

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS EM  
TOMADAS DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL CONSOLATA (COPACOL)**

**WANDERSON DUTRA GRESELE**

**CURITIBA  
2011**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

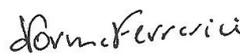
**Wanderson Dutra Gresele**

**“IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS EM  
TOMADAS DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL CONSOLATA (COPACOL)”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov**  
**(Orientadora/UFPR)**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mariane Lemos Lourenço**  
**(Examinadora/UFPR)**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Norma da Luz Ferrarini**  
**(Examinadora/UFPR)**

**23 de setembro de 2011**

**WANDERSON DUTRA GRESELE**

**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS EM  
TOMADAS DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL CONSOLATA (COPACOL)**

Dissertação apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/CEPPAD - UFPR, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov.

**CURITIBA  
2011**

*À minha família.*

*How can I know what I think till I see what I say?  
Wallas (1926).*

## RESUMO

O estudo parte da preocupação em analisar como se deu a construção de sentidos e suas implicações para a identidade organizacional em tomadas de decisão na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL). Como guia teórico adotamos os delineamentos sobre identidade organizacional desenvolvido por Albert e Whetten (1985), Ciampa (1998) e Weick (1995), e sobre construção de sentidos, nas concepções de Weick (1995). Com o quadro teórico sobre construção de sentidos buscamos ver a influência da identidade nas tomadas de decisões, mas também como a decisão influencia a identidade da organização (MILLS, 2003). Quanto às escolhas metodológicas o delineamento de estudo foi abordagem qualitativa, com estratégia de pesquisa de estudo de caso, natureza descritiva, com um corte de tempo retrospectivo, unidade de análise nas decisões estratégicas realizadas pelos praticantes e, por fim, o nível de análise foi organizacional. Como método de coleta de dados, utilizamos primeiramente documentos, posteriormente entrevistas semi-estruturado, também consideramos as conversas informais, observação não participante e vídeos. Para a análise utilizamos a análise de narrativas descrito em Gibbs (2009) e a proposta metodológica de apreensão de sentidos desenvolvida por Aguiar e Ozella (2006). Já quanto aos resultados iniciamos com a apresentação do caso, compreendendo sua história, área de atuação, estrutura funcional e suas ações sociais. Os resultados apontaram que a identidade organizacional da Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata, sediada na cidade de Cafelândia, Oeste do Paraná, é de uma cooperativa que busca uma diversificação e verticalização nos negócios como um meio de responder as dificuldades encontradas pelos produtores, buscando com isso resultados econômicos e sociais para associados e toda a comunidade, principalmente para os mini e pequenos agricultores. Os resultados também mostraram que as principais decisões estratégicas que envolveram a Cooperativa são: a decisão de fundação, de não incorporação à COOPAVEL, filiação a SUDCOOP e COTRIGUAÇU, implantação do Complexo Integrado Avícola, entrada no setor supermercadista e, por fim, a implantação do Complexo Integrado de Peixe. Vimos também, com ajuda do quadro teórico sobre construção de sentidos, que identidade da Copacol, que está em contínua construção (contínuo), foi pontuada por eventos (sinais) - tais como a necessidade de energia elétrica, comercialização de grãos e intempéries climáticas; fazendo com que as pessoas agissem (construção na ação) - fundando a Copacol e desenvolvendo atividades de diversificação, gerando uma maior interação das pessoas (social) - por meio de reuniões e assembléias; com decisões tomadas não sobre escolhas ótimas, mas sim sendo suficientes (plausível) para com seus objetivos, dos quais seus resultados só podem ser percebidos posteriormente (retrospectivo). Por fim, com base na identidade organizacional e na construção de sentidos, reconhecemos que as decisões tomadas vão ao encontro da identidade organizacional do caso em estudo, assim tanto a identidade organizacional condicionou suas decisões como as decisões ajudaram a manter sua identidade.

**Palavras-chave:** identidade organizacional, construção de sentidos, *sensemaking*, cooperativa.

## ABSTRACT

The study begins with a concern to analyze the how was the sensemaking process and its implications for organizational identity in decision making at the *Cooperativa Agroindustrial Consolata* (COPACOL). As a guide we adopted the theoretical designs on organizational identity, developed by Albert and Whetten (1985), Ciampa (1998) and Weick (1995), and on the sensemaking process, in the conceptions of Weick (1995). With the process of sensemaking, we seek to influence the identity in the process of decision making, but also how the decision affects the identity of the organization (Mills, 2003). The study design was a qualitative approach to research strategy case study, descriptive, with a retrospective look of time, analysis unit in the strategic decisions made by practitioners and, ultimately, the level of analysis was in the organizational. As a method of data collection used firstly documents, later semi-structured interviews, we also consider the informal conversations, non-participant observation and videos. For the analysis we used the narrative analysis described in Gibbs (2009) and methodological proposal apprehension of meaning developed by Aguiar and Ozella (2006). We begin our results with the presentation of the case, including its history, industry, structure and its social actions. The results indicated that the Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata, organizational identity's, at Cafelândia, west State of Paraná, is a cooperative that seeks a business diversification and vertical integration as a way of responding to the difficulties encountered by producers, thereby seeking economic and social outcomes for members and the community, especially for the mini and small farmers. The results also showed that the major strategic decisions involving the Cooperative are: the decision of the foundation, not incorporation into COOPAVEL, join the SUDCOOP and COTRIGUAÇU, implementation of the Integrated Complex of Chicken, entry into the supermarket sector and, finally, the implementation of Integrated Complex of Fish. We also saw that Copacol identity's, which is in continuous construction (ongoing), was punctuated by events (cues) - such as the need for energy, commercialization grain and bad weather, causing people to act (enactment) - founding and developing diversification activities, generating greater interaction between people (social) - through meetings and assemblies, with decisions wasn't about optimal choices, but was sufficient (plausible) to their goals, which their results can only be seen later (retrospective). Finally, based on organizational identity and the sensemaking process, we recognize that decisions taken are in line with the organizational identity of the case study, and both, organizational identity conditioned their decisions and the decisions have helped to maintain their identity.

**Keywords:** organizational identity, sensemaking, cooperative

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do Processo de Organizar.....	32
Figura 2: Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	44
Figura 3: Processo de Construção da Identidade .....	48
Figura 4: Relação das Categorias Analíticas.....	61
Figura 5: Processo de Coleta e Análise de Dados.....	76
Figura 6: PE. Luís Luise .....	79
Figura 7: Turbina geradora de energia elétrica. ....	80
Figura 8: Armazém antigo da Copacol em Cafelândia.....	83
Figura 9: Área de Atuação da Copacol .....	86
Figura 10: Estrutura funcional da Copacol .....	87
Figura 11: Relação das Categorias Analíticas.....	115

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Usando as definições de centralidade, distintividade e durabilidade para alcançar uma validade de constructo de Identidade Organizacional.....	25
Quadro 2: Alguns Conceitos de Estratégia .....	43
Quadro 3: Síntese do delineamento metodológico.....	66
Quadro 4: Cooperativas do Oeste Paranaense.....	67
Quadro 5: Síntese dos objetivos <i>versus</i> fontes de dados. ....	69
Quadro 6: Elementos narrativos.....	74
Quadro 7: Decisões estratégicas na Copacol .....	93

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ACARPA – Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná
- ACI – Aliança Cooperativa Internacional
- AERCOL – Associação Esportiva e Recreativa dos Colaboradores da Copacol
- AGE – Assembléia Geral Extraordinária
- AGO – Assembléia Geral Ordinária
- AGROPAR – Cooperativa Agroindustrial do Médio Oeste do Paraná
- BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
- COAVE - Cooperativa Agroindustrial Avícola União
- COCAMAR - Cooperativa de Cafeicultores de Maringá
- COODETEC – Cooperativa Central de Pesquisa Agrícola
- COOPERNOBRE - Cooperativa Agroindustrial de Produtores De Carnes
- COOVICAPAR - Cooperativa dos Produtores de Ovinos e Caprinos do Oeste do Paraná
- COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata
- COPERCACHAÇA - Cooperativa dos Produtores de Cachaça Artesanal do Oeste do Paraná
- COPERCANA - Cooperativa Agroindustrial de Cana de Açúcar de Nova Aurora
- INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
- OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
- PPPR – Programa de Profissionalização do Produtor Rural
- PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
- RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 IDENTIDADE.....	19
2.1.1 Identidade Organizacional.....	23
2.1.1.1 Formação e mudança da identidade.....	26
2.2 PROCESSOS DE ORGANIZAR E CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS.....	29
2.2.1 Processo de Organizar.....	30
2.2.2 Propriedades da Construção de Sentidos.....	33
2.2.3 Crenças e Ações no Processo de Construção de Sentidos.....	39
2.2.3.1 Algumas considerações sobre decisões, estratégia e ações.....	42
2.3 CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS, IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E TOMADAS DE DECISÃO.....	46
2.3.1 Identidade Organizacional, Estratégia, Cultura e Liderança.....	48
2.3.1.1 Identidade organizacional e liderança.....	49
2.3.1.2 Identidade organizacional e cultura organizacional.....	50
2.3.1.3 Identidade organizacional e estratégia.....	51
2.4 CAMPO DE ESTUDO: O COOPERATIVISMO.....	52
2.4.1 A Organização Cooperativa como um Sistema Frouxamente Acoplado.....	55
2.4.2 Algumas Tendências do Cooperativismo.....	56
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
3.1 CONCEPÇÃO EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA.....	58
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	60
3.2.1 Perguntas de Pesquisa.....	60
3.2.2 Apresentação das Categorias Analíticas.....	61
3.2.3 Definição das Categorias Analíticas.....	61
3.2.3.1 Definição de outros termos relevantes.....	63
3.3 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DE PESQUISA.....	63
3.3.1 Critério de Seleção do Caso de Estudo.....	66
3.3.2 Fontes e Coleta dos Dados.....	67
3.3.3 Critério para Escolha dos Entrevistados.....	71
3.3.4 Critérios para a Análise dos Dados.....	72
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	77
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>78</b>
4.1 CONHECENDO A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA (COPACOL): A HISTÓRIA E A ATUALIDADE.....	78
4.1.1 A História da Copacol.....	78
4.1.2 Estrutura Funcional da Copacol.....	86
4.1.3 Ações Sociais na Copacol.....	87

4.1.3.1	O código de ética da Copacol.....	90
4.2	DECISÕES TOMADAS NA COPACOL.....	92
4.3	IDENTIFICANDO A IDENTIDADE DA COPACOL.....	93
4.4	CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS ( <i>SENSEMAKING</i> ) NA COPACOL.....	103
4.5	A RELAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS ( <i>SENSEMAKING</i> ) COM A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	113
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>118</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>122</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>130</b>
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	131
	APÊNDICE B – INDICADORES DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA COPACOL.....	133
	APÊNDICE C – INDICADORES DA HISTÓRIA DA COPACOL .....	137
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>138</b>
	ANEXO A – Pontos Destacados no Levantamento dos Dados em Documentos.....	139

## 1 INTRODUÇÃO

A filosofia cooperativista é um movimento que busca o desenvolvimento econômico e o bem-estar social, visando assim, as necessidades do grupo e não o lucro. Aspectos esses que fazem do cooperativismo uma alternativa socioeconômica (OCB, 2011). Fatores como a globalização e a liberação do comércio, desencadearam significativas mudanças em nossa sociedade. Essas mudanças não deixaram de exercer grandes influências nas cooperativas, fazendo com que elas tomassem decisões, buscando eficiência empresarial, ou melhor, vantagem competitiva, como pode ser constatado em Ritossa (2008). Com esses aspectos, surgem questões sobre qual a influência que mudanças e decisões podem ter em uma organização cooperativa.

Em nossa<sup>1</sup> perspectiva as organizações, tal como as organizações cooperativas, estão profundamente vinculadas aos indivíduos e ao mesmo tempo independentes em termos de ação e influência, como uma entidade com vida própria. Quando assumimos que uma empresa pode ser observada como um ente com vida, podemos também dizer que esta possui uma identidade, tal como os indivíduos possuem. Assim destacamos a primeira categoria analítica de nosso estudo: a Identidade Organizacional. Essa identidade foi pensada como crenças compartilhadas, que são essenciais na organização, e que aparece com a articulação de vários personagens, diferenças e igualdades, constituindo e constituída por uma história, que é fonte de significado e experiência para a organização. Nesse caminho, a identidade remete ao vivido e à subjetividade, orienta as ações das pessoas e é construído pelas interações sociais, identificações e afiliações que pode somente ser explicada com base na atividade humana na organização.

Para compreender a identidade, é importante entender seu próprio processo de produção, que é a preocupação essencial do quadro teórico weickiano que trata da construção de sentidos, ou seja, identidade organizacional se dá por lembranças

---

<sup>1</sup> Ao escrever em primeira pessoa do plural estamos buscando enfatizar que uma produção acadêmica é resultado de uma produção coletiva. Este trabalho está organizado a partir de reflexões e pesquisas, que foram produzidos sócio-historicamente (FARIA, 2009).

institucionalizadas na construção de sentidos<sup>2</sup> (*sensemaking*), pois o estabelecimento e manutenção da identidade é a preocupação essencial do processo de construção de sentidos - que é a segunda categoria analítica que apresentaremos agora.

A teoria da construção de sentidos tem como principal autor Karl Weick, que segue o cânone a psicologia social. Essa construção pode ser pensada como o processo em que os membros organizacionais utilizam para atribuir significados a eventos, tal como uma mudança ambiental. Dessa maneira, este quadro teórico está preocupado na influência da identidade no processo de tomada de decisão, mas também considera que a decisão influencia a identidade da organização. Pensando então que a construção de sentidos é o meio em que membros da organização utilizam para atribuir significados a eventos, nosso interesse nessa pesquisa é destacar a questão da identidade organizacional bem como suas relações com a construção de sentidos em momentos de tomadas de decisão. Entendemos que os momentos de tomada de decisões revelam muito sobre as crenças essenciais, que, dentre outros, definem a identidade organizacional.

O relacionamento que este quadro propõe pode ser de difícil compreensão, mas esse é importante por destacar um aspecto que muitos não consideram: o resultado que uma decisão pode trazer para a identidade organizacional. Para ficar mais claro, podemos olhar o caso analisado pela autora Paula Jarzabkowski (2008). Na *Metropolitan University*, no Reino Unido, universidade que tinha uma identidade de excelência em pesquisa e forte resistência a resultados econômicos, num determinado período de falta de recursos para pesquisa, os diretores da universidade tomaram decisões com o intuito de angariar recursos que sustentassem a pesquisa, tentando assim manter sua identidade. Essa decisão fez com que a identidade da organização, que era a de excelência em pesquisa com forte resistência a resultados econômicos fosse alterada. Os diretores tomaram decisões buscando manter o status de excelência em pesquisa, mas com o passar do tempo, perceberam que recursos são centrais para universidade.

---

<sup>2</sup> Percebendo que a tradução do termo *sensemaking* não possui consenso, optamos pelo termo 'construção de sentidos', conforme o entendimento em Weick (1995) e como utilizado por Montenegro (2009).

Embasado no tripé de identidade organizacional, construção de sentidos e tomada de decisão delineamos nas próximas seções nosso problema, objetivos e justificativa da pesquisa.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo das considerações acima mencionadas, e com base no referencial teórico que será apresentado posteriormente, levantamos o seguinte questionamento: **Como se deu a construção de sentidos e suas implicações para a identidade organizacional em tomadas de decisão na história da Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL)?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Considerando a pergunta, acima apresentada, a presente pesquisa buscou o seguinte objetivo geral: **Analisar como se deu a construção de sentidos (*sensemaking*) e suas implicações para a identidade organizacional em tomadas de decisão na história da Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL).**

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do Objetivo Geral discutido anteriormente, tomamos os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar historicamente a Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL);
2. Identificar e descrever momentos de tomadas de decisão vistos como decisivos para a organização;
3. Identificar a identidade organizacional do caso em estudo;
4. Analisar os processos de significação, presentes na construção de sentidos (*sensemaking*) em momentos de tomadas de decisão, e suas relações com a identidade organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Aqui, buscamos justificar esta pesquisa focando duas vertentes: a acadêmica e a profissional. Na vertente profissional, consideramos que fatores como a globalização e a liberação do comércio desencadearam e continuam desencadeando significativas mudanças nos ambientes das organizações. Com relação a estas mudanças, parece ficar claro que as empresas necessitam cada vez mais, responder prontamente às mudanças, tomando decisões na busca de uma vantagem competitiva (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Hoje, mais do que nunca, para obter sucesso, é necessário que as empresas compreendam o que as condicionam e o que as habilita a tomar certas decisões. Enquanto profissionais, não devemos considerar somente as forças do mercado, tal como as delineadas por Porter (1986), e também recursos empresariais como fatores que influenciam uma tomada de decisão. É fundamental perceber que as crenças e valores também são responsáveis pelo modo como o mundo é interpretado. Conseqüentemente, as decisões dependem diretamente de como este mundo é visto (SMIRCICH, 1983). Fatores que muitas vezes são esquecidos, e até negligenciados, são as influencias que a identidade organizacional exerce nas organizações, como é corroborado no caso da *Metropolitan University*, apresentado por Jarzabkowski (2008), aqui, anteriormente mencionado.

Não devemos também, pensar que somente a identidade organizacional é que exerce influencia nas decisões. Há a necessidade de considerarmos que as decisões também influenciam a identidade organizacional, seguindo assim uma linha

estruturacionista (GIDDENS, 1989). Nesse caminho podemos ver que as decisões aplicadas na organização têm resultados que, por sua vez, influenciam a manutenção da identidade organizacional, mas também há decisões que podem trazer resultados inesperados, que influenciam uma mudança na identidade organizacional (WEICK, 1995).

Em linhas gerais, o processo dialético, envolvendo identidade e decisões, deve ser compreendido pelos gestores, pois, muitas vezes, não há a consciência da identidade da organização, como ela foi construída, como ela pode influenciar as decisões, e ainda como as decisões podem influenciar na identidade organizacional. Esses aspectos, unidos à turbulência do ambiente que estamos vivenciando, se tornam importantes para alcançar resultados socioeconômicos. Ou melhor, para alcançar uma vantagem competitiva duradoura (BARNEY, 1996).

Na vertente acadêmica, buscamos justificar esta pesquisa considerando o quadro teórico utilizado. Esse quadro diz respeito à identidade organizacional e à construção de sentidos. Dentro disso, parece haver uma avenida de crescente número de pesquisas que buscam fazer conexões entre micro e macro fenômenos (JARZABKOWSKI e SPEE, 2009) tais como os apresentados em Balogun *et al.* (2007), Denis *et al.* (2007), Jarzabkowski (2004, 2005, 2008), Johnson *et al.* (2003, 2007) e Whittington (2004, 2006), onde percebemos que ainda há necessidade de maiores entendimentos sobre como os aspectos institucionais, tal como a identidade organizacional, influencia o que os atores fazem (JONHSON *et al.*, 2007).

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Estruturamos este trabalho em cinco capítulos. O primeiro, que já foi discutido, contém a apresentação do tema, do problema da pesquisa, os objetivos, tanto o geral como os específicos, e também a sua justificativa. No segundo capítulo construímos a base teórico-empírica da pesquisa, abordando as categorias propostas no problema em questão, e também, possíveis relacionamentos, resultando com isso, na elaboração das relações das categorias analíticas. Posteriormente, mais especificamente no quadro teórico-empírico, no capítulo três, buscamos tratar das escolhas metodológicas que foram tomadas no

desenvolvimento deste trabalho. O quarto capítulo delinea a análise dos resultados encontrados. O quinto e último capítulo trata das considerações finais do trabalho, destacando as conclusões do trabalho, deixando algumas sugestões e recomendações para futuras pesquisas.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Buscamos organizar nosso quadro teórico conforme as categorias propostas no problema de pesquisa. Em nossa primeira categoria analítica, iniciamos com um breve delineamento sobre o conceito de identidade. Em seguida, tomamos como base a noção de identidade organizacional, destacamos o conceito de Albert e Whetten (1985) sobre a temática. Percebendo a necessidade de um melhor tratamento do conceito de identidade organizacional, abrimos na terceira seção uma breve discussão sobre a noção de identidade no trabalho de Ciampa (1998).

Seguindo no trabalho e nele percebendo a necessidade de tratar o conceito de identidade organizacional como um processo, não como algo estático, destacamos nossa segunda categoria presente na pesquisa, que é o quadro que trata da construção de sentidos (*sensemaking*). Nesse pressuposto teórico abordamos temas que se encontram na teoria, que muitos chamam de teoria weickiana, que são: os processos de organizar (*organizing*), propriedade da construção de sentidos e a relação das crenças e ações.

Apresentamos em seguida, uma breve discussão sobre ações, decisões e estratégia para a pesquisa. Assim, após apresentados as duas categorias analíticas do nosso problema, destacamos, como já vimos, o seu relacionamento, ou seja, o relacionamento da identidade organizacional com o processo de construção de sentidos. Por fim há uma breve discussão sobre o campo de pesquisa deste trabalho.

### 2.1 IDENTIDADE

Devido sua importância, para um melhor entendimento das atividades singulares e humanas, o tema identidade tem sido muito enfatizado em estudos nos últimos anos. Seu conceito tem sido desenvolvido em estudos nas áreas como filosofia, sociologia, psicologia e antropologia. Não sendo surpreendente, apesar de ser uma discussão recente, essa temática também está presente nos estudos organizacionais.

O uso popular do conceito de identidade tem forte base no pensamento clássico que traz a noção de identidade associada à idéia de permanência, singularidade e unicidade do que constitui a realidade das coisas. Podemos também pensar o conceito de identidade como um princípio, neste caminho o princípio da identidade é, por exemplo, um dos axiomas da lógica, que dada uma entidade ela é idêntica a si mesma, quer dizer que, para qualquer 'x', 'x' é sempre igual a 'x'. Deste modo podemos, no mínimo, mencionar duas origens principais para o termo identidade - uma advinda da lógica e outra da filosofia clássica. Mas a idéia de identidade tornou-se, ao longo do tempo, uma idéia universal, ganhando novos significados, níveis e dimensões (CALDAS e WOOD JR., 1997).

A noção psicanalítica de identidade individual foi, talvez, a primeira e mais influente definição do termo nas ciências sociais. A noção psicanalítica resultante do conceito de identidade foi amplamente popularizada por teóricos do campo, hoje conhecido como psicologia diferencial ou psicologia da personalidade. A noção psicanalítica de identidade individual tomou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio. Esse sentido da identidade, dado pela noção psicanalítica, foi mais fortemente utilizado para explicar as características da identidade em outros campos da ciência.

Apesar da grande influência do conceito de identidade advindo da psicologia, outros campos capturaram de forma particular suas percepções sobre o conceito de identidade. Assim, em cada área de pesquisa, surgiram definições distintas para o conceito de identidade. Buscando classificar os distintos modos de olhar para o objeto identidade e fornecer um instrumento didático para mapear as principais correntes existentes no estudo de identidade, Caldas e Wood. Jr. (1997) propõem um quadro conceitual que ajuda a melhor operacionalizar o conceito de identidade.

O quadro foi desenvolvido a partir da sobreposição de duas dimensões: a dimensão do objeto focal e a dimensão da observação. A dimensão do objeto focal distingue as correntes existentes sobre a identidade através da diferenciação do objeto sobre o qual o conceito é utilizado. Já a dimensão da observação distingue os conceitos de identidade formulados a partir de diferentes pontos de observação, nesse último, qualquer que seja o objeto analisado, a identidade poder ser observada interna ou externamente.

Com a combinação das duas dimensões, os autores desenvolveram um quadro conceitual que dispõe as diversas abordagens do conceito de identidade. O quadro é formado pela combinação de quatro tipos de objetos focais, que são: indivíduo, grupo, organização e humanidade; e quatro níveis de observação: identidade interior, comportamento, autopercepção e imagem. Após a combinação foram desenvolvidos seis agrupamentos que reuniram as áreas mais povoadas, reunindo com isso, as contribuições que contêm pontos em comum.

Com base na discussão apresentada, destacamos a inclinação de nossa pesquisa para o agrupamento da identidade organizacional que, segundo Caldas e Wood. Jr. (1997), advém em grande parte do conceito de identidade individual. Neste delineamento reúnem os pensamentos mais clássicos sobre a identidade organizacional que surgiram a partir do trabalho seminal de Albert e Whetten em 1985. Para Albert e Whetten, na leitura de Caldas e Wood. Jr. (1997), a identidade organizacional possui três pontos necessários para sua operacionalização. Deste modo a identidade organizacional são as crenças compartilhadas pelos membros organizacionais sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. O critério de centralidade diz as características e como elas são essenciais na organização. A distintividade é os elementos que distingue uma organização de outras. Por último, a continuidade temporal ressalta o que é estável no tempo. Esses três pontos tornam-se importantes por definir a identidade organizacional como um conceito científico e diferenciá-lo da idéia de outros conceitos, tais como cultura. Devido sua importância, retomaremos o conceito de identidade organizacional de Albert e Whetten (1985) na próxima seção.

Existe outro trabalho em que a autora busca dar um delineamento sobre o modo como a identidade pode ser operacionalizada, e este, é o trabalho de Machado (2003). Para a autora há vários níveis, que podem ser mencionados, que possa existir uma identidade – identidade pessoal, identidade social, identidade no trabalho e identidade organizacional. A identidade pessoal é um processo em contínua construção, definindo pela intermediação constante das identidades assumidas e das identidades visadas (Dubar *apud* MACHADO, 2003). A construção da identidade é um desafio permanente de encontrar o equilíbrio entre aquilo que se é, e o que os outros esperam que sejamos, pois, “o outro é o espelho social que permite ao indivíduo reconhecer-se, avaliar-se e aprovar-se. Sob essa perspectiva, o eu não existe a não ser em interação com os outros” (MACHADO, 2003, PÁG. 54).

Dessa maneira, as experiências de socialização constituem o principal referencial para a formação das identidades (BERGER e LUCKMAN, 1998; MACHADO, 2003).

Destaca-se na identidade pessoal, o papel exercido pela memória na construção da identidade, pois a representação do eu é inseparável do sentimento de continuidade temporal (MACHADO, 2003). A amnésia no indivíduo não é somente um problema de memória, mas também um problema de identificação (CIAMPA, 1998). Esta idéia do papel exercido pela memória na construção da identidade está implícita quando um ator narra o seu autoconceito, pois ele ordena os eventos que selecionou, consciente e inconscientemente (MACHADO, 2003). Esse processo se dá ao longo da vida do ser humano.

Nestas linhas podemos dizer que o

conceito de si é, portanto, uma construção mental complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal. A igualdade e a diferença permeiam a todo o momento as tentativas de auto-representação por parte dos indivíduos. Assim uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada (MACHADO, 2003, PÁG. 55).

Também há necessidade de destacarmos que a identidade encontra-se em constante renovação pelo seu caráter dinâmico e múltiplo, construídas e reconstruídas a todo o momento (MACHADO, 2003).

A identidade social é a representação que um ser humano dá a si mesmo por pertencer a um grupo. Ele é fruto de interações, tratando de um processo social dinâmico, contínuo e que constrói semelhança e oposição. A identidade de um grupo se dá através da representação construída socialmente, sobre o que uma coletividade incorpora numa unidade através da diferenciação dos outros. Salienciamos aqui que a identidade social não se dá somente pela representação que o indivíduo faz dele mesmo em seu contexto, mas também pela comparação a outros grupos, ou seja, a definição do outro e do eu é “relacional e comparativa” (Machado, 2003, pág. 55). De forma resumida, podemos dizer que a identidade social articula o processo cognitivo de categorização e vinculação social e é a estrutura psicológica que realiza a ligação entre o indivíduo e o grupo. Sempre haverá uma ligação entre a experiência afetiva oriunda dos relacionamentos e a experiência cognitiva da descoberta de um sentido ao mundo, às coisas e à ação.

A identidade no trabalho diz que pelo exercício de papéis, as pessoas constroem ativamente suas identidades. Os papéis ligados ao mundo do trabalho compõem uma face da estrutura identitária dos indivíduos. Ainda, os tipos de relações de trabalho e de poder nas organizações influenciam a construção da identidade. Como demonstrado por Sainsanlieu, segundo Machado (2003), há uma tendência dos indivíduos em se diferenciarem de seus inferiores e se identificarem com seus superiores, tentando reduzir a distância social.

