



## **A influência dos princípios e valores dos fundadores e das relações de poder na cultura organizacional em uma cooperativa médica**

**Juliana Mayumi Nishi<sup>1</sup>**  
**Viviane Flaviano<sup>2</sup>**  
**Mauri Leodir Löbler<sup>3</sup>**

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo analisar se os princípios e valores dos fundadores e as relações de poder podem influenciar a cultura organizacional de uma cooperativa médica. Os temas sobre cultura e poder organizacional, atrelado à figura do fundador, têm sido objeto de muitos estudos, e reunido conceitos e ideias, bem como provocado interpretações a respeito do que realmente esta figura significa dentro do ambiente organizacional. Observa-se assim, a ampla existência de definições quanto ao tema, bem como também as múltiplas posturas adotadas para o alcance do desempenho por meio da constituição destas culturas e das relações de poder inerentes. A figura dos fundadores empresariais, como transmissores de suas motivações e projetos pessoais no desenvolvimento da organização, tem contribuído para a análise do poder e da importância destas culturas. Os resultados mostraram que a influência dos fundadores é significativa no início da organização, quando estes ainda estão presentes, exercendo algum cargo de gestão, porém esta relação diminui gradativamente. As reflexões apresentadas neste artigo podem servir como um ponto de partida para outros pesquisadores que estão interessados na investigação e construção de novas teorias sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Ciência. Conhecimento. Nexo Ontológico. Ontologia. Psicologia.

### **Psychology and Ontology as assumptions to knowledge and evolution of the human being**

**Abstract:** This paper aims to analyze if the principles and values of founders and power relations can influence the organizational culture of a medical cooperative. The topics on culture and organizational power, linked to the founder of the figure, have been the subject of many studies, and gathered concepts and ideas and provoked interpretations about what this figure really means within the organizational environment. It is observed so the wide existence of definitions on the subject and also the multiple postures adopted to reach the performance through the establishment of these cultures and the inherent power relations. The figure of business founders, as transmitters of their motivations and personal projects in the development of the organization, has contributed to the analysis of power and the importance of these crops. The results showed that the influence of the founders is significant at the beginning of the organization when they

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração (UFSM). E-mail: [julianamnishi@gmail.com](mailto:julianamnishi@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutoranda em Extensão Rural (UFSM). E-mail: [vivianeflaviano@gmail.com](mailto:vivianeflaviano@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Administração (UFRS). Professor Associado na UFSM. E-mail: [mlobler@gmail.com](mailto:mlobler@gmail.com)

are still present, exercising a management position, but this relationship gradually decreases. The reflections presented in this article can serve as a starting point for other researchers who are interested in research and construction of new theories on the subject.

**Keywords:** Organizational Culture, Culture of the Founders, Cooperative Principles, Power Relations.

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento de uma organização configura-se através da associação de pessoas que devido a um sistema de cooperação torna possível o alcance de certos objetivos, onde os idealizadores modelam o comportamento, as formas de decidir, de influenciar e de liderar seu grupo, composto por diversas características de personalidade e valores (PAZ, MARTINS e NEIVA, 2004).

Na visão de Reis (2012) menciona que mesmo que as organizações possuam similaridades nos produtos ou serviços, elas têm configurações diferentes, pois apresentam formas peculiares de existência e diversos valores, princípios e mitos que constroem a cultura da organização que consegue impactar e influenciar o seu modelo de gestão.

A cultura organizacional, portanto, refere-se a um fenômeno dinâmico que pode orientar ou restringir os comportamentos de todos da organização baseados, geralmente, nas crenças, valores e suposições de seus fundadores e líderes (SCHEIN, 2004). Corroborando, Martins (2008) afirma que os aspectos culturais dos fundadores e dos gestores podem ser, em sua maioria, os grandes responsáveis pela formação de uma cultura organizacional e ao mesmo tempo pela identificação dos traços que possam vir ao encontro com os princípios e valores de um sistema de cooperação coletivo.

Para Katz e Kahn (1978), baseados nos elementos que orientam a cultura de uma organização, sendo eles, os papéis, as normas e os valores, as relações de poder tornam-se essenciais para ter ordem, ou seja, para uma convivência social ordenada haverá a necessidade de se obedecer às normas, regras, condutas e padrões previamente estabelecidos, mobilização disciplinar, exigência do cumprimento de deveres delimitados pelos líderes, seja em uma organização ou na sociedade (SROUR, 2005).

Tal cenário deu origem a seguinte problemática: Os fundadores de uma cooperativa, os princípios cooperativos e as relações de poder podem influenciar na cultura organizacional de uma cooperativa médica?

O objetivo geral do artigo é analisar se os princípios e valores dos fundadores e as relações de poder podem influenciar a cultura organizacional de uma cooperativa médica. Os objetivos específicos do trabalho são; i) verificar a relação entre a criação da organização com os valores do cooperativismo; ii) avaliar se os valores pessoais dos fundadores se assemelham com os princípios do cooperativismo; iii) caracterizar a gestão da cooperativa médica quanto as relações de poder existente na estrutura hierárquica e as influências do governo na sua administração.

