

XII Abrapcorp

COMUNICAÇÃO | **DIVERSIDADES** | ORGANIZAÇÕES

ANAIS 2018

Volume 1 – Grupos de Pesquisa

Faculdade de Informação e Comunicação
Universidade Federal de Goiás
Goiânia – GO



Diretoria Executiva (Gestão 2018-2020)

Presidente

Margarida M. Krohling Kunsch (ECA-USP)

Vice-presidente

Fábia Pereira Lima (UFMG)

Diretora Administrativa

Patrícia Savatori (Faculdade Cásper Líbero)

Diretora Científica

Claudia Nociolini Rebecchi (UTFPR)

Diretora Editorial

Else Lemos (Faculdade Cásper Líbero)

Diretora de Relações Públicas

Caroline Delevati Colpo (Feevale)

Conselho Fiscal

Adriano Sampaio (UFBA)

Agatha Franco de Camargo Paraventi (Faculdade Cásper Líbero)

Valéria de Siqueira Castro Lopes (ECA-USP)

Conselho Consultivo

Profa. Dra. Maria José da Costa Oliveira (Metrocamp)

Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira (PUC Minas)

Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura PUCRS)

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias (ECA/USP / Anhembi Morumbi / Organicom)

Prof. Dr. Paulo Nassar (ECA-USP/Aberje)

Expediente – Anais do XII Congresso Abrapcorp:

Coordenação: Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch (USP) e Profa. Else Lemos (USP)

Edição e revisão geral: Profa. Dra. Else Lemos (Faculdade Cásper Líbero / USP)

Secretaria: Mariana Franco (Abrapcorp)

APOIO



REALIZAÇÃO



Associação Brasileira dos Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas

Av. Paulista, 1159, cj. 1118 – Bela Vista – CEP 01310-100 - São Paulo - SP

www.abrapcorp.org.br

A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA COMUNICAÇÃO NO RELACIONAMENTO DOS ASSOCIADOS COM SUAS COOPERATIVAS: UMA ANÁLISE PARA PARTIR DAS DIMENSÕES DE HOFSTEDE

Maura Padula¹

Maria Aparecida Ferrari²

Resumo

Esse estudo se propõe a analisar o relacionamento entre os associados e as cooperativas a partir das interfaces da comunicação e cultura. Para bases teóricas, foram revisitadas literaturas sobre cooperativismo, comunicação e cultura/cultura organizacional. Adotou-se como metodologia o estudo de casos (Yin, 2015) desenvolvido em cooperativas agropecuárias e de crédito, analisando-as a partir das dimensões culturais distância de poder e individualismo (Hofstede, 2001) e da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas (Grunig, 1992). Como resultado foi possível identificar traços da cultura organizacional nas cooperativas que confirmam influência na definição de estratégias de comunicação adotadas pelas entidades. Destaca-se a importância da comunicação no envolvimento dos associados e suas respectivas cooperativas resultando em capital social almejado neste modelo organizacional.

Palavras-chave: Comunicação; Cooperativismo; Cultura; Cultura Organizacional; Relações Públicas.

Introdução

Como uma terceira via entre o público e o privado, o cooperativismo vem, há séculos, mostrando ao mundo uma nova maneira de organizar o binômio “capital” e “trabalho”. Em cenários desafiadores, como o que hoje vivenciamos no Brasil, tem apresentado resultados práticos que merecem ser ressaltados: 48% da produção agropecuária brasileira está vinculada, de alguma maneira, a uma organização cooperativa (IBGE, 2016; MAPA, 2016); 38% de todos os atendimentos realizados no mercado privado de saúde são feitos por cooperativas (ANS, 2016); as cooperativas de crédito têm a maior rede de atendimento

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. Professora das Faculdades de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo na PUC-Campinas.

² Professora Livre-docente dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

financeiro do Brasil, com 5.633 pontos³. Em 2016, as exportações chegaram a 148 países e somaram US\$ 5,37 bilhões, enquanto a participação em 2005 era de apenas US\$ 1,6 bilhão (OCB, 2016).

Considerando os altos níveis de competitividade impostos pela globalização, os diferenciais constitutivos das cooperativas – como princípios doutrinários e normas de funcionamento – podem, em determinados momentos, constituir vantagem ou desvantagem competitiva e ainda, conforme o caso, atrapalhar o seu desenvolvimento (GALERANI, 2003). Como explica Bialoskorski Neto (2002), dentro de suas especificidades, as cooperativas apresentam dimensões distintas e, muitas vezes, conflitantes: de um lado fica o foco de mercado, com sua lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, de outro, a visão societária cooperativista, que deseja elevar a riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados. Neste sentido, Zylbersztajn (1994) destaca que a lógica estabelecida de que os associados, na condição de usuários-empresários (donos), devem ter interesse que sua cooperativa cresça com vigor, valorizando a produção e melhorando as suas condições econômico-sociais, não se sustenta necessariamente. O autor defende a hipótese de que, não tendo direito sobre o resíduo, o tomador de decisões incorrerá em ações distintas daquelas que tomaria no caso de possuí-los, assim como instituirá benefícios não salariais em maior proporção.