Por último, e mais relevante para esta pesquisa, temos a identidade organizacional. Ela parte do pressuposto de que as organizações e seus membros são categorias sociais, e que há nos membros pertencentes à organização a percepção de que eles fazem parte desta organização. Assim “as organizações existem na mente de seus membros e a identidade organizacional é parte da identidade individual deles” (MACHADO, 2003, PÁG. 60). A identidade organizacional compreende o processo, atividade e acontecimento pelo qual a organização se torna específica na mente de seus integrantes, isso se dá pelas crenças compartilhadas.

Em suma, até este momento, percebemos que a temática identidade pode ser apreendida através de várias vertentes. Mesmo com algumas divergências entre as categorias indicadas por Caldas e Wood Jr (1997) e Machado (2003), o que coincide, e é relevante para nossa pesquisa, é o pensamento da temática identidade através da vertente da identidade organizacional. Para uma melhor discussão e delineamento sobre esta temática, ou seja, sobre o conceito de identidade organizacional, trataremos em seguida sobre a discussão do seu conceito e sua operacionalização.

### 2.1.1 Identidade Organizacional

Como já mencionado, o conceito de identidade organizacional foi, em grande parte, proveniente da psicologia e, não podendo deixar de reconhecer, da sociologia. O tema foi adaptado principalmente dos trabalhos de autores como Charles Horton Cooley (1902), George Hebert Mead (1934), Erving Goffman (1959), Henri Tajfel e

John C. Turner (1979). Mas o grande marco, que deu início ao desenvolvimento do tema identidade dentro do campo dos estudos organizacionais, foi o artigo de Stuart Albert e David Whetten intitulado “*Organizational Identity*” em 1985. O que é importante destacar é que vários autores definem identidade organizacional com o grupo de constructos construídos na conceituação de Albert e Whetten (tal como em ASHFORTH E MAEL, 1989; DUTTON E DUKERICH, 1991; HATCH, 1993).

De acordo com Albert e Whetten (1985) o fenômeno da identidade organizacional aparece quando membros de uma organização se perguntam: ‘Quem nos somos?’, ‘Qual o nosso negócio?’, ‘O que nos queremos ser?’. Além disso, os autores especificaram melhor a definição para estudos científicos, argumentando que a identidade organizacional é o que é central, distintivo e duradouro sobre a organização.

Whetten (2006), fazendo uma revisão do clássico artigo que fala sobre identidade organizacional da década de 80, mencionado acima, e, também tratado anteriormente de forma superficial, afirma que o conceito de identidade é especificado pelos atributos centrais e duradouros da organização que a distingue de outras organizações. O autor destaca que esse conceito é composto por duas perspectivas. Primeiramente, por uma definição funcional da organização que está relacionada ao atributo de distinção, que é utilizado por uma organização para distingui-la de outras, medindo o que é necessário e ideal para uma organização em particular.

E depois ele destaca a definição estrutural que está ligada aos atributos centrais e duradouros na organização. Esses atributos são manifestados com os programas, políticas e processos essenciais da organização e que refletem os valores mais imbricados. Esses atributos passaram pelo teste do tempo. Um ponto importante é a idéia de que as organizações são conhecidas pelos seus compromentimentos, o que é repetidamente comprometido a ser, através do tempo e circunstâncias. No quadro abaixo (QUADRO 1) é demonstrado as duas perspectivas, funcional e estrutural, do conceito de identidade organizacional desenvolvido por Albert e Whetten (1985) na releitura de Whetten (2006).

Foco	<u>Definição Funcional</u>	
	Validade	Perguntas Ilustrativas e Orientadoras
Domínio	Atributos usados por uma	Será que este atributo traduz

conceitual:	organização para distinguir-se positivamente das outras organizações. Atributos que medem o que é necessário e o que é ideal para um tipo particular de organização.	um conjunto distintivo da organização, das preferências ou comprometimento? Seria considerado um atributo específico da organização? É uma distinção positiva? É uma distinção essencial?
Domínio Fenomenológico:	Representado como imperativos categóricos, chamando a atenção para o que deve ser feito para evitar a atuação de caráter comparativo e histórico.	Há um tom imperativo ao discurso? As posições apresentadas como reivindicações de verdade são comparáveis às obrigações morais?

<b>Definição Estrutural</b>		
<b>Foco</b>	<b>Validade</b>	<b>Perguntas Ilustrativas e Orientadoras</b>
Domínio conceitual:	Atributos que são manifestados como programas essenciais da organização, políticas e procedimentos, que refletem os seus valores. Atributos que passaram no teste do tempo ou em alguma outra base, como compromissos 'irreversível'.	Se este atributo fosse removido, o caráter ou história da organização seria alterado significativamente? Seria um tipo diferente de organização? Será que este atributo refletiu prioridades da organização e compromissos mais profundos? É um atributo organizacional ou é diretamente ligada a um? É considerado um elemento sagrado? É comemorado no folclore organizacional?
Domínio fenomenológico	Invocado pelos membros quando nada mais poderá ser feito, como guias de decisão / justificativas, em conjunto com profundas situações. O tema dominante da conversa quando aparentemente "nada mais importa" em face de uma ameaça crível de identidade.	Guias de decisões tem sido menos julgados e rejeitados? É este o "tribunal de último recurso" para resolver conflito de propostas relativas a uma decisão?

Fonte: Adaptado de Whetten, 2006, pág. 222. *Tradução Livre*.

**Quadro 1: Usando as definições de centralidade, distintividade e durabilidade para alcançar uma validade de constructo de Identidade Organizacional.**

Considerando que a identidade organizacional pode ser pensada como crenças compartilhadas, que são essenciais na organização que as distingue, conforme dito por Albert e Whetten (1985) e Whetten (2006), podemos talvez ampliar esta discussão nos questionando: como uma identidade organizacional é criada, ou ainda, mantida? Para tentar chegar a uma resposta e ainda ilustrar como uma identidade é criada e também como operacionalizar o termo, buscamos discutir a seguir, sobre a formação e mudança de identidade através do prisma da psicologia

social de Antonio da Costa Ciampa (1998). Tentamos com esta discussão um melhor delineamento conceitual e operacional sobre a temática.

#### 2.1.1.1 Formação e mudança da identidade

O livro “A Estória de Severino e a História de Severina”, de autoria de Antonio da Costa Ciampa (1998), vem demonstrar uma concepção da identidade como metamorfose, constituída por várias relações do indivíduo com os outros na sociedade.

Para Balmant e Bulgacov no livro de Ciampa é

possível elencar diversos elementos importantes que contribuem para a produção da identidade (...) as narrativas e as auto-narrativas realizadas pelas pessoas, as vivências das quais ela participa na sociedade, o papel dos discursos dos grupos ou comunidades com as quais ela estabelece relações, no movimento de construção/(re)-construção de sua identidade (BALMANT e BULGACOV, 2006, pág. 124).

Ciampa (1998, pág. 129) vê a identidade como um movimento, ou seja, “uma dialética que permite desvelar seu caráter de metamorfose”. De início podemos ser induzidos a pensar a identidade como um traço estático. Devemos pensar que uma propriedade da construção de sentidos é ser contínuo. Nunca começa e nunca para, ou seja, a realidade está sempre em movimento. Se olharmos para o passado, esse pode dar impressão de um processo estático, como se fosse uma fotografia de determinado momento. Esse é um recurso metodológico (Weick, 1995; Ciampa, 1998).

Seguindo, Ciampa (1998, pág. 108) diz que a identidade é tipicamente representada pelo nome próprio - “é o Severino da Maria do Zacarias, Lá da serra da Costela, Limites da Paraíba”. Mas, o nome é mais do que um rótulo ou etiqueta, é uma chancela, que confirma e autentica nossa identidade, é o símbolo de nós mesmo. O nome não deve ser entendido como a identidade, e sim como uma representação dessa.

A identidade muitas vezes é pensada como preposições substantivas, não como preposições verbais. A identidade, que de início é pensada como um nome

próprio vai adotando outras formas de predicções, como papéis. Dessa maneira a identidade assume forma de personagem, ainda que chamado pelo nome próprio. “São personagens que vão se engendrando umas às outras pelo agir e pelo dizer (...) personagens vão se constituindo umas às outras, no mesmo tempo que constituem um universo de significados que as constitui” (CIAMPA, 1998, pág. 154).

Para Ciampa (1998) cada palavra é um nome próprio e a pessoa aparece como ser isolado e sua identidade como algo imediato, sensível, um traço estático que define o ser. Não devemos pensar no indivíduo, como sendo algo, no entanto, ele é o que faz. Descobrimos que a noção de um personagem substancial, traduzível por proposições substantivas oculta, de fato, a noção de um personagem ativo, traduzível por proposições verbais, como verbo.

Se pensar que o indivíduo não é algo, mas sim o que ele faz, o fazer é sempre atividade no mundo em relação aos outros. Pensando o homem como relação e somente assim ele sendo constituído, podemos dizer que sua identidade está relacionada com os outros, ou seja, ele é identificado pelo que ele não é e pelo o que ele é. Como no caso do nome, o nome indica a identidade, ou seja, nos distingue e nos diferencia. Identidade pode ser dita como sendo o “reconhecimento de que um indivíduo é o próprio de quem se trata; é aquilo que prova se é uma determinada pessoa, e não outra” (CIAMPA, 1998, pág. 137).

Podemos ainda pensar que a identidade é confundir, unir, assimilar. Uma identidade aparece como a articulação de vários personagens, diferenças e igualdades, constituindo e constituída por uma história. Para entendermos a identidade, precisamos entender o próprio processo de produção da identidade. O que o autor quer dizer é que freqüentemente a identidade é vista como representação, como algo dado, deixando de lado o aspecto constitutivo, ou seja, enquanto produção, como também as implicações recíprocas desses dois momentos.

A identidade é conseqüência das relações que se dão, de um lado, por outro lado é condição dessas relações. A identidade pressuposta é re-posta a cada momento, sob pena dos objetivos sociais (CIAMPA, 1998). Uma vez que a identidade pressuposta é re-posta ela é vista como dada e não como se dando – como pode ser demonstrado no seguinte exemplo: *eu sou filho*, não *eu estou sendo filho*. Dessa forma os indivíduos devem agir de acordo com suas predicções e

assim ser tratados. Através de rituais sociais que uma identidade pressuposta é vista como algo dado.

É correto afirmar que as “identidades, no seu conjunto, refletem a estrutura social, ao mesmo tempo em que reagem sobre ela, conservando-a (ou transformando-a)” (CIAMPA, 1998, pág. 171). As atividades são normatizadas, visando manter a estrutura social. A identidade que se constitui no produto de um permanente processo de identificação aparece como dada e não como um dar-se constante, que expressa o movimento do social.

Dessa maneira, na psicologia social de Ciampa, a identidade deve ser

entendida como um processo de construção, de representação de si, considerando o contexto social e a historicidade do processo. É um fenômeno social, relacional, uma vez que é no contexto das relações sociais que se configura (BULGACOV *ET AL.*, 2006, pág. 138).

Com Ciampa (1998), percebemos que para entender a identidade, necessitamos entender o próprio processo de produção dela. As respostas de perguntas como: ‘Quem sou eu?’ (Ciampa, 1998), ‘Que tipo de organização é esta?’ (Gioia e Thomas, 1996), ‘Quem nos somos?’ (Albert e Whetten, 1998); que nos aparece como representação da identidade de alguém, ou de uma organização, constitui como algo dado, não capturando o processo de construção. Se, para entender a identidade há necessidade de compreender a sua produção, então, ainda continuamos sem resposta à nossa pergunta—‘Como uma identidade organizacional é criada?’, ou ainda, ‘Como a identidade organizacional é mantida?’.

Se considerarmos que a identidade organizacional é um elemento chave do senso compartilhado de realidade, que confere racionalidade ou significados compartilhados ao que poderia de outra forma ser considerado sem sentido (Machado-da-Silva e Nogueira, 2001, 2004), podemos constatar, também conforme indica Morgan (1996), que é por meio da construção de sentidos que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas ou de maneiras similares. Sendo assim, tendo um senso compartilhado da realidade.

Até aqui, podemos perceber que os processos de organizar<sup>3</sup> (*organizing*) e identificar podem ser pensados em paralelos, se não idênticos. Desse modo a identidade organizacional pode ser olhada como lembranças institucionalizadas nos processos de organizar (WHETTEN, 2006). A identidade de uma organização denota o tipo de organização que foi formada até certo ponto, sendo o processo de organizar o modo pelo qual a organização por ela própria se torna conhecido como um tipo particular de ator social.

Assim chegamos a uma possível resposta à nossa pergunta: Como uma identidade organizacional é criada, ou ainda, mantida? A construção da identidade é à base da teoria weickiana (Mills, 2003), pois, o estabelecimento e manutenção da identidade é a questão essencial da construção de sentidos (WEICK, 1995). Percebendo assim a importância do quadro teórico da construção de sentidos, a discussão que segue é a da teoria weickiana, onde, nesta parte, estaremos buscando perceber como uma identidade organizacional pode ser construída e reconstruída.

## 2.2 PROCESSOS DE ORGANIZAR E CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS

O conceito de construção de sentidos é bem nomeado, significa literalmente fazer sentido. Assim, o modo como as pessoas constroem, o que eles constroem, o motivo pelo qual elas constroem e com que efeito elas constroem, são questões centrais para as pessoas interessadas no processo de construção de sentidos. Esse processo envolve estímulos que capacita as pessoas a entender, compreender, explicar, atribuir, extrapolar e predizer. Enfim, tal como a estratégia, que é um caminho para criar significados, propósitos e direções para a organização (WEICK, 1979, 1995).

---

<sup>3</sup>A construção de sentidos realizado em atividades coletivas pode ser pensada como processos de organizar, conforme indicado por Weick (1979). Esse aspecto será retomado no próximo sub-capítulo. O termo *organizing* forneceu na década de 60 um novo ímpeto a novos trabalhos, focando a atenção no processo, ou seja, pensando a organização como verbo em vez de entidades. Devido à dificuldade de tradução, representamos este termo como “processos de organizar”, conforme indicado em Clegg e Hardy (1996, pág. 29).

Para Weick (1995) a construção de sentidos é um processo de pensamento que usa acontecimentos retrospectivos para explicar surpresas, que pode ser vista como eventos, que ocorrem ao longo do tempo. Ciclos de eventos envolvem 'antecipações' e 'hipóteses' no qual serve para prever e assim causar surpresa e despertar a necessidade de explanação por um processo de interpretação. Embora eles possam ser discrepantes de predições.

A construção de sentidos pode ser vista como uma interação recíproca de procura de informação, atribuição de significados e ação. É um mecanismo que os membros organizacionais utilizam para atribuir significados a eventos que se dá por um tipo de processo interpretativo que é necessário para os membros organizacionais entenderem e dividirem entendimentos sobre as características organizacionais. O que a construção de sentidos faz é discursar como o texto é construído tão bem quanto o modo como ele é lido. Interpretação significa literalmente uma tradução no qual uma palavra é explicada por outra. Assim, a distinção chave é que a construção de sentidos está preocupada com o caminho no qual as pessoas geram o que eles interpretam.

Visando uma melhor apresentação didática da teoria weickiana, buscamos organizar esta seção do trabalho em três partes. Após a breve introdução, que foi posteriormente apresentada, há uma discussão sobre o processo de organizar e seus elementos. Percebendo, de acordo com Weick (1979), que o processo de construção de sentidos realizado por atividades coletivas pode ser denominado de processos de organizar, buscamos em seguida entender as propriedades envolvidas no processo de construção de sentidos. Por fim, delineamos como as crenças e as ações se relacionam no quadro teórico, também discutimos algumas considerações sobre ações, decisões e estratégia.

### 2.2.1 Processos de Organizar

No modelo do processo de organizar (*organizing*) Weick (1979) destaca quatro elementos: mudança ecológica, construção na ação, seleção e retenção. A mudança ecológica ou mudança ambiental vem nos dizer que dentro de uma

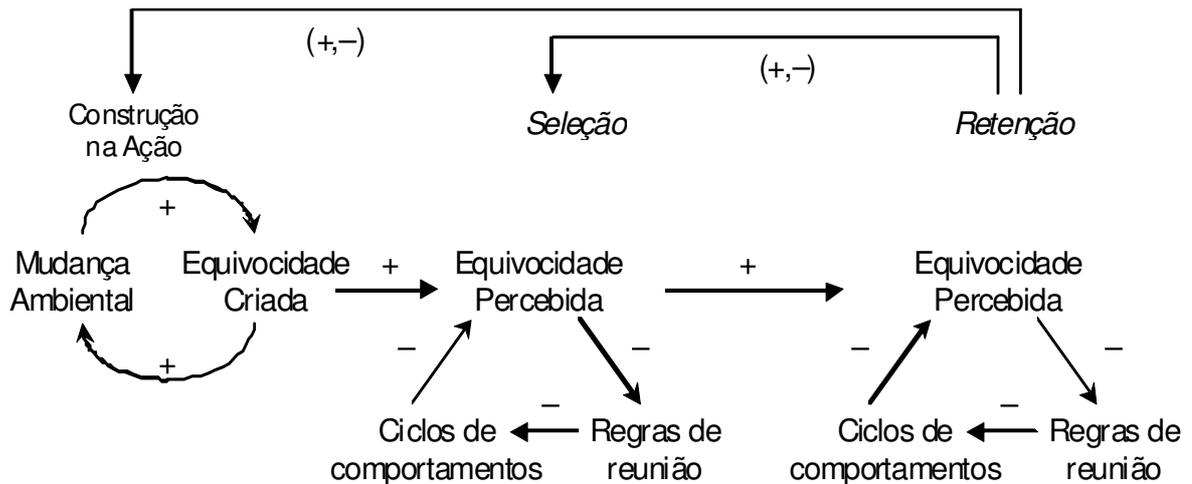
corrente de experiência, existem descontinuidades, diferenças ou variações que ganham atenção. Os eventos são as origens de ocasiões que há necessidade de remover a equivocidade e tentar estabelecer a significância ou a trivialidade desses. A mudança ecológica nutre um ambiente criado, que é a matéria prima para a construção de sentidos. Esta parte do processo de organizar é denominada de mudança ecológica pelo fato de que as pessoas não estarem cientes das coisas que fluem normalmente, somente é ocasião de mudança quando atenção torna ativa.

O termo criação na ação captura a noção de uma função mais ativa, presumindo que os membros organizacionais criam o ambiente no qual eles estão condicionados. A criação na ação está intimamente ligada com a mudança ecológica. Quando ocorre um evento que marca a corrente de experiência o ator pode tomar alguma ação para isolar essas alterações. Também ocorre quando o membro organizacional faz algo que produza uma mudança ambiental que constrange o que ele faz. Em suma, a construção na ação é o processo no qual as pessoas diretamente engajam no ambiente externo que é literalmente construído pelas pessoas.

A seleção envolve a imposição de várias estruturas sobre a equivocidade criada na tentativa de reduzi-la. As estruturas impostas estão freqüentemente na forma de mapas causais que contêm variáveis interconectadas. Os mapas são construídos nas experiências passadas e estão ligados a modelos que revelam configurações que podem fazer sentido ou não.

Por fim, a retenção envolve o simples armazenamento de produtos de sucesso da construção de sentidos do ambiente criado, que é resultado do processo de organizar. Já o mapa causal refere ao conteúdo retido que é organizado e armazenado, consistindo de variáveis conectadas por relacionamentos causais.

Os quatro processos de organizar podem ser combinados como mostra a figura abaixo (Figura 01).



Fonte: Adaptado de Weick, 1979, pág.133. Tradução livre.

**Figura 1: Modelo do Processo de Organizar.**

Weick (1979) menciona que mudança ecológica e a construção na ação estão ligadas pelo o que ele chama de um circuito de variação-amplificação. A criação na ação é ligada com seleção por um relacionamento causal direto, indicando o volume de atividade de seleção que ocorre. Da mesma forma, seleção tem um efeito direto sobre retenção, significando que um crescente valor de atividade de seleção desencadeará um correspondente aumento na quantia de atividade de retenção. Por fim, a retenção afeta ambos, a seleção e a criação na ação, e esta influência pode ser tanto direta quanto inversa, dependendo sobre o que a pessoa decide confiar (+) ou descrer (-) na sua experiência passada.

As três estruturas de estágios são associadas com todos os processos, criação na ação, seleção e retenção, como detalhado na Figura 01. Criação na ação produz equivocidade, ele não é um processo no mesmo sentido dos outros, é sobre ação que produz a matéria prima na qual então será feito a construção de sentidos, que é retrospectivo, pois sentidos são feitos de ações prévias, coisas que já tem ocorrido. Ele produz o que pode então ser feito sentido pelo processo de seleção.

O ponto crucial para Weick é que simplesmente todas as regras e processos são direcionados para reduzir o nível de equivocidade percebida, julgada presente na criação na ação, que são levados a sério pela organização. Um básico exemplo para o modelo do processo de organizar é demonstrado por Weick na receita: Como eu posso saber o que eu penso que eu veja o que eu disse? (WEICK, 1973, 1979, 1988, 1995, 2001). Nesta receita o autor demonstra vários elementos, ou ainda, propriedades, que são centrais para o processo de construção de sentidos.

Considerando que, de acordo com Weick (1979), um processo de construção de sentidos realizado por atividades coletivas pode ser denominado de processos de organizar, há então a necessidade de melhor compreendermos as propriedades centrais para este quadro teórico. Propriedades que, segundo o autores sevem como uma guia para pesquisa, e ainda sugere como o quadro teórico funciona.

### 2.2.2 Propriedades da Construção de Sentidos

A descrição da construção de sentidos implica em sete características distintas: baseado na construção da identidade, retrospectivo, criado em ambiente sensato, social, contínuo, focado sobre e por sinais (pistas) extraídos, dirigido pela plausibilidade e não por exatidão.

As sete propriedades, segundo Weick (1995), são as mais citadas na literatura do processo de construção de sentidos, possuem implicações práticas, estão interligadas, incorporam ação e contexto, que são aspectos chaves para o *sensemaking*, e todas podem ser representadas grosseiramente em uma seqüência, tal como: a identidade é construída em um contexto, onde as pessoas se envolvem em eventos contínuos dos quais elas extraem sinais, constroem um sentido plausível retrospectivamente a todo o tempo, criando mais ou menos ordem nesses eventos contínuos. Mais importante para nosso trabalho é que estas sete características sevem como uma guia para pesquisa e ainda sugere o que é e como funciona o processo de construção de sentidos.

A construção de sentidos inicia com um “construtor de sentidos” (WEICK, 1995, pág. 18, *tradução livre*). Na pergunta: Como eu posso saber o que eu penso até que eu veja o que eu disse? Contêm quatro pronomes que indica a pessoa que está fazendo o processo de construção de sentidos. Nesse, não deve ser considerado que um único indivíduo consiga fazer sentido, pois, quando se observa o comportamento de um indivíduo dentro de uma organização, estamos vendo duas entidades: o primeiro é o indivíduo como *self*, o segundo é o indivíduo como

representante de uma coletividade. Assim, podemos dizer que o comportamento do indivíduo é mais macro do que se pode imaginar.

Nesse caminho a identidade para Weick (1995), é constituída como resultado de um processo de interação. As pessoas possuem a necessidade terem um sentido de identidade, ou seja, uma orientação para suas ações que mantenham a estima e a consistência de seus comportamentos. Quando as pessoas atuam, eles estão enraizados em valores, crenças e objetivos, que sutilmente seria dizer que a organização está agindo.

Para Dutton e Dukerich, *apud* Weick (1995), a identidade é formada e modificada em parte pela forma como os atores acreditam como os outros vêem a organização. Essa estreita ligação entre uma característica individual e uma imagem organizacional implica que indivíduos são motivados a preservar ou alterar a imagem que têm da organização. O processo de construção de sentidos tem assim, uma forte influência sobre a maneira pelo qual as pessoas dentro da organização iniciam o processo de troca com os outros. Pois, uma organização desenvolve um auto-referencial de sua própria identidade, a qual permite a organização agir em relação ao seu ambiente e também guiar suas ações.

Depois, temos o que para Weick é a característica mais distinta do processo de construção de sentidos, que é o foco sobre o retrospectivo. A base do argumento sobre retrospectivo foi citado primeiramente em 1969, em seu livro intitulado “*The social Psychology of Organizing*”. Segundo o autor, a idéia do retrospectivo está apoiada em Schutz, na análise das experiências vividas. De forma simples pode ser dito que

só podemos saber o que fizemos depois de ter realizado a ação (...) apenas ao fazer podemos descobrir o que fizemos (...) só é possível voltar a atenção para o que já passou; é impossível voltar a atenção para o que vai ainda chegar (WEICK, 1973, pág. 64. *Tradução Livre*).

Seguindo a linha weickiana devemos deixar claro que podemos ver o tempo de duas formas distintas: como duração pura e como segmentos discretos. A duração pura pode ser descrita como uma corrente de experiência. Experiência no singular para não dar idéia de experiências, ou seja, episódios separados. A duração pura é um *vir-a-ser* e um *passar-sem-volta*. Experiência tem a qualidade de uma corrente contínua, mas experiências existem na forma de eventos distintos. O

caminho pelo qual temos a impressão de olhar eventos distintos é que quando paramos a corrente de experiência e focamos em um ponto específico. Essa é a única possibilidade para dirigir a atenção para o que existe, o que tem realmente passado.

Schutz, segundo Weick (1995), diz que quando por reflexão dirigimos a atenção para a experiência que está sendo vivida, não estamos considerando nossa posição dentro de uma corrente de duração pura, não estamos simplesmente nos considerando vivendo em uma corrente. As experiências são apreendidas, distinguidas, quebradas dentro da realidade. Neste caminho, as experiências que são constituídas de fases dentro da corrente de duração pura tornam-se objeto de atenção como experiências constituídas, que são constituídas no passado, pois “uma ação pode tornar-se um objeto de atenção somente depois dela ter ocorrido” (WEICK, 1995, pág. 66. *Tradução Livre*). Assim sempre estamos conscientes do que temos feito, nunca do que estamos fazendo.

Weick (1995), com base em Schutz, exemplifica dizendo que é possível entender os significados retrospectivamente, pensando-o como um cone de luz que clareia para traz de um presente particular. Esse cone é definido como experiências vividas. O cone começa no presente, projetos e sentimento que estão em curso irão afetar o olhar para traz que é visto. Assim, o significado da experiência vivida sofre modificações dependo do ponto particular de atenção.

Um ponto importante sobre o aspecto retrospectivo do processo de construção de sentidos é que em uma atividade muitos significados necessitam ser sintetizados. O problema é a existência de muitos significados, que podem gerar equivocidade, confusão. As pessoas necessitam de valores, prioridades e clareza sobre preferências que ajudarão a decidir sobre o que é importante. Assim os valores assumem uma função de dar o sentido do que ocorreu.

Continuando com as propriedades, é importante considerar que o conceito de construção de sentidos mantém a ação e a cognição juntas. Weick (1995) utiliza-se do termo construção na ação para preservar o fato de que na vida organizacional são as pessoas que freqüentemente produzem parte de seu ambiente. As pessoas criam seu próprio ambiente e este ambiente criado constrange então suas ações. Assim a ação se torna crucial.

Não existe um ambiente monolítico, singular e fixo que está independente e externo das pessoas. As pessoas são parte de seu próprio ambiente. A criação

social do mundo faz o mundo que constrange e orienta as ações. É a institucionalização das construções sociais, a forma que as coisas são feitas e transmitidas que liga a idéia sobre construção de sentidos com as instituições. O mundo construído é tangível por conter artefatos materiais e técnicos que dão substância e significados. A construção do mundo para o autor é, também, a construção de um “mundo subjetivo, pontuado e entre parênteses, que tem sua origem nos modelos mentais de categorias de causalidades conectados que fizeram parte da estratégia, que em primeiro lugar esculpiram artefatos” (WEICK, 1995, pág. 37. *Tradução Livre*).