Neste contexto, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de maior exploração do assunto e pela importância do conhecimento sobre as questões relacionadas à cultura organizacional, as relações de poder e a cooperação. A organização, objeto de estudo, é uma cooperativa médica localizada na cidade de Santa Maria/RS, pautada em princípios e valores do cooperativismo, detentora de uma história de fundação e permanência no mercado bem significativas, considerada, assim, como o cenário ideal para realização do trabalho.

Para responder ao problema proposto, o artigo está estruturado em seis capítulos. Primeiro, é apresentada a introdução, mencionando o objetivo, problemática e justificativa. Em segundo plano, o referencial teórico que abarca sobre a cultura organizacional e cultura dos fundadores, princípios cooperativistas e adiante, as relações de poder. Em terceiro plano, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e a análise dos dados, dentro da sequência proposta pelos objetivos. E em quarto e quinto capítulos são feitas a discussão dos resultados e conclusão do trabalho. Ao final são citadas as referências bibliográficas utilizadas no trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura organizacional e cultura dos fundadores**

A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, a comunicação entre as pessoas e os grupos sociais. Ela permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo e também serve como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente. Um estudo sobre a cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes (ZAVAREZE, 2008).

A cultura organizacional institui uma visão da organização que inclui as crenças, as ideias, os valores e os diversos produtos da cultura (ritos, arquitetura, histórias, heróis),

fundamentando a identidade das pessoas como pertencentes à organização (QUIJANO e NAVARRO, 1999).

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente mutável e que precisa de interação contínua, recebendo influências e sendo influenciado o tempo todo, segundo Hall (1982), portanto, a cultura também não é uma constante, nem tampouco, ser analisada em um contexto isolado.

A cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p. 7).

Pode-se compreender a cultura organizacional como sendo a forma de pensar, de agir e sentir de cada organização, surgidas a partir dos princípios dos precursores que idealizaram um modo certo de conceber a realidade e que precisa ser transmitido aos demais dirigentes e integrantes da comunidade organizacional de maneira a estimular o alcance dos objetivos da organização (SILVA e ZANELLI, 2004).

O desenvolvimento de uma cultura organizacional, na sua maioria, é formado com base nos valores do fundador ou dos seus idealizadores. Isso acontece por deterem o poder máximo na empresa, impondo suas convicções pessoais, o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem (BIO, 1996; CATELLI, 1997 e SCHEIN, 1992).

Conforme Schein (1992) existe uma grande influência dos fundadores na cultura organizacional, pois a cultura deriva de três forças: as crenças, valores e pressupostos dos fundadores; o aprendizado do grupo e novas crenças; valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

Assim, os fundadores de uma tradicional organização têm grandes influências na cultura inicial da empresa, já que possuem uma visão geral de como deve ser este empreendimento, colocando em prática todos os seus conhecimentos e não se sentem restringidos pelos costumes ou ideologias anteriores. Necessariamente no início da vida de uma organização, os valores e princípios apresentados pelos seus fundadores são fatores determinantes para a formação de uma nova cultura (SCHEIN, 1992).

Existem visões contrárias da capacidade do fundador em conseguir influenciar a cultura de uma organização por muito tempo. Conforme Rubenson e Gupta (1992), os fundadores podem não conseguir acompanhar o crescimento da organização e terão que aprimorar suas habilidades à medida que a organização amadurece. Outro ponto levantado é a

dificuldade que muitos fundadores encontram no processo de sucessão, devido às diferenças de gestão e comportamentos (JAYARAMAN *et al.*, 2000; WASSERMAN, 2003).

Ao abordar as relações dessas pessoas nas organizações, a cultura e as relações de poder surgem como fundamentais para a compreensão da dinâmica organizacional. As relações de poder existentes no interior de uma cultura voltada pra cooperação e com base em seus fundadores promovem a maturidade relacional, envolvendo integração, colaboração e participação e conseqüentemente influencias e traços na sua cultura.

Construir relações sociais voltadas para cooperação implica conhecer a dinâmica pela qual cada participante influencia aqueles com quem se relaciona na realização de suas atividades. Entender as relações de poder existentes no interior de uma organização cooperativa contribui para compreender a motivação e a gestão das pessoas em atividades não remuneradas, as implicações do trabalho voluntário, com foco no exercício do poder e na liderança (PINTO e JUNQUEIRA, 2009).

## 2.2 Princípios Cooperativistas

Os princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam seus valores em prática. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2013), os sete princípios cooperativistas são: i) **Adesão voluntária e livre:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de gênero, sociais, raciais, políticas e religiosas; ii) **Gestão democrática:** as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões, ou por meio das eleições, há a gestão por parte dos representantes; iii) **Participação econômica dos membros:** os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa, apoio a outras atividades aprovadas pelos seus membros; iv) **Autonomia e independência:** as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Caso haja acordos com outras organizações ou a procura de capital externo, deverá ser feito em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e a autonomia da cooperativa.