É possível visualizar nas afirmações de Bialoskorski Neto (2010) e de Zylbersztajn (1994) a importância das questões de relacionamento nas cooperativas. Para se evitar esse conflito intrínseco deste modelo organizacional é preciso se estabelecer uma comunicação ampla e transparente entre as partes. É neste sentido que se destaca a proposta de Matos (2009), quando defendeu o conceito de “comunicação cívica”, que pode ser traduzida como o diálogo e o entendimento entre as partes envolvidas, visando o fortalecimento do capital social, uma questão em debate no ambiente público e também nas cooperativas.

Neste entendimento proposto por Matos (2009) os traços culturais estabelecidos assumem fundamental importância, pois são questões que influenciam positiva ou negativamente esse processo. Especificamente os traços culturais de “distância de poder”

³ Portal do Cooperativismo Financeiro. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2017/05/conheca-a-distribuicao-e-numeros-de-unidades-de-atendimento-das-cooperativas-de-credito-no-brasil/> . Acesso em 28.12.2017

e “individualismo”, definidos por Hofstede (2001), podem indicar a predisposição à participação e ao envolvimento destes atores em uma estrutura associacionista, como é o caso das cooperativas. Portanto, apurar e avaliar as predisposições dos indivíduos baseados em sua forma de pensar e agir pode contribuir com o melhor desempenho da comunicação e com o fortalecimento da relação cooperativa-associado. Entende-se que, todas as vezes que um associado de uma cooperativa sente-se ouvido e participante em momentos decisórios para o grupo, aumenta também o sentimento de pertencimento, baseado na confiança.

Assim, a proposta deste artigo é verificar se os traços culturais de individualismo e de distância de poder propostos por Hofstede (1991) influenciam no modelo de comunicação estabelecido nas instituições cooperativas, procurando identificar as melhores práticas no sentido de promover maior envolvimento do associado em relação à sua cooperativa. O artigo está estruturado em quatro sessões: (i) referencial teórico sobre cooperativismo, cultura e comunicação; (ii) metodologia estabelecida para pesquisa; (iii) apresentação dos resultados e (iv) considerações finais.

Os desafios do cooperativismo no mundo globalizado

Se as 300 maiores cooperativas do mundo fossem um país, este seria a nona maior economia do planeta (OCB, 2018). Esses dados ratificam a importância deste segmento que encontrou nas transformações e exigências econômicas mundiais, as condições de desenvolvimento em áreas diversas, como agropecuária, trabalho, crédito, seguro, saúde, habitação e consumo. Entretanto, o cooperativismo vive um conflito característico de sua estrutura, com dimensões distintas, dependendo do ramo de atividade em que atua e de características específicas de seus sócios, incluindo, aqui, cultura, hábitos e costumes. A renda dos cooperados não está diretamente vinculada aos resultados operacionais da Cooperativa, identificados como “sobras”⁴, mas, sim, à venda do seu produto ou serviço por meio da estrutura cooperativista. Assim, o seu foco de interesse, mesmo que erroneamente, está no campo individual e não no coletivo. Isso justifica, em muitos casos, o desinteresse dos cooperados nas questões administrativas da cooperativa.

A questão cultural também já é fonte de preocupação de pesquisadores como

⁴ “Sobra” é o termo usado pelo sistema cooperativo para identificar os resultados operacionais da organização, que é distribuída aos cooperados, ao final de cada exercício fiscal. Quanto é negativo é chamado de “perdas”, que também são rateadas entre os associados.

Bialoskorski (2004), que abordou o tema em sua tese de Livre Docência e discutiu o direito de propriedade dos cooperados, que, na visão do autor, por não ser bem definido, possibilita a existência de direitos residuais à influência. Isso em função do envolvimento emocional entre o cooperado e a organização cooperativa, que acaba por gerar contratos relacionais e informais que, de um lado, podem minimizar custos de transação e serem considerados como um incentivo contratual à participação, mas, de outro, também traz problemas, advindos, por exemplo, de uma questão cultural clássica do brasileiro, que é o personalismo e a distância de poder. Ou seja, quem tem mais poder ou é amigo do diretor – participa da mesma política – acaba tendo mais direitos que os outros cooperados, o que nem sempre é condizente com as questões legais.