No quarto ponto abordado, o processo de construção de sentidos é social. Weick (1995), seguindo as idéias de Walsh e Ungson, diz que uma organização é uma rede de significados compartilhados intersubjetivamente que são sustentados através do desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e uma interação social diária. O trabalho sobre cognição social menciona que construções internas do conhecimento afetam o entendimento das interações sociais. As intenções e sentimentos não crescem dentro de nós, mas entre nós. Um indivíduo cria um pensamento novo no contexto de interações com outros e os comunica na comunidade. O processo de construção de sentidos nunca é solitário, ele mantém uma relação com grupo de elementos, incluído *self*, ações, interações, interpretações, significados e ações em conjunto.

Além de ser importante caracterizar a construção de sentidos como uma atividade social é também importante manter uma visão diferenciada das formas de influência social que se possa ter. Frequentemente as pessoas discutem sobre significados compartilhados ou construção social, como se isso exaltasse tudo o que existe para dizer sobre a questão social da construção de sentidos. No entanto, a construção de sentidos também é social quando as pessoas coordenam suas ações sobre outros motivos, ou então compartilham significados. Para Czarniawska-Joerges, conforme dito por Weick (1995), compartilhar significados não é o crucial para a ação coletiva, mas sim a experiência da ação coletiva que é compartilhada.

Outro aspecto importante na construção de sentidos é que ela nunca começa e nunca pára. A razão para isso é que considerando o tempo com uma duração pura ele nunca é interrompido, ou seja, ele nunca pára. Assim, Weick (1995) esclarece que o processo de construção de sentidos é contínuo. Para

entendê-lo devemos perceber o caminho nos quais as pessoas cortam momentos da corrente contínua do tempo e extraem pistas desses.

Eccles e Nohria, na leitura de Weick (1995), descrevem o contexto de significados organizacionais como uma corrente contínua de ações e palavras que são freqüentemente pontuados por eventos. Assim os eventos tornam-se importantes por várias razões: eles focam e cristalizam significados nas organizações; os eventos servem como um ponto e foco para diferentes momentos em uma atividade contínua na organização; serve como um momento para tirar “fotografia” de uma ação contínua. A realidade da corrente contínua torna mais evidente quanto ela é pontuada por um evento.

Weick (1995) considera que um evento costumeiramente gera uma reposta emocional que influencia a construção de sentidos. Interrupção é um sinal de que importantes mudanças têm ocorrido no ambiente. Assim, a chave para emoção é a interrupção de uma expectativa. A emoção é o que ocorre entre o tempo em que uma seqüência organizada é interrompida e o tempo no qual a interrupção é removida e/ou substituída que permite a seqüência continuar. Ela é essencialmente uma atividade de não respostas, ocorrendo entre a consciência de um evento e uma ação alternativa que manterá o bem-estar das pessoas em face de um evento. Quando as pessoas estão realizando uma seqüência de ação organizada, e essa é interrompida, tentarão assim fazer sentido da interrupção.

Seguindo, a sexta propriedade nos diz que a construção de sentidos é focada por sinais extraídos. Os sinais extraídos são estruturas simples e familiares que podem ser considerados como uma semente que, a partir dele, as pessoas desenvolvem um amplo sentido sobre o que pode estar ocorrendo. Para Weick (1995) quando as pessoas agem, quando eles produzem frases, existe uma dualidade da estrutura no que eles produziram. A sentença parcialmente completada contém ambos, um conteúdo já especificado e os meios para a continuação da frase. É importante reconhecer que a extração de sinais dependerá do contexto. De início o contexto afetará o que é extraído como sinal e, depois, ele também afetará como este sinal extraído é interpretado.

Starbuck e Milliken, *apud* Weick (1995), distinguem a questão de perceber (*noticing*) e construir sentido. Perceber refere-se às atividades que dizem respeito a filtrar, classificar e comparar. Já o processo de construção de sentidos está mais ligado à interpretação e a atividade de inventar o significado do que foi percebido.

Podemos dizer que se os eventos são notados, as pessoas dão sentidos a eles, e se eles não são notados, não são capazes de criar sentido.

A extração de sinais tem um ponto importante. Ela é crucial para sua capacidade de evocar a ação. A extração de sinais estimula uma estrutura cognitiva que leva as pessoas a agirem como maior intensidade, pois

quando as pessoas começam a agir (construção na ação), elas geram resultados tangíveis (sinais) em algum contexto (social), e isso as ajuda a descobrir (retrospectivo) o que está acontecendo (contínuo), o que precisa ser explicado (plausibilidade) e o que deve ser feito em seguida (melhoria da identidade). (Weick, 1995, pág. 55. *Tradução Livre*).

Por fim, no sétimo ponto, a construção de sentidos é pautada sobre plausibilidade e não sobre precisão. Para Weick (1995), com base em Isenberg's, um raciocínio plausível envolve ir além das informações diretamente observáveis ou consensuais para formar entendimento que provê uma segurança suficiente. Um raciocínio não deve ser necessariamente correto, mas deve se encaixar nos fatos, pois ele não é baseado em informações completas.

Para Weick (1995) o processo de construção de sentidos é sobre plausibilidade, coerência, criação, invenção e instrumentalidade. É necessário que

algo que preserve a plausibilidade e coerência, algo que seja razoável e memorável, algo que personifica experiências e expectativas, algo que ressoa com outras pessoas, algo que pode ser construído, mas também pode ser usado prospectivamente, algo que captura sentimentos e pensamentos, algo que permite adequar coisas atuais, algo que é divertido de construir. Em suma, o que é necessário na construção de sentidos é uma boa estória (WEICK, 1995, pág. 60-61. *Tradução livre*).

Assim, uma plausibilidade suficiente permite as pessoas construir um sentido, retrospectivamente. Tal como uma boa história, que ajuda guiar ações, pois são modelos.

Em exemplo e análise da questão “Como eu posso saber o que eu penso até que eu veja o que eu disse?” (Weick, 1995, pág. 61. *Tradução Livre*), podemos mostrar em seguida como cada uma das sete propriedades da construção de sentidos é operacionalizada. Identidade: a receita é uma questão sobre quem eu sou, como eu penso e o que eu penso; Retrospectivo: para apreender o que penso,

olho para trás, fazendo uma análise sobre o que eu disse, Construção na ação: eu crio um objeto para ser percebido e inspecionado quando eu digo ou faço algo; Social: o que eu disse, destaque e conclusão é condicionado por quem sou e como eu fui socializado; Contínuo: a minha fala está correndo através do tempo, concorre por atenção com outros projetos e é refletido após ter terminado; Extração de sinais: o que eu destaque e estabeleço como conteúdo de pensamento é somente uma pequena porção do enunciado que se torna saliente, devido ao contexto e disposições pessoais; Plausível: eu necessito saber o suficiente sobre o que penso e nada mais. Isso significa que suficiência e plausibilidade têm precedência em cima da acurácia.

Segundo Weick (1995), o processo de construção de sentidos deriva em grande parte, das crenças ou das ações. Em seguida, veremos então o relacionamento das crenças e ações na construção de sentidos.

### 2.2.3 Crenças e Ações no Processo de Construção de Sentidos

Existem duas estruturas, crenças e ações, e o processo de criação de sentido deriva em grande parte de uma dessas duas estruturas. As crenças são enraizadas em quadros, tais como ideologias ou paradigmas, que influenciam o que as pessoas percebem e como os eventos se desenrolam. Crenças afetam como os eventos se desenvolvem quando eles produzem uma profecia auto-realizável. O processo de criação de sentidos também pode iniciar com ações, pelo fato de as organizações serem sistemas de atividades que gera ação.

Weick (1995) menciona que a construção de sentidos pode ser influenciada por crenças, que tomam forma em argumentação e expectativas, ou ainda com ações na forma de comprometimento ou manipulação. Assim o processo de construção de sentidos

envolve tomar o que é mais claro, crença ou ação, e ligar com o que é menos claro. Esta é a fundamental operação da construção de sentidos. Dois elementos, a crença e a ação, estão relacionados. A atividade de relacionar é o processo de construção de sentidos. Os

resultados de tal processo é uma unidade de sentidos, dois elementos conectados. E os elementos conectados são crenças e ações, amarrados juntos por implicações aceitas socialmente (WEICK, 1995, pág. 135. Tradução livre).

A criação de sentidos baseado nas crenças se dá pela argumentação e expectativa. As crenças variam entre as pessoas através da argumentação, ou seja, discussões, conversas e debates que as pessoas envolvem em interação. E assim reduzem a variedade em crenças. Para Weick (1995) a palavra argumentação tem um significado individual e um social. O primeiro refere a qualquer parte de um discurso fundamentado, já o social não refere se a cadeia de discursos fundamentados, mas sim a disputa entre as pessoas. Assim, a controvérsia é como um veículo para a construção de sentidos.

Argumentação pode ser entendida como um processo pelo qual as pessoas debate seus sentidos de uma idéia, para a escolha de outra. Para Brockriede, segundo Weick (1995), a argumentação é distinguida por cinco características genéricas inter-relacionadas: troca ou reforço de crenças existentes, justificação, escolha entre idéias concorrentes, regulamentação da incerteza da idéia selecionada e disposição a confrontação das idéias. Para Weick (1995) é pela confrontação que a construção de sentidos nas organizações freqüentemente ocorre.

Outro processo baseado nas crenças é a construção de sentidos como expectativa. As expectativas são mais diretivas do que os argumentos. Expectativas operam com um maior peso, elas tendem a ser um filtro. Dado a preocupação das organizações com o futuro, as profecias auto-realizáveis tornam-se ferramentas deliberadas quando as pessoas focam-se no futuro e ficam interessados naquilo que estão esperando que ocorra. A crença pode ser um recurso chave quando estão imbricadas em expectativas que guiam a interpretação dos eventos alvo.

Precisamente, expectativas servem como um forte filtro onde sua formulação e ativação são cruciais para o processo de criação de sentidos. Quanto mais se espera que um evento ocorra, mais fácil ele será percebido. Assim, podemos dizer que é mais fácil para as pessoas ver e ouvir o que esperam e então confirmar as expectativas, reforçando significados organizacionais, do que elas perceberem eventos não desejados. Para Weick (1995) as expectativas fazem um filtro na absorção de sinais. O que é crucial sobre as expectativas e sua função na

construção de sentidos, é que elas podem ser corrigidas. Quando eventos percebidos divergem das expectativas ambos podem ser ajustados.

A conexão dos argumentos com a construção de sentidos envolve relações de contradição. No caso de expectativas o relacionamento envolvido é de confirmação. As crenças são como uma âncora na construção de sentidos da organização por estar enraizado em ideologias, cultura, scripts, tradições e, o mais importante para nossa pesquisa, na identidade organizacional. No entanto, também é importante destacar as ações na construção de sentidos. É importante mencionar que o processo de construção de sentidos por crenças parte das habilidades de amarrar crenças e ações juntas, em uma estrutura auto-sustentável, pois, crenças e ações são inter-relacionadas. Há situações onde crenças podem afetar ações e situações, onde, também, ações podem afetar as crenças.

O processo de construção de sentidos pelas ações, pode também ocorrer de duas maneiras, por comprometimento e por manipulação. Comportamento comprometido é um estado de ser no qual uma pessoa torna-se compelido por suas ações e crenças que sustentam as atividades e seu próprio envolvimento. O comprometimento pode ter uma relação de grau com o processo de construção de sentidos, ou seja, para uma pessoa, quanto maior for o comprometimento e a padronização, mais sentido essa ação terá. O que é distintivo sobre o comprometimento é que ele destaca a importância da ação, visibilidade, vontade e irrevogabilidade na formação e persistência dos significados.

A construção de sentidos por meio de manipulação envolve a atuação na criação de um ambiente em que as pessoas poderão então compreender e gerir. O processo manipulativo inclui construção de nichos desejáveis e negociação de domínios, formação de coalizões, educação de clientes e empregados, publicidade para clientes e resolução de conflitos.

Percebemos que o processo de manipulação está intimamente ligado com a construção na ação. Para Weick (1995) o controle não é uma causa da ação, no entanto, o controle é um efeito da ação. As ações criam relacionamentos que então se tornam obrigatórios ou livres. Podemos dizer, 'a grosso modo', que quando as pessoas escolhem seus condicionantes, a escolha é uma variável independente, e o condicionante é uma variável dependente. Uma vez que a pessoa constrói um ambiente, os controles são utilizados e condicionam as ações subseqüentes. Assim as ações que produziram o controle, ordem e estrutura.

Em suma, com base no que foi delineado acima, o processo de construção da identidade é à base da teoria weickiana. Ela influencia como os outros aspectos do processo de construção de sentido são entendidos, pois, o estabelecimento e manutenção da identidade é a questão essencial do processo de construção de sentidos (WEICK, 1995; MILLS, 2003). Assim, consideramos que é por meio do processo de construção de sentidos coletivos, denominado de processo de organizar, que uma organização se torna conhecida como um tipo particular de ator (WHETTEN, 2006).

Temos ainda que considerar, como delineado por Mills (2003), que a grande preocupação da teoria weickiana é a influência da identidade nas tomadas de decisão, e também das decisões tomadas sobre a identidade. Neste ponto, parece importante reconhecer que não é qualquer decisão que tem uma significativa influência na organização, principalmente quando falamos numa identidade organizacional. Para o autor, são as decisões ditas estratégicas que possuem maior influência na identidade organizacional.

Assim nos limitamos a ver como se deu a construção de sentidos e sua implicação para a identidade organizacional em tomadas de decisão na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL), tal como feito de forma similar em Mills (2003). Seguindo, há ainda a necessidade de delinear melhor nosso entendimento sobre o termo 'decisões' do qual está presente nesta pesquisa. Por isso, em seguida, buscaremos demonstrar o que entendemos pelos termos decisões, ações e estratégia.

#### 2.2.3.1 Algumas considerações sobre decisões, estratégia e ações

Tanto as definições quanto as relações dos termos estratégia, ações e decisões, no campo de pesquisa do *management*, parece haver pelo menos um consenso entre estudiosos: o de que não há consenso. O que podemos considerar é que boa parte das definições de estratégia, envolve os outros dois termos, como apresentado no quadro abaixo (Quadro 2):

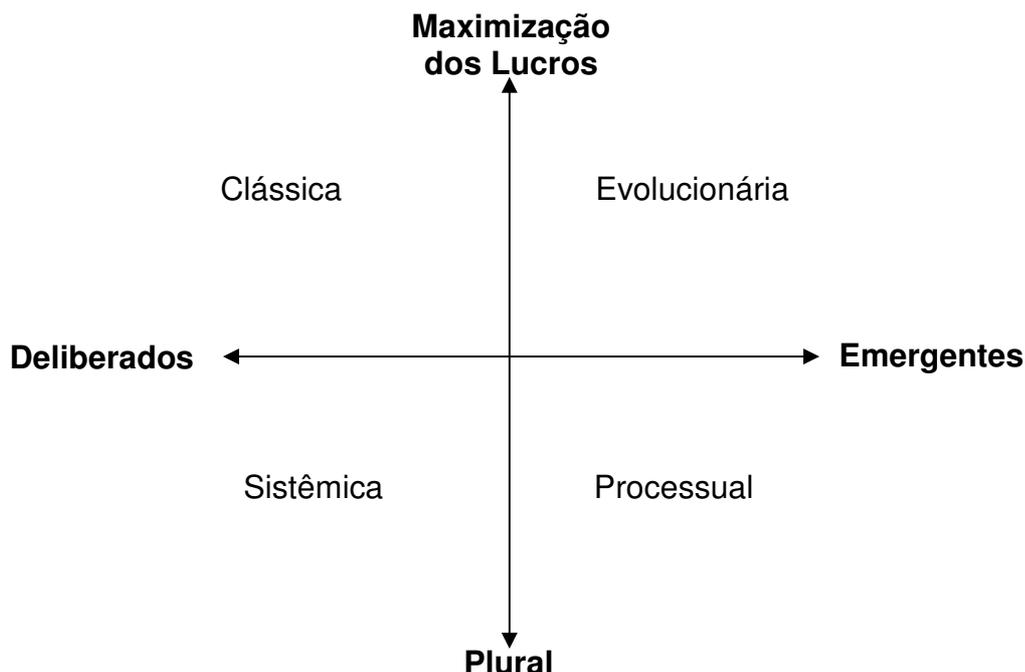
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras e <i>tomada de decisão</i> em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a <i>adoção das ações</i> adequadas e afectação de recursos para atingir esses objetivos.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de <i>tomada de decisões</i> organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Porter (1986)	Estratégias competitivas são <i>ações</i> ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Fonte: Elaborado com base em Bracker, 1980 e Porter, 1986. *Grifo Nosso*.

### **Quadro 2: Alguns Conceitos de Estratégia**

Primeiramente, quanto ao conceito de estratégia, tomamos o pensamento de Whittington (2002). Para o autor o conceito de estratégia pode apresentar no mínimo quatro abordagens genéricas distintas. Essas abordagens se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões: a dimensão dos resultados, que mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou se deles desviam para permitir outras possibilidades, e a dimensão dos processos, que pode ser produtos de cálculos deliberados ou emergentes por acidente. Em suma, as duas dimensões refletem respostas diferentes para questões fundamentais como: Para que serve a estratégia? Como ela é desenvolvida?

As suposições básicas das quatro abordagens podem ser interpretadas pelas suas posições em dois eixos, tal como apresenta a Figura 2. Os dois eixos são contínuos, então, essas quatro abordagens genéricas contêm uma variedade de perspectivas mais específicas sobre a estratégia, cada uma posicionada em diferentes pontos nos eixos.



Fonte: Whittington, 2002, pág. 03.

**Figura 2: Perspectivas genéricas sobre estratégia.**

Das quatro abordagens genéricas a primeira a ser delineada é denominada de clássica. Para a abordagem clássica a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. Já na abordagem genérica, que representa os evolucionistas, pensa-se que a estratégia no sentido clássico é irrelevante, pois, o ambiente é implacável e imprevisível. Assim os evolucionistas dizem que somente as empresas que descubrem a estratégia de maximização de lucro sobreviverão, pois, as empresas são como as espécies biológicas: os processos competitivos cruelmente selecionam as mais aptas a sobreviver, é o mercado, e não os gerentes que faz as escolhas mais importantes. Os processualistas vêem que a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que de uma série racional de grandes saltos para frente. Por fim, os sistêmicos propõem que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido.

Dentre as quatro abordagens mencionadas por Whittington (2002) tomamos como pressuposto a idéia da estratégia do ponto de vista sistêmico. Assim estaremos dando destaque não ao que nós, ou ainda, a literatura entende por estratégia, mas o que os atores dizem ser.

Depois, o que tenha talvez, mais consenso do que o conceito de estratégia em seu campo de estudo é a idéia que ela envolve temas de investigação sobre escolhas tomadas ao longo do tempo (TSOUKAS e KNUDSEN, 2002). Com isso podemos considerar que o foco da pesquisa em estratégia é a decisão estratégica, ou seja, decisão estratégica é o ato de determinar, definir, ou ainda descartar, tirar possibilidades de escolha ligadas a estratégia. Compreendamos então essa definição da seguinte forma: se numa organização, as pessoas consideram as estratégias como o meio pelo qual essa organização busca seus objetivos, a decisão estratégica envolve as escolhas do meio para se alcançar seus objetivos, nestas linhas, podemos dizer que as decisões estratégicas servem ao propósito de implementar alguma missão anteriormente estabelecida (MILLER *ET AL.*, 2004).

Por último, e não menos importante, temos que delinear o que consideramos ser as ações. Weick (1995) diz que o processo de construção de sentidos envolve ligar crenças e ações, tal como foi delineado anteriormente. Para Mills (2003), numa leitura da teoria weickiana, colocando-a num contexto organizacional, a construção de sentidos é preocupada com a influência da identidade nas tomadas de decisão e a influência das decisões tomadas sobre a identidade. Assim a noção de decisões tomadas vem ao encontro da noção de ações.

Com base nos delineamentos acima feitos, limitamos esta pesquisa não pelo termo ação, tal como Weick (1995), por considerar que não é qualquer ação que tem uma significativa influência na identidade organizacional. Limitaremos pelo conceito 'decisões estratégicas tomadas', ou melhor, decisões estratégicas, considerando que essa é importante para compreender como e por que as organizações chegaram a ser o que são.

Também consideramos que as decisões tomadas, também podem ter sido estratégicas não por terem sido deliberadamente tomadas, pois reconhecemos que a noção de decisão pode atrapalhar o entendimento sobre processos organizacionais por seu conceito implicar comprometimento com a ação e, também, por existir ações que ocorrem sem que decisões tenham sido tomadas. Mas se olharmos simultaneamente o presente e o passado e parecem que são coerentes, constituindo, deste modo, um padrão, elas podem ser consideradas estratégicas (MINTZBERG, 1989).

O que desenvolvemos até o presente momento foi a discussão da noção de identidade organizacional e processo de construção de sentidos. Falta ainda mencionar como nós vemos o relacionamento da construção de identidade organizacional por meio da construção de sentidos. Que é o que buscaremos esclarecer, além de como se dá o relacionamento que propomos.

### 2.3 CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS, IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E TOMADAS DE DECISÃO

A identidade organizacional nesta pesquisa foi pensada como crenças compartilhadas, que são essenciais na organização (Whetten, 2006) e que aparece como a articulação das diferenças e igualdades, constituindo e constituída por uma história (Ciampa, 1998), que é fonte de significado e experiência de certa organização (Castells, 2000). Ainda, a identidade organizacional pode ser dita como lembranças institucionalizadas nos processos de construção de sentidos (WHETTEN, 2006), pois, o estabelecimento e manutenção da identidade é a preocupação essencial do processo de construção de sentidos (Weick, 1995).

Para se chegar a um resultado sobre qual é a identidade de uma organização, podemos buscar respostas a perguntas do tipo: “Quem sou eu?” (Ciampa, 1998), ou ainda: Que tipo de organização é esta? (Gioia e Thomas, 1996), pois, nessas perguntas aparece a representação da identidade. Mas consideramos essa identidade como algo dado, não capturando o processo de construção. Para entender a construção da identidade organizacional é necessário entender o próprio processo de produção da identidade, que é a preocupação essencial do processo de construção de sentidos.

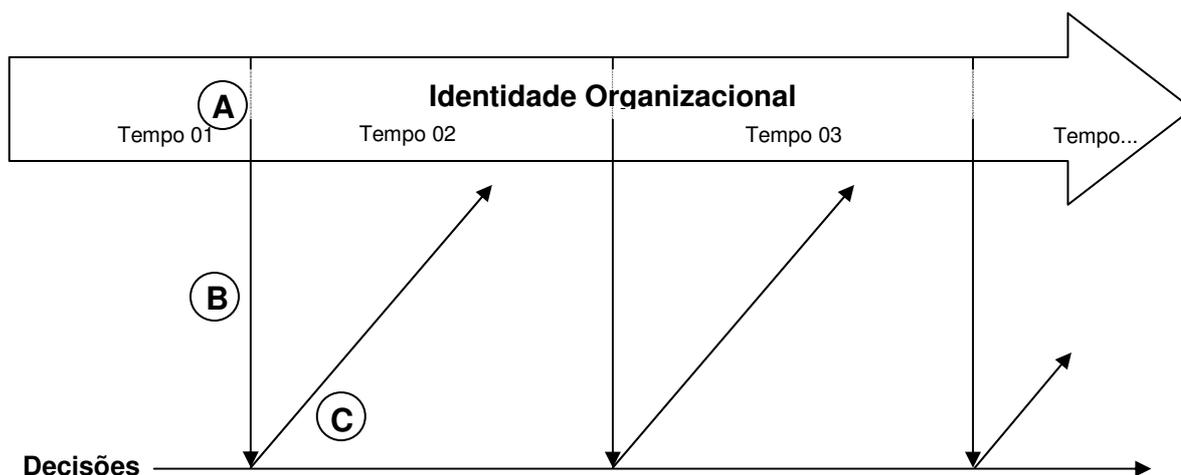
Pensamos a construção de sentidos como o processo em que os membros organizacionais utilizam para atribuir significados a eventos, que pode ser considerados como uma mudança ambiental. Em suma, este quadro teórico está preocupado na influência da identidade no processo de tomada de decisão, mas também considera que a decisão influencia a identidade da organização, ou seja, a identidade organizacional influencia a tomada de decisão, mas as decisões influenciam a identidade organizacional (MILLS, 2003).

O relacionamento identidade organizacional e processo de construção de sentidos pode ser de difícil compreensão, mas é importante por destacar um aspecto que muitos não consideram: o resultado que uma decisão pode trazer para a identidade organizacional. A construção de sentidos oferece um modo para esse entendimento, destacando o tempo e o contexto no entendimento dos significados e ações, e ainda, por ser o principal modo onde os significados materializam, informam e condicionam a identidade e as atividades estratégicas, pois, identidade e estratégia são co-constitutivas (MILLS, 2003; PYE, 2003; CHIA e MACKAY, 2007).

Paula Jarzabkowski (2008), pesquisando os comportamentos dos gerentes de alto escalão, destacou que os gerentes formam tanto o contexto como as interpretações dos membros organizacionais. Com três estudos de caso qualitativo, técnica de coleta de dados por histórias e observação não-participante, a autora conseguiu constatar um padrão na formação da estratégia. A autora desenvolve, utilizando-se da teoria da estruturação, com base no modelo de Barley e Tolbert (1997), um modo de entender como a estrutura de significados e de legitimidade tornam-se institucionalizadas.

Num caso apresentado num artigo, o da *Metropolitan University*, no Reino Unido, relata que esta universidade tinha uma identidade de excelência em pesquisa e forte resistência a resultados econômicos. A autora destaca que em determinado período de falta de recursos para pesquisa, os diretores da universidade tomaram decisões com o intuito de levantar recursos para o sustento da pesquisa, tentando manter sua identidade. A decisão fez com que a identidade da organização, que era de excelência em pesquisa com forte resistência a resultados econômicos, sofresse alteração. Os diretores tomaram decisões buscando manter seu status de excelência em pesquisa, mas com o passar do tempo as decisões tomadas fizeram surgir um pensamento de que os recursos são centrais para universidade.

Na Figura 03 buscamos detalhar graficamente o processo que está em nosso pressuposto teórico.



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 3: Processo de Construção da Identidade**

A identidade organizacional é mais bem melhor compreendida como um processo. É este o pensamento que buscamos destacar na flecha horizontal superior da Figura 03. Já na flecha horizontal inferior destacam-se as decisões. O relacionamento entre os dois níveis se dá pela seguinte forma: podemos dizer que no tempo 01 certa organização possuía uma identidade, que é a identidade 'A', um evento fez com que a organização tomasse determinada decisão (influenciada por quem ela era) – aspecto esse indicado pelo item 'B'. A decisão gerou resultados inesperados que influenciaram a identidade organizacional (indicado pelo item 'C') e conseqüentemente as próximas tomadas de decisão.

Temos que ter ainda a ciência de que existem na literatura sobre identidade organizacional alguns conceitos que são tratados conjuntamente com a nossa temática. A seguir abriremos um espaço para delinear algumas considerações sobre a temática identidade organizacional e sua relação com estratégia, cultura organizacional e liderança.

### 2.3.1 Identidade Organizacional, Estratégia, Cultura e Liderança

Geralmente quando se fala de identidade organizacional nos lembramos de termos que giram em torno de seu conceito. Alguns desses são os termos

estratégia, cultura e liderança. Buscando assim trazer um melhor delineamento sobre suas relações com o pressuposto da pesquisa. Dessa forma, segue então, a discussão sobre a relação da identidade organizacional com liderança, cultura e estratégia.

### 2.3.1.1 Identidade organizacional e liderança

Muitas pesquisas enfatizam o papel da liderança na construção de significados nas organizações (tal como em Selznick, 1957). Reconhecemos que a alta gerência é a que possui uma maior influência sobre os membros organizacionais através das suas interpretações dos eventos ambientais e por meio de sua tradução dos sinais em sentido (DAFT e WEICK, 1984). A influência é particularmente maior em tempos de mudança. Nesse contexto as pessoas que experimentam a ambigüidade, muitas vezes procuraram pistas no ambiente que podem ajudá-los a interpretar a situação (WEICK, 1985).