Dando continuidade o quinto princípio é: **Educação, formação e informação:** as cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, representantes eleitos e funcionários, de modo que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas, como também informam o público em geral sobre a natureza e vantagens da cooperação; vi) **Intercooperação:** as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais e por fim; vii) **Interesse pela comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Destacam-se como sendo os valores cooperativistas: honestidade, transparência, cooperação, democracia, autonomia, equidade, equilíbrio e autogestão. Tais princípios e valores devem nortear a gestão das cooperativas quanto ao seu conceito de responsabilidade social, preocupação com a cidadania, com o meio ambiente, o bem-estar social, educação, saúde, qualidade de vida dos associados, funcionários, comunidade, clientes, fornecedores e consumidores. Para uma organização que tem como valores básicos a ajuda e a responsabilidade mútuas, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, é fundamental que uma das características básicas desse estilo, que é colocar o ser humano em primeiro lugar, esteja presente.

### 2.3 Relações de Poder

O conceito de organização pressupõe a existência de relações sociais entre os indivíduos e o grupo desenvolvidas com base nos princípios e objetivos que a estrutura organizacional define. Entretanto, cada indivíduo e grupo são formados por crenças e valores que orientam suas ações e estabelecem a cultura organizacional por meio do compartilhamento de significados. Nessa perspectiva, a estrutura organizacional reflete a interdependência entre o sistema formal e os padrões de interação (FEUERSCHÜTTER, 1997).

Em razão da sua centralidade e instrumentalidade, a cultura promove padrões normativos para o uso legítimo da autoridade e força a fim de alcançar os objetivos almejados pela organização, criando o significado e o propósito das relações de poder, ou seja, o poder torna-se uma ferramenta fundamental para atingir os propósitos culturalmente nutridos (CHIU e HONG, 2006 *apud* TORELLI e SHAVITT, 2010).

Baseado na definição de Max Weber, em 1947, o poder é a probabilidade de uma pessoa exercer a sua vontade a despeito de qualquer resistência, ou seja, o indivíduo mantém suspensas suas próprias convicções para escolher entre alternativas e usa o critério formal de um recebimento de comando como fonte de escolhas devido à persuasão ou autoridade recebida (BLAU e SCOTT, 1962).

Outro autor Mintzberg (1992) define poder como a capacidade de afetar os resultados das organizações tanto externamente quanto internamente dependendo do número de atores envolvidos, objetivos e propósitos organizacionais, leis governamentais, a formalidade e informalidade dos influenciadores entre outros.

Dessa forma, os autores Paz, Martins e Neiva (2004), relata que o comportamento organizacional se torna um jogo de poder, onde os elementos básicos do poder – influenciadores, autoridade, ideologia, especialidade e a política – procuram controlar as ações organizacionais, uma vez que “sem que haja uma disciplina mínima, nenhuma coletividade humana funciona”, ou seja, “o poder significa produzir efeitos desejados ou controlar ações alheias” (SROUR, 2005, p. 165 e p. 167).

Na visão de Morgan (1996) menciona as diversas fontes de poder que provem interesses, resolvem ou ampliam os conflitos organizacionais, sendo elas: (a) autoridade formal, (b) controle sobre recursos escassos, (c) uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos, (d) controle do processo de tomada de decisão, (e) controle do conhecimento e da informação, (f) controle dos limites (fronteiras), (g) habilidade de lidar com as incertezas, (h) controle da tecnologia, (i) alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”, (j) controle das contra-organizações, (k) simbolismo e administração do significado, (l) Sexo e administração entre os sexos, (m) fatores estruturais que definem o estágio da ação e (n) o poder que já se tem.

Assim, o poder é distribuído e simultaneamente determinado pelas interações entre as abordagens estrutural e comportamental, onde na primeira, o poder reflete a propriedade de um sistema social, de uma estrutura hierárquica, aprovado pela autoridade e legitimidade de ações, caracterizado por ser unidirecional, delegável, distribuível e expresso em atividades (ASTLEY e SACHDEVA, 1984; PEREIRA e FONSECA, 1997). A comportamental, baseada na premissa de que os indivíduos possuem habilidades e competências diferentes e que podem usá-las como meio de influenciar outros através da persuasão, qualificado por ser multidirecional, não-delegável, não-distribuível e expresso em atitudes (BRASS e BURKHARDT, 1993; PEREIRA e FONSECA, 1997).

No entanto, apesar do poder estar intimamente ligado ao processo de influência social, eles se diferem, pois, o primeiro está caracterizado por haver influência exercida de uma forma não autorizada, e a influência ser decorrente de uma relação em que os atores atribuem o poder ao decisor, uma vez que se assemelham com os valores e os objetivos dele (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Todo processo decisório consiste em escolher um caminho entre vários cursos de ação. Por isso é que as decisões não são gratuitas, causais ou neutras, mesmo quando tecnicamente bem elaboradas ou bem fundamentadas. Toda e qualquer decisão se estriba em interesses observáveis, sejam eles individuais, corporativos ou coletivos, e obedece à lógica das pressões e das contrapressões (SROUR, 2005, p. 180).

O poder só pode ser exercido se for legitimado. Por sua vez, a legitimação significa aprovação social, a qual é fundamental para que as relações de poder sejam estabelecidas: os indivíduos que têm direitos de mandar são reconhecidos e os indivíduos dominados reconhecem o dever de obedecer.