A gestão cooperativista é diferenciada por todas as suas particularidades e, principalmente, em função de sua identidade. Davis e Donaldson (2000, *apud* Davis e Bialoskorski, 2010, p. 19) identificaram sete princípios que, segundo eles, são os elementos que distinguem a gestão cooperativista: (i) Pluralismo; (ii) Mutualidade; (iii) Autonomia individual; (iv) Justiça distributiva; (v) Justiça natural; (vi) Ações centradas nas pessoas; e (vii) O trabalho e seus papéis múltiplos. Segundo os autores, uma prática de gestão pautada nesses sete princípios, com toda sua estrutura voltada para seus membros e guiada pela identidade e propósitos cooperativistas, “tem mais chance de mobilizar o talento e as ideias criativas de seus clientes, fornecedores e funcionários para assegurar uma vantagem competitiva no mercado de trabalho” (DAVIS e BIALOSKORSKI, 2010, p. 20). Ressaltam, também, que a qualidade da informação e a acessibilidade são fatores cruciais para garantir o sucesso do empreendimento, mas advertem que é fundamental compartilhar cultura e valores, pois, na ausência desses fatores, “nenhuma informação será confiável” (*Ibidem*).

A manutenção da identidade do cooperativismo frente à necessidade de buscar formas mais competitivas para se desenvolver também é preocupação de Cançado, Souza e Pereira (2014). Os autores apresentaram um estudo em que destacam que, para que haja o desenvolvimento sem perda de identidade, é fundamental que se amplie a cultura da cooperação entre os cooperados, mas frisam que isso depende também de se colocar em prática o princípio da educação e formação cooperativista e sua dependência da boa comunicação. Para eles,

(...) isso demanda a aplicação do princípio da Educação, Formação e Informação que sofre com o problema da comunicação. Assim, a comunicação tal como realizada hoje (os canais existem e são usados) não está surtindo o efeito desejado. O apelo à participação e à tomada de maiores

responsabilidades em relação à cooperativa soa estranho para quem não conhece o funcionamento dessas organizações. (CANÇADO, SOUZA e PEREIRA, 2014, p.70)

Os autores sugerem que um bom começo seria rever o processo de comunicação, trabalhando no sentido de “sensibilizar esse público da mensagem a ser apresentada” (ibidem). Ressaltam que não é uma tarefa fácil, mas deve ser realizada, sob pena de haver uma aproximação entre o sistema cooperativo e o mercado pelo “próprio desconhecimento de outras possibilidades relacionadas à natureza da organização cooperativa”. Destacando a importância da comunicação, reforça-se, aqui, a necessidade de conhecer melhor a cultura dos públicos que formam a cooperativa – cooperados e gestores cooperativos –, a fim de avaliar sua influência no processo de comprometimento e cooperação.

Cultura e seus impactos nas organizações

Estudos sobre cultura chamam a atenção de pesquisadores principalmente em função da própria diversidade que a caracteriza. Trata-se de um tema importante, pois, conforme atestado por diversos autores (TANURE, 2005; SCHEIN, 2009; SMIRCICH, 1983), interfere diretamente nas relações socioeconômicas, políticas e organizacionais. Ferrari (2011, p. 145) destaca que “cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre sua definição”.

É neste cenário de múltiplas influências que estão inseridas as organizações, que são constituídas por pessoas que agem, pensam e sentem de forma diferente. Nas organizações cooperativas, as questões culturais e relacionais são ainda mais evidentes, porque “alguns dos membros de uma comunidade específica conhecem a árvore familiar, parentes, pais, avós, bem como o comportamento passado e as possíveis necessidades sociais no futuro” (BIALOSKORSKI, 2004, p. 64). Dependendo da forma como essas relações são trabalhadas, podem “criar sólidas e fortes bases sociais” que geram o capital social, mas podem também intensificar os problemas advindos do personalismo e da distância de poder, enraizados na cultura brasileira. “As cooperativas têm uma forma de arquitetura organizacional particular, uma lógica contratual específica e, assim, as relações entre a organização e seus cooperados também é imersa em valores individuais e na cultura da sociedade” (Ibidem).

As dimensões de Hofstede: traços culturais que influenciam o ambiente organizacional

No final dos anos setenta, Geert Hofstede desenvolveu um estudo na *International Business Machine* (IBM) e examinou a diferença de valores nessa empresa em mais de sessenta países, entre eles, o Brasil. Sua amostra contou com mais de 160 mil pessoas. Esse mesmo questionário foi adaptado no decorrer do tempo por Hofstede e reaplicado em mais alguns países, ampliando a amostra. Tanure (2005) traduziu e adaptou o instrumento de pesquisa para o Brasil e para outros países da América Latina e fez uma análise comparativa com o estudo anterior, apontando a evolução dos dados.