Para Pfeffer, segundo Weick (1995), a comunicação freqüente da administração, através da influência social informacional, leva ao desenvolvimento de um conjunto comum de entendimentos sobre a organização eo ambiente. Os entendimentos e significados compartilhados proporcionam aos participantes da organização, um sentido de pertença e de identidade, bem como demarcar a organização e auxiliar o controle e o comprometimento das pessoas dentro da organização. Comunicações são particularmente importantes num contexto de mudança, desde o conhecimento dos interessados à compreensão da organização e seu ambiente.

No entanto, é importante reconhecer que a alta administração e/ou líderes não conseguem controlar completamente os significados que os participantes atribuem às suas declarações. Isso, no entanto, não deve desviar a atenção do fato de que a alta gerência pode escolher cuidadosamente, os rótulos e expressões que evocam imagens desejadas da organização. Para Pondy, *apud* Weick (1995), quando a experiência de um grupo pode ser colocado em palavras, o significado da ação do grupo se torna um fato social. Ele argumenta ainda que se uma pessoa pode construir sentido das coisas e colocá-las em linguagem significativa para as

outras pessoas, esse estará numa posição de vantagem em relação as outras. Assim algumas pessoas podem ser capaz de influenciar o modo como os outros veêm a organização e sua relação com o meio. Em geral, o papel socialmente aceito da gestão de topo como estrategista e ator macro, bem como a ambigüidade da situação, concede especial importância à representação da identidade da organização.

Retomando o pensamento weickiano, temos que considerar que em uma situação de alta ambigüidade é no líder que os membros organizacionais olham buscancando explicações (WEICK, 1985). Como a alta gerência está melhor colocada para propor rótulos e para definir a situações, esse pode gerenciar o contexto. Assim, apesar das restrições, a alta administração mantém-se, em geral, o ator mais influente na representação da identidade organizacional.

### 2.3.1.2 Identidade organizacional e cultura organizacional

De inicio reconhecemos que para se estabelecer uma distinção entre o termo identidade organizacional e cultura organizacional depende do posicionamento teórico entre os dois conceitos. Albert e Whetten (1985) dizem que

(...) o que definimos como importante sobre a organização depende de como caracterizamos a organização como um todo. Considerando a noção de cultura organizacional (...). A cultura é parte da identidade organizacional? A relação da cultura ou qualquer outro aspecto da organização para o conceito de identidade é tanto uma questão empírica (a organização inclui entre as coisas que são centrais, distintivos e duradouros) quanto teórica (a caracterização teórica da organização em causa prever que a cultura será um elemento central, distintivo e um aspecto permanente da organização) (ALBERT e WHETTEN, 1985, pág. 90. *Tradução Livre*).

Para Fiol (1991) a identidade estabelece a ligação entre dois aspectos da cultura, que de um lado é constituindo por um conjunto de crenças, e do outro de materiais constitutivos das manifestações comportamentais. Em outras palavras, como menciona Hatch (1993), a cultura envolve uma interação dinâmica entre os valores, pressupostos, símbolos e artefatos. Nesse caminho a identidade

organizacional constitui um subconjunto da cultura, ou seja, a parte que fala principalmente sobre os atributos organizacionais.

Alguns fenômenos culturais não podem ser verbalizados pelos atores, pois eles podem não ser conscientes e pode ser tão interiorizado que não seja possível expressá-los. Já a identidade organizacional, por outro lado, é um conjunto coerente de características desenvolvidas pelo grupo ao longo de sua história e reconhecível pelos membros da organização, podendo assim, ser verbalizada. Nesse caminho, apesar de o conceito de identidade organizacional ser complexo, ele possui vantagens, pois com esse conseguimos apreender produtos específicos, visíveis e tangíveis no sistema social (WEICK e WESTLEY, 2004).

### 2.3.1.3 Identidade organizacional e estratégia

Como já mencionado anteriormente o conceito de estratégia tem sido definido em seu campo de várias maneiras. A relação da estratégia com a identidade organizacional depende, em grande parte, de como seus conceitos são definidos. Dutton e Dukerich (1991) dão uma ilustração de como a identidade pode afetar a estratégia em organizações. Em um estudo no *New York Port Authority*, os autores mostraram que a visão dos gestores sobre a identidade organizacional afetou sua interpretação e as reações ao problema de lidar com pessoas sem teto nas instalações geridas pela organização.

Ashforth e Mael (1996) esclarece bem a distinção entre os dois conceitos:

A identidade refere-se a personagem central, distintivo e duradouro de uma organização, tipicamente ancorados à sua missão, enquanto que a estratégia se refere aos objetivos de uma organização e as atividades previstas para os atingir. A identidade pode servir como uma fonte para a estratégia, embora a identidade e a estratégia estão reciprocamente relacionados com a identidade que tal seja promulgada e expressa através da estratégia, e inferidas, modificados ou afirmada a partir de estratégia (ASHFORTH e MAEL, 1996. *Tradução Livre*).

O relacionamento da identidade e a estratégia em si, também é explicada por Sarason (1995). Argumentando a partir de uma perspectiva estruturacionista

(Giddens, 1989), o autor diz que existe uma relação de reciprocidade entre a identidade organizacional e estratégia. Carpenter (1994), por exemplo, explica que a decisão de alienar uma unidade organizacional, está relacionada a uma crença compartilhada da alta administração sobre os atributos distintivos, central e duradouro da sua organização. Nesse caminho tanto a estratégia quanto a identidade organizacional são fortemente influenciadas pela visão dos líderes organizacionais.

Até o presente momento tratamos teoricamente os conceitos relacionados a esta pesquisa. Em seguida, iremos dar um pequeno delineamento sobre o campo de estudo que este trabalho se propôs a investigar. Ou seja, uma cooperativa. Não nos estenderemos nossas discussões sobre a temática, apenas nos situamos quanto aos pressupostos inerentes a ela.

## 2.4 CAMPO DE ESTUDO: O COOPERATIVISMO

Cooperação não é um tema recente na história da humanidade. A doutrina cooperativista surgiu posteriormente às realizações práticas. O início do pensamento cooperativista teve em sua base uma forte influência do socialismo associacionista. Entretanto, a partir da segunda metade do século passado o cooperativismo separou-se do socialismo associacionista. Realmente, quando os socialistas, taxados de marxistas, repudiaram o associacionismo as cooperativas também foram condenadas como insuficientes para a emancipação do salariado e consideradas contrárias ao programa comunista. Isso porque libertam economicamente apenas pequenos grupos de operários, transformando em burgueses, na opinião dos marxistas.

A idéia cooperativismo foi em seguida retomada nos trabalhos de Beatriz Webb e, sobretudo, de Charles Gide, que lhe deu a forma de doutrina sistematizada com base nos princípios elaborados pelos Pioneiros de Rochdale. Pioneiros de Rochdale é como são conhecidos os organizadores da primeira cooperativa de consumo com a estrutura e as normas conhecidas até hoje. Eram vinte e oito tecelões da cidade de Rochdale, Inglaterra, que em novembro de 1843 reuniram-se

em assembléia com o propósito de encontrar um meio para melhorar sua situação econômica.

Além de ter uma iniciativa grandiosa, os Pioneiros de Rochdale deixaram de herança estatutos que contem princípios a respeito do funcionamento e da estrutura da sociedade cooperativa. Estes princípios formaram posteriormente, principalmente com as contribuições de Gide, a base para os fundamentos da doutrina cooperativista, que busca uma organização social mais equitativa e mais justa repartição. Hoje, depois de terem passado por três revisões, a Aliança Cooperativa Internacional (2011) estabelece os seguintes princípios:

- **Adesão livre e voluntária**, também chamada de ‘princípio da porta aberta’, segundo o qual toda pessoa pode ingressar numa cooperativa ou dela sair voluntariamente, sem nenhuma restrição ou coerção;
- **Gestão democrática** ou administração realizada pelos próprios associados, através de representantes eleitos em assembléias gerais, nas quais cada associados tem direito a apenas um voto, independente do número de suas quotas partes;
- **Participação econômica dos membros** - os membros contribuem eqüitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:
  - desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível;
  - benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e
  - apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
- **Autonomia e independência** - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições

que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

- **Educação, formação e informação** - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- **Intercooperação** - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **Interesse pela comunidade** - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Ao contrário do que ocorreu na Europa, onde a doutrina cooperativista surgiu após a prática, no Brasil, as idéias precederam os atos. O movimento cooperativo brasileiro é relativamente recente, datando sua difusão sistematizada a partir de 1932. Alguns, tendo conhecimento das realizações cooperativas na Europa tentaram divulgá-las no Brasil através de campanhas isoladas.

A partir de 1932 ganhou-se maior interesse pelo cooperativismo, tanto no âmbito público como no privado. No primeiro âmbito foi criado nos diversos Estados da Federação instituições oficiais de propaganda e assistência ao cooperativismo, fundou-se a Caixa de Crédito Cooperativo, posteriormente chamado de Banco Nacional de Crédito Cooperativo, e foi organizado o Serviço de Economia Rural, encarregado de assistência, registro e fiscalização das cooperativas. No âmbito privado surgiram entre outras a União das Cooperativas e a Escola Livre de Cooperativismo, Centro Nacional de Estudos Cooperativos, e a União Nacional das Associações Cooperativas (UNASCO). Foi também no ano de 1932 que se regulamentou a organização e o funcionamento das cooperativas com o Decreto número 22.239.

Quanto às realizações cooperativas, no início, são, com raras exceções, pouco significativas no conjunto da econômica brasileira (PINHO, 1962). Apesar das campanhas estatais e particulares de sua divulgação, diversos fatores dificultaram a

multiplicação das cooperativas. Entre esses fatores, podemos citar o ambiente cultural de referência (MACHADO-DA-SILVA *ET AL.* 1999). É característico do brasileiro, o individualismo, traço que alias advém dos povos pioneiros e acentuado aqui pela imensidão territorial e pelas dificuldades encontradas (HOLANDA, 1963). Mas com a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que definia a Política Nacional do Cooperativismo, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, o cooperativismo brasileiro ganhou um novo vigor.

Um ponto importante a destacar é a noção de identidade dada ao cooperativismo. Segundo a OCB (2011) uma cooperativa é uma organização que tem como base valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Tem uma identidade pautada nos seguintes termos cooperar, cooperação e sócios. Cooperar vem dizer que unir-se a outras pessoas para conjuntamente enfrentar situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidade e bem-estar econômico e social. Cooperação é o método de ação pelo qual indivíduos ou familiares com interesses comuns constituem um empreendimento. Os direitos são todos iguais, e os resultados alcançados são repartidos somente entre os integrantes constituintes dessa formação, na proporção da participação de cada um. Por fim, destacamos os sócios, o indivíduo, o profissional, o produtor de qualquer categoria ou atividade econômica que se associa a uma cooperativa para exercer atividade econômica ou adquirir bens de consumo e/ou duráveis.

#### 2.4.1 A Organização Cooperativa como um Sistema Frouxamente Acoplado

Em 1976, num estudo sobre processos organizacionais em uma escola, Weick desafia a noção de que os elementos da organização são acoplados por densas ligações, ou seja, que comportamentos estão ligados entre si por meio de tarefas, descrições ou estruturas de coordenação e controle conscientemente organizados. Ao contrário, Weick afirma que a dominante preocupação com a noção de organizações como entidades racionais cega os pesquisadores em frente aos acontecimentos menos importantes, qual impactua nos resultados organizacionais. Assim, ele propoe que os elementos são frouxamente amarrados, ou seja, os

comportamentos interconectados são caracterizados com uma relativa falta de coordenação ou ausência de regulação.

É evidente que essa discussão de Weick é um pouco mais do que uma repetição sobre o conceito de organização orgânica e mecânica de Burns e Stalker (1961). O que o autor adiciona em sua emergente abordagem, é a idéia dentro do problema de comportamentos interconectados, construção na ação e mudança organizacional. Sugerindo que nem todos os elementos de um processo de construção de sentidos coletivos são altamente conectados e que alguns elementos podem ser melhores do que outros para soluções a problemas. Assim, no centro de seu pensamento está a noção de organização como processo, no qual as pessoas procuram construir um sentido de seu mundo, reduzindo a equivocidade (WEICK, 1979).

Considerando que uma cooperativa, segundo Pinho (1962), é um tipo específico de organização, que objetiva alcançar resultados sociais e econômicos, pensamos então, seguindo assim a linha weickiana, que as cooperativas, como uma forma de organização, são um sistema frouxamente acoplado.

#### 2.4.2 Algumas Tendências do Cooperativismo

Um aspecto importante que influencia as decisões nas organizações são as expectativas, conforme indica Weick (1995). Assim, é importante delinear alguns aspectos que estão se tornando preocupações para a gestão das cooperativas na atualidade. De maneira sucinta, conforme apresenta Oliveira (2003), e sem estabelecer níveis de prioridade, podemos destacar algumas expectativas para o setor.

Em primeiro lugar, temos que destacar um incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades e regiões. A dificuldade de enfrentar o crescente nível de competitividade entre empresas levam as pessoas a cooperar, já que assim, suas atividades podem ser mais bem desenvolvidas e operacionalizadas na busca de resultados comuns. Essa situação pode extrapolar não somente para grupos alocados em diferentes regiões. Ela pode possibilitar inclusive, uma cooperação nacional ou mesmo internacional.

Outro aspecto é a ampliação e o fortalecimento do nível de concorrência entre as empresas e as cooperativas, enfatizados pela criação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. A consequência de uma nova realidade concorrencial, as vantagens competitivas, tal como delinea Barney (1996), estão tornando-se cada vez menores, ou menos perceptíveis pelo mercado comprador, pois, está ocorrendo gradativa redução de preços, bem como aumento de custos.

Tendo em vista efetivar decisões ágeis e com preços competitivos dos produtos e serviços oferecidos as organizações cooperativas tenderão a possuir estruturas funcionais cada vez mais enxutas. Embora algumas cooperativas devam permanecer grandes para atender seus objetivos, as menores podem-se mostrar ágeis e voltadas aos cooperados e aos clientes em geral. Assim evidenciando o princípio de ser maior não é o melhor.

Outro aspecto, que, apesar de parecer estar em discordância com a tendência anterior, mas não é o que de fato ocorre, é o aumento de fusões entre cooperativas. As fusões e incorporações apresentaram forte influência na estrutura de poder das cooperativas e nas relações de poder com os fornecedores, clientes e principalmente nas relações com os associados.

O cenário atual está indicando que o novo foco de poder está se direcionando para a ponta final do processo logístico da cooperativa. Isso provoca algumas situações interessantes, como uma maior preocupação com processos, para que todo o fluxo seja otimizado, trazendo assim a qualidade total como premissa, e não como meta. A redução do nível de desperdício e preocupação com problemas ambientais.

Há, também, que considerar outras tendências importantes como a aceleração da evolução tecnológica, redução do ciclo de vida dos produtos e negócios e, por fim, a profissionalização de cooperados e de cooperativas.

### 3 MÉTODO

Aqui, apresentaremos nossas escolhas metodológicas para o desenvolvimento da pesquisa. Para começar destacamos nossa concepção epistemológica e ontológica que, respectivamente, é interpretativista e construtivista. Em seguida, especificamos nosso problema, apresentamos nossas perguntas de pesquisa, a relação das categorias analítica e as definições constitutivas e operacionais dos termos relevantes. Depois, delineamos o *design* da pesquisa que pode ser resumida como abordagem qualitativa, com estratégia de pesquisa de estudo de caso de natureza descritiva, com um corte de tempo retrospectivo, unidade de análise nas decisões estratégicas e nível de análise organizacional. Logo após a apresentação do *design* da pesquisa, destacamos o critério para seleção do caso, as fontes e coleta de dados, os critérios para a escolha dos entrevistados e o critério para a análise dos dados. Por fim, delineamos as limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 CONCEPÇÃO EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA

O'Leary e Chia (2007) vêm nos dizer que a *episteme* organiza nosso centro de sentidos, educa nossa atenção e orienta nossa disposição para o mundo em torno de nós até o ponto que estamos direcionados para cuidar de certos objetos e eventos, que tem significados e significância somente dentro de tal contexto histórico.

Pensamos neste trabalho, que a realidade não é dada, ou ainda, que ela é uma estrutura que os olhos humanos capta. O homem é construtor dessa realidade, não é um ser passivo, ele é o construtor do mundo, o edificador da realidade. Esta realidade é construída no encontro entre os sujeitos humanos e o mundo onde vivem. O homem interfere no seu meio, e este interfere no homem. Assim podemos de dizer que o homem não é homem por si só, o homem é socialmente construído (BERGER e LUCKMANN, 1998; MATURANA e VARELA, 2001; SCHERER, 2003).

Partimos da idéia de que as decisões tomadas são uma atividade construída socialmente. Com a visão ontológica de que os homens são construídos socialmente, as escolas interpretativistas argumentam que o mundo social não pode ser entendido pelo mesmo caminho que o mundo natural e físico segue. Rejeitando assim qualquer visão que atribua ao mundo social uma realidade que é independente das mentes dos homens (BURREL e MORGAN, 1979; HATCH e YANOW, 2003; JARZABKOWSKI, 2005; MORGAN, 2007).

Há necessidade de entendermos como grupos ou indivíduos desenvolvem, expressam e comunicam significados. Os significados devem ser entendidos e não pode ser meramente 'agarrados'. O contexto de nossa experiência vivida e essa experiência forma o caminho no qual nos entendemos e entendemos o mundo. O conhecimento social chega através da interpretação de nossos sentidos percebidos. Este processo de fazer sentido requer interpretação, que se faz em um contexto de experiência, condicionado por um conhecimento anterior. A realidade social pode ser construída distintamente por diferentes pessoas. Assim o mundo social que nós habitamos e experienciamos é potencialmente um mundo de realidades e interpretações múltiplas (HATCH e YANOW, 2003; MORGAN, 2007).

O que é peculiar em nós, seres humanos, é que nossa organização é tal que seu único produto somos nós mesmos (MATURANA e VARELA, 2001). Onde se conclui que não há separação entre produtor e produto. O ser e o fazer de uma unidade autopoietica, são inseparáveis. Isso constitui seu modo específico de organização. O mundo torna-se para o homem, uma realidade dominante e definitiva onde os limites são estabelecidos pela natureza, e depois de firmados, ele atua sobre a natureza, na dialética entre a natureza e o mundo socialmente construído. O homem se transforma, e nesta mesma, produz a realidade, e a si mesmo. Com essas linhas, podemos dizer que há uma dialética que rege o mundo humano: o homem cria sua realidade através das instituições, que lhe dão uma estrutura social, mas passa então a ser condicionado por tais instituições (BERGER e LUCKMANN, 1998).

O conhecimento é condicionado socialmente. Isto é, as instituições e padrões de conduta delas decorrentes, exercem sobre nós um efeito condicionador. Esta ordem institucional está acompanhada de um esquema explicativo e normativo que por meio da linguagem condicionam seu funcionamento. A legitimação não

somente cria explicações para a existência e funcionamento da ordem institucional, como também geram origens para tal.

Neste ponto, devemos destacar a importância de compreender os significados gerados nesta dialética social. Como menciona Scott (2008), o importante não é saber quais práticas ou artefatos humanos estão institucionalizados, e sim, compreender o que essas práticas e artefatos significam em um contexto temporal e localmente delimitados, pois, as mesmas práticas e artefatos da vida humana terão diferentes significados, dependendo assim, do contexto estudado da pesquisa.

A ciência interpretativa foca sobre os significados e os processos de fazer significados num específico contexto situacional (HATCH e YANOW, 2003). Preocupando com o entendimento do mundo e vida dos atores em situações, empregando a função da linguagem em outros artefatos na construção e comunicação de significados e relacionamentos. Assim, pesquisadores interpretativistas procuram entender os significados humanos.

## 3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: **Como se deu a construção de sentidos e sua implicação para a identidade organizacional em tomadas de decisão na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL)?**

### 3.2.1 Perguntas de Pesquisa

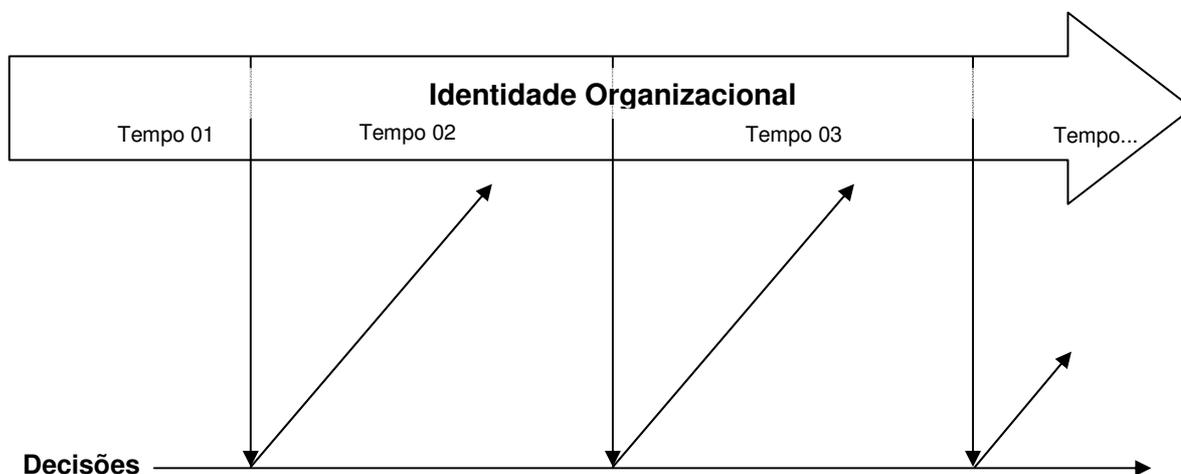
Como está caracterizada historicamente a Copacol?

Quais são os momentos de tomadas de decisão decisivos para a organização?

O que é a Copacol?

Como se deu o processo de significação presente na construção de sentidos (*sensemaking*) presente em momentos de tomadas de decisão e quais as suas relações com a identidade organizacional?

### 3.2.2 Apresentação das Categorias Analíticas



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 4: Relação das Categorias Analíticas.**

### 3.2.3 Definição das Categorias Analíticas

#### Identidade Organizacional

D.C.: A identidade organizacional nesta pesquisa foi pensada como crenças compartilhadas, que são essenciais na organização (Whetten, 2006) e que aparece como a articulação de diferenças e igualdades, constituindo, e constituída por uma história (Ciampa, 1998), que é fonte de significado e experiência de determinada organização (Castells, 2000). A identidade organizacional foi pensada como lembranças institucionalizadas nos processos de construção de sentidos (Whetten, 2006), pois, o estabelecimento e manutenção da identidade é a preocupação essencial do processo de construção de sentidos (WEICK, 1995).

D.O.: Em primeiro lugar, buscamos respostas a perguntas do tipo: “Quem sou eu?” (Ciampa, 1998), ou ainda: Que tipo de organização é esta? (Gioia e Thomas, 1996), pois nestas perguntas aparece a representação da identidade, mas consideramos essa identidade como algo dado, não capturando o processo de construção. Assim, em seguida, consideramos que a identidade é demonstrada na

história. Este conceito de identidade foi apreendido por meio dos documentos e entrevistas narrativas.

### Construção de Sentidos

D.C.: Construção de Sentidos é o processo que os atores utilizam para atribuir significados a eventos. Esses sentidos são necessários para eles entenderem e dividirem entendimentos sobre as características organizacionais (WEICK, 1979, 1995). O processo de criação de sentido deriva em grande parte de uma de duas estruturas: crenças e/ou ações, que envolve tomar o que é mais claro e ligar ela com o que é menos claro. Esta fundamental operação do processo de construção de sentidos utiliza-se de propriedades que se destacam por serem ferramentas analíticas para a análise da construção de sentidos, como dito por Weick (1995) e corroborado por Mills (2003).

D.O.: Neste estudo buscamos capturar o processo de construção de sentidos por meio das propriedades contidas na história organizacional demonstrada nos documentos e entrevistas. As propriedades são: baseadas na construção da identidade, no retrospectivo, criadas em ambiente sensato, social, contínuas, focadas sobre, e por sinais (pistas) extraídos, dirigido por plausibilidades e não por exatidão.

### Eventos

D.C.: Evento está relacionado com a idéia de mudança ambiental, quer dizer que dentro de uma corrente de experiência existe descontinuidades, diferenças ou variações que ganham atenção. Seguindo a idéia de Weick (1995), os eventos podem prover ocasiões para remover a equivocidade e tentar estabelecer a significância ou a trivialidade desses. Nesse caminho, se eventos são notados, as pessoas fazem sentidos deles, e se esses eventos não são notados, eles não são capazes de criar sentido.

D.O.: Os eventos que influenciaram a organização foram identificados nas histórias demonstradas nos documentos e comparados com as entrevistas narrativas.

### 3.2.3.1 Definição de outros termos relevantes

#### Decisão Estratégica

D.C.: Decisão estratégica é o ato de determinar, definir, ou ainda descartar, tirar possibilidades de escolhas ligadas à estratégia. Na visão sistêmica, o que vem a ser estratégia depende do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido (Whittington, 2002). Também consideramos que se olharmos simultaneamente o presente e o passado, e parecerem ser coerentes, constituindo desse modo um padrão, elas podem ser consideradas estratégicas (MINTZBERG, 1989).

#### Cooperativas

D.C.: Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 2011).

## 3.3 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DE PESQUISA

Buscando saber **como se deu a construção de sentidos e sua implicação para a identidade organizacional em tomadas de decisão na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL)**, a presente pesquisa se baseou em uma de uma abordagem qualitativa, com estratégia de pesquisa de estudo de caso, de natureza descritiva, com um corte de tempo retrospectivo, unidade de análise nas decisões estratégicas realizada pelos praticantes e, por fim, o nível de análise foi organizacional.

Indo ao encontro dos estudos de base epistemológica interpretativa e também estudo de caso, destaca se a adequação deste trabalho aos estudos qualitativos (CRESWELL, 2007). Esta pesquisa se enquadra na categoria qualitativa por estarmos fazendo alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas utilizando de textos como material empírico. Iniciamos

com a idéia da construção social da realidade, interessando na perspectiva do participante, em suas atividades diárias e em seu conhecimento cotidiano (CRESWELL, 2007; FLICK, 2009).

#### A pesquisa qualitativa

é uma atividade situada que posiciona o observador no mundo. Ela consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo mais visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações, incluindo notas de campos, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalística diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem (Denzin e Lincol, *apud* Flick, 2009, pág. 16).

O presente trabalho está delineado como um estudo de caso. Essa técnica de estudo é utilizada preferencialmente quando as questões de pesquisa iniciam com “como” e “por que”. Quando se tem pouco controle dos eventos estudados e quando o foco está em cima de fenômenos contemporâneos, contextualmente inseridos. Permitindo assim, a esta pesquisa, “preservar as características holísticas e significativas da vida real”, como ciclo de vida, processos administrativos e organizacionais (YIN, 2005, pág. 20).

Devemos ainda, considerar o alinhamento desta pesquisa como estudo de caso devido ao fato de que, ela, conforme dito por Eisenhardt (1989), é uma estratégia de pesquisa que tem como base a compreensão da dinâmica presente dentro de um ambiente em particular; também por ser considerada, como Yin (2005) menciona: uma pesquisa empírica que investiga, um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, o

estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (Yin, 2005, pág. 33).

Em suma, quanto à estratégia de pesquisa, esta pesquisa está

centrado [a] em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação. Essa especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações (GODOY, 2006, pág.121).

Quanto à natureza da pesquisa, seguindo a classificação de Gil (1999), classificamos a mesma como descritiva. Pois, a pesquisa descritiva busca descrever características de certos fenômenos e/ou estabelecer relações entre as categorias.

Para Uwe Flick (2009), podemos traçar duas distinções simples de tempo nos desenhos de pesquisa que, basicamente se dá pelo número de contatos empíricos com o campo. O primeiro são os estudos transversais onde os dados são coletados, em sua maioria, em uma única ocasião. Nos estudos longitudinais, que é um outro tipo de estudo, há retorno ao campo de pesquisa, duas ou mais vezes, e se coleta os mesmos dados para dar conta de evoluções e mudanças nesse campo e na questão em estudo. Segundo o autor, verdadeiros estudos longitudinais são bastante raros, pois na maioria dos casos a pesquisa qualitativa assume uma perspectiva longitudinal de outro modo. Assim, “um substituto para uma pesquisa longitudinal prospectiva costuma ser assumir uma perspectiva retrospectiva, observando um acontecimento ou processo passado. Por exemplo, um estudo narrativo ou biográfico (FLICK, 2009, pág. 67). Considerando então, que os dados da pesquisa foram coletados em um curto espaço de tempo, mas terão relação com acontecimentos passados. Assim, o corte de tempo terá uma perspectiva retrospectiva.