Em contraste, Torelli e Shavitt (2010) afirmam que pesquisas recentes contestaram a conotação de que os detentores do poder são aqueles que agem em prol de seus auto-interesses ou que agem para manter prestígio e *status quo*, que são características do individualismo vertical. A concepção de poder começa a estar direcionada ao coletivismo horizontal, ou seja, na relação com os termos socializados e a benevolência. Assim, tanto a orientação horizontal como a vertical oferecem a oportunidade de vincular as variáveis culturais com distintos conceitos de poder.

De certa forma, todos os indivíduos sentem atração pelo poder, porém ao mesmo tempo que protege o homem, constroem relações positivas e promove a expressão legítima e respeitável, ele pode isolar o homem, destruir as relações e ser considerada como algo vergonhoso. Apesar da ambiguidade do poder, sem ele o ser humano perde suas características fundamentais (PEREIRA e FONSECA, 1997).

### **3 MÉTODO**

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva tem característica conclusiva e objetiva à descrição de algo, além de determinar o grau de associação de variáveis. A abordagem qualitativa proporciona que haja uma maior percepção e compreensão do contexto do problema, para pequenas amostras (MALHOTRA, 2006).

Foi feita a opção por um estudo de caso único e se justifica por ser crítico, ao satisfazer as condições necessárias à situação de pesquisa; extremo, porque o foco do estudo ocorre eventualmente; típico, em razão de a situação representar condições usuais; revelador, por se tratar de uma situação previamente inacessível para investigação. O estudo de caso único tem como propósito testar os limites da teoria por meio de casos extremos ou críticos (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987; YIN, 2005).

A cooperativa foi escolhida de maneira intencional para a realização do estudo, pois suas bases de constituição são calcadas nos princípios e valores baseados nos fundadores, que exercem atualmente algum papel dentro da organização, seja como cooperado ou como gestor (YIN, 2005). A avaliação procurou resgatar, por meio das entrevistas, aspectos que estavam envolvidos nos contextos vivenciados desde a fundação até dos dias atuais, de acordo com a proposta de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

A coleta dos dados foi realizada entre o período de dezembro de 2012 a fevereiro de 2013 por meio de entrevistas estruturadas e em profundidade. Foram entrevistados cinco integrantes de uma cooperativa médica, nomeada de Coop XYZ, conforme ilustra o quadro 1.

Quadro 1: Relação de entrevistados.

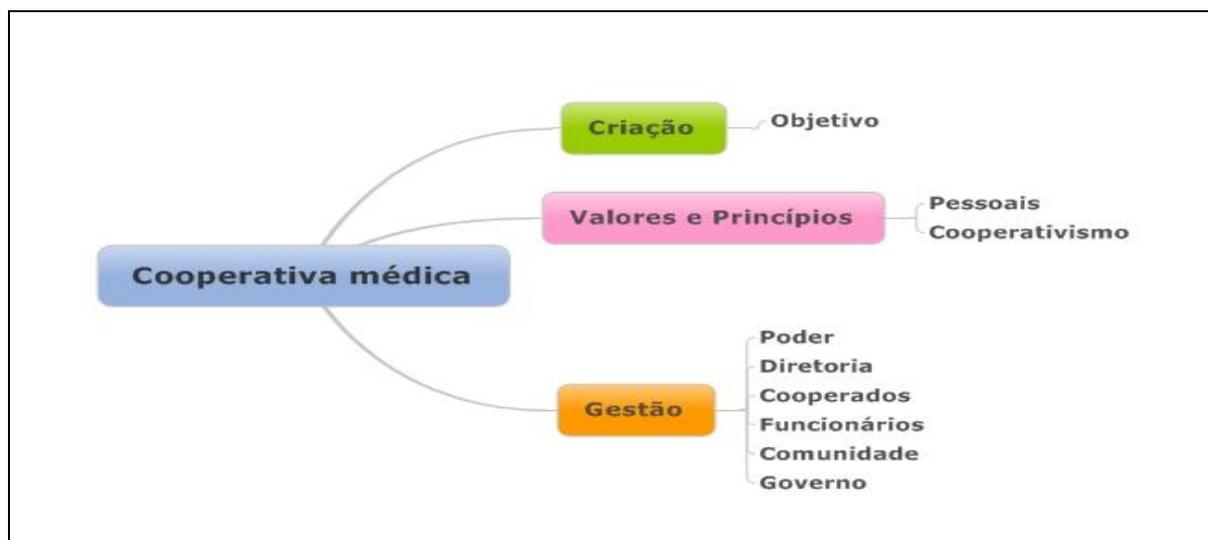
Coop XYZ	Entrevistado 1	Fundador
	Entrevistado 2	Vice-diretor
	Entrevistado 3	Superintendente da atual diretoria
	Entrevistado 4	Colaboradora 1 Colaboradora 2

Fonte: elaborado pelos autores (2013)

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Para Gil (2002) a entrevista é adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, esperam, sentem ou desejam, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo que conforme Bardin (2006, p.31) que “é uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”. Para tanto, as entrevistas foram submetidas a sucessivas leituras de modo a identificar a presença de certos conteúdos, cujas categorias de análise foram divididas em três: (1) Criação, (2) Valores e Princípios e (3) Gestão.

Figura 1- Categorias e subcategorias do estudo.



Fonte: elaborado pelos autores.

Destaca-se que este estudo apresenta algumas limitações. A primeira é inerente ao método de estudo de caso único, pois os resultados não podem ser generalizados por ser de particularidade de apenas uma organização (YIN, 2005). Outra limitação é que a organização estudada possui mais unidades, porém apenas a unidades da cidade de Santa Maria foi estudada.

A seguir serão apresentados os resultados, cuja ordem referem-se primeiro a descrição do caso estudado e em seguida aos dados da pesquisa conforme seus objetivos geral e específicos.

## 4 RESULTADOS

A Coop XYZ é a primeira cooperativa de trabalho médico do país, sua fundação foi em dezembro de 1967, na cidade de Santos no Estado de São Paulo. Surgiu como uma resposta da classe médica à exploração da saúde como fonte exclusiva de lucros. Teve como proposta ser um modelo alternativo e democrático que, ao invés de visar o lucro, tinha com o objetivo oferecer trabalho aos médicos associados. Buscando uma outra forma de se fazer saúde, pensando no melhor gerenciamento dos recursos. A partir dessa primeira experiência, outras cooperativas foram sendo criadas e, dez anos depois, já havia cerca de sessenta unidades em todo o Brasil. No início da década de 70, várias cooperativas já estavam reunidas em federações, que surgiram primeiramente nos Estados de São Paulo, Minas Gerais

e Rio Grande do Sul. A confederação foi fundada em 1972, quando alguns dirigentes de federações, mediante um protocolo de intenções, anteciparam-se à ação da AMB que planejava fundar uma confederação e assumir seu comando.

Atualmente a Coop XYZ é composta por um complexo que reúne diferentes entidades jurídicas interligadas, numa instituição de caráter virtual, reunindo sistemas ou segmentos de diferentes atividades e naturezas jurídicas, tais como as cooperativas de trabalho médico, de economia e crédito mútuo, de consumo, uma corretora de seguros, uma seguradora, uma empresa de administração e serviços.

Em relação às variáveis abordadas no estudo, a cultura é algo complexo composto por significados socialmente estabelecidos, produzidos e interpretados por um determinado grupo que se distinguem entre si, onde para se compreender um ritual e uma ideia em particular, é necessário entender o pano de fundo do acontecimento (REIS, 2012).

Assim, a cultura da Cooperativa XYZ surge a partir de sua fundação e identificação com os princípios encontrados no modelo do cooperativismo. De acordo com a primeira categoria do estudo “Criação”, o fundador descreveu de forma clara a formação e o objetivo principal da cooperativa médica conforme destaca:

“O motivo da criação da cooperativa foi complexo. Acontece que na década de 70 começou a aparecer o que se chama de “medicina de grupo”, que era o plano de saúde criado por pessoas não médicas. E esses planos começavam a empregar médicos por salários que a gente julgava que não eram de adequados. Então, em Santos, um grupo de médicos criou uma empresa própria para resolver esse problema e encontraram no cooperativismo a solução para o problema. Em 1970 em Santa Maria/RS, surgiu a cooperativa nos moldes de Santos” (Fundador da Coop XYZ).

Outro ponto de vista é o do superintendente que menciona que a criação da cooperativa está associada a não mercantilizarão da medicina e também sobre o seu sentimento em relação ao fundador da cooperativa em Santos, segundo sua fala:

“Ela foi criada porque as empresas portuárias em Santos, elas começaram a comprar assistência médica de grupos mercantis, aonde os médicos de certa forma, o exercício de sua profissão não era respeitado. E aí um grupo de médicos liderado por um sujeito visionário, onde tenho o maior respeito por ele, conheço ele, chamado Dr. Castilhos, foi a pessoa que teve a grande ideia de criar o cooperativismo de trabalho médico. E esse cooperativismo de trabalho médico foi uma ação nacional e essa forma de você prestar assistência assim não existia no mundo” (Superintendente da Coop XYZ).

Já o vice-presidente legitima que atualmente após quarenta anos de criação, a cooperativa está “com mais de 100.000 usuários. Desta forma, permite que o cooperado possa

preencher sua agenda de trabalho médico. Assim o cooperado pode participar ativamente deste amplo mercado de trabalho, em que certamente há um grande número de oportunidades de trabalho a todos e em todas as áreas de trabalho médico, nas mais diversas especialidades”.

Quando questionados sobre se os valores e princípios pessoais se assemelham com o cooperativismo, segunda categoria, o superintendente alega que:

“Eu entrei na cooperativa porque me identificava com os princípios do cooperativismo, eu sou fã do cooperativismo há muito tempo. Várias razões me levaram a entrar, não só eu, mas outros, várias razões resolvem e são importantes para fazer com que você seja cooperativo, entende? Não como cooperativado. Eu não entrei na cooperativa.. é claro que naquela época a cooperativa pra mim era uma solução para eu trabalhar, para abrir meu mercado de trabalho, mas o mais importante na cooperativa é a filosofia da cooperativa. De uma coisa que os homens estão perdendo que é o associativismo. As pessoas estão hoje muito mais individualistas, estão pensando só em si e no lucro. (...) A resolução dos problemas individuais para uma forma coletiva é muito mais fácil e isso aí é a soma. O cooperativismo é a soma, e o cooperativismo promove o reconhecimento do seu talento, assim.. você terá as mesmas oportunidade se você trabalhar mais, se empenhar mais, você se dedicar mais, você ganha mais, ele tem essa proporcionalidade. É uma solução socialmente justa, economicamente igualitária, então isso é importante. Eu sempre pensei assim dessa forma coletiva. (...) Há um ditado africano que diz “Se quiser ir rápido, vá sozinho. Se quiser ir longe vá junto” (Superintendente da Coop XYZ).

Para o fundador, seus valores e princípios estão diretamente relacionados aos do cooperativismo, destacando que “a saúde não é um bem negociável, alguns não entendem sobre o cooperativismo, querem apenas trabalhar. Saúde é um bem público, não pode ser negociável”, destacando assim, a importância da vida como um de seus princípios. Já o vice-presidente alega que “os princípios do cooperativismo estão mais presentes nas cooperativas menores. A operadora de saúde se torna um negócio de risco, imprevisível. A cooperativa está tentando conviver como cooperativa e operadora de serviço, o sistema desta cooperativa médica é mais forte no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, nos outros estados do Brasil já estão se desfazendo”.

E esses valores e princípios são descritos pela funcionária 1 dizendo que “a cooperativa tem um forte nome no mercado. A busca do cooperativismo, estrutura para os médicos, associação de pessoas, através da cultura, ética, gestão e saúde fizeram eu me identificar com a organização”.

Na última categoria “Gestão” há subcategorias que posteriormente serão apresentadas individualmente, sendo a primeira relacionada ao poder. Foi questionado como é a relação entre a diretoria, cooperado e os funcionários, se há uma rigidez na estrutura hierárquica, e

como resposta, apesar de ser uma cooperativa e considerar as sugestões dos colaboradores e cooperados, existe uma manutenção do organograma conforme fala:

“Teoricamente os funcionários podem criar, mas é o médico que está na gestão que decide no final. Quanto aos cooperados há baixa participação nas decisões. Os funcionários são a alma da gestão da cooperativa, altamente qualificados e na cúpula da administração ficam os médicos cooperados. Os colaboradores se comprometem mais que os cooperados, vestem a camisa, porém o poder de decisão está na cúpula. (...) A palavra final é do médico cooperado e o mecanismo de controle é dos colaboradores. As decisões são tomadas junto dos cooperados em assembleias” (Vice-presidente da Coop XYZ).

Uma das funcionárias da controladoria menciona que na cooperativa:

“Há o conselho de administração com diversas pessoas, cada membro do conselho é responsável por uma área. A hierarquia se dá entre o operacional, estratégico e tem o canal de recursos humanos com a chefia. A controladoria é o suporte para tomada de decisão dos superiores. Mas há sim uma boa relação, os superiores respeitam as opiniões dos colaboradores. E também toda semana tem reunião do conselho, os colaboradores participam apenas das reuniões de conselho” (Funcionária 2 da Coop XYZ).

Conforme o visualizado, na organização estudada há a possibilidade de se considerar as sugestões dos funcionários, entretanto, as decisões são tomadas pela diretoria, o que de certa forma não prejudica a relação entre os envolvidos, segundo o superintendente da cooperativa “Temos uma relação positiva, questões pessoais, relações intuitiva e boa, e principalmente com nossos colaboradores. A psicóloga auxilia nestas relações. Há o avanço horizontal, vertical, a competência e tempo de carreira. São feitas avaliações anuais, para seguir um cronograma, mas fazemos um treinamento para a diretoria, algo mais formalizada”.

Segundo Schein (2009) os líderes fundadores têm a difícil tarefa de serem simultaneamente claros e fortes para articular sua visão para a organização, mas também devem permanecer abertos às mudanças de gestão na medida em que se percebe um ambiente turbulento. Sem disciplina não pode haver o alcance dos propósitos de uma organização, ou seja, o exercício do poder é fundamental para atingir os objetivos culturalmente nutridos pelos fundadores e cooperados (CHIU e HONG, 2006 *apud* TORELLI e SHAVITT, 2010; SROUR, 2005).

Quando relacionada à “Diretoria”, segunda subcategoria, a cooperativa médica tem “um sistema parlamentar misto, são eleitos todos os anos três novos membros, e fazem a renovação e o comitê é regido por um conselho de administração, que são nove membros e depois desse conselho de administração têm três membros referentes ao conselho executivo,

que é formado pelo presidente, vice-presidente e o superintendente” (Superintendente da Coop XYZ).

O vice-presidente revela que a diretoria é formada por médicos e que as decisões são tomadas por eles, porém os colaboradores compreendem de forma clara os princípios que orientam o cooperativismo, de acordo com a fala “A equipe administrativa e de colaboradores estão sempre se reciclando, fazendo cursos, eles são mais capacitados do que nós. Nós aprendemos com a experiência”.

A terceira subcategoria, “cooperados”, apresenta uma unanimidade nas colocações dos entrevistados ao afirmarem sobre a não participação dos cooperados. O fundador afirmou que “Sempre é e foi difícil reunir todos. Tinha vezes que eu tinha que pedir pelo amor de Deus para irem votar. Era quase um esforço pessoal. Hoje em dia não é diferente. De 700 associados, tem quarenta, cinquenta pessoas só na assembleia. Talvez isso faça parte da cultura brasileira”. Em conformidade, o atual vice-presidente declara que:

“Os cooperados tem autonomia de decidir também. Nós fazemos reuniões, mas são poucos os que aparecem. O médico só participa se, por exemplo, eu disser que vamos diminuir a remuneração. Aí enche. Eles não participam mesmo. Talvez seja pelo próprio sentido da profissão. (...). Já inventamos viagens, descontar dinheiro, fazer churrasco, fazer de tudo. E não tem jeito. Eles acham que isso aqui é um convênio a mais”.

Segundo os entrevistados, a subcategoria “funcionários”, os colaboradores são constantemente treinados. “Os funcionários têm competência e qualificação, não se valoriza apenas o salário. O que melhora a relação com o colaborador e a cooperativa é o aperfeiçoamento, através do sistema SESCOOP. O colaborador na visão dos gerentes é o maior bem, grande fortuna sai dos colaboradores, tudo depende deles” (Superintendente da Coop XYZ).

Conforme as funcionárias, “Na cooperativa há o plano de cargos e salários, por competência. A visão é sistêmica, visão de qualidade, focando o trabalho em equipe. A relação é setorial. A cooperativa também nos oferecem bolsas de estudos, (...) e no final de ano tem confraternização entre os colaboradores, tem festinhas de aniversário todo final de mês”. A Coop XYZ mostra conformidade ao quinto princípio do cooperativismo focando a importância da educação, formação e informação a fim de que seus funcionários prestem o serviço com alta qualidade.

Quando relacionada à quinta categoria, “comunidade”, somente o superintendente comentou a respeito:

“É muito importante que a empresa seja aberta a comunidade. Porque nós temos que pensar que foi Santa Maria que acolheu a cooperativa. Isso se chama de crachá. Temos que ter o melhor crachá. Então eu vejo assim, você tem que ver que tem que ser uma empresa em que a tua comunidade tenha interesse em preservar entende? Porque é uma empresa que presta serviço para a comunidade. Se eu tiver uma empresa que só busca tirar da comunidade, a comunidade até pode rechaçar. Então se você imaginar assim que empresas que presta serviços de água, luz a comunidade tem interesse de preservar (...). Então o pessoal sair como uniforme da cooperativa, eles têm que ter orgulho e teve uma época em que o pessoal saia pelas ruas, e eram tratados de certa forma, e isso era bom porque você não pode ser maíó que a sua empresa. Então você tem que ter orgulho da sua empresa. (...) Então eu acho que é importante essa relação com a comunidade, tem que ser de portas abertas, você não pode dirigir a sua empresa voltada para ela mesma” (Superintendente da Coop XYZ).

Corroborando com o sétimo princípio cooperativo denominado “interesse pela comunidade”, as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus associados, evidenciando a responsabilidade das cooperativas de garantir uma boa assistência à comunidade na qual está inserida (SINGER, 2002).

A última subcategoria “governo” foi relatada pelo fundador e pelo superintendente como meio que provocou diversas mudanças na gestão, nos valores e princípios do cooperativismo, assim como transformações tecnológicas.

“As mudanças foram muito grandes, foram épocas diferentes, no início prestava contas para o quando social. Hoje precisa de recurso em caixa, cento e cinquenta da receita da cooperativa tem que ser repassada para agencia nacional de saúde (ANS). A regulamentação trouxe sérios problemas, pois aumentou os custos, sem permitir que a receita cresça na mesma proporção” (Fundador da Coop XYZ).

“Quando estávamos no Governo Collor eu era diretor, foi ruim para a cooperativa. Tinha reservas para pagar os cooperados. Lançaram outra moeda, e só tínhamos a outra para pagar os cooperados, então, eram apenas títulos. Mas a Agência Nacional de Saúde (ANS) nivelou todas as organizações, operadoras do plano de saúde para dar satisfação ao cliente, indicadores econômicos que possam fazer isso. Vejo que ela (ANS) teve seu lado positivo e negativo. O positivo foi que trouxe um rigor maior, cumprimento, trouxe uma seriedade, quem entendeu sobreviveu, quem não entendeu sucumbiu. O lado negativo da ANS muito rígida, determinar novas obrigações, sem possibilitar que novas formas de recurso” (Superintendente da Coop XYZ).

Nota-se que a Cooperativa XYZ têm ligação aos sete princípios mundiais do cooperativismo: adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação, intercooperação e interesse pela comunidade, sendo algumas mais presentes do que outras.

No entanto, ao trazer a cooperação como fundamento da cultura da organização, há um contraponto com a cultura que predomina no espaço dos negócios e na sociedade em

geral, tradicionalmente dominados por valores e práticas que tem a competição como elemento preponderante. A tarefa principal dos gestores de um sistema cooperativo também é a tomada de decisão, para tanto, utilizam igualmente o conceito de racionalidade, onde as legitimidades cognitivas e instrumentais dependeriam da habilidade que elas teriam de se mostrarem objetivas e racionais, mesmo diante da pouca participação dos seus associados, os gestores da Coop XYZ.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral deste trabalho foi analisar se os princípios e valores dos fundadores e as relações de poder podem influenciar a cultura organizacional de uma cooperativa médica. Para isso, foram realizadas cinco entrevistas, além de pesquisa documental. Este trabalho esteve interessado nas dinâmicas, interações, perturbações e nos desafios das analogias de uma gestão democrática e das relações de poder dentro de uma cultura organizacional, que se baseia em valores e princípios do cooperativismo.

Respondendo aos objetivos específicos do artigo, os resultados mostraram que a influência dos fundadores é significativa no início da organização, quando estes ainda estão presentes, exercendo algum cargo de gestão, porém esta influência diminui com o passar do tempo. Isso acontece principalmente pelo afastamento destes fundadores da gerência, tanto por questões pessoais como por questões de política interna, uma vez que um presidente pode ficar no máximo cinco anos na administração de forma contínua.

No entanto, nesta cooperativa os valores e princípios consentidos pelos fundadores persistem até os dias atuais, inclusive como sendo o grande responsável pela manutenção da cultura de cooperação presente nas relações entre os colaboradores e entre os associados. Os valores pessoais dos fundadores mostraram ser importantes na perpetuação do ideal e dos valores da organização.

Tal linha de argumentação leva, portanto, à conclusão de que o objetivo geral do trabalho foi alcançado, já que os valores e princípios do fundador norteiam as tomadas de decisões dos administradores atuais, apesar de haver um contraponto com a cultura cooperativista, uma vez que há o predomínio da competição que existe nos negócios e na sociedade.

Por tudo o que aqui foi dito, acredita-se que o pleno desenvolvimento do presente trabalho acentuou as reflexões e discussões sobre o papel (trans)formador que as cooperativas desempenham no cenário nacional enquanto promotoras de políticas de autogestão e da

influencia dos fundadores para as mesmas, chamando atenção para a necessidade de ter como referência os princípios e valores deste fundadores, servindo de suporte para a realização de pesquisas futuras em outros formatos, contextos e realidades, tais como, a comparação entre cooperativas do mesmo e com outro segmento no mercado nacional e internacional, estudos envolvendo dados quantitativos, investigação sobre o porquê da não participação dos cooperados no processo de tomada de decisão entre outros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASTLEY, W. G.; SACHDEVA, P. S. Structural sources of Intraorganizational power: a theoretical synthesis. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 104-113, 1984.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2006.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, Sept. 1987.

BIO, S. R. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional**. São Paulo, SP. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. Formal organizations: a comparative approach. **Stanford Business Classic**, 1962.

BRASS, D.J.; BURKHARDT, M. E. Potential power and power use: an investigation on structure and behavior. **Academy of Management Journal**. v. 36, n. 3, p. 441-470, 1993.

CATELLI, A. **Notas de aulas da disciplina "Análise de Custos" do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade**. São Paulo, SP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

FEUERSCHÜTTER, S. G. **Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática**. *RAC*, v.1, n.2, p. 73-95, Maio/Ago. 1997.

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

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

JAYARAMAN, N. et al. CEO founder status and firm financial performance. **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 1215-1224, 2000.

- KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada; tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINS, M. G. O. M. **Cultura nacional e cultura organizacional**: Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. Belo Horizonte, MG. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade Novos Horizontes, 2008.
- MINTZBERG. H. **El poder en la organización**. Barcelona: Ariel Economía, 1992.
- MINTZBERG. H.; RAISINGHANI, D; THÉORËT, A. The structure of ‘unstructured’ decision processes. **Administrative Science Quarterly**. v. 21, p. 246-275, 1976.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 1996.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Disponível em<[http://www.ocb.org.br/site/brasil\\_cooperativo/index.asp](http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp)>. Acesso em 10. Jun. 2013.
- PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. *O poder nas organizações*. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PINTO, A. M. G.; JUNQUEIRA, L. A. P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. **Rap** — Rio de Janeiro. set/out. 2009.
- QUIJANO, S.; NAVARRO, J. El ASH. Auditoria del Sistema Humano. Los modelos de calidad y evaluación organizativa. **Revista de Psicología General y Aplicada**, 1999.
- REIS, M. A. C. **Os valores do fundador como determinantes da cultura organizacional**: o caso Size marcenaria. Pedro Leopoldo, RS. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Fundação Pedro Leopoldo, 2012.
- RUBENSON, G. C.; GUPTA, A. K. Replacing the founder: exploding the myth of the entrepreneur’s disease. **Business Horizons**. v, 35, n. 6, p. 53-57, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. Jossey-Bass: San Francisco, 2004
- \_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 407-442, 2004.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TORELLI, C. J.; SHAVITT, S. Culture and Concepts of Power. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 99, n. 4, p. 703–723, 2010.

WASSERMAN, N. Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. **Organization Science**. v. 14, n. 2, p. 149-172, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAVEREZE, T. E. **Cultura organizacional**: uma revisão de literatura. O Portal dos Psicólogos, Santa Catarina, 2008. Disponível em:  
<[http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo.php?codigo=A0441&area=d8](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0441&area=d8)>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

---

*Artigo submetido em: 03/10/16.*

*Publicado em: 22/12/16.*