No desenvolvimento de seu trabalho, entretanto, o pesquisador admite que o agrupamento cultural por nacionalidade deva ser utilizado com prudência. Hofstede acrescenta que o critério da nacionalidade é de utilização prática na medida em que as nações fornecem dados estatísticos quantitativos sobre as suas populações, que raramente estão disponíveis para sociedades orgânicas homogêneas (1991, p.27-28), questão por ele justificada em função da rotina de se apurar informações em âmbito nacional. Porém, indica que, na medida do possível, seria importante classificar os dados por grupos regionais, étnicos ou linguísticos.

Em seu primeiro trabalho, o pesquisador identificou quatro dimensões culturais e, posteriormente, acrescentou uma quinta. As dimensões identificadas por Hofstede (1991) são: a) a distância de poder; b) o grau de individualismo ou de coletivismo; c) o grau de masculinidade ou feminilidade; d) a necessidade de controlar as incertezas; e) a orientação a longo ou curto prazo. Recentemente, em 2010, acrescentou a sexta dimensão: indulgência *versus* restrição, que ainda não conta com a tradução do questionário testada para o português, com a validação de Hofstede. Neste artigo, buscou-se apurar traços culturais dos associados de cooperativas a partir de duas das seis dimensões estudadas pelo autor: “distância de poder” e “individualismo x coletivismo”. A escolha se justificou por serem estas as características culturais que, a princípio, mais influenciam organizações de cunho associacionistas.

A primeira dimensão de Hofstede (1991), distância de poder, refere-se à forma como o poder está estabelecido e à maneira como as pessoas lidam com o fato de que existe desigualdade entre elas. É a forma como aceitam (ou não) e esperam distribuições desiguais de poder. Em países com maior distância hierárquica não existem diferenças

significativas entre populações com ocupações diferentes, pois esse valor já está enraizado. Em culturas com baixa distância de poder, a dependência dos subordinados em relação aos seus gestores é limitada; a relação é de interdependência (e não de dependência) entre os líderes e liderados, adotando-se uma liderança mais consultiva. Nessas culturas, a hierarquia é apenas uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência e a diferença salarial tende a ser menor. Nas sociedades com índices mais elevados, os subordinados são mais dependentes de seus gestores, raramente os contradizem abertamente e consideram-se diferentes por natureza. As empresas centralizam o poder e esperam que os subordinados cumpram as ordens.

Nos estudos de Hofstede (1991), e, posteriormente, confirmado por Tanure (2005), o Brasil apresenta um índice alto de hierarquia. Considerando a questão regional, identificada por Tanure (2005, p. 43), São Paulo, o estado mais rico do país, é o que apresenta o índice distância de poder mais baixo e nos estados do Ceará e Pernambuco estão os índices mais altos, uma herança da cultura coronelista, tão presente na região.

Individualismo *versus* Coletivismo é a segunda dimensão indicada por Hofstede (1991) utilizada neste estudo e caracteriza a natureza das ligações que os indivíduos constroem em uma sociedade. Na maioria das sociedades, o interesse do grupo prevalece sobre o do indivíduo: são as sociedades coletivistas. As pessoas são integradas em grupos fortes e coesos, com um sistema de lealdade inquestionável. Quando a relação é inversa, ou seja, o interesse do indivíduo prevalece sobre o do grupo, têm-se as sociedades individualistas. Nessas sociedades a família é formada apenas pelo núcleo – pai, mãe e filhos –, enquanto nas sociedades coletivistas, a família é estendida a avós, primos, tios e até funcionários da casa (HOFSTEDÉ, 1991).

Vários pesquisadores defendem o ponto de vista de que o universalismo é uma característica da modernização, de culturas mais complexas e desenvolvidas. Por outro lado, o particularismo é uma característica de comunidades menores, nas quais todos se conhecem pessoalmente.

O coletivismo no Brasil é centrado no personalismo, o que torna essas ligações muito mais fortes que em muitos países ocidentais, como nos Estados Unidos. Tanure (2005, p. 55) destaca que essa característica influencia fortemente o jeito brasileiro de administrar, marcado pela mediação entre o coletivismo e o individualismo. Em culturas coletivistas, as relações entre as pessoas tendem a ser mais harmoniosas e fortes, ainda que, para isso, seja necessário evitarem-se conflitos. A relação entre chefe e subordinado é vista numa

perspectiva moral, podendo parecer uma extensão da família, com obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade (HOFSTEDE, 1991). Questões econômicas do país também devem ser levadas em consideração. Hofstede correlaciona o nível de riqueza ao nível de individualismo: os países mais pobres têm índices mais baixos de individualismo, demonstrando que existe uma correlação negativa entre individualismo e distância de poder. Países com menor distância hierárquica tendem a ser mais individualistas. Nos negócios feitos em culturas coletivistas, é importante a construção da confiança e de relacionamentos duradouros.

A comunicação excelente a partir da visão de Grunig

Apesar das funções de Relações Públicas estarem bem definidas no âmbito legal e institucional, elas ainda são marcadas por diferentes conceitos. Grunig e Hunt (1984) foram os primeiros a definir os modelos de práticas de Relações Públicas e que correspondem a quatro formas típicas de entender a natureza e o propósito da atividade. Posteriormente, a partir de 1985, Grunig coordenou um estudo que contou com o apoio de seis pesquisadores *seniors* e uma centena de outros especialistas. Teve a duração de mais de dez anos, período no qual 327 organizações nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido formaram a amostra para a pesquisa. O objetivo do estudo foi identificar como as organizações trabalhavam as Relações Públicas em busca da excelência e quais as práticas com maior probabilidade de contribuir com a eficiência organizacional. A pesquisa resultou na Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas, integrando a maioria dos estudos desenvolvidos até então. Porém, Grunig e seus colaboradores deixam claro que o objetivo da pesquisa não era impor uma teoria única de relações públicas, mas “tentar a união das teorias complementares e as concorrentes de forma que respondessem questões e solucionassem problemas relevantes para a maioria dos profissionais e estudiosos de relações Públicas” (GRUNIG, 2009 apud GRUNIG, FERRARI, FRANÇA, 2009, p. 36).

Entre as contribuições do Estudo de Excelência, a pesquisa identificou dez princípios genéricos de Relações Públicas excelentes que ajudam a medir a boa prática dos relacionamentos com os seus públicos de interesse. Cada um destes princípios representa uma importante tendência na prática das Relações Públicas excelente, pelo menos nos três países pesquisados. Mas os autores acreditam que esses princípios podem ser estendidos a outros países, a partir de uma adaptação aos contextos culturais, políticos, econômicos

e organizacionais.

Os princípios foram agrupados em sete categorias, que representam as principais áreas de estudo e práticas das atividades. Para esse estudo foram selecionadas três variáveis para sustentar a análise da comunicação, a saber:

1. “Empoderamento” da função de Relações Públicas – trata-se do reconhecimento da capacidade do profissional de RP em, por meio de uma função gerencial, contribuir com a eficácia da organização.
2. Modelo de Relações Públicas – a partir dos modelos desenvolvidos por Grunig e Hunt (1984), o Estudo de Excelência faz três proposições específicas, baseadas no modelo simétrico: (i) o departamento de Relações Públicas e a coalização dominante compartilham a visão geral de que o departamento de comunicação deveria refletir o modelo de Relações Públicas simétrico de mão dupla, ou de motivos mistos. (ii) programas de Relações Públicas desenvolvidos para públicos específicos são baseados no modelo simétrico ou de motivação mista. (iii) o alto executivo de Relações Públicas, ou outro da unidade de Relações Públicas, deve ter o conhecimento necessário para o modelo simétrico de mão dupla, ou então a função de comunicação não terá o potencial para exercer esse modelo de excelência.
3. O contexto organizacional de Relações Públicas excelentes – considera que o gênero e o poder da coalizão dominante predizem o comportamento organizacional, em geral, e a prática de Relações Públicas, em particular. E definem cinco preposições teóricas de análise: (i) cultura organizacional participativa ao invés de autoritária; (ii) sistema simétrico de comunicação interna; (iii) estruturas orgânicas ao invés de mecânicas; (iv) programas que igualam as oportunidades para homens e mulheres e minorias. (v) alta satisfação no trabalho entre funcionários.

O Estudo de Excelência, além de contribuir com questões pragmáticas da gestão das Relações Públicas, alavancou também uma série de estudos que vem contribuindo para o desenvolvimento das Relações Públicas no mundo.

Procedimentos metodológicos

Adotou-se o estudo de casos múltiplos, definido por Yin (2015) indicado quando se propõe estudar temas contemporâneos (e não históricos), com questões de pesquisa que

buscam responder “como” ou “porque”. Optou-se por trabalhar com estudos de casos múltiplos que, para Yin (2015), proporcionam ao pesquisador uma evidência mais vigorosa, e, portanto, são vistos como mais robustos que os estudos de caso único. Foram selecionadas quatro cooperativas, sendo duas agropecuárias e duas de crédito, por representarem os dois maiores ramos cooperativos do Brasil (OCB, 2017).

A cooperativa de crédito C1 está localizada no interior de Minas Gerais. Com 26 anos de existência, foi responsável pelo fortalecimento da região como produtora de café e do famoso queijo Canastra. A Cooperativa de crédito C2 está localizada no estado de São Paulo tem o perfil de cooperado fechado exclusivamente para profissionais de saúde. No ramo agropecuário, participaram do estudo duas cooperativas localizadas no estado de São Paulo. A A1 nasceu no final da década de 1940 e é conhecida como o maior centro de produção e comercialização de flores e plantas de América Latina. Já a cooperativa agroindustrial A2 atua principalmente no segmento de cana de açúcar e trabalha na venda de insumos, assistência técnica, identificação e implantação de novas tecnologias para a sustentabilidade da produção, além de atuar no mercado do amendoim, desde a semente à comercialização e a venda de produtos no varejo.

Foi estabelecido um protocolo de estudo que incluiu três fases: (i) análise documental; (ii) pesquisa em profundidade com lideranças da cooperativa (presidente, diretor superintendente e profissional responsável pela comunicação) e pesquisa com cooperados. Reforça-se o caráter de sondagem, que tem como proposta identificar tendências de comportamento sem pretender, entretanto, ser conclusiva. Para análise das diferenças culturais existentes entre os associados das quatro cooperativas estudadas, foi utilizado como instrumento o questionário *Values Survey Module 2013 (VSM-2013)*, desenvolvido por Geert Hofstede. É importante ressaltar que, do VSM 94 para o VSM 2013, foram feitas adaptações e aprimoramentos, tanto no questionário, que ficou menor, como também na fórmula para cálculos dos índices. Os dados atuais nos permitem comparar as cooperativas entre si, mas não é possível compará-las com estudos anteriores.

Principais resultados

É interessante destacar que, mesmo em estruturas coletivistas como são as cooperativas, que têm princípios fundamentados na democracia e na igualdade, a distância de poder também aparece com níveis diferentes de intensidade. Entendendo melhor esse processo, identificou-se que a cooperativa C2 apresentou os índices mais altos em ambas

as dimensões (IDV = 50,00 e PDI = 58,75)⁵. Trata-se de uma cooperativa formada por profissionais da área da saúde, sendo a grande maioria médicos e dentistas, com estudos de pós-graduação. Hofstede (1991) correlacionou o nível de riqueza ao nível de individualismo, ou seja, pode-se entender que os associados desta cooperativa são profissionais melhor remunerados e que alcançam naturalmente um lugar de destaque na sociedade, justificando também a distância de poder encontrada nesta organização. É importante destacar que esses dados não coincidem com os apontamentos de Hofstede, que afirmou que existe uma correlação negativa entre individualismo e distância de poder, ou seja, populações com menor distância hierárquica tendem a ser mais individualistas, o que não foi confirmado neste estudo. Este fato coloca em atenção cuidados a serem tomados na aplicação da teoria de Hofstede (2001; 2010), cujos resultados não podem ser generalizados e que dependem do perfil cultural local.

Na cooperativa C1, os índices de individualismo e distância de poder também foram mais altos que nas cooperativas agropecuárias (IDV = 43,23 e PDI = 45,81), e a justificativa está na cultura local. Vários pesquisadores defendem o ponto de vista de que o universalismo (coletivismo) é uma característica da modernização, de culturas mais complexas e desenvolvidas. Por outro lado, o particularismo é uma característica de comunidades menores, nas quais todos se conhecem pessoalmente, que é o caso da cooperativa C1. Como todos se conhecem, as relações passam a ser personalistas, ou, como define Tanure (2005), caracterizam-se pelo coletivismo centrado no personalismo.

As cooperativas A1 e A2 apresentaram índices de individualismo muito similares, bem mais baixos que na C1 e C2 [(A1= IDV = 22,00 e PDI = 35,33) e (A2 = IDV = 26,67 e PDI = 25,00)]. Entretanto, os índices apurados de distância de poder foram mais baixos na A2 que na A1, e a justificativa também está nas características locais. Os associados respondentes da A2 apresentaram alto nível de instrução e a maioria ocupava (ou já ocupou) cargos administrativos na cooperativa, ou seja, eram (ou foram) detentores de poder. Assim, por serem “iguais”, apresentam baixos índices de distância de poder nas relações da organização, mesmo que atualmente ocupem cargos hierarquicamente diferentes. Já a A1 foi a que apresentou os índices mais baixos de individualismo entre as quatro cooperativas pesquisadas, mas, com índices intermediários na dimensão “distância de poder”. E, não por acaso, foi também a cooperativa que apresentou os mais altos índices de participação dos cooperados em assembleias – entre 25% e 30%, segundo dados

⁵ IDV = Índice de Individualismo. PDI = Índice de distância de Poder.

oficiais da cooperativa. Ou seja, pode-se concluir que existe uma relação positiva entre os traços coletivistas e maior participação do associado no empreendimento cooperativo.

Para entender melhor o processo de participação dos associados no seu empreendimento cooperativo, foi questionado aos cooperados se eles costumavam participar das assembleias, que são reuniões nas quais se decide todos os projetos estratégicos da organização e quais são os motivos que os levavam a participar (ou não).

Um dado que chamou a atenção é que entre os 15 respondentes da C2, 14 (88%) assumem que não participam e nem têm interesse em participar das assembleias. Na C1, essa proporção é um pouco menor, mas também significativa: 14/31 respondentes, ou seja, 45% não participam de assembleias. Nas cooperativas agropecuárias o interesse e a participação são bem maiores. Neste ponto destaca-se o papel da comunicação no processo de envolvimento dos cooperados nas estruturas de administração e, por isso, foi questionado aos associados se eles se consideram pessoas bem informadas sobre a sua cooperativa e, novamente, nota-se a diferença entre os segmentos crédito e agropecuário. Os dados dos respondentes das cooperativas A1 e A2 são semelhantes e se dizem conhecedores “o suficiente” dos negócios da cooperativa. Em contrapartida, 13 dos 16 respondentes (82%) da C2 se consideraram pouco ou nada informados. Já na C1, a maioria disse estar “mais ou menos informado”. Essa mesma linha de pensamento acompanha também o conhecimento para a tomada de decisões: os cooperados das cooperativas agrícolas sentem-se mais preparados para a tomada de decisões do que nas cooperativas de crédito e, portanto, aptos a participar mais da cooperativa.

Os dados apurado coincidem com os levantamentos feitos junto às lideranças sobre como a comunicação é vista e trabalhada em cada uma das organizações. Nota-se que nas cooperativas agropecuárias existe preocupação com a comunicação e, por meio de estratégias diferentes, trabalham para manter o cooperado próximo da cooperativa. O destaque fica com a cooperativa A2 que uniu o processo de descentralização da governança com a descentralização da comunicação. Cada um dos núcleos de negócios passou a atuar como agentes de comunicação e os seus respectivos coordenadores fazem parte do Conselho de Comunicação da Cooperativa. Este conselho define pautas para o informativo mensal, para as newsletters, além de também viabilizar os eventos promovidos por cada um dos núcleo de negócio.

A Cooperativa A1 não conta com a estrutura de descentralização de gestão formalizada, como no caso da A2, mas mantém grupos de produtos que, na prática,

cumprem boa parte do que é feito pelos núcleos de desenvolvimento de negócios da cooperativa A1. Outra questão importante é que esta cooperativa investe e se destaca positivamente pelos projetos voltados para o negócio da cooperativa envolvendo os associados. Entre as quatro cooperativas participantes deste estudo, a cooperativa A1 foi a que apresentou os melhores índices de participação efetiva (apresentado em documentos) do cooperado nas assembleias: entre 25% e 30%, o que demonstra níveis mais elevados de conscientização do cooperado em relação ao seu papel na organização, ratificando o efeito positivo da comunicação no envolvimento dos associados.

A cooperativa C1 investe na comunicação informal, desenvolvida principalmente por meio de projetos e eventos junto à comunidade, priorizando a educação, mas não mantém canais formais de comunicação com os cooperados. A cooperativa C2 entende que pelo perfil de seu associado (um profissional que não tem tempo) não é necessário investir em comunicação. Para eles o mais importante é a comunicação boca a boca e, não por coincidência, tem os cooperados menos interessados em participar da estrutura cooperativista.

Considerações finais

A pesquisa apresentada neste artigo verificou as relações de poder instaladas no sistema cooperativo a partir da identificação da cultura que, conforme descreve Ferrari (2016), é o cimento que sustenta e organiza os relacionamentos entre os indivíduos que formam a organização. Entender como essas relações acontecem consiste numa etapa fundamental para avançar e obter êxito nas estratégias comunicacionais e de relacionamentos em cooperativas.

Por meio das dimensões “distância de poder” e “individualismo” (Hofstede, 2001, 2010), verificadas neste estudo, foi possível ratificar que as diferenças nos traços culturais influenciam no desempenho da cooperativa e devem ser identificados, a fim de permitir a proposição de estratégias mais assertivas de comunicação. As cooperativas que apresentaram os índices mais altos nas duas variáveis foram aquelas nas quais os associados se mostraram menos dispostos a participar nas esferas de decisão de suas cooperativas, o que nos permite concluir que quanto mais altos os índices de individualismo e a distância de poder, mais distantes também ficam os associados de sua cooperativa. O conhecimento desta característica cultural permite ao gestor de comunicação propor estratégias diferenciadas para trabalhar essa aproximação.

O contrário também foi constatado, pois as cooperativas A1 e A2, que investem em comunicação, alcançaram índices melhores de participação dos associados, o que nos permite concluir que o investimento em uma comunicação assertiva retorna em maior participação do cooperado no empreendimento cooperativista. Assim, a partir da análise desenvolvida nas quatro cooperativas, ratifica-se que a comunicação influencia nos níveis de envolvimento do cooperado em relação à sua cooperativa, e que a assertividade desta comunicação depende de estudos para interpretar corretamente os traços culturais de seus associados. As cooperativas com altos índices de distância de poder e de individualismo, por exemplo, exigem uma comunicação mais voltada para a sensibilização dos associados quanto ao projeto cooperativo, sob pena de aproximação entre o sistema cooperativo e o mercado pelo “próprio desconhecimento de outras possibilidades relacionadas à natureza da organização cooperativa”, como foi destacado por Cançado, Souza e Pereira (2014, p. 70).

A prática da comunicação excelente, defendida por Grunig (1984), está presente em duas das quatro cooperativas analisadas mediante a comunicação simétrica e de mão dupla. Uma delas não considera importante o investimento em comunicação e não por acaso, entre as organizações pesquisadas, foi a que apresentou os cooperados menos envolvidos nas questões da cooperativa, tanto em nível de tomada de decisões (não tem interesse em participar de assembleias) como também no compromisso em manter seus investimentos e negócios financeiros na cooperativa. Neste caso pode-se supor que o desconhecimento e a falta de sensibilização quanto aos resultados que a união dos associados pode trazer para a cooperativa e para todos os seus associados é um fator chave neste processo.

Os desafios do mundo cooperativo trazem novas reflexões às instituições e aos pesquisadores. Nesta artigo foram apresentadas e ratificadas as interfaces entre cultura e comunicação no fortalecimento envolvimento dos associados que formam o capital social almejado pelo sistema cooperativo. Comprova-se também que a prática da comunicação excelente defendida por Grunig (1984) contribui para o fortalecimento dos vínculos entre os associados e as cooperativas, mas a eficiência neste relacionamento acontece quando se conhece e se leva em consideração os traços culturais deste público. Embora traga várias possibilidades de reflexão, este estudo apresenta, como fator limitador, o fato de estar restrito a quatro cooperativas. Portanto, é importante continuar se debruçando sobre questões abordadas, inclusive com outras metodologias de pesquisa, é fundamental.

Referências

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas**: uma análise da influência da cultura e das instituições. 2004, 178f. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2004.

_____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CANÇADO, A.C., SOUZA, M.F.A. PEREIRA, J.R. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC** - Santa Maria, RS, Vol. 01, N° 02, 2º Sem. 2014.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. In: **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa** . Vol. 5, nº 01, janeiro/junho, 2010.

FERRARI, M. A. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas – Histórias, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p.243-262.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE-eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

GRUNIG, J.E. (ed). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, James. E., FERRARI, Maria. A., FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos** - 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture Consequences** – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

_____. **Culturas e organizações**: compreendendo a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

HOFSTEDE, G. MINKOV, M. **VSM 2013 values survey module 2013. Manual**. Disponível em: <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>. Acesso em 06 jun. 2017.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA). Disponível em www.ica.coop. Acesso em 14 mar. 2015.

MATOS, H. **Capital social e comunicação**: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp/. Acesso em 20 dez. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (OCESP). Disponível em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/default.asp> . Acesso em 06 nov. 2005.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE FINANCEIRO. História do cooperativismo de crédito no Brasil. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/> . Acesso em 28 dez. 2017.

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

SMIRCICH, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, sept 1983.

TANURE, Betânia. **Gestão a Brasileira: Somos ou Não Diferentes?** Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.142p.

WORLD CO-OPERATIVE MONITOR. **Exploring the Co-Operative Economy**, Report, 2014. Disponível em: <http://www.euricse.eu/en/worldcooperativemonitor>. Acesso em 21 dez. 2014.

ZYLBERSTAJN, Décio. **Organização de Cooperativas: desafios e tendências**. In: Revista de Administração, São Paulo v.29, n.3, p.23-32, julho/setembro 1994.