Partindo do seguinte questionamento: Como se deu a construção de sentidos e sua implicação para a identidade organizacional em tomadas de decisão na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL)? Tomamos como unidade de análise as decisões tomadas. Já quanto ao nível de análise, adotamos um nível de análise na organização.

Assim, como mencionado, consideramos a presente pesquisa como um estudo de caso qualitativo de natureza descritiva, retrospectivo, com unidade de

análise nas decisões tomadas e nível de análise organizacional. No quadro abaixo (Quadro 03) há um resumo das escolhas e as justificativas dessas.

<b>Categoria</b>	<b>Escolhas</b>	<b>Justificativa</b>
Abordagem	Qualitativa	Devido aos pressupostos epistemológicos que seguimos que é perspectivas construtivistas, assim com a idéia de construção social da realidade
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso	Por termos pouco controle dos eventos estudados e o foco estar em fenômenos contemporâneos, contextualmente inserido, e que permite preservar as características holísticas e significativas da vida real.
Tipo de pesquisa	Descritiva	Por buscarmos descrever características de certos fenômenos e estabelecer relações entre as categorias, tal como identidade organizacional e construção de sentidos.
Corte de tempo	Retrospectivo	Para entender a identidade organizacional necessitamos entender o próprio processo de construção da identidade que é historicamente situado, sendo necessário entendê-lo retrospectivamente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **Quadro 3: Síntese do delineamento metodológico.**

#### 3.3.1 Critério de Seleção do Caso de Estudo

Na seleção de caso, consideramos que este pode ser um indivíduo, grupo de indivíduos, um evento, pois o caso significa um objeto de análise (YIN, 2005). Sua escolha se deu por um interesse instrumental, seguindo a idéia de Stake (2005). Um estudo de caso instrumental se dá quando um caso particular é examinado para prover principalmente *insights* dentro de um problema. Nesse o caso é de interesse secundário, desempenhando uma função de suporte, facilitando nosso entendimento sobre o problema. O caso é olhado em profundidade, seu contexto e atividades são examinados pelo fato de que eles ajudam no nosso objetivo. Assim, a escolha do caso foi feito para avançar no entendimento do objetivo.

Seguindo então uma escolha instrumental, buscamos em primeiro lugar, localizar cooperativas do setor agrícola localizadas na região Oeste do Estado do Paraná. Junto ao site da OCEPAR foram localizadas 15 cooperativas agrícolas. A

seguir estão dispostas (Quadro 04) as 15 cooperativas encontradas com sua cidade sede e ano de sua fundação:

<b>Cooperativa</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Cidade Sede</b>
AGROPAR	1995	Assis Chateaubriand
COPERCHAÇA	2004	Assis Chateaubriand
C.Vale	1963	Palotina
COAVE	2007	Nova Aurora
COOPERCANA	2005	Nova Aurora
COODETEC	1995	Cascavel
COOPAVEL	1970	Cascavel
COTRIGUAÇU	1969	Cascavel
COOPERNOBRE	2008	Toledo
COOVICAPAR	2006	Toledo
Primato	1997	Toledo
COPACOL	1963	Cafelândia
COPAGRIL	1970	Marechal Candido Rondon
FRIMESA	1977	Medianeira
LAR	1964	Medianeira

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da OCEPAR, 2011.

#### **Quadro 4: Cooperativas do Oeste Paranaense.**

Das 15 cooperativas encontradas foram destacadas 3, a COPACOL, C. VALE e LAR, devido serem as cooperativas mais antigas na região oeste. Preocupamo-nos em buscar as cooperativas mais antigas por pensar, tal como delineamos em nossa definição constitutiva, que a identidade organizacional é mais bem compreendida com uma abordagem histórica. Por fim, devido o critério de acessibilidade optamos por estudar o caso da Copacol, como indica Gil (1999).

### 3.3.2 Fontes e Coleta dos Dados

Reconhecemos que os dados não representam objetos ou algo concreto, mas sim uma percepção humana, ou seja, constituída pela percepção dos cientistas, tal como indica Stablein (1996). Assim, tomamos nesta pesquisa, que os dados são representações que mantêm uma correspondência de duas vias entre o empírico e o sistema simbólico. Os dados são manipulados dentro de um sistema simbólico, produzindo resultados que aumentam nossa compreensão de uma realidade

organizacional. Os dados só terão validade se outros especialistas compreenderem a realidade que os dados estão representando.

Consideramos que as organizações são criadas e recriadas através da construção de seus membros, em um relacionamento mutuamente constitutivo e social, onde o ato de contar histórias desempenha uma função de criação de sentidos e de criação da identidade, que também é demonstrada no contar histórias (DIMAGGIO, 1995; WEICK, 1995; CIAMPA, 1998; BIRD, 2007; GIBBS, 2009). Destacando então a importância que a história tem nas organizações, buscamos por meio dessa, coletar os dados para o desenvolvimento de nosso problema.

Temos ainda que considerar que a coleta de dados por meio da história é que uma coleta de dados narrativos, pois, o ato de contar uma história é uma narração. Esse método é importante quando consideramos que as pessoas pensam narrativamente em vez de argumentativamente ou paradigmaticamente. Sua importância para a teoria organizacional é que muitos modelos são baseados em argumentação em vez de narração, já a maioria das realidades organizacionais são baseadas sobre narração (WEICK, 1995).

Quando as pessoas contam suas experiências eles atribuem a essas histórias uma seqüência fluída. A narrativa é um modo de descrição que coloca eventos dentro de fatos históricos, possuindo habilidade em demonstrar elementos dentro de histórias. Eventos em histórias são recorridos e ordenados. Os requerimentos necessários a produzir uma boa narrativa provêm em um plausível quadro para a construção de sentidos. A narrativa é uma seqüência de eventos conectados. A seqüência das histórias é uma poderosa heurística para a construção de sentidos. A essência do olhar histórias está na seqüência. Assim, as histórias desempenham funções no processo de construção de sentidos por ajudar na compreensão, sugerir uma ordem causal, ligar as coisas do passado com o presente, reconstruir eventos complexos, guiar a ação, ser banco de dados de experiência, identificar a voz da narrativa, focar nos atores, demonstrar o quadro de referência e por fim transmitir e reforçar controles por valores e significados compartilhados (WEICK, 1995; PENTLAND, 1999).

Em última análise, histórias são cruciais para a construção de sentidos, por elas facilitarem o diagnostico e reduzirem o rompimento produzido quando os eventos são percebidos. Devem, ainda, ser consideradas mais do que somente

dados, ela constitui o mundo organizacional, dão significados e é a forma central de expressão da identidade organizacional (PENTLAND, 1999).

Então, considerando que, por meio da história, que é um modo onde a realidade organizacional é criada, as experiências tornam a base empírica que guia a conduta na vida organizacional. As histórias de experiências é um caminho no qual as pessoas tentam fazer sentido. O fato é que histórias servem como uma guia de conduta, recapitulando um ou mais pontos ocorridos anteriormente, que guia a conduta por facilitar a interpretação de pistas. É por meio das histórias que

conhecemos ou descobrimos quem somos e nos revelamos a outros por meio das histórias que contamos. Nas palavras de McAdams, 'se você quiser me conhecer, deve conhecer a minha história, porque ela define que sou. Se eu quiser conhecer a mim mesmo, entender o sentido da minha própria vida, então também deverei conhecer minha própria história'(Gibbs, 2009, pág. 84).

Nestas linhas a presente pesquisa buscou coletar os dados considerando a história de vida organizacional utilizando-se das técnicas sugeridas para estudo de caso. No quadro abaixo (Quadro 5) relacionamos os objetivos específicos da presente pesquisa com as técnicas de coleta de dados utilizadas.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Fonte de Dados Principal</b>	<b>Sujeitos</b>
Caracterizar historicamente a organização em estudo.	Documentos.	
Identificar e descrever a identidade organizacional da Copacol.	Documentos e entrevistas.	Membros do conselho administrativo, sócio-fundadores e gerentes.
Identificar e descrever os momentos de tomadas de decisão vistos como decisivos para a organização.	Documentos e entrevistas.	Membros do conselho administrativo, sócio-fundadores e gerentes.
Analisar o processo de construção de sentidos ( <i>sensemaking</i> ) presentes em momentos de tomadas de decisão e suas relações com a identidade organizacional.	Documentos e entrevistas.	Membros do conselho administrativo, sócio-fundadores e gerentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **Quadro 5: Síntese dos objetivos *versus* fontes de dados.**

Para se alcançar o primeiro objetivo nós utilizamos fontes documentais que retratavam aspectos da história da organização em estudo. As fontes documentais nessa pesquisa foram baseadas em jornais - tais como Jornal Copacol (de 1978 a

2010); Jornal Copacol Colaborador (de 2004 a 2010) e recortes de jornais diversos, disponíveis no acervo histórico da cooperativa; documentos oficiais - tais como relatórios da administração (de 1983 a 2010), e outras publicações – como revistas, dissertações, livros entre outros. Nesse ponto consideramos importante dar destaque ao Jornal Copacol como fonte de coleta de dados, por no mínimo dois motivos: primeiramente por ser um material textual desenvolvido por vários departamentos da cooperativa e depois, por ter uma grande circulação entre funcionário, sócios e clientes.

O que temos que deixar claro é que não utilizamos as fontes documentais como um meio de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes, como menciona Yin (2005). Optamos por partir na coleta de dados por documentos devido a esse ser uma fonte exata, que contém nomes, referências e detalhes exatos de acontecimentos; por ter uma ampla cobertura, ou seja, cobre um longo espaço de tempo e muitos eventos, aspectos esses necessários para uma compreensão do objetivo proposto, além, e não menos importante, a fonte documental traz narrativas espaço-temporalmente fixadas, ou seja, não é uma história contada hoje, e sim uma narrativa situada em sua época.

Já no segundo, terceiro e quarto objetivos específicos foram utilizadas duas fontes de coleta de dados. Primeiramente foi utilizada a fonte de dados documental, tal como anteriormente indicado. Depois, complementarmente à fonte de dados documentais, buscamos coletar dados em entrevista semi-estruturada. Entrevistas semi-estruturadas são entrevistas que envolvem poucas perguntas não-estruturadas e abertas, pretendendo extrair visões e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007). As entrevistas trouxeram vantagens para a pesquisa, por serem direcionadas, podendo focar diretamente um tópico; por ser uma fonte de dados históricos, não que seja uma fonte fidedigna dos acontecimentos, mas que se mostra importante na reconstrução do passado, ou seja, como o passado é hoje interpretado; e ainda permitir que o pesquisador siga uma linha de questionamento.

Todas as entrevistas foram realizadas com um roteiro pré-estabelecido, que está disposto no Apêndice A, envolvendo questões importantes que levantamos com base na pesquisa documental, ou seja, as entrevistas aconteceram depois do processo de coleta e análise dos dados documentais. Buscamos desenvolver dois roteiros pré-estabelecidos, um focando os associados e outro para gerentes. No desenvolvimento das entrevistas tivemos algumas preocupações essenciais, que

foram: seguir a linha de investigação da pesquisa, não dar uma tendência nas questões para atender às nossas necessidades, levantar novas interpretações sobre certos fatos evidenciados na análise dos dados documentais e, por fim, que se conseguisse novas considerações sobre os temas.

Ao realizar visitas no local de estudo, tivemos a oportunidade de realizar observações diretas, partindo da idéia de que alguns aspectos presentes na pesquisa não são puramente históricos, pois, consideramos, por exemplo, que alguns aspectos físicos podem revelar algo sobre a organização, tal como artefatos materiais que revelam a missão, visão, negócio e valores do caso estudado. Quanto à fonte em conversas informais, foram realizadas sem o desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados, tal como um roteiro de entrevista semi-estruturado, estas conversas aconteceram em encontros do pesquisador com os membros da organização. No entanto, com relação aos materiais audiovisuais, foram consultadas 12 fitas de vídeos que tratavam da história da organização, filmes institucionais e reportagens, totalizando 254 minutos. As fitas de vídeos foram utilizadas no início do processo de coleta de dados, servindo assim, como um meio de conhecer melhor o caso a ser estudado.

Em resumo, buscamos fazer uma triangulação de diferentes fontes de informações de dados, utilizando principalmente de fontes documentais – Jornal Copacol, Jornal Copacol Colaborados; entrevistas semi-estruturada, e também, mas menos excitante em observação não-participante, conversas informais e materiais audiovisuais.

### 3.3.3 Critério para Escolha dos Entrevistados

Na fase de entrevista, foram realizadas 9 na Copacol. E elas, como mencionado, foram desenvolvidas posteriormente a coleta de documentos, auxiliando assim, em pontos importantes para o desenvolvimento dos outros objetivos específicos da pesquisa.

As 9 pessoas selecionadas na pesquisa podem ser classificadas da seguinte forma: 2 sócio-fundadores que participaram do conselho administrativo; 5 gerentes, sendo que 2 desses estão a mais de 25 anos na cooperativa e 3 a mais de 15 anos,

e 2 sócios que estão participando do conselho administrativo. As entrevistas totalizaram mais de 280 minutos de gravação.

No processo de coleta de dados por meio de entrevista, buscamos ter algumas ações éticas como aconselha Stake (1994). Primeiramente foi feito um delineamento do projeto de pesquisa, explicando assim os assuntos a serem abordados, antes de iniciar as gravações da entrevista foi solicitado a autorização prévia dos entrevistados, também tomamos o cuidado para não identificar os mesmos no desenvolvimento do relatório, e por fim, foi enviado uma cópia para a Copacol para um reconhecimento das análises delineadas.

### 3.3.4 Critérios para a Análise dos Dados

É importante ter em mente que a análise dos dados é um processo constante que não é nitidamente separado de outras atividades, tal como o processo de coleta de dados. Mas, para fins explicativos, consideramos que a fase de análise de dados consistiu em extrair sentido dos dados que foram coletados. Como já apresentado, utilizamos no início da coleta a fonte de dados na história contada principalmente por documentos, depois por entrevistas semi-estruturadas com associados e gerentes.

Destacamos que é por meio das histórias que as pessoas dão sentido a suas experiências passadas e compartilham essas experiências com outras pessoas. A análise cuidadosa de tópicos, conteúdo, estilo, contexto e o ato de compor narrativas revelam a “compreensão das pessoas dos sentidos dos eventos fundamentais em suas vidas ou suas comunidades e os contextos culturais em que vivem” (Gibbs, 2009, pág. 80).

O entendimento das narrativas é um meio de entender como os atores em uma situação fazem sentido de eventos. As narrativas estruturam as idéias de nós mesmos e mantêm nossa identidade. Isso pode ser obtido no nível social, pois histórias compartilhadas podem definir um grupo ou uma cultura, principalmente aos membros. Assim a história é fundamental para se conhecer a identidade (GIBBS, 2009). Nesse caminho

ver como são construídas, podemos começar a entender as funções que a história cumpre. A estrutura ajuda a entender como as pessoas dão forma aos eventos, como apresentam um argumento, qual sua reação aos eventos e como elas os retratam (GIBBS, 2009, pág. 93).

Aspectos esses que são importantes para a análise da construção de sentido.

Consideramos para a análise dos dados que dentro da história da organização existem várias outras histórias. Para Weick (1995), como dito já mencionado, o processo de construção de sentidos é contínuo, ou seja, ele nunca pára. A razão para isso, é que considerando o tempo com uma duração pura, ele nunca é interrompido. Nesta lógica, para entender a corrente contínua de tempo, devemos perceber os momentos que pontuam esta corrente, retirando pistas que se destacam nestes momentos, em outras palavras, a corrente contínua de ações e palavras é freqüentemente pontuada por eventos, que são fundamentais para compreensão da história. Os eventos trazem vantagens na operacionalização da pesquisa, pois, focam e cristalizam significados nas organizações, servindo como um ponto de análise para os diferentes momentos em uma atividade contínua na organização.

Com as considerações acima, buscamos, em primeiro lugar, organizar e preparar os dados documentais para análise. Isso envolveu uma leitura óptica do material disponível em documentos. Foram selecionados materiais que possuíam relações com o tema da pesquisa, ou seja, os temas serviram para guiar a procura de dados. Posteriormente, foi feita uma leitura prévia de todos os dados encontrados. Dessa maneira, buscando obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global. Após conhecermos os dados, iniciamos um processo de agrupamento prévio dos mesmos. Esse processo buscou organizar os materiais em grupos, separando os dados conforme os pontos importantes para a pesquisa. Assim, conforme nossos objetivos, organizamos os dados em pontos que tratam da história e que tratam de características que rotulam a identidade.

Em seguida, a análise dos dados documentais que tratavam da história foi conduzida por meio de seus elementos narrativos. Analisamos como a história da Copacol foi construída e com isso pudemos entender sua estrutura, ou seja, como foram formados os eventos que influenciaram a Cooperativa e suas relações. Os elementos narrativos foram usados como ponto de partida para exploração e análise

adicionais. Buscamos assim categorizar a história da Copacol por meio de seus elementos conforme menciona Labov, pode ser visualizado no Quadro 6.

<b>Estrutura</b>	<b>Pergunta</b>
Resumo	Síntese. De que se trata? Sintetiza a questão ou oferece uma proposição geral que a narrativa vai exemplificar.
Orientação	O momento, o lugar, a situação, os participantes da história. Diz quem, o que, quando e onde, informando o elenco, cenário, época, etc. expressões geralmente usadas são “Foi quando...” ou “isso aconteceu quando...”
Ação complicadora	A seqüência de eventos, respondendo à pergunta “e depois, o que aconteceu?”. Esta é a principal descrição de eventos centrais da história. Labov sugere que elas costumam ser lembradas no pretérito. A ação pode envolver momentos decisivos, crises ou problemas.
Avaliação	Responde à pergunta “e então?”. Dá significado e sentido à ação ou à atitude. Destaca a questão central da narrativa.
Solução	O que aconteceu, afinal? O desfecho dos eventos ou a solução do problema. Expressões típicas como: “Então isso fez com que...” ou “É por isso que...”
Coda	Esta seção é opcional. Marca o fim da história ou a transição a outra narrativa.

Fonte: Gibbs, 2009, pág. 94.

#### **Quadro 6: Elementos narrativos**

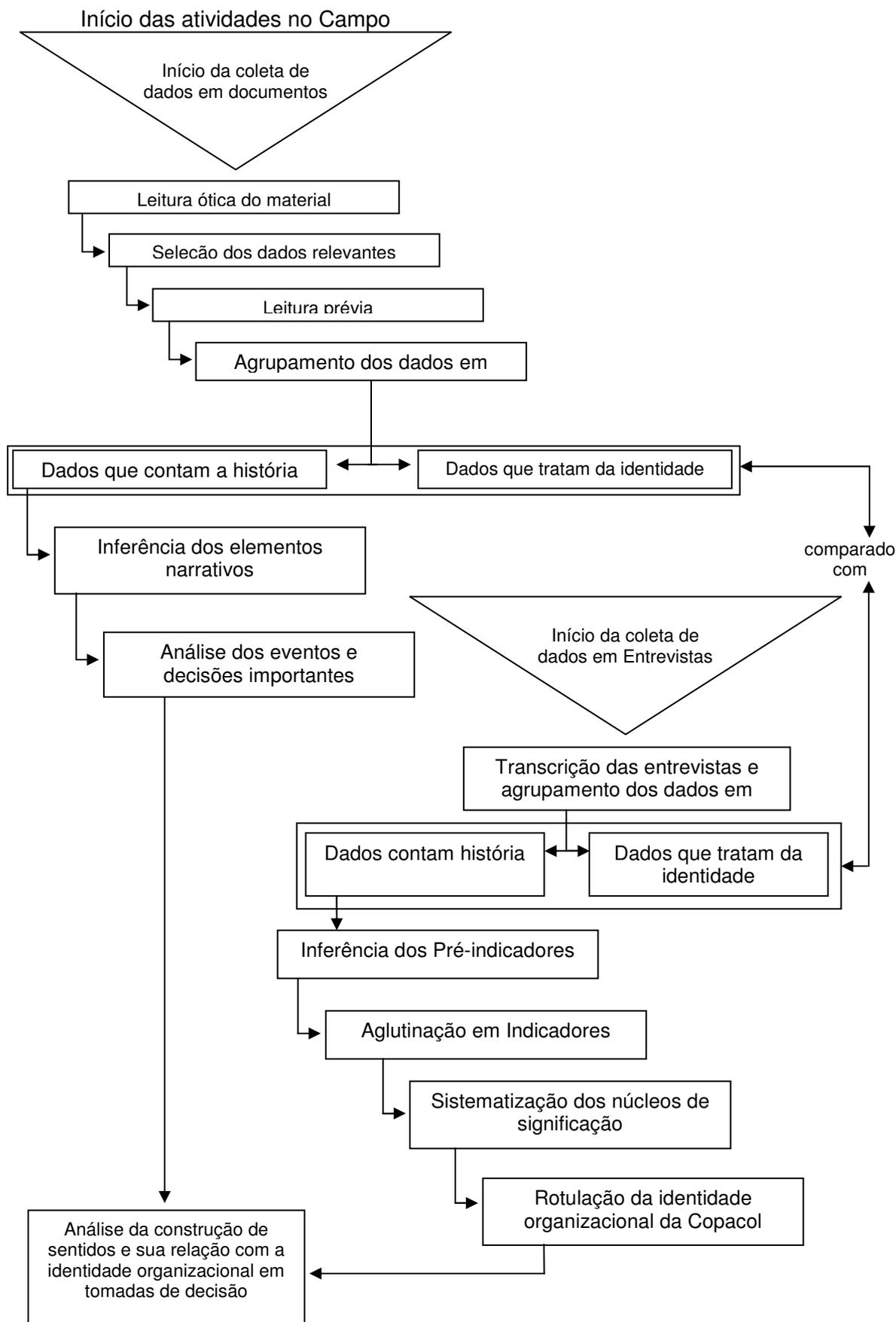
Os elementos narrativos ajudaram a sistematizar a procura de eventos, ou conforme o autor, ações complicadoras na história da Copacol. Devido à grande quantidade de eventos encontrados na história da Cooperativa nos limitamos a analisar somente aqueles que consideramos terem tido uma significativa influência na mesma. Estes eventos estão dispostos na seção 4.2 desta dissertação.

Além de considerarmos os elementos narrativos presentes na história, foi necessário usar um processo de análise para desvendar a identidade organizacional do caso em estudo, devido ao problema proposto que buscava saber como se deu a construção de sentidos e sua implicação para a identidade organizacional em tomadas de decisão na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL). Neste processo, buscamos núcleos de significação que revelassem a identidade da Copacol. Consideramos principalmente a identidade dada pelos membros organizacionais, por eles serem os responsáveis pela construção e reprodução da identidade, tal como indica Berger e Luckman (1998) e como defendemos na seção

2.3. Mas também não desconsideramos aspectos demonstrados nos documentos, pois esses foram fundamentais para a análise do problema em questão.

Para desvendar a identidade organizacional da Copacol, seguimos a metodologia proposta por Aguiar e Ozella (2006). Neste processo, em primeiro lugar, começamos a efetuar uma leitura flutuante e a organização do material, extraíndo pré-indicadores e verificando sua importância para a compreensão da identidade organizacional da Copacol. Na seqüência, realizamos a aglutinação dos pré-indicadores por sua similaridade, complementaridade ou contraposição, reduzindo assim a quantidade dos pré-indicadores. Em terceiro lugar realizamos a articulação dos indicadores resultando em núcleos de significação que rotulam a identidade organizacional da Copacol.

Por fim realizamos a articulação dos resultados dos núcleos de significação com os elementos narrativos para chegar à análise de como foi construída a identidade organizacional da Copacol por meio da construção de sentidos. O processo de coleta e análise de dados pode ser sistematizado conforme a Figura 5.



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 5: Processo de Coleta e Análise de Dados.**

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Antes de qualquer coisa temos que reconhecer que tanto as escolhas teóricas quanto escolhas metodológicas são fontes de limitações no desenvolvimento de qualquer pesquisa. Além desses, destacamos dois aspectos limitantes para nossa pesquisa.

Primeiro destacamos o corte de tempo e a fonte de dados. Buscamos tratar a identidade organizacional construída num processo histórico, mas as fontes de dados documentais que tivemos acesso datavam a partir do ano de 1978, ou seja, 15 anos após a fundação da Cooperativa. Temos que destacar que os documentos analisados continham a história dos primeiros anos da Copacol, mas há de reconhecer que esta história é uma história reconstruída. Dessa maneira, buscamos suprir esta deficiência com outra fonte de dados, ou seja: entrevista. Mas no que se refere aos fatos que ocorreram cerca de 50 anos atrás temos que reconhecer as limitações devido à memória dos entrevistados. Entretanto, ressaltamos que a maioria dos fatos importantes ocorreu a partir do ano de 1978.

Depois disso, temos que considerar que a pesquisa limitou-se ao seu objetivo, que foi de analisar a construção de sentidos e sua implicação para a identidade organizacional. Assim, não consideramos aspectos institucionais, tais como o contexto institucional de referência, que podem afetar a construção da identidade organizacional.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Esta análise foi estruturada conforme nossas perguntas de pesquisa. Inicialmente, buscamos conhecer o caso estudado, compreendendo sua história, área de atuação, estrutura funcional e suas ações sociais. Conhecendo historicamente a organização e compreendendo o que os atores da Copacol entendem por estratégia, delineamos as decisões estratégicas tomada na cooperativa. Depois disso, apresentamos a estruturação do que foi apreendido sobre a identidade organizacional da Cooperativa. Em seguida, apresentamos as propriedades do processo de construção de sentidos compreendidas no caso. Por fim, na quinta e última seção, foi tratado o relacionamento da identidade organizacional com a construção de sentidos.

### **4.1 CONHECENDO A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA (COPACOL): A HISTÓRIA E A ATUALIDADE.**

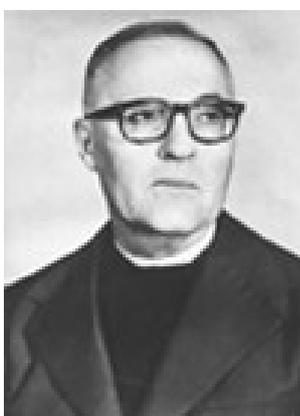
Buscamos com esta parte da análise, conhecer historicamente a organização em estudo. Em primeiro lugar, destacamos a história contada por meio de documentos, também destacando pontos importantes apreendidos nas entrevistas. Buscamos também rotular fases na história da Copacol para melhor compreender seu desenvolvimento, tal como foi feito no Jornal Copacol Edição Especial 40 anos (2003). Em seguida apresentamos a estrutura funcional da Cooperativa. E por fim, delineamos as ações sociais e o código de ética adotado na Cooperativa.

#### **4.1.1 A História da Copacol**

Na década de 60, um distrito de Cascavel - cidade localizada na região Oeste do Paraná, chamada de Cafelândia, cujo nome foi dado devido a sua

expressiva produção de café na década de 50, se destacava como uma forte região agrícola. Entretanto, nos anos 60, esse distrito enfrentava dois grandes problemas: a falta de energia elétrica e dificuldades no transporte e comercialização da produção agrícola.

Por conta das dificuldades, no dia 23 de outubro de 1963, e para ser mais exato, às 20 horas, no município de Cascavel, distrito de Cafelândia, Paraná, o PE. Luís Luise (Figura 6) e mais 32 colonos da localidade fundaram a Cooperativa Agrícola Mista Consolata Ltda.



Fonte: Copacol, 2011.

**Figura 6: PE. Luís Luise**

De início, vendo que a energia elétrica “traria ali a luz no fim do túnel para aqueles que queriam crescer e desenvolver a Cafelândia da época” (Revista Copacol 40 anos, p.13), a cooperativa adotou como “objetivo o setor agrícola elétrico, visando a eletrificação de Cafelândia e região. Surgia, assim, a primeira cooperativa do oeste paranaense” (Jornal Copacol, 1978, ano I, nro. 1). Nesse dia, foi também composta o primeiro Conselho de Administração, constituído pelo Presidente, o PE. Luís Luise, Vice-Presidente Ranulfo Cardoso e Secretário Romano Czerniej. Assim marcava o início de um período chamado de ‘Pioneirismo’.

Como presidente o PE. Luís Luise buscou oficialmente os registros legais para o funcionamento da cooperativa junto às esferas governamentais do Estado e da Federação, concomitante a esse, os fundadores dedicavam-se com trabalho e material comunitário na construção de uma barragem de concreto no Rio Central e, também, da rede de transmissão de energia elétrica.



Fonte: Copacol, 2011.

**Figura 7: Turbina geradora de energia elétrica.**

A segunda gestão da cooperativa inicia no meio do ano de 1965. Augusto Dudczack assume a presidência, tendo como vice-presidente Felismino F. da Silva e Romano Czerniej continuando como secretário executivo. Nesta gestão as atividades da cooperativa se restringiam ao fornecimento de energia elétrica e tendo ainda o PE. Luís Luise nos trabalhos administrativos da cooperativa.

No final do ano de 1966 foi eleita a terceira gestão administrava da cooperativa, que foi presidida pelo Arlindo Luiz Floriani, como vice-presidente Marcolino Primo Gambetta e Dante Possamai como secretário. No mesmo ano o distrito de Cascavel, Cafelândia, colheu uma 'super' safra de feijão, tendo uma produção de 10 mil sacas de 60 quilogramas. Foi nesse período que iniciaram as negociações para compra do primeiro terreno da cooperativa buscando com isso vencer a segunda dificuldade que estava instalada na região: o transporte e a comercialização da produção agrícola.

Boa parte do problema dos baixos preços fixados aos produtos agrícolas residia nos atravessadores, chamados naquela época de 'cerealistas'.

(...) Existia só cerealista. O cerealista chegava e dizia os preços, não tinha preço mínimo, não tinha nada. A cooperativa faz com que um grupo se une, a cooperativa o final é que todas junta força, faz um conjunto ali (...) (ENTREVISTADO 02).

Em 1967, mais especificadamente, no final do ano, na quarta gestão - presidida por Marcolino Primo Gambetta, vice-presidente Germano Bernardo Alba e secretário Severino Squizzato, a Cooperativa da Agrícola Mista Ltda. deu início ao recebimento da produção de cereais e venda de insumos agrícolas.

O ano de 1967 também foi marcado pelo início da idéia de desmembramento da cooperativa do setor energético. Mas, somente na quinta gestão, eleita no primeiro semestre de 1968, presidida por Jose Bernardo Bertolini, vice-presidente Marcolino Primo Gambetta e Antônio Jorge Lima de secretário, que se concluiu o processo de desmembramento do setor de energia elétrica do setor agrícola, que se efetivou mais precisamente no ano de 1969. Assim, até o ano de 1969 a cooperativa funcionou com o serviço de geração e transmissão de energia elétrica, com capacidade de 200 kWh, quando, então, foi desmembrada para atender especificamente a agricultura, passando assim, a função de geração e distribuição de energia elétrica à Companhia Paranaense de Eletrificação - COPEL. Nesse momento a cooperativa mudou sua razão social para Cooperativa Agrícola Consolata Ltda. e também surgiu a marca comercial Copacol.

O ano de 1969 foi marcado por um período difícil de sua história, sendo considerado “o período mais crítico de sua história” (Revista Copacol 40 anos, p. 20). A cooperativa operava com dificuldade nas suas atividades de recepção e armazenagem de cereais. No mesmo ano, mais especificamente em março, a sexta gestão dava início às atividades com Severino Squizzato na presidência, Jacob Francisco Berkembrock na vice-presidência e de secretário Lauro Affonso Koehler. Por motivo de doença, no segundo semestre do ano, o presidente eleito pediu afastamento. Mas, devido às dificuldades do período, o vice-presidente não queria assumir ao cargo, como é demonstrado abaixo:

Eu não queria assumir, mas de tanto o Padre fazer pressão, eu peguei o leme do barco. Ficamos lutando uns dois anos só que estávamos sem crédito. O primeiro financiamento que fizemos foi para conseguir dinheiro para que doze agricultores comprassem sementes para plantar. Tivemos que assinar como avalistas (JACOB BERKEMBROK À REVISTA COPACOL 40 ANOS, 2003, pág. 20).

Neste trecho fica claro a influencia do idealizador da cooperativa, o PE. Luís Luise, nas decisões tomadas. Influência essa que também foi fundamental no ano de 1972, mais propriamente dito, no dia 06 de fevereiro, pois, havia uma orientação governamental que cada município poderia ter apenas uma cooperativa de determinado setor, esta orientação buscava uma maior união das cooperativas e seu fortalecimento. Como a cidade de Cascavel teria, na época, uma cooperativa, hoje denominada de Coopavel, fundada em 15 de dezembro de 1970, havia assim

orientação e a intenção por parte das autoridades do cooperativismo paranaense de que cooperativas localizadas na área de abrangência da cidade, ou melhor, nos distritos, fossem incorporados a essa cooperativa. A Copacol então deveria ser incorporada à Coopavel e deixaria de existir. Mas

depois de várias palestras e discursos de autoridades e pessoas ligadas ao cooperativismo, partiu-se para votação em assembléia. Geral foi a surpresa, visto ter alcançado um resultado unânime contrário a incorporação da Copacol à Coopavel (JORNAL COPACOL, 1978, pág. 03).

Foi no ano de 1972 que termina o período que denominam (segundo a Revista Copacol 40 anos, 2003) de 'Pioneirismo' e inicia o período taxado de 'Desenvolvimento'. Período que foi marcado por 4 gestões - da sétima a décima gestão. Todas as quatro gestões deste período foram presididas por Romano Czerniej, com Raimundo Wasilewska vice-presidência nas sétima e oitava gestão e, respectivamente, Agenor Pasquali e Benjamim Antônio Motter na secretaria; na nona gestão Aurélio Regazzo esteve na vice-presidência e Benjamim Antônio Motter na secretaria, na última gestão deste período, com término em março de 1983, houve a mudança somente da vice-presidência, com Valter Pitol, atual presidente.

Com o impulso da cultura tritícola, a crescente mecanização de novas áreas e facilidade na aquisição de crédito agrícola, houve um significativo aumento da produção agrícola e a admissão de novos sócios. Assim surgiu a necessidade de novas instalações para armazenagem. Além da ampliação da matriz em Cafelândia, a cooperativa começou a se desenvolver e ampliar o atendimento para os demais municípios da região, criando entrepostos de recebimento e armazenagem de grãos – primeiramente na cidade de Nova Aurora, posteriormente Formosa do Oeste e Jesuítas. Junto à ampliação da área de atuação também aumentava o número de associados e funcionários.



Fonte: Copacol, 2011.

**Figura 8: Armazém antigo da Copacol em Cafelândia**

Além das unidades que entraram em atividades nesta década a Copacol filiou-se às cooperativas centrais COTRIGUAÇU em 1975, para comercialização de cereais, compra de insumos e para facilitar a exportação da produção através do porto de Paranaguá, e à SUDCOOP em 1979, com o objetivo de estimular a produção de leite e suínos, absorvidas por essa central em Medianeira. No mesmo ano, em 1979, a cooperativa já contava com 2.553 associados e 422 funcionários.

A intenção da implantação da avicultura na cooperativa foi apresentada pela primeira vez ao quadro social da mesma, em março de 1979. No mesmo ano a idéia foi amadurecendo e se desenvolvendo. A implantação da avicultura na Copacol partiu da idéia de diversificação. Com ela o produtor passaria a ter uma renda adicional a cada 60 dias e, além de aproveitar a mão-de-obra familiar disponível na propriedade rural, também haveria a economia na adubação da propriedade rural com o uso de adubo orgânico produzido pelo frango.

Devido à grande aceitação da idéia por parte do quadro social, a Copacol, junto com a ACARPA, atual EMATER, realizaram um estudo de viabilidade econômica, que foi finalizado no mesmo ano. Já no ano de 1980 o projeto ganhou forma e nome, denominado Complexo Integrado Avícola, composto por matrizeiros, incubatórios, fábrica de rações, integração com associados produtores e abatedouro de aves. Em maio de 1982, o abatedouro, última unidade do Complexo Integrado Avícola, entrava em operação.

No dia 05 de maio de 1982, a Copacol realizava o primeiro abate de frango com uma produção de 1.500 frangos por hora. O projeto inicial previa abate de 72 mil frangos ao dia. Com o funcionamento do Complexo Avícola Copacol, foi gerado inúmeros empregos diretos e indiretos, assim como diversificou a propriedade rural, gerando mais renda e crescimento a área de ação da cooperativa (REVISTA COPACOL 40 ANOS, pág. 25, 2003)

Após a inauguração do Complexo Avícola, terminava mais um ciclo para ser mais exato, em março de 1983, e iniciava um terceiro período histórico na Copacol. Esse período foi marcado e denominado de 'Crescimento'. Houve nesse período, 5 gestões, todos tendo como presidente Ildo Pascoali e como vice-presidente Valter Pitol, houve alteração somente no cargo de secretário que, na décima primeira e décima segunda gestão, ocupou o cargo, Benjamim Antônio Motter, e na décima terceira e décima quarta, Carlos Petry. Por fim, na décima quinta, Francisco Carrilho Garcia.

O início deste período foi marcado pela inauguração do projeto avícola que abatia 25 mil aves por dia. Nesta gestão, houve duas ampliações no Complexo Integrado Avícola, passando para 60 mil, e posteriormente para 120 mil aves por dia. Concomitante ao aumento na produção de frangos houve uma ampliação na área de comercialização dessas aves. Assim, foi construída uma unidade de distribuição de frangos na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no ano de 1984, seguido, em 1987, da inauguração da segunda unidade de vendas. Essa, em Brasília, Distrito Federal.

Já na área de produção agrícola foram construídas novas unidades de recebimento e armazenagem em Central Santa Cruz, distrito de Cafelândia, Iracema do Oeste, Universo, distrito de Nova Aurora, Carajás, distrito de Jesuítas. Além de duas unidades de beneficiamento de algodão, uma em Nova Aurora, outra em Formosa do Oeste. Também foi mantido nesse período, o fornecimento de matéria-prima a central SUDCOOP (FRIMESA) e a comercialização de grãos e insumos agrícolas junto a COTRIGUAÇU.

O que pode destacar neste período é que:

A preocupação com o pequeno produtor foi significativa nessa gestão, levando a diversificação para as pequenas propriedades (REVISTA COPACOL 40 ANOS, pág. 33, 2003).

No ano de 1998 um novo período é iniciado na Copacol. Esse foi fortemente marcado pela profissionalização da cooperativa, é o que chamam de período de 'Evolução'. Com início na décima sexta gestão, este período está presente até os dias atuais, a décima nona gestão. Em todas as quatro gestões Valter Pitol ocupou o cargo de presidente e Waldemar Walter Dal Molin na secretaria, na décima sexta gestão Francisco Carrilho Garcia ocupou o cargo de vice-presidente que nas últimas três gestões ficou com Emílio Gonçalves Mori.

No início deste período, mais especificamente em seu primeiro ano, houve a aprovação para se obter o RECOOP (Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias) na ordem de R\$ 36 milhões em financiamentos para projetos de infra-estrutura e duplicação do Complexo Integrado Avícola. Com esse investimento, no ano de 2003, a cooperativa chegou a abater 230 mil frangos por dia, mas sua capacidade nominal era para abater 280 mil. Além de inaugurar uma nova unidade de recebimento de cereais e venda de insumos em Jotaesse, distrito de Jesuítas, e em Universo, distrito de Nova Aurora, houve também a inauguração da unidade de recebimento e beneficiamento de café em Jesuítas e ampliação da câmara fria do abatedouro, novos equipamentos de secagem e recebimento de grãos e uma nova subestação de energia em Cafelândia.

Em 2006 uma nova proposta é dada como meta para o exercício de 2007: "Implantar complexo de Piscicultura" (Relatório do Conselho de Administração, 2007, pág. 30). Foram investidos neste projeto R\$ 15 milhões para a execução da obra, financiados pelo BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul). No ano de 2008 a Cooperativa Agroindustrial Consolata dava início ao abate de 10 toneladas de peixe ao dia, com previsão de que fosse alcançada a marca de 50 toneladas diárias em 2012. Assim a Copacol entrava em um novo mercado, o mercado de peixes.

Hoje, a Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata, que busca possibilitar às propriedades rurais uma maior rentabilidade com a diversificação das propriedades, uma vez que os associados podem trabalhar com a agricultura, avicultura, suinocultura, bovinocultura de leite e piscicultura, conta com 4.688 associados (Relatório do Conselho de Administração, 2010). Ela é a maior geradora de empregos na região de sua sede, somando no seu quadro de funcionários 6.649 empregados diretos (Relatório do Conselho de Administração, 2010) e mais de 6.000 empregos indiretos. Além da sede no município de Cafelândia a cooperativa

possui unidades de armazenagem, recebimento de grãos e insumos agrícolas nas cidades de Nova Aurora, Formosa do Oeste, Jesuítas, Iracema do Oeste, Tupãssi, Goioerê (como demonstra a FIGURA 9) e unidades de vendas de produtos industrializados em Brasília, Distrito Federal, Campo Grande, Mato Grosso do Sul e Curitiba, Paraná.

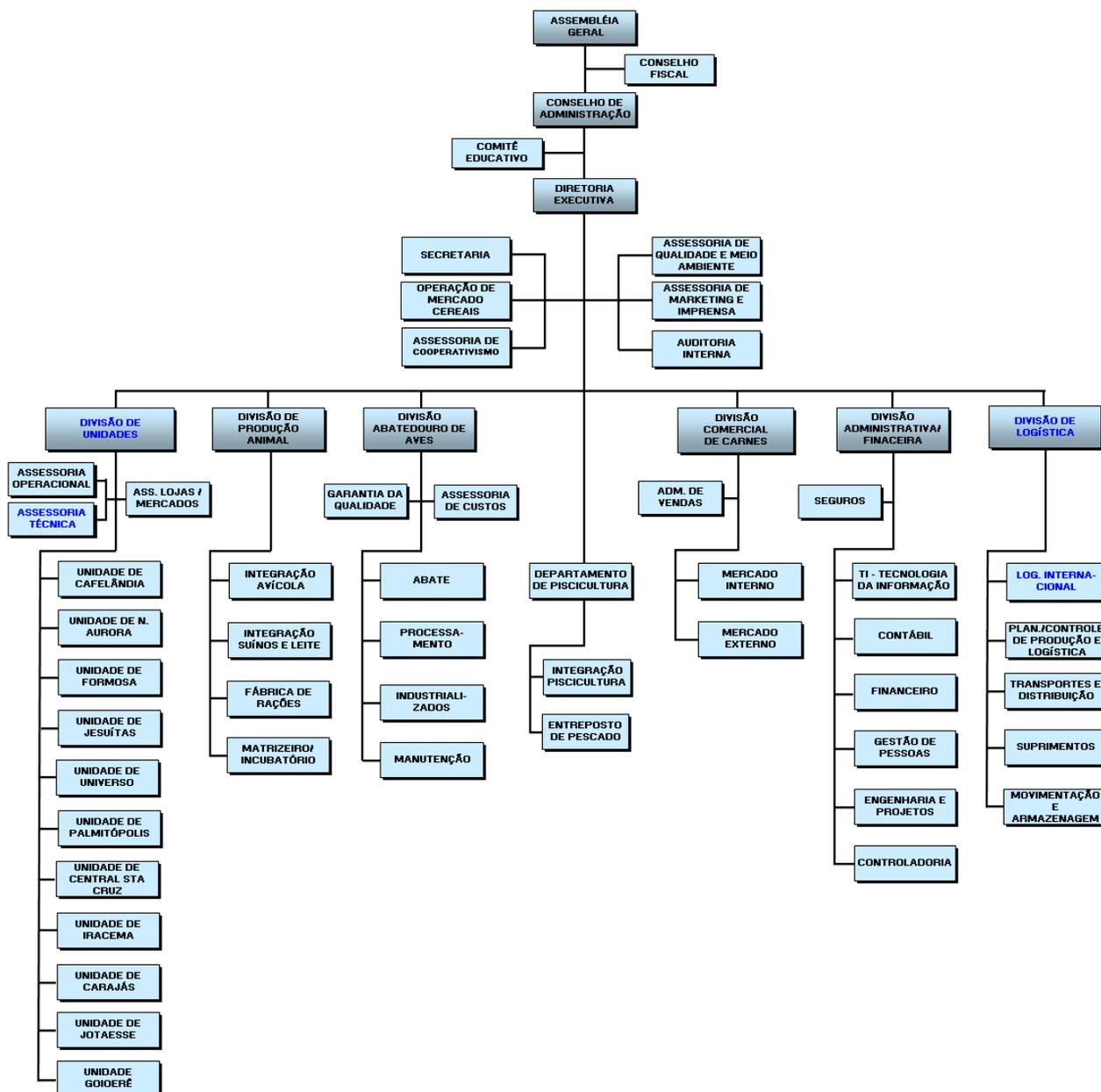


Fonte: Paraná, 2011.

**Figura 9: Área de Atuação da Copacol**

#### 4.1.2 Estrutura Funcional da Copacol

A estrutura funcional da Copacol é composta pelos seguintes departamentos, organismos, assessorias e divisões:



Fonte: Copacol, 2011.

**Figura 10: Estrutura funcional da Copacol**

#### 4.1.3 Ações Sociais na Copacol

Podemos afirmar que, na Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata, a preocupação com ações sociais não é uma preocupação de hoje. A própria fundação da cooperativa, que objetivou a eletrificação, naquela época, do Distrito de Cafelândia, se deu por conta do objetivo de melhorar a “vida dos que moravam” ali.

(ENTREVISTADO 02). Buscando então identificar quais são as ações sociais desenvolvidas pela Copacol atualmente, constatamos que ela mantém um compromisso formal junto ao Pacto Global, que é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário geral da ONU (Organização das Nações Unidas), Kofi Annan.

O Pacto Global tem por objetivo, mobilizar a comunidade empresarial para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, ambiente e combate a corrupção. Estes valores fundamentais são refletidos em 10 princípios: apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; assegurar de sua não participação em violação destes direitos; apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; abolição efetiva do trabalho infantil; eliminar a discriminação no emprego; apoiar a prevenção aos desafios ambientais; promover responsabilidade ambiental; incentivar tecnologias ambientalmente amigáveis; e combater qualquer forma de corrupção.

Com o comprometimento da Copacol com o Pacto Global, foram desenvolvidas novas práticas e reforçada práticas já adotadas para consolidar ações relacionadas aos princípios. Dentre essas práticas destacamos:

- Núcleo de Responsabilidade Empresarial, que é um grupo de trabalho que têm a responsabilidade de definir direcionamentos e validar as ações sociais para público interno e externo.
- Código de Ética, neste está relacionado as bases para o respeito aos Direitos Humano, Princípios Cooperativistas, Política de Qualidade, os Valores da Cooperativa.
- Ouvidoria interna, busca centralizar o registro de sugestões do público interno da Copacol
- Programa COOPERJOVEM, desenvolvido em parceria com escolas dos municípios de atuação da Copacol, com o objetivo de despertar nos estudante uma consciência sobre cooperação e apresentar o cooperativismo como forma de organização sócio-econômica.
- Projeto Escola no Campo, objetiva por meio das crianças, conscientizar os adultos sobre o manuseio correto de agrotóxicos demonstrando a importância de preservar o meio ambiente.

- PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, desenvolvido pela Polícia Militar, com a parceria da Copacol.
- Prêmio Natureza Copacol, busca a valorização de projetos de educação ambiental desenvolvidos pelos professores e estudantes de escolas.
- Jovem Aprendiz Cooperativo, busca dar a oportunidade de formação técnica profissional ao jovem, visando sua inclusão no mercado de trabalho.
- Projeto Bebê à Vista, busca dar orientações sobre cuidados com a saúde da mãe e do bebê.
- AERCOL – Associação Esportiva e Recreativa dos Colaboradores da Copacol, auxílio financeiro para a manutenção da associação.
- Ginástica Laboral, realizada diariamente com os empregados
- Projeto Renascer, acompanhamento e orientações a dependentes químicos.
- Projeto Viver Bem, orientação e conscientização sobre atitudes e importância na qualidade de vida.
- Projeto Conviver, acompanhamento de colaboradores afastados.
- Programa de Integração Social, processo de recepção e orientação aos novos colaboradores sobre o trabalho, direitos e deveres.
- Projeto Orçamento Familiar, orientações para colaboradores que buscam empréstimos financeiros para desconto em folha de pagamento.
- Projeto SuperAção, contratação de pessoas com necessidades especiais.
- Auxílio Creche
- Campanhas de prevenção de doenças e de vacinação
- Programas educacionais, englobando treinamento para empregados, cursos de especialização para associados e empregados
- PPPR – Programa de Profissionalização do Produtor Rural, são desenvolvidas ações de treinamento, capacitação e conscientização junto aos associados.

#### 4.1.3.1 O código de ética da Copacol

O Código de Ética da Copacol tem por objetivo documentar os compromissos e crenças já disseminadas na Cooperativa, contribuindo para melhorar o ambiente de trabalho, a comunidade e o país (CÓDIGO DE ÉTICA, 2007). Neste documento estão delineadas as principais práticas que orientam as relações na Copacol.

De início é demonstrado que o relacionamento da Copacol com seu público é pautado pelos princípios cooperativistas, que são: adesão voluntária e livre, gestão democrática e livre, participação econômica dos associados, autonomia e independência, educação, formação e informação, cooperação entre cooperativas e, por fim, interesse pela comunidade.

Também é demonstrada as declarações de negócio, missão e visão da cooperativa, seguido por sua política de qualidade e valores. Assim são destacados:

- **Nosso Negócio:**

*Agroindústria como foco na produção de alimentos para viabilizar as atividades dos associados.*

- **Missão:**

*Integrar valor à vida, desenvolvendo ações de cooperação no agronegócio, buscando continuamente a excelência de seus produtos e serviços, proporcionando satisfação aos clientes, gerando renda e bem estar aos associados, colaboradores e parceiros.*

- **Visão:**

*Visão ser referência como uma das melhores cooperativas agroindustriais brasileiras.*

A política de qualidade tem como compromisso buscar a excelência na produção de alimentos; atender as especificações e interesses dos clientes e associados; melhorar continuamente os processos; desenvolver a competência dos colaboradores; valorizar as pessoas e o meio ambiente.

Os valores disseminados pelo Código de Ética da Copacol são: ética, lealdade, honestidade, respeito às diferenças, responsabilidade e cooperação. Estes valores são entendidos da seguinte forma:

- **Ética:**

Tomar decisões fundamentadas em uma avaliação de natureza ética, considerando os seguintes questionamentos: Este ato é legal do ponto de vista civil, criminal e em relação à política da Copacol? Está de acordo com nossos valores? Se você praticar, vai sentir-se mal perante si mesmo, sua família ou sociedade?

- **Lealdade:**

Zelar pela imagem, patrimônio e marca COPACOL, respeitando e pondo em prática sua missão, visão e valores.

- **Honestidade:**

Desenvolver os trabalhos com honestidade, respeito e transparência, prezando sempre pela veracidade das informações.

- **Respeito às diferenças:**

Respeitar e valorizar as pessoas, independente da classe social, sexo, raça, religião, opção política, hierarquia ou pessoa com deficiência.

- **Responsabilidade:**

Agir com responsabilidade no desenvolvimento dos trabalhos, nas atitudes e nos comportamentos praticados junto aos públicos envolvidos.

- **Cooperação:**

Vivenciar o cooperativismo como instrumento de desenvolvimento econômico, ambiental e social, através da integração e do trabalho em equipe.

Por fim, o Código de Ética da Copacol trata dos modos de conduta nos relacionamentos com associados, colaboradores, clientes e consumidores, fornecedores, comunidade local, meio ambiente, esfera pública e com a concorrência. Em resumo, estes modos de condutas estão pautados nos valores destacados no Código de Ética (2007).

## 4.2 DECISÕES TOMADAS NA COPACOL

Nesta seção buscamos enfatizar as decisões que marcaram a história da Copacol. Por decisões estratégicas pensamos ser o ato de determinar, definir, ou ainda descartar, tirar possibilidades de escolha ligadas a estratégia. Onde a noção de estratégia depende do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Também consideramos que se olharmos simultaneamente o presente e o passado, e se parecem ser coerentes, constituindo, deste modo, um padrão, estas decisões podem ser consideradas estratégicas.

Na Copacol destacamos a seguinte noção de estratégia:

Estratégia é uma palavra que você pode dar vários conceitos. Quando você faz uma estratégia você estuda um ambiente e se prepara para um desenvolvimento, para uma ação, uma atitude de desenvolver. A estratégia então é como você vai implantar (...). A estratégia pura e simples é como você vai fazer acontecer, (...) são ações, como é que você vai fazer acontecer (ENTREVISTADO 04).

No quadro abaixo (Quadro 7) destacamos os principais pontos que marcaram a história da Copacol.

<b>Ano</b>	<b>Descrição</b>
<b>1963</b>	Fundação da Copacol no dia 23 de outubro.
<b>1965</b>	Inicia-se o fornecimento de energia elétrica.
<b>1972</b>	Votação de não incorporação da Copacol à Coopavel.
<b>1974</b>	Entrepasto de Nova Aurora.
<b>1976</b>	Entrepasto de Formosa do Oeste.
<b>1978</b>	Entrepasto de Jesuítas Jornal Copacol.
<b>1979</b>	Filiação à SUDCOOP.
<b>1981</b>	Fabrica de Rações em Cafelândia. Matrizeiros em Cafelândia e matrizeiros de Nova Aurora. Mini-pólo de Universo.
<b>1982</b>	Abatedouro de aves de Cafelândia. Incubatório em Nova Aurora.
<b>1984</b>	Algodoeira Nova Aurora.
<b>1985</b>	Unidade de vendas Campo Grande
<b>1987</b>	Unidade de vendas de Brasília, Entrepasto Central Santa Cruz
<b>1988</b>	Entrepasto Iracema
<b>1990</b>	Algodoeira Formosa do Oeste
<b>1991</b>	Granja Multiplicadora de Animais, Matrizeiros Central Santa Cruz

1992	Unidade Carajás, distrito de Jesuítas, Supermercado Cafelândia
1994	Unidade de recebimento em Jotaesse, distrito de Jesuítas
1996	Supermercado em Nova Aurora
1997	Supermercado em Formosa do Oeste
1998	Supermercado em Jesuítas
1999	Unidade de recebimento e beneficiamento de café em Jesuítas. Acervo Histórico. Unidade de Palmitópolis, distrito de Nova Aurora. Unidade de beneficiamento de sementes. Laboratórios para controle de qualidade.
2000	Novo sistema de gestão SAP. Ampliação da câmara fria.
2001	Copacol é primeiro lugar na avicultura brasileira.
2002	Ampliação do supermercado de Formosa do Oeste. Ampliação da fábrica de rações e do abatedouro.
2003	Nova unidade em Jotaesse, distrito de Tupãssi.
2008	Complexo de Peixe.
2010	Decisão da implantação da esmagadora de soja.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados históricos.

#### **Quadro 7: Decisões estratégicas na Copacol**

Com base no quadro acima damos destaque para as decisões de fundação da Cooperativa, de não incorporação à COOPAVEL, filiação a SUDCOOP e COTRIGUAÇU, implantação do Complexo Integrado Avícola, entrada no setor supermercadista e por fim o investimento no Complexo Integrado de Peixe.

### 4.3 IDENTIFICANDO A IDENTIDADE DA COPACOL

A identidade organizacional foi pensada como crenças compartilhadas que são essenciais na organização, surge na articulação de diferenças e igualdades, constituindo e constituído por uma história. Em primeiro lugar, buscamos respostas a perguntas do tipo: Quem nós somos? O que nós somos? Que tipo de organização é esta? (Albert e Whetten, 1985; Gioia e Thomas, 1996). Com estas perguntas apreendemos a identidade da Copacol. Mas considerando estas respostas como uma identidade dada, não capturando o processo de construção, avançamos em ver a identidade demonstrada na história. Por fim, buscamos demonstrar aspectos que rotulam a identidade organizacional da Copacol.

O fenômeno da identidade organizacional surge, conforme dito por Albert e Whetten (1985), quando membros de uma organização se perguntam ‘Quem nós somos? Qual o nosso negócio? O que queremos ser?’. De início podemos perguntar: O que é a Copacol? Resposta a essa pergunta pode ser dada no seguinte trecho:

A Cooperativa Agrícola Consolata Ltda. [...] [COPACOL], com sede em Cafelândia e atuação nos municípios de Nova Aurora, Formosa do Oeste e Jesuítas [Tupãssi, Goioerê] (...) foi a primeira cooperativa criada por agricultores da região Oeste do Paraná que, só por este fato, já teria uma vasta história a contar (...), ela é uma grande cooperativa agropecuária [agroindustrial] que opera com [6] produtos diferentes, presta assistência técnica desde o preparo do solo, fornecimento de insumos modernos e acompanhamentos da produção até o recebimento e a comercialização. É igualmente responsável pelo processo de agroindustrialização da região Oeste, em busca de novas alternativas sócio-econômicas e o fortalecimento de um sacrificado segmento da economia brasileira (...) (JORNAL COPACOL, OUTUBRO/NOVEMBRO DE 1983).

No processo de identificação, busca-se, cada vez mais, novas informações, substantivos e adjetivos, para o dado nome. Mas devemos considerar que o nome de uma organização, neste caso a Copacol, é um rótulo que serve como uma chancela, um símbolo, não sendo a identidade propriamente dita, e sim uma representação dela. Ou seja, conforme Ciampa (1998) o nome Copacol representa quem ela é.

Seguindo nesta linha de pensamento, ainda podemos melhor delinear respostas às perguntas ‘Quem nós somos? Qual o nosso negócio? O que queremos ser?’. Seguindo Albert e Whetten, repostas a essas perguntas surgem também nas declarações de negócio, missão, visão e valores. Ashforth e Mael (1996) trazem a noção de que a identidade de uma organização está ancorada em sua missão. Na Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata, o negócio, missão e valores são declarados o seguinte:

### **Nosso Negócio**

- Agroindústria como foco na produção de alimentos para viabilizar as atividades dos associados.

### **Nossa missão**

- Integrar valor à vida, desenvolvendo ações de cooperação no agronegócio, buscando continuamente a excelência de seus produtos e serviços, proporcionando satisfação aos clientes, gerando renda e bem estar aos associados, colaboradores e parceiros.

### **Nossa Visão**

- Visão ser referência como uma das melhores cooperativas agroindustriais brasileiras.

Reconhecemos também que a identidade organizacional se dá num processo de interação. Neste caminho, a identidade é formada por interações sociais. Uma vez a identidade dada, ela é mantida, modificada ou mesmo reconstruída nas relações sociais (BERGER e LUCKMANN, 1998).

Um aspecto importante que temos que considerar quando falamos de relações sociais, é o sujeito, ou seja, o ser humano. Na visão de Caldas e Wood Jr. (1997) há dois modos de se ver a identidade de uma organização. Uma é a visualização através do mundo 'exterior' da organização, que os autores chamam de imagem. O outro e mais importante para nossa pesquisa: é a visão dos membros organizacionais, ou seja, o que é a organização para eles. Nesta linha consideramos que, quando o indivíduo dentro da organizacional fala, ele não está falando somente como indivíduo, mas também como o indivíduo representante de uma coletividade, como cita Weick (1995). Neste caminho é importante demonstrar a percepção dos membros organizacional sobre o que é a Copacol, pois, um aspecto importante na identidade organizacional que está no delineamento de nossa definição constitutiva são as crenças compartilhadas.

Copacol na realidade é uma *cooperativa* (...) ela é uma cooperativa e uma cooperativa é uma *sociedade de pessoas*. Acho que esse é o fato importante que resume o objetivo, ela é uma sociedade de pessoas, então alguma pessoa com maior ou menor capital tem sua *participação de forma igualitária*. Acho que isso resume bem a cooperativa de uma forma geral, mas a Copacol, em particular, que busca o objetivo *principal* aí de *dar qualidade de vida aos produtores, com dignidade, manter o produtor no campo, se preocupa com a forma que ele está vivendo o campo, procura oferecer a ele propostas de diversificações*, de atividades diferentes para que ele não fique amarrado, não fique atrelado a uma atividade só. Por quê?

Porque o produtor ele é essencialmente agrícola. Agente está falando aqui o agropecuário. Ele trabalha com commodities, são produtos que sofrem *interferência climáticas, de mercado, de outros países, que às vezes podem ter alguma dificuldade quando vem uma geada, vem uma seca*. Então agente busca, a Copacol busca, oferecer, mostrar um caminho diferente, ou vários caminhos, para que ele *não tenha num futuro próximo necessidades financeiras* em função de apostar em uma única atividade. A Copacol é uma cooperativa que se *preocupa de fato com o bem estar, com o desenvolvimento sócio-econômico-cultural dos seus associados* (ENTREVISTADO 5. *Grifo Nosso*).

A Copacol é uma *empresa* de, é uma *cooperativa*, onde ela tem um foco claro, que é *produzir alimentos agregando valor ao associado*. Então, tem-se uma cadeia verticalizada, que cada dia está mais verticalizada. Então recebemos lá o milho do produtor, nós os transformamos em ração e transformamos isso em carne e a carne nós distribuimos no Brasil e no mundo. Além da carne in-natura, nós também produzimos embutidos, nós temos 3 mil toneladas de embutidos no mês. Ou seja, empanados, lingüiças entre outros produtos industrializados. Com isso nós agregamos valor a nossa produção e claro agregando mais valor ainda com a verticalização. Nós estamos fazendo agora a esmagadora de soja. Nós vamos esmagar a soja e também usar o óleo na ração. Então a Copacol é uma cooperativa que *busca uma verticalização da cadeia*, agregando valor em todos os seus pontos, para chegar ao final da cadeia, no produto final que é a carne, com um maior valor agregado. *Dando um benefício a toda a comunidade. Tanto os associados, como os colaboradores e as pessoas envolvidas* (ENTREVISTADO 6. *Grifo Nosso*).

Neste início, podemos ser levados a pensar, tanto na declaração de missão quanto nos trechos apresentados, que a preocupação da Copacol é de buscar melhores resultados econômicos e sociais para seus associados. Esses aspectos vão ao encontro do que entendemos ser uma organização cooperativa, tal como delineamos em nossa definição constitutiva, que é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 2011). Mas é importante reconhecer que os trechos acima delineados, vão além da preocupação com resultados econômicos e sociais para seus associados.

Com a aglutinação dos indicadores retirados das transcrições das entrevistas, percebemos que a Copacol é uma cooperativa que busca uma diversificação e verticalização nos negócios como um meio de responder as dificuldades encontradas pelos produtores, gerando com isso, resultados

econômicos e sociais para associados e toda a comunidade, principalmente com os mini e pequenos agricultores.

O fato é que as características que apreendemos com a aglutinação dos indicadores, aparecem como um traço estático nas linhas gerais das entrevistas transcritas, no entanto, constatamos que esses advêm de uma preocupação antiga na Cooperativa. Estas preocupações podem ser explicitadas nos seguintes trechos:

[A Copacol] traria ali [em sua região] a luz no fim do túnel para aqueles que queriam crescer e desenvolver a Cafelândia da época (REVISTA COPACOL 40 ANOS, pág.13, 2003).

Objetivo o setor agrícola elétrico, visando a eletrificação de Cafelândia e região. Surgia, assim, a primeira cooperativa do oeste paranaense (JORNAL COPACOL, 1978, ano I, nro. 1).

Comemoramos, no ano de 1978, 15 anos de fundação da COPACOL. Em 1963, PE. Luís Luise com um grupo de agricultores *inspirados por ideais cooperativistas* fundaram e iniciaram as atividades da Cooperativa Agrícola Mista Consolata LTDA., com sede em Cafelândia e que a partir do desmembramento do setor de eletrificação, aos 19/04/1969, passou a denominar-se Cooperativa Agrícola Consolata Ltda. – Copacol (...). A partir desta mudança – “capaz de melhor atender sua finalidade e objetivos de prestação de serviços aos seus associados agricultores, *visando melhores resultados econômicos e sociais, contribuindo para o desenvolvimento da região, Estado e País*” (JORNAL COPACOL, OUTUBRO DE 1978. *Grifo Nosso*).

Hoje olhando ao redor, vemos uma Copacol sólida. Uma das maiores Cooperativas do Estado. Mas principalmente, uma Cooperativa que procura desempenhar sua *função social*. Quer através da agroindústria, assistência técnica, quer através do estímulo à *diversificação de culturas e atividades* (JORNAL COPACOL, OUTUBRO DE 1992. *Grifo Nosso*).

A partir de 72/73, com mudanças na forma de administrar vamos sentir uma expansão sem tamanho, atingindo aos poucos, todos os *produtores da região*. Hoje temos uma cooperativa que é um espetáculo. *Sem ela não teríamos o desenvolvimento que temos na região. E verificamos uma participação sempre maior de todos tanto pela diversidade na produção, como pela atuação nos debates, encontros e reuniões* (JORNAL COPACOL, SETEMBRO/OUTUBRO DE 1982. *Grifo Nosso*).

Tomamos também, a idéia de Ciampa (1998) que a identidade se revela na articulação de diferenças e igualdades, ou seja, a identidade da Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata se dá na articulação de diferenças e

igualdades. Quando mencionamos de igualdades, estamos nos referindo que utilizamos esquemas classificatórios através dos quais agrupamos organizações por suas características. Isso fica mais nítido quando é mencionado que a Copacol é uma cooperativa, assim demonstrando similaridades com outras organizações cooperativas, tais como a Coopavel, C. Vale, Copagril, Lar, Agropar, Coagru – que são organizações cooperativas. Quando também mencionamos que a Copacol é uma cooperativa agroindustrial estamos novamente classificando um tipo específico de cooperativa, dentro do grupo que se denomina organizações cooperativas. O fato da Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata, ser tarjada como uma cooperativa faz, ao mesmo tempo, com que ela seja pensada igual às outras cooperativas e, ao mesmo tempo, de forma dialética, ser distinguida de outros tipos de organizações. O mesmo acontece quando damos referência a ela, como uma agroindústria, estamos assim igualando-a, com as organizações agroindustriais e diferenciando-a das que não são. Com estas linhas, estamos mencionando que a identidade de uma organização se apresenta articulando diferenças e igualdades que as categorizam, como cita Ashforth e Mael (1989) e Ciampa (1998). Ou seja, utilizamos diferenças e igualdades para caracterizar uma organização.

Ainda estamos falando de uma cooperativa agroindustrial, ou seja, um tipo de cooperativa. Mas, considerando que a noção de identidade indica um ser particular, uma unidade singular, temos ainda que chegar a esta singularidade, que é dada pela identidade organizacional (Ciampa, 1998). Na literatura de identidade social, mencionado por Ashforth e Mael (1989), o fator distintivo é o mais importante. Pois o que é distintivo para a organização é comparada com outras, diferenciando-a, estabelecendo desse modo uma identidade única para a organização.

Para chegar a esta singularidade temos ainda que nos questionar: ‘o que distingue a Copacol das outras cooperativas agroindustriais?’ Para os atores organizacionais o que diferencia a Copacol das outras cooperativas agroindustriais é sua diversificação, preocupação com os resultados econômicos e sociais para associados e toda a comunidade, principalmente com os mini e pequenos agricultores. Isso pode ser visualizado nos seguintes trechos:

(...) com minha lente o que nos diferencia, é que nós somos e temos que *ser econômicos. Nos temos que fazer resultado para poder fazer o desenvolvimento social. Nossa diferença está no social.* Porque nós não temos meia conversa com o associado, falamos se você não

fizer 'X', você vai sair do negócio. Então ele tem que *buscar outros meios de diversificar*. De maneira mais intensa e menos intensa, todo mundo diz que faz um social, mas nós temos um social bastante forte, bastante forte. Isso, eu tenho certeza, *que é o que garante a grande atuação do nosso quadro social* (ENTREVISTADO 04. *Grifo Nosso*).

Eu acho que o nosso diferencial, talvez aí, algumas cooperativas também vão fazer isso, mas muitas não fazem, é a questão da *diversificação*, é oferecer ao produtor oportunidades de negócios diferentes para os associados. Eu acredito que isso seja sim um diferencial bastante grande. Nós estamos em uma região pequena. Trabalhamos assim e isso eu acho que é uma diferença que tem de outras cooperativas que também os *pequenos produtores, nós temos os pequenos produtores*. Muito do nosso quadro social são de *pequenos produtores* e nós buscamos levar a tecnologia, levar a informação, levar a condições para que esse pequeno produtor tenha também aí uma *qualidade de vida*. Então a diversificação é uma proposta bastante interessante (ENTREVISTADO 05. *Grifo Nosso*).

A Copacol é uma cooperativa que começou a mais tempo na atividade de frango, na atividade avícola, ele assim tem alguns *know-how* um pouco mais antigos, hoje em termos de produção não se tem grande diferença, certo? Como nós surgimos antes nós temos estrutura de frango até um pouco menos avançada, comparando com os produtores mais modernos, com maiores números de galpões. Mas agente procura distribuir essa carga para que todos tenham oportunidade. Se agente quiser somente o grande produtor, agente não atende o pequeno produtor. *A nossa cooperativa é uma cooperativa de pequeno produtor, ela precisa ter esse conceito essa dinâmica para atender os pequenos produtores*. Mas em termos de tecnologia de produção, tanto na nossa indústria, como na nossa, como na indústria de outras cooperativas, estão muito próximas, não existe assim um diferencial tão grande, tecnológico (ENTREVISTADO 06. *Grifo Nosso*).

Todas as cooperativas têm como objetivo comum atender a demanda dos associados. Acho que o diferencial da Copacol, sem desmerecer nenhuma das outras cooperativas que fazem um ótimo trabalho, como é no oeste do Paraná, é *no sentido de uma preocupação com os menores produtores*. Agente percebe que isso é bem latente na cooperativa. Agente dá atenção, isso sempre foi uma filosofia da cooperativa, todos os presidentes que por aqui passaram têm relação com essa *preocupação em atender os pequenos produtores*. Se ele tem interesse e tem possibilidades, as vezes o cara é tão pequeno que não viabiliza. Daí não adianta insistir em uma coisa que agente sabe que não vai dar certo, mas se existe um interesse por parte do agricultor, de se manter, de trabalhar, de se desenvolver, na pequena propriedade, esse é o diferencial da Copacol. Oferecer condições aos pequenos produtores (ENTREVISTADO, 03. *Grifo Nosso*).

Temos que reconhecer que num primeiro momento, somos levados a ver a identidade como um traço estático que define a entidade. Retomando nossa definição constitutiva de identidade organizacional, pensada como crenças compartilhadas que são essenciais na organização surgindo na articulação de diferenças e igualdades, constituída por uma história, percebemos que ainda falta discutir mais profundamente a concepção de identidade organizacional constituída por uma história, tal como alguns entrevistados rotularam quando foi perguntado o que é a Copacol.

A Copacol é uma cooperativa *fundada no ano de 1963*, idealizada por um homem missionário da Consolata. Que desbravou a região que tinha uma situação precária. Ele trouxe o modelo cooperativista, que era muito utilizado na Itália, de onde ele vinha. *Uma maneira de se livrar daquelas condições para aqueles que aqui moravam* (ENTREVISTADO 03, *Grifo Nosso*).

Tem duas maneiras de responder. Eu, *com 26 anos de cooperativa, responderia com uma história*. Por que Copacol *surgiu de uma demanda de um grupo que sofriam com a falta de energia e ela acabou surgindo para resolver um problema comum a todos*, que foi a energia. Depois *passou para agricultura em função de um problema também*. Os produtores aqui produziam, vendiam e não recebiam, não tinha como padronizar seu produto, perdiam tempo, perdiam por vender por vender e não receber. Enfim, como surgiu a Cooperativa? Surgiu num campo, num distrito do município de Cascavel (...) a Cooperativa hoje, sem dúvida nenhuma, uma cooperativa na grande maioria composta *por mini e pequenos produtores*, (...) a cooperativa soube entender esse cenário e *verticalizar seus negócios para que desse sustentação para os pequenos produtores* (...), a cooperativa hoje é *responsável pela demanda técnica e sócio-econômica no contexto que ela está inserido* (...) é uma cooperativa muito forte, com um foco *muito grande na família e o foco da família é uma coisa que diferencia a cooperativa*. Porque agente sabe que nós temos que fazer esse pessoal ganhar dinheiro. Mas sabemos que nós temos que fazer com que nosso associado tenha sucesso economicamente. Mas *ninguém sustenta o sucesso econômico se ele não tiver uma base muito forte*, e a cooperativa desenvolve muito forte essa base familiar e esta cada vez mais fortalecendo. Esse ano passou pelos nossos trabalhos aí, seguramente deve ter passado aí mais de 10 mil crianças por processos, treinamentos, dos mais diversificados possível. Então hoje a cooperativa, ela se preocupa com a família, com a sustentação do seu quadro social e agente tem certeza que não é o econômico que ela faz isso. O econômico dá sustentação econômica, mas não tem para onde se não tiver uma boa base e hoje a cooperativa faz muito isso (...). *Se você pegar a história da cooperativa você vai entender que ela tem que fazer esse trabalho* (...). A pequena propriedade não tem viabilidade, não agüenta. No passado o pequeno produtor ele fazia sua operações, ele tinha uma

demanda da mão de obra da pequena propriedade, que trabalhava todo mundo e ganhava dinheiro. O cenário da agricultura eliminou a mão de obra, não tem mais (...). Então tem que ter outras coisas, entre elas a diversificação. Um produtor pode ter a avicultura, suinocultura, ele pode ter peixe, bovino de leite. Enfim, por isso que digo o seguinte a cooperativa faz muito forte essa *integração social* com a vida (ENTREVISTADO 04, *Grifo Nosso*).

Mesmo reconhecendo as limitações de pensar a identidade como um traço estático, tomamos a iniciativa de cancelar um termo para a identidade da Copacol, pensando que esta cancela pode ajudar na compreensão da identidade da organização. Assim se considerar a identidade como dada podemos atribuir a ela um rótulo, uma etiqueta. Hoje, com base na história e relatos, arriscamos dizer que a identidade da Copacol pode ser rotulada com a palavra **Integração**. Integração vem do *latim integrare*, que significa ‘tornar inteiro, fazer um só’, de *interger*, que significa ‘inteiro, completo, correto’. Utilizamos o rótulo integração para representar que a Copacol é uma cooperativa que busca uma diversificação e verticalização nos negócios como um meio de responder as dificuldades encontradas pelos produtores, gerando com isso, resultados econômicos e sociais para associados e toda a comunidade, e principalmente para os mini e pequenos agricultores. Utilizamos esta palavra por ela estar muito presente nos documentos pesquisados na Cooperativa. Abaixo delineamos alguns trechos que trazem tanto o rótulo que atribuímos quanto sentenças que vão ao encontro dele.

Fruto de união de nossos esforços, aí estão os resultados: a COPACOL, cartão de visitas de Cafelândia e Formosa do Oeste. A contratação de funcionários e técnicos capacitados para a prestação de serviços serve para nos *integrar*, cada vez mais (...) (Jornal COPACOL, FEVEREIRO DE 1978. *Grifo Nosso*).

Com missão: *Integrar* valor à vida, desenvolvendo ações de cooperação no agronegócio, buscando continuamente a excelência de seus produtos e serviços, proporcionando satisfação aos clientes, gerando renda e bem estar aos associados, colaboradores e parceiros (CÓDIGO DE ÉTICA DA COPACOL. *Grifo Nosso*).

O Complexo Avícola da COPACOL irá estimular mais a diversificação da agropecuária na região. De acordo com a filosofia de ação da COPACOL, esta diversificação é fundamental, pois, a área de atuação da Cooperativa – Cafelândia, Nova Aurora, Formosa do Oeste e Jesuítas – é caracterizada pela existência de mini e pequenos produtores, ou seja, cerca de 85 por cento do total. E, destes, em torno de 50 por cento são associados da COPACOL. Segundo os Diretores, buscando a diversificação, automaticamente a

Cooperativa estará dando maior apoio ao pequeno produtor, e com isso, poderá ampliar seu quadro de associados. A diversificação, buscada pela implantação do complexo Avícola, e pela sua atuação nos setores da suinocultura e de bovinocultura de leite, através da aquisição da carne suína, e, futuramente de leite, dará ao pequeno produtor, hoje não associado, a certeza de um atendimento às suas necessidades (JORNAL COPACOL, SETEMBRO/OUTUBRO DE 1980).

COPACOL comemora seus 19 anos: *integrar* sempre mais. De forma simples, mas significativa, a COPACOL comemorou seu 19º aniversário. O tema central foi sua história: as dificuldades enfrentadas até hoje e o sucesso alcançado por meio do esforço conjunto de quadro social, diretorias e funcionários. Assim, conhecendo os problemas enfrentados até hoje, mais facilmente vamos reunir forças e coragem para suplantar os obstáculos atuais e futuros. Além disso, o programa ainda visou integrar ainda mais o quadro social (JORNAL COPACOL, OUTUBRO/NOVEMBRO DE 1982. *Grifo Nosso*).

Copacol, 36 anos de *integração*. Hoje, mais do que nunca, podemos comemorar esses 36 anos de história e de conquistas, pois a cada ano de atividades, estamos galgando os degraus do sucesso e da solidez de nossa empresa. Nesta data específica, não comemoramos apenas as obras físicas inauguradas, mas principalmente a manutenção do emprego de milhares de famílias, o crescimento de nossos associados com a tecnificação de suas propriedades e o aumento da produtividade com resultados positivos (...) enfim estamos comemorando a melhora de nosso bem estar social (JORNAL COPACOL, SETEMBRO/OUTUBRO DE 1999. *Grifo Nosso*).

Nestes anos temos a lembrar seu idealizador PE. Luís Luise e todos os que deram sua contribuição para o crescimento e desenvolvimento da nossa cooperativa. Mas, o que mais temos a comemorar é que a Copacol hoje é segurança e estabilidade para seus associados, defendendo sempre os seus interesses. E, com a busca constante da diversificação, vem oferecendo opções ao produtor e sua família para que tenham uma vida mais digna no campo (Jornal Copacol, setembro/outubro de 1999).

Contar a trajetória de uma empresa com a força da *integração* e o idealismo de um padre é motivo de orgulho e satisfação (VALTER PITOL AO EDITORIAL DO JORNAL COPACOL 40 ANOS, 2003. *Grifo Nosso*).

Em suma, a identidade organizacional foi pensada como crenças essenciais compartilhadas na organização que surgem com a articulação de diferenças e igualdades, constituindo e constituída por uma história. Apreendemos a identidade organizacional da Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata como uma

cooperativa que busca uma diversificação e verticalização nos negócios como um meio de responder as dificuldades encontradas pelos produtores, gerando com isso resultados econômicos e sociais para associados e toda a comunidade, principalmente para os mini e pequenos agricultores. Dessa maneira, percebemos que essa noção traz a idéia de uma identidade organizacional como dada, ou seja, como estática, mas analisando historicamente a organização constatamos que ela é fruto de um processo histórico, onde, desde a fundação da cooperativa havia a presença dos aspectos mencionados acima. A preocupação que a cooperativa carrega em sua história é fonte de diferenciação das outras cooperativas agroindustriais. Por fim, temos que considerar que a identidade dada da Copacol neste momento denota o tipo de organização que foi formada até certo ponto. Tomamos o rótulo integração para uma melhor visualização didática, mas temos que reconhecer que a identidade se constitui no produto de um permanente processo de identificação, entretanto ela aparece como dada e não como um dar-se constante, que expressa o movimento do social. Temos consciência de que a identidade é construída socialmente, não é estável ou fixa, mas social e historicamente construída e sujeita a revisões e mudança (NKOMO e COX JR., 1998).

Na próxima seção, trataremos do processo de organizar, que é o meio pelo qual a organização, por ela mesma, torna conhecida como um tipo particular de ator social, pois, o processo de construção da identidade é a base da teoria weickiana, ou seja, o estabelecimento e manutenção da identidade é a questão essencial do processo de construção de sentidos (*sensemaking*). Assim, buscaremos nas próximas linhas avançar nas discussões das perguntas de pesquisa, abordando a construção de sentidos na Copacol.

#### 4.4 CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS (*SENSEMAKING*) NA COPACOL

Anteriormente, vimos que a identidade da Copacol é de uma cooperativa agroindustrial, localizada na cidade de Cafelândia, que busca uma diversificação e verticalização nos negócios como um meio para responder as dificuldades encontradas pelos produtores, gerando com isso resultados econômicos e sociais

para associados e toda a comunidade, principalmente para os mini e pequenos agricultores.

Agora, utilizamos o quadro teórico da construção de sentidos para responder a nossa quarta pergunta de pesquisa. A descrição da construção de sentidos, conforme já explicitado no quadro teórico, implica em sete características distintas. Utilizamos essas características, ou melhor, propriedades, para a análise da construção da identidade por elas serem as mais citadas na literatura, possuem implicações práticas, estão interligadas, incorporam ação e contexto, que são aspectos chaves, e todas podem ser representadas grosseiramente em uma seqüência, tal como: a identidade organizacional da Copacol foi e é construída em um contexto, onde as pessoas se envolveram em eventos contínuos dos quais elas extraem sinais, construindo um sentido plausível retrospectivamente a todo o tempo, criando mais ou menos, uma ordem nesses eventos contínuos.

Iniciaremos com a propriedade chamada extração de sinais, que possui o aspecto de ‘despertar a ação’, ou seja, a extração de sinais tem um ponto importante, ela é crucial por sua capacidade de evocar a ação, estimulando uma estrutura cognitiva que levará as pessoas a agirem com maior intensidade.

No caso em estudo, destacamos que a motivação para o surgimento da Copacol advém de um problema vivido pelos agricultores. Como já tratado no histórico, a cooperativa surge da necessidade de solucionar problemas, primeiramente, a falta de energia elétrica e depois, a comercialização da produção agrícola. Estes dois aspectos podem ser evidenciados na descrição do Entrevistado 02, que é sócio-fundador da cooperativa. Em resumo, ele menciona que a Copacol surge devido à necessidade vivida pelos agricultores da região.

(...) aqui na época a dificuldade na agricultura era dura. Como em toda a parte era e é. Dificuldades na comercialização, nos preços e coisa e tal. Naquele tempo quando se havia a necessidade de se vender produto não tinha as estradas boas, não tínhamos colheitadeiras. Faltava tudo. Era tudo feito braçalmente. Ele [PE. Luís Luise] como veio de uma região onde a agricultura era mais qualificada. Ele convidou na missa da manhã, durante uns dois, três domingos ‘tal dia nós vamos nos reunir’, no salão que tinha aqui, ‘*para discutir algumas alternativas para nós desenvolvermos a Cafelândia*’. Então nós vimos. Com essa oportunidade ele começou a discorrer que nós não tínhamos energia elétrica, que não havia a possibilidade de desenvolver sem energia elétrica. Não tinha como mesmo. Só tinha um gerador tocado a motor, de um produtor. Aí

então surgiu a idéia de se começar com a estaca zero, começar com o pé direito. Então fazer o que? Fazer uma usina para gerar energia (...). Então se constituiu a cooperativa mista, que era agrícola e energia elétrica. Então foi trabalhado, o pessoal foi ajudar para construção da barragem, doando mão de obra. Se alguém não podia ir, pagava alguém e assim por diante (...). Rapidamente foi construída a barragem, comprado a usina, instalada, e foi trazer a energia elétrica aqui para dentro do patrimônio daqui de Cafelândia. Aí se começou também a cooperativa agrícola. Quando não tínhamos energia ela funcionou somente como distribuidora de semente. Recebimento de produto era feijão e milho e não tinha nem armazém. Então o produtor entregava e a cooperativa já programava a comercialização e assim por diante (ENTREVISTADO 02. *Grifo Nosso*).

Outro aspecto marcante na história da Copacol, que evidencia a noção de extração de sinais, são as várias intempéries que interferiram, nos anos de 1978 e 1979, na renda dos associados da cooperativa. Esses eventos foram fontes motivadoras para se pensar em diversificação. Podemos destacar o desencadeamento do evento em algumas etapas. Inicialmente percebemos uma intempérie na safra de trigo do ano de 1977 seguido por outra na safra de soja, que seu plantio foi iniciado em meados do mês de outubro de 1977, sendo finalizada no início do ano de 1978.

É lamentável assistirmos a esta *seqüência de adversidades climáticas*, reduzindo as nossas lavouras, sem nos preocuparmos. Houve a estiagem prolongada na safra passada do trigo que dizimou a colheita e o mesmo acontece agora na safra da soja. A redução estimada até a presente data nunca foi de tais proporções. *Devemos nos conscientizar de que provavelmente somos nós os responsáveis* (...). Por outro lado, lançamos um apelo ao nosso quadro social para que se conscientizem sobre a *premente necessidade de diversificação*. *Só assim teremos mais garantias econômicas e não ficaremos apenas na expectativa do trigo e da soja*. Sem abandonarmos estas culturas, teremos muitas outras opções, como: avicultura, pecuária, suinocultura, culturas hortigranjeiras, fruticultura e muitas outras (JORNAL COPACOL, FEVEREIRO de 1978. *Grifo Nosso*).

A percepção dos membros, naquela época, era que a intempérie seca é um fenômeno difícil de acontecer, mas esta adversidade ocorrendo em duas safras seguidas – trigo e soja de 1977, fez com que eles atribuíssem maior ênfase ao evento.

A seca, em nossa região, é um *fenômeno raro*. Aconteceu com relativa intensidade, este ano, e deixou conseqüências lastimáveis e

profundas. A aflição e o desespero ronda muitos lares e percebe-se em muitas fisionomias a incerteza do dia de amanhã. As percas econômicas são devoradas pela inflação que nos cerca. Os financiamentos contraídos são “monstros” poderosos a aterrorizar os flagelados pela seca. A situação é realmente aflitiva. Com esse quadro nada animador, as pessoas vão vivendo a vida simples e pacata. Tentam soluções junto aos poderes, porém suas seguranças são minguadas, em vista da ocorrência de precipitações isoladas terem propiciado algumas colheitas razoáveis em localizadas muito próximas. Muito se noticia em tempo de seca e suas conseqüências, porém os resultados reais dela ainda não estão todos a vista. A escassez de empregos, a falta de recursos são alguns resultados imediatos da seca que se fazem sentir em nosso meio (JORNAL COPACOL, MARÇO DE 1978, *Grifo Nosso*).

*A seca continua a castigar cada vez mais a região, ocasionando uma série de transtorno e prejudicando seriamente a maior cultura de nossa região*, nesta época o trigo que se acha em fase inicial de crescimento (...). Muitos há que, em decorrência da frustração da safra de soja, acham-se sem condições financeiras de comprar combustível para o preparo de suas terras e também para comprar alimento para suas famílias. Com mais esta estiagem a prejudicar suas lavouras, os agricultores enfrentaram uma série de dificuldades e a situação torna-se cada vez mais crítica. Sem recursos e com a descapitalização ocorrida em safras seguidas, o agricultor procura, muitas vezes vender parte de suas terras para resolver seus problemas, mas ninguém está em condições de pagar o que as mesmas valem (JORNAL COPACOL, ABRIL DE 1978. *Grifo Nosso*).

Após as frustradas safras de trigo e soja, houve novamente depressões que motivaram os agricultores a plantar uma nova safra, ou seja, o clima favorável motivou os agricultores, fazendo com que eles investissem novamente numa nova safra e pensassem que as adversidades sofridas seriam superadas. Assim foi noticiado:

Procurava-se, por todos os meios contornar a difícil situação provocada pela seca intensa. *Finalmente, em meados de maio, as chuvas tornaram a cair sobre a ressequida terra de nossas regiões*. Apesar de toda ansiedade e apreensão em que se encontravam os agricultores, a chuva veio como que tirá-los de um terrível pesadelo. Com elas, surgiu um novo ânimo, e, até os mais céticos despertaram para a realidade. Chuva é vida. Vida é alegria (JORNAL COPACOL, ABRIL DE 1978. *Grifo Nosso*).

Após a prolongada estiagem que se abateu sobre a região sul brasileira e de modo especial sobre o Paraná, pode-se verificar a têmpera do agricultor de nosso Estado, *poucos foram os que se entregaram ao desânimo e não mais tentaram a sorte no replantio*. *Uns movidos pela total falta de recursos*, em decorrência das sucessivas frustrações outros por não possuírem talvez o espírito de

verdadeiro “agricultor”. Percebe-se, porém que o Paraná esverdeou. As plantações de trigo a sucederem, ao longo das estradas, dão uma visão inesquecível para quem presenciou há poucos meses o Paraná estorricado. *O verde, sinal de esperança, voltou a se espalhar por toda a parte, prometendo uma boa colheita aos agricultores persistentes.* O esforço por melhores dias há de coroar a labuta diária dos incansáveis semeadores deste imenso país (JORNAL COPACOL, JUNHO DE 1978, *Grifo Nosso*).

Após as frustrações da safra de trigo e soja dos anos de 1977, houve novamente o plantio de trigo. Este plantio também sofreu a intempérie da estiagem. Mas em meados do mês de maio houve chuvas que motivou o plantio de trigo. Apesar de o plantio do trigo ocorrer normalmente em meados de abril e início do mês de maio, muitos agricultores efetuaram o plantio de trigo do ano de 1978 após as precipitações que ocorreram. Entretanto, ocorreu novamente um novo evento.

(...) em pouco tempo o Paraná se cobriu de verde. Imensas lavouras de trigo a espalhar seu verde por toda a parte. Eis, porém, que de 13 para 14 de agosto p.p., *abateu-se sobre a região uma geada inesperada. Os trigais que estavam lindo e promissores, sofreram um rude golpe.* A esperança de grande parte dos agricultores esvaiu-se uma vez mais, e, uma vez mais volta-se sobre a próxima safra de soja (JORNAL COPACOL, AGOSTO DE 1978, *Grifo Nosso*).

Após seguidas frustrações de safra 77/78, a preocupação maior da diretoria da Copacol era encontrar alternativas para proporcionar aos seus associados opções que satisfizessem as necessidades individuais de cada produtor. *A primeira opção foi partir para o recebimento de todos os produtos da região, isto é, além de trigo e soja a Copacol recebe ainda: café, algodão, amendoim, girassol, arroz, feijão e milho pipoca. Além desses produtos, a Copacol adquiriu semente de tremoço e repassou aos seus associados com o objetivo de produzir mais sementes e ainda que os agricultores procurem aumentar a fertilidade de seus solos através da incorporação, praticando, dessa forma, a adubação verde* (JORNAL COPACOL, JULHO DE 1980, *Grifo Nosso*).

Outro aspecto que temos que levar em consideração é que, na vida organizacional, grande parte dos ambientes que os membros percebem, são produzidos por eles mesmos. Os membros organizacionais criam seu próprio ambiente, e esse ambiente então, constrange suas ações. Esse aspecto é denominado de construção na ação.

Os sinais, ou ainda, eventos captados, discutidos anteriormente, fizeram, de certo modo, com que se construísse um ambiente. Tanto a necessidade de energia elétrica quanto a necessidade de comercialização e não dependência das condições

climáticas fizeram com que os associados construíssem um mundo, que tem sua origem nos modelos mentais de categorias de causalidades conectados, que trazem estratégia, ou como diz Weick, ações em resposta a esse ambiente construído na organização. Ou seja, para o problema de falta de energia elétrica e comercialização de grãos tomaram a ação de desenvolvimento de uma cooperativa: a Copacol. Para o problema das condições climáticas tomaram a ação de diversificar.

*(...) graves dificuldades na comercialização de grãos foi o estopim para que os produtores se organizassem para enfrentar as péssimas condições de mercado (JORNAL O PARANÁ RURAL, 04 DE JULHO DE 1992, pág. 08. Grifo Nosso).*

*Para que os agricultores não vivam na dependência direta de apenas uma cultura é necessário que os mesmos procurem diversificar para não sucumbirem. Há muito mais segurança se cada agricultor procurar, além da cultura básica da região: trigo/soja, uma pequena diversificação tal como: feijão, arroz, milho e, se possível também criem alguns animais – gado, porcos e aves. Tudo isso o auxiliará na superação de safras (JORNAL COPACOL, NOVEMBRO DE 1978. Grifo Nosso).*

*Percebemos assim claramente que se formos insistir apenas nas duas culturas básicas, não será possível atingirmos uma boa estabilidade. Precisamos diversificar e procurar algo que venha a substituir ao menos em parte este binômio que começa a atemorizar a muitos que só nele confiavam. Apenas soja e trigo é arriscado; precisamos de várias outras culturas e exploração a nível industrial para solucionar a grave crise que se abateu sobre nossa região (JORNAL COPACOL, JANEIRO DE 1978. Grifo Nosso)*

*Não podemos aceitar passivamente estas tragédias que por vezes nos afligem (JORNAL COPACOL, MARÇO DE 1978. Grifo Nosso)*

*Atualmente, chegamos na época da agro-indústria. Para que o agricultor obtenha mais lucros em seu trabalho é necessário que o produto de suas lavouras sofra uma transformação, proporcionando, desta forma, uma violenta valorização dos bens primários. É o caso da avicultura. O milho e a soja, elementos básicos da ração para aves é um produto abundantes na região Oeste. Se for comercializado “in natura” os lucros serão mínimos, ao passo que se forem transformados de ração em carne, seu valor será muito maior (...) na diversificação está a salvação da econômica do produtor rural (JORNAL COPACOL, FEVEREIRO DE 1979, Grifo Nosso).*

Seguindo com as propriedades, tomamos agora, a noção de que a de construção de sentidos é social. Quando falamos que ele é social pensamos que uma organização, tal como é a Copacol, é uma rede de significados compartilhados

que são sustentados através da linguagem e interação. Tanto na fundação, como na implantação das atividades da diversificação, sempre houve 'relações' que deram início ou ainda sustentaram significados compartilhados.

Na fundação percebemos que o PE. Luís Luise utilizou de atividades coletivas, tais como práticas realizadas na Igreja Católica, para argumentar sobre a necessidade de uma cooperativa. Outras práticas importantes são a AGO – Assembléia Geral Ordinária, AGE – Assembléia Geral Extraordinária, e a Reunião do Conselho. Um bom exemplo da importância dessas práticas sociais pode ser dado a uma AGE, realizada no ano de 1979, onde houve uma exposição sobre o projeto de cooperativismo avícola.

No final da *Assembléia Geral Extraordinária*, compareceu à mesma, o Presidente da Associação Paranaense de Avicultores – APAVI -, Laércio Faustino Cardoso. Veio expor aos presentes a idéia do projeto PACOAVI – Projeto Paranaense de Cooperativismo Avícola. Após uma brilhante exposição do projeto a nível estadual, o Presidente da Apavi, Laércio Laustino Cardoso recebeu manifestações de apoio por parte dos presentes e convidou os interessados a participar de uma reunião, no período da tarde, para maiores informações detalhadas (JORNAL COPACOL, FEVEREIRO DE 1979. *Grifo Nosso*)

Um importante meio de interação social na Copacol é o chamado 'Comitê Educativo', que são encontros onde há a troca de informações entre os membros do conselho de administração e associados. Ele é assim destacado:

Comitê Educativo – O elo forte do Cooperativismo. É um grupo de produtores escolhidos pela comunidade (Lina, distritos, escolas, estradas) para atuarem como líderes, com a finalidade de instruir os sócios dentro do espírito cooperativista: educando, acalmando, incentivo e informando. O Comitê Educativo, portanto, é composto de líderes comunitários para encaminhar determinadas questões, problemas, idéias e sugestões, de interesse da comunidade local, naquilo que envolve os associados e diretoria. Os líderes, por um [um] lado, trazem os assuntos levantados dos associados para a diretoria. E, de outro lado, levam as respostas e as orientações da diretoria para os associados de sua comunidade (JORNAL COPACOL, MAIO DE 1978).

Para a implantação do complexo avícola, a troca de idéias entre produtores de outras regiões, que já estavam desenvolvendo a atividade avícola, com os associados da Copacol foi fundamental.

A troca de idéias entre os atuais produtores de frango e os candidatos a avicultores, percebeu-se que a grande vantagem que a avicultura traz é a produção de adubo orgânico de excelente qualidade. Com o adubo produzido haverá uma violenta recuperação dos terrenos de toda a região com um custo bem inferior ao do adubo químico. Além desta vantagem existe a outra de fixar pequenos produtores no campo e fazer com que aumente significativamente a renda dos mesmos (JORNAL COPACOL, ABRIL/MAIO DE 1981).

A noção de plausível vem nos dizer que uma decisão não é escolhida por ser correto, mas sim se encaixar nos fatos, ter uma segurança correta, pois ela não é baseada em informações corretas. Um raciocínio plausível envolve ir além das informações diretamente observáveis ou consensuais para formar entendimento que provê um segurança suficiente. Assim, para se tomar uma decisão, precisamos de plausibilidade e suficiência, pois, esses dois pontos têm precedência em cima da acurácia.

Muitos estão tentando, de diversas maneiras, encontrar uma solução plausível para as frustrações consecutivas ocorridas em suas lavouras (JORNAL COPACOL, FEVEREIRO DE 1979).

Há muito tempo, a Diretoria da Copacol, vem efetuando estudos com o propósito de encontrar uma maneira de diversificar a produção na região, preocupando-se em que uma nova produção não entrasse em concorrência direta com a agricultura, mas que uma completasse a outra. Depois de alguns estudos definiu-se pela avicultura, pois entre outras atividades, é a mais adequada para a região, fixando, desta forma, os agricultores de pequenas propriedades, os quais poderão aumentar suas rendas sem terem que adquirir novas áreas (JORNAL COPACOL, FEVEREIRO DE 1979).

O aspecto retrospectivo traz a noção de que só podemos saber o que fizemos depois de ter realizado a ação. Weick exemplifica o aspecto retrospectivo como um cone de luz que começa no presente, focando o passado. Assim, as decisões tomadas, visto que o futuro é inerentemente incerto, trazem conseqüências potencialmente não programadas.

Ao se 'analisar' [analisar] a evolução do tempo e dos acontecimentos a partir de 1963, podemos afirmar que a Copacol abriu o começo de duas épocas: a do cooperativismo e da agricultura no Oeste do Paraná (JORNAL COPACOL, FEVEREIRO DE 1978).

Podemos perceber quão árdua foi a luta e quantos os reveses enfrentados pela agricultura do Sul do País. Realmente os resultados

não foram nada animadores em consequência da seca que se abateu sobre esta região, a qual, por seu rigor, foi considerada a maior dos últimos 30 anos (JORNAL COPACOL, DEZEMBRO DE 1978).

Infelizmente, a seca que se abateu o nosso Estado, no ano de 1978, fez com que todos se preocupassem com os 20 dias de sol que abateram sobre o Paraná (JORNAL COPACOL, JANEIRO DE 1978).

Uma decisão consciente e oportuna levou a Copacol na década passada a se dedicar a avicultura. O projeto representou a implantação de uma nova atividade na área de ação da cooperativa, contribuindo significativamente para a diversificação no campo. Sensível também aos solavancos da econômica brasileira, a atividade passou por momentos menos favoráveis. No entanto, ela se mostrou viável e com uma rentabilidade superior a de outras muitas atividades no setor agropecuário (JORNAL COPACOL, MAIO DE 1991).

As pessoas necessitam uma orientação para suas ações e que mantenham a estima e a consistência de seus comportamentos. A organização desenvolve um auto-referencial de sua própria identidade, qual permite a organização a agir em relação ao seu ambiente, guiando suas ações. Assim, quando as pessoas agem, elas estão enraizadas em crenças e objetivos, que seria como dizer que se a organização está agindo.

As crenças compartilhadas, que são essenciais, podem ser pensadas como a identidade organizacional, que se dá por meio da construção de sentidos. A criação e manutenção da identidade, na teoria weickiana, é o aspecto mais importante, pois, ele influencia como os outros aspectos são percebidos. Temos que considerar que a origem da cooperativa se deu por objetivos comungados pelos seus fundadores, objetivos esses já destacados anteriormente e que retomamos neste momento.

(...) objetivos de prestação de serviços aos seus associados agricultores, visando melhores resultados econômicos e sociais, contribuindo para o desenvolvimento da região, Estado e País (JORNAL COPACOL, OUTUBRO DE 1978).

Para que todos os impecilhos [empecilhos] e problemas do cotidiano encontrem uma solução eficaz, é indispensável que todos se unam. A união em cooperativas poderá solucionar muitos problemas que isoladamente poderão ser solucionados (JORNAL COPACOL, JULHO DE 1978).

Com a vinda de intempéries, a organização cooperativa sentia a necessidade de dar uma resposta, ou seja, agir, para que mantivesse o homem rural em sua propriedade. A solução encontrada pela Copacol foi a diversificação. Como demonstra o trecho abaixo:

As adversidades do clima exigiram uma diversificação... a diversificação dos produtos garante uma renda a mais para o produtor e permite à Cooperativa uma atuação mais regular (JORNAL COPACOL, OUTUBRO/NOVEMBRO/DEZEMBRO DE 1980).

A cada ano que passa, mais e preocupa a diretoria da Copacol em encontrar uma solução para o homem à terra, propondo-lhe uma alternativa viável e proporcionando-lhe melhores condições nas suas explorações. O objetivo é melhorar o padrão de vida e fazer com que todos sintam o valor de suas atividades (JORNAL COPACOL, JULHO DE 1980).

A preocupação com o homem no campo sempre foi latente na cooperativa. Buscando viabilizar a propriedade rural, a Copacol, no ano de 1987, chegou a negociar 25 produtos diferentes (soja, trigo, milho, arroz, feijão, café em coco, café beneficiado, triguilho, algodão, girassol, amendoim, mamona, pipoca, alho, nozes, centeio, azevém, aveia, sorgo, ervilha, suínos, suínos reprodutores, leite e aves).

Todas as opções que apareceram foram tentadas, ou pelo menos pensada. Se alguma não deu certo é por que não dá certo, se não deu resultado para o produtor então não adianta (...). A Copacol recebeu todos os produtos do produtor, *pois tem o objetivo social que é receber a produção do agricultor e fazer a melhor comercialização possível e dar o melhor retorno possível*, então por isso recebeu alho, se recebia mamona, tinha muito nortista que plantava mamona junto com o café. Então a cooperativa recebia, comprava e vendia e transferia o dinheiro para ele. Mas, não era um bom negócio, o alho não era também um bom negócio, o clima não era favorável. O próprio feijão não é favorável aqui por causa do tempo muito instável, chove muito na colheita, apodrece coisa e tal. Então o produtor, a cooperativa, foi se adequando às culturas que mais bem produzem aqui e por isso nós verificamos que foi diminuindo a diversificação, foi voltando para aquilo que era mais fácil para trabalhar (ENTREVISTADO 02. *Grifo Nosso*).

Percebemos, com o Entrevistado 02, que, tal como os produtores associados foram migrando para outras culturas, a Cooperativa foi parando de comercializar alguns produtos, diminuindo assim, a linha de diversificação da cooperativa. Um ponto importante para a diversificação, nas propriedades dos

associados, ocorreu no ano de 2006. A cooperativa lança o primeiro complexo integrado de peixes:

Com o objetivo de fortalecer o processo de diversificação das propriedades e de oportunizar uma nova alternativa de renda aos associados, a Copacol lança o primeiro sistema integrado de peixes do país. (JORNAL COPACOL, JULHO/JULHO DE 2007)

O grande motivo então que levou a implantação do complexo do peixe foi *também relacionado com a necessidade de oferecer alternativas de renda ao produtor*. Por exemplo, aonde se implementa uma área de produção de peixes? Geralmente é uma área, um vale, onde não é utilizável para agricultura, uma forma de você otimizar a propriedade rural, otimizar a mão de obra na propriedade. E como ele é uma atividade que não toma muito tempo da mão-de-obra o agricultor pode cuidar do suíno, cuidar do peixe, cuidar da lavoura, então uma forma de remunerar a mão-de-obra disponível já na propriedade (ENTREVISTADO 03. *Grifo Nosso*).

Por fim, reconhecemos que a construção de sentidos nunca pára, ele é contínuo. Então, se a construção e manutenção da identidade é a preocupação essencial, logo não temos uma identidade dada, como algo estático, mas temos uma identidade como verbo, constituindo-se, e se construindo num tempo que não para. Pois, o tempo é uma duração contínua, ou seja, ele nunca é interrompido.

Em resumo, com base do quadro teórico que trata da construção de sentidos, podemos auferir, a grosso modo, o seguinte: a identidade da Copacol, que está em contínua construção (contínuo), foi pontuada por eventos (sinais) - tais como a necessidade de energia elétrica, comercialização de grãos e intempéries climáticas, fazendo com que as pessoas agissem (construção na ação) - fundando a Copacol e desenvolvendo atividades de diversificação, gerando uma maior interação das pessoas (social) - por meio de reuniões e assembléias; tendo como as decisões tomadas não ótimas, mas sim suficientes (plausível) para com seus objetivos, dos quais seus resultados só podem ser percebidos posteriormente (retrospectivo).

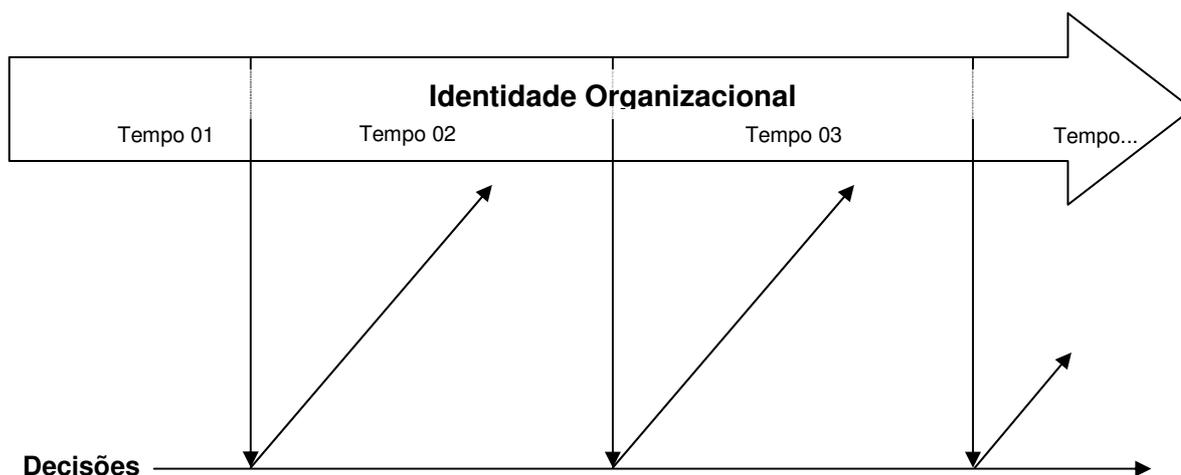
#### 4.5 A RELAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS (*SENSEMAKING*) COM A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Nesta seção buscamos enfatizar como se deu a construção de sentidos e sua implicação para a identidade organizacional em tomadas de decisão na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL). No mesmo caminho, Porac *et al.* (1989) dizem que a construção de sentidos está preocupada, em grande parte, no desenvolvimento de crenças compartilhadas qual define uma guia para as escolhas estratégicas. Assim a identidade é importante para entendimento das escolhas nas organizações.

Inicialmente, olhamos a identidade organizacional como crenças compartilhadas, que são essenciais na organização (Whetten, 2006) e que aparece como a articulação de diferenças e igualdades, constituindo e constituída por uma história (Ciampa, 1998). Neste caminho foi possível perceber que a identidade organizacional da Copacol pode ser dita como uma cooperativa agroindustrial, localizada na cidade de Cafelândia, que busca uma diversificação e verticalização nos negócios como um meio para responder as dificuldades encontradas pelos produtores, gerando com isso, resultados econômicos e sociais para associados e toda a comunidade, principalmente para os mini e pequenos agricultores.

Na seqüência, complementando nossa noção de identidade organizacional, olhamos a história da Copacol por meio das ferramentas propostas pela teoria da construção de sentidos, reconhecendo que, o estabelecimento e manutenção da identidade é a preocupação essencial da construção de sentidos (WEICK, 1995). Conseguimos perceber então, que a identidade da Copacol, que está em contínua construção (contínuo), foi pontuada por eventos (sinais) - tais como a necessidade de energia elétrica, comercialização de grãos e intempéries climáticas; fazendo com que as pessoas agissem (construção na ação) - fundando a Copacol e desenvolvendo atividades de diversificação, gerando uma maior interação das pessoas (social) - por meio de reuniões e assembléias; tendo como as decisões tomadas não ótimas, mas sim suficientes (plausível) para com seus objetivos, dos quais seus resultados só puderam ser percebidos posteriormente (retrospectivo).

Ainda podemos adicionar, de forma cronológica, conforme apresentado na Figura 11, que trata das categorias analíticas adotadas, um relacionamento da identidade organizacional com as decisões.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 11: Relação das Categorias Analíticas.**

Ao analisar a relação proposta podemos de início nos questionar: a identidade da organização surge posterior a organização? Para Weick (1973) pessoas se agrupam por possuir crenças em comum, ou seja, a formação de grupos se dá por possuírem algum senso de realidade compartilhado. No caso da Copacol, devemos destacar que a origem da organização se deu por seus membros compartilharem uma necessidade de solucionar problemas cotidianos, que, num primeiro momento foi o de eletrificação e no outro pela comercialização de grãos. Não queremos afirmar que no início desta organização havia uma identidade, tal como foi apresentada em nossa definição constitutiva, pois, há necessidade do crivo do tempo para uma identidade ser rotulada como tal, conforme cita Albert e Whetten (1985).

Após sua fundação destacamos 4 momentos que julgamos importantes para explicar a relação das nossas categorias analíticas. Destacamos estes momentos por se tratarem de decisões tomadas e que são consideradas importantes na organização. Para começar, falaremos sobre a decisão de não incorporação da Copacol à Coopavel, cooperativa situada na cidade de Cascavel. Esse fato foi noticiado no livro Cooperativismo Paranaense: Ocepar 35 anos (2006), de autoria de Eloy Olindo Setti, da seguinte forma:

A decisão do comitê de reestruturação do Projeto Iguaçu de Cooperativismo em sugerir que a Cooperativa Agrícola Consolata (Copacol) fosse incorporada ou fundida com uma nova cooperativa que estava surgindo em Cascavel mexeu com os brios dos

associados. Constituída em 1963 pelo padre Luiz Luise, antes de 1971, a cooperativa vinha funcionando com muitas dificuldades, o que motivou a sugestão para que se integrasse à Coopavel. No entanto, a palavra final ficaria com os associados que, em 6 de fevereiro de 1972, decidiram não aceitar nenhuma proposta que não fosse a da independência, que os levou a recuperar a cooperativa (...). O agrônomo Silvio Tedéo, na época coordenador de cooperativismo da Acarpa, em depoimento (...) afirmou (...) “Eu acredito que a reativação da Copacol se deve exclusivamente ao brio ferido pelos órgãos” (SETTI, 2006, pág. 67).

Conforme delineado acima, o fato do PIC sugerir a incorporação da Copacol à outra cooperativa despertou novas atitudes nos associados da cooperativa. O Entrevistado 01 deixa claro que, quando “vieram e deram um ultimato: funciona ou liquida,” houve a preocupação em manter a cooperativa. Se ela fosse incorporada a outra, os agricultores daquela região iriam perder qualidade no serviço prestado por ela, pois, isso iria ocorrer somente na cidade de Cascavel. Assim, a preocupação, e a resposta a esse evento que ocorreu, é que, seria melhor atender os associados da cooperativa.

Seguindo no ano de 1979, de acordo com o que foi mencionado anteriormente, a Cooperativa entra em um novo seguimento, o de industrialização. Num primeiro momento isso ocorreu com a filiação da Copacol à SUDCOOP, visