínimo três Cooperativas singulares. *Cooperativas confederações*, que organizam no mínimo três Cooperativas centrais. *Cooperativas mistas*, que prestam serviços aos associados atendendo a mais de um objetivo econômico.

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2012), no Brasil há 6.652 Cooperativas distribuídas em 1.407 municípios, 9.016.257 asso-

ciados, gerando emprego e renda para 298.182 pessoas. O sudeste tem a maior fatia de representação de Cooperativas do país, com 34% do total; em segundo lugar vem o nordeste, com 26%, e em seguida o sul, com 18%; depois o norte, com 12%, e por fim o centro oeste, com 10%. O agronegócio representa 23% na distribuição de Cooperativas por ramo de atuação, com 1.548 Cooperativas, 943.054 associados e 146.011 empregos gerados. O número de exportações diretas no ramo do agronegócio em 2010 chegou a US\$ 4,4 bilhões. Na Tabela 1 estão apresentados os ramos de atividade com suas respectivas Cooperativas, associados e o número de pessoas que nelas estão empregadas.

Ramo de Atividade	Cooperativas 2010	Associados 2010	Empregados 2010
Agropecuário	1.548	943.054	146.011
Crédito	1.064	4.019.258	56.178
Trabalho	1.024	217.127	3.879
Transporte	1.015	321.893	10.787
Saúde	852	246.265	56.776
Educacional	302	57.547	3.349
Habitacional	242	101.071	1.676
Infraestrutura	141	778.813	5.775
Produção	235	11.454	3.669
Consumo	123	2.297.218	9.892
Mineral	63	20.792	144
Turismo e Lazer	31	1.368	32
Especial	12	397	14
TOTAL	6.652	9.016.257	298.182

Tabela 1 - Cooperativismo por ramo de atividade.

Fonte: adaptado pelos autores - Organização das Cooperativas Brasileiras (2012).

Como é possível observar na Tabela 1, o setor Agropecuário encontra-se em primeiro lugar no que diz respeito à utilização de Cooperativas, das quais tem papel importante para o desenvolvimento das atividades e auxílio aos produtores.

COOPERATIVISMO NO MATO GROSSO DO SUL

Conforme a OCB/MS (2012), Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul, o Estado possui 105 Cooperativas distribuídas por diversos segmentos econômicos, com grande expressão nos setores de saúde, infraestrutura, trabalho, transporte, agronegócios e crédito. São aproximadamente 100 mil cooperados e cerca de 4.500 funcionários, que representam 9% do PIB Estadual.

A organização na qual este artigo refere-se é a Cooperativa dos Piscicultores de Mundo Novo/MS (COOPISC), que atualmente se constitui por 21 cooperados atuantes e produtores de pescado e/ou de seus derivados. A Coopera-

tiva foi fundada em 21 de dezembro de 1999, com sede e Administração na Av. Campo Grande, 1.262, no centro de Mundo Novo/MS. Segundo Estatuto Social (p. 2), a Cooperativa tem por objetivo os seguintes itens do Art. 5:

- Receber, transportar, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar e comercializar a produção de seus cooperantes, registrando suas marcas se for o caso.
- Adquirir e repassar aos cooperantes bens de produção e insumos necessários ao desenvolvimento de suas atividades.
- Prestar assistência tecnológica ao quadro social, em estreita colaboração com órgãos públicos atuantes no setor.
- Fazer, quando possível, adiantamento em dinheiro sobre o valor dos produtos recebidos dos cooperantes, ou que ainda estejam em fase de produção.
- Obter recursos para financiamentos de custeio pecuário e investimentos dos cooperantes.
- Promover, com recursos próprios ou convênios, a capacitação cooperativista e se for o caso, profissional do quadro social, funcional, técnico, executivo e diretivo da Cooperativa.
- Prestar outros serviços relacionados com a atividade Cooperativa.

Identificar uma oportunidade que seja rentável e que valha a pena investir está se tornando uma atividade bastante desafiadora aos produtores e empresários do agronegócio. Por isso, estes empreendedores devem aproveitar as vantagens que uma Cooperativa pode lhes proporcionar. Contudo, há de se considerar que, neste caso, deparamo-nos com a necessidade de se lidar com a cultura local onde estes cooperados estão inseridos. Esta cultura tem uma formação bastante complexa, pois agrega as características típicas, que são as crenças e os valores de uma região, além das características culturais trazidas por pessoas de outras cidades, estados ou até mesmo outros países.

Com o fato de que a Cooperativa precisa adaptar-se às diversas subculturas dos associados e, ao mesmo tempo, os associados à cultura da Cooperativa, se faz necessário o desenvolvimento de estratégias e planos de comunicação interna para o processo de transformação cultural.

Abrantes (2004) diz que cooperar é operar de forma conjunta, mútua ou unida, ou seja, todo grupo que se une em prol de objetivos comuns, necessariamente precisa de algumas transformações nas formas de pensar e agir. Ceder algumas vezes ao grupo é significado de que o cooperativismo está acontecendo e a cultura desta organização de alguma forma se encontra em fase de construção.

METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho foi baseada na pesquisa descritiva e qualitativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento entre variáveis. Por sua vez, Gressler (2004, p. 54) afirma:

A pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões. Não procura necessariamente, explicar relações ou testar hipóteses provando causa e efeito.

A pesquisa descritiva não se resume em, simplesmente, tabular os dados, pois existe a necessidade da interpretação, a comparação e a avaliação dos mesmos para que se tenha sentido e se possa chegar ao melhor entendimento do assunto.

Já a pesquisa qualitativa tem caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. É uma pesquisa indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos. Quanto aos meios, baseou-se na pesquisa de campo e na observação dos fatos no local que ocorre o evento, ou seja, na Cooperativa do peixe da cidade de Mundo Novo – MS (COOPISC). O local foi escolhido intencionalmente, por ser a única cidade com facilidade de acesso, que contém uma Cooperativa bem estruturada e um arranjo produtivo favorável. Na pesquisa de campo, foi elaborado um questionário como instrumento de pesquisa e de coleta de dados. Foram entrevistadas, no mês de janeiro de 2012, 13 pessoas, das quais 12 são associadas à Cooperativa e apenas uma não era associada no momento da pesquisa. A pesquisa teve fundamental auxílio da Empresa de Pesquisa e Assistência Técnica e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (EMPAER), que fez um prévio contato com os produtores e associados da região, garantindo dados e informações para o presente trabalho.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2010), Mundo Novo possui 17.043 habitantes. A cidade está situada a 471 quilômetros da capital

Campo Grande. Possui uma área territorial de 477,783 km². A Cooperativa dos Piscicultores de Mundo Novo (COOPISC) inicialmente começou suas atividades com 27 sócios, compondo o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e demais membros. Contudo, as entrevistas concentraram-se numa amostra de 13 associados.

Na Tabela 2 verifica-se que a maioria dos produtores entrevistados já tiveram contato prévio com outras atividades rurais, seja em família ou como funcionário. Este fator é relevante para o início da pesquisa, pois se trata de características pessoais adquiridas antes da criação da Cooperativa.

PRODUTOR	Sim, do pai.	Sim, como funcionário.	NÃO	OUTRA
A	X			
B	X			
C				X
D	X			
E	X			
F		X		
G	X			
H			X	
I				X
J		X		
K	X			
L				X
M		X		

Tabela 2: Você já trabalhou em outra propriedade antes de ser proprietário(a) rural?

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Conforme mostra a Tabela 2, as experiências vivenciadas são, na maioria, em família ou como funcionários de outras propriedades. A experiência adquirida trabalhando em outras propriedades faz com que o produtor já tenha vivenciado outras culturas organizacionais e que poderá escolher aplicá-la ou não em sua propriedade rural.

Lourenço (2008) afirma que é preciso que se faça uma mudança na forma de pensar e na cultura do cooperado, o que deve ter início já nos bancos escolares. Essa realidade deve ser aplicada aos herdeiros dos cooperados, pois diante dos dados obtidos se observou que a maioria dos entrevistados cursou apenas o ensino fundamental, não havendo condições ou oportunidade para desenvolver o conhecimento e a cultura citados pela autora.

Conforme a Tabela 3, apenas um produtor da amostra já havia tido contato com piscicultura antes de residir na cidade ou região de Mundo Novo, fator que deixa evidente que a escolha da atividade foi influenciada pela região na qual os produtores vivem. Verificou-se, também, que quase a totalidade dos entrevistados é proveniente de outros estados do país. Outra característica em relação ao tempo de associação revela que a maior parte é sócia da Cooperativa desde o início de suas atividades, no ano de 1999.

PRODUTOR	Reside em Mundo Novo / Anos	Atua na Piscicultura / Anos	Associado na COOPISC / Anos
A	18	18	12
B	NÃO INFORMADO	05	05
C	10	10	10
D	32	17	12
E	32	20	12
F	32	20	05
G	32	18	12
H	15	15	12
I	21	12	12
J	20	21	12
K	25	05	12
L	30	07	07
M	30	07	NÃO ASSOCIADO

Tabela 3: Tempo de residência na região de Mundo Novo/MS, atua na piscicultura e é associado na COOPISC

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Na Tabela 4, fica claro que a troca de experiências entre os produtores é bastante comum, chegando-se em alguns casos a se utilizar apenas deste recurso para solucionar dúvidas e aumentarem seu conhecimento no ramo de atuação. Há a ressalva de um produtor, que por ter nível superior completo, condições técnicas e acesso a outros meios de informação, não tem a troca de experiência com os demais produtores como sua principal fonte de aprendizado. Por suas características básicas de função, a Cooperativa deveria auxiliar os associados no ganho de conhecimento, mas não é uma fonte das mais procuradas.

PRODUTOR	Jornais, revista, livros	Internet	Assessoria Técnica	Na Cooperativa	Outros produtores	Eventos, palestras	Outras
A				X	X	X	X
B			X		X		
C					X		
D					X	X	
E					X		
F			X	X	X		
G			X		X	X	
H	X	X		X	X	X	
I					X		X
J	X	X				X	
K			X		X		
L					X		
M					X		

Tabela 4: Principal fonte de aprendizado referente à piscicultura e gestão da propriedade

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Com a finalidade identificar o grau de influência que a criação de uma Cooperativa tem sobre o grupo de pessoas, a pesquisa possibilitou demonstrar que a maioria dos entrevistados não tinha o hábito de se reunir com os demais produtores. Conforme a Tabela 3, mais da metade dos entrevistados já trabalhava com a piscicultura antes da criação da Cooperativa e mesmo assim o contato entre eles não existia.

PRODUTOR	Sim, Semanal	Sim, Quinzenal	Sim, Mensal	Sim, Raramente	Não
A			X		
B					X
C					X
D				X	
E					X
F			X		
G					X
H				X	
I	X				
J			X		
K					X
L					X
M					X

Quadro 5: Antes da criação da COOPISC, você se reunia com outros produtores que hoje são associados?

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Para verificar o interesse e o conhecimento do associado em utilizar os serviços que a Cooperativa tem para oferecer, estes foram questionados quanto à busca de informação junto ao conselho fiscal ou administrativo. Conforme a Tabela 6, pode-se observar que os associados estão aproveitando estes recursos na solução de suas dúvidas, com ressalva de apenas um que, pelo fato de não ser associado à Cooperativa, não desfruta dos seus benefícios.

Observa-se na Tabela 4 que a Cooperativa não foi sua principal fonte de aprendizado, mas sim outros produtores. Acredita-se que esta divergência de informações se dá pelo fato de que os próprios produtores são quem constituem o conselho fiscal e administrativo da Cooperativa e estes são considerados as suas fontes de informação enquanto conselheiro fiscal e/ou administrativo, e não como uma das peças-chave que faz parte da Cooperativa.

PRODUTOR	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
A	X			
B		X		
C		X		
D		X		
E	X			
F	X			
G	X			
H	X			
I		X		
J	X			
K	X			
L		X		
M				X

Tabela 6 – P5: Busca informação junto ao conselho fiscal ou administrativo?

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Com o propósito de ressaltar as atividades do conselho administrativo e demonstrar como vem desempenhado o seu papel como orientador para os cooperados e regente da Cooperativa, consultou-se o Estatuto Social da Cooperativa dos piscicultores de Mundo Novo, que traz (p. 12):

Art. 35 - “Compete ao Conselho Administrativo, dentro dos limites da Lei e deste Estatuto, atendidas a decisões ou recomendações da Assembleia Geral, planejar e traçar normas às operações e serviços da Cooperativa e controlar os resultados”.

§ 1º - No desempenho das suas funções, cabe-lhes entre outras as seguintes atribuições:

a) Programar as operações e serviços, estabelecendo as qualidades e fixando as quantidades, valores, prazos, taxas e demais condições necessárias a sua efetivação.

b) Estabelecer em instruções ou regulamentos, sanções ou penalidades a serem aplicadas nos casos de violação ou abuso cometidos contra as disposições da Lei, deste Estatuto ou das regras de relacionamento com a sociedade, que venham a ser expedidas de suas reuniões...

O que facilita a comunicação entre os cooperados e os membros do conselho administrativo, aumentando a procura pelos seus serviços, é a linguagem utilizada entre as partes, identificada pelo nível de instrução bastante parecido, o que acaba facilitando o processo de comunicação.

Segundo Tavares (2005, p. 66), a adoção de uma linguagem comum:

[...] consiste no desenvolvimento e no estabelecimento de conceitos, significados e de posturas relacionados ao processo de gestão estratégica. É imprescindível que cada um conheça o domínio conceitual e o significado de cada um dos termos mais usuais a serem empregados, conheça de antemão a expectativa que se tem de seu papel e compartilhe de um consenso sobre a natureza e impacto de suas ações em face do futuro desejado para a organização e para cada uma das áreas e pessoas envolvidas.

A estratégia proposta por Tavares acaba sendo usual no exemplo da Cooperativa, pois é necessário que o Conselho Administrativo e Fiscal se prepare para atender às expectativas criadas pelos produtores. O fato de os membros dos Conselhos já serem produtores facilita bastante neste processo, bastando atentar-se às informações técnicas que deverão ser trazidas de fora e, se possível, interpretadas, para serem repassadas com qualidade e precisão.

PRODUTOR	Claros e compreensíveis	Não existem	Não demonstra realidade	Incompreensíveis
A	X			
B	X			
C	X			
D				X
E	X			
F	X			
G	X			
H	X			
I	X			
J	X			
K	X			
L	X			
M	X			

Tabela 7 – P6: Como você classifica a qualidade das informações prestadas pelo conselho administrativo da COOPISC??

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Ao se analisar a Tabela 7, pode-se constatar que 7,69% dos entrevistados, ou seja, apenas um, acha que as informações prestadas pelo conselho administrativo não são claras e compreensíveis, discordando totalmente dos demais. Há de se considerar que este resultado se deve pelo fato de que entrevistados normalmente tomam referências com os membros do conselho administrativo na informalidade. Como observado na Tabela 4, não costumam procurar a Cooperativa para aumentar seu aprendizado, mas seus colegas produtores, não os considerando membros do conselho e, sim, parceiros de produção.

CONCLUSÃO

O presente artigo procurou analisar de que maneira uma Cooperativa pode ser influenciada pela cultura da região onde está inserida e como se dá a formação da cultura organizacional na empresa em questão. Foi possível interpretar que a base das atividades rurais desenvolvidas atualmente pelos produtores deriva de outras experiências obtidas antes mesmo de se mudarem para a cidade de Mundo Novo, haja vista que a maioria já havia trabalhado com o pai ou como funcionário em alguma propriedade rural. O fator experiência tem influência sobre a carreira profissional de qualquer trabalhador, pois todos os aprendizados obtidos anteriormente podem ser aplicados na atividade atual, principalmente em se tratando das propriedades rurais que está sendo abordada neste artigo. Além das experiências profissionais adquiridas no decorrer da vida, também há as experiências culturais aprendidas e desenvolvidas pelos produtores. Para Mamede (2012, apud GOODENOUGH, 1957), cultura é um sistema de conhecimento, de padrões de percepção, crenças, avaliação, ação, é a forma das coisas que as pessoas têm em mente, seu modelo de percepção, relacionamento e de como as interpreta.

Com o propósito de compreender os fatores primordiais para a criação da cultura local e organizacional, verificou-se que um dos produtores começou a desenvolver suas atividades na piscicultura apenas sete anos após associar-se à Cooperativa, condição que revela a influência que uma cultura em construção tem sobre as pessoas envolvidas. Fica compreendido que esta ação do produtor é uma estratégia para análise do mercado e planejamento para seu negócio, havendo tempo suficiente para que ele tire suas conclusões e trace objetivos. Participar do processo de constituição da Cooperativa e ainda do Conselho Administrativo proporcionou uma tomada de decisão consciente e bem fundada. Outra circunstância encontrada nesta pesquisa é o fato de Mundo Novo estar situada muito próxima da fronteira com o Paraná e o Paraguai, e, portanto, sofre muitas influências das culturas vizinhas.

Conforme entrevista de campo, a maioria dos produtores residentes em Mundo Novo é natural de outros estados, fator que leva a acreditar que esta miscigenação de culturas contribuiu para o crescimento da piscicultura na região e a formação da cultura organizacional encontrada na Cooperativa.

É perceptível o quanto os associados são unidos pela causa proposta na Cooperativa. Na pesquisa de campo, ficou evidente que a troca de experiências entre si é bastante comum e fortalece o elo entre os associados. Porém, as demais fontes de aprendizado, que poderiam ser exploradas, estão em desuso, a exemplo da própria Cooperativa. Não existe uma preocupação entre os associados e o Conselho Administrativo da Cooperativa em desenvolver métodos de aprendizagem contínua. O que se ouve dos produtores é que “o aprendizado ocorre no dia a dia com os erros e acertos”. Este método torna a atividade arriscada e com custos elevados em muitos casos, inviabilizando o negócio.

Esta pesquisa revela que a Cooperativa vem desenvolvendo uma cultura própria, sendo a característica de cada membro responsável por sua cota de influência. Conforme Schein (1984), há um relacionamento entre o desenvolvimento da cultura com o estágio de desenvolvimento da organização, pois no nascimento e nos primeiros momentos da criação da empresa, a cultura funciona como uma cola que mantém a organização unida. Esta afirmação leva à compreensão de que os associados precisam manter a interação e o contato para que a Cooperativa continue crescendo e se estruturando, de forma que assegure sua permanência no mercado e traga resultados positivos.

Com o intuito de demonstrar a importância de as partes falarem a mesma linguagem, a partir do mesmo nível de instrução, procurou-se identificar a qualidade das informações prestadas pelo Conselho Administrativo da Cooperativa. O fato de o Conselho ser constituído pelos próprios produtores auxilia no quesito troca de informação.

O que se conclui desta pesquisa é que a Cooperativa do Peixe de Mundo Novo, apesar de ser uma organização nova e com poucos membros associados, desenvolve algu-

mas das características necessárias para a boa aplicabilidade da cultura organizacional, conforme proposto na revisão bibliográfica, porém ainda necessita de novos investimentos para realizar uma gestão estratégica plausível e à altura de uma organização sem fins lucrativos, que ainda está se estruturando para, posteriormente, ganhar força de mercado e expandir suas vendas.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

BRASIL Cooperativo. Disponível em: < <http://www.brasilcooperativo.coop.br> > Acesso em: 16 jan. 2012.

CLEGG, S. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRÚZIO, Helmon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma Cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ESTATUTO da Cooperativa dos Piscicultores do Município de Mundo Novo “COOPISCI”. Mundo Novo, MS, 1999.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HANDY, C. **Understanding organizations**. London: Penguin Books, 1993.

HARRISON, R. **Understanding you organization's character**. Harvard Business Review, 1972.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/> >. Acesso em: 31 jan. 2012.

LOURENÇO, Mariane L. **Cooperativismo e subjetividade**: um estudo das dimensões da autogestão, do tempo e da cultura solidária. Curitiba: Juruá, 2008.

MAMEDE, Antônio Augusto de Canto. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)> Acesso em: 06 fev. 2012.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984.

_____. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SINDICATO e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul. Disponível em: < <http://www.ocbms.org.br/home> > Acesso em: 15 jan. 2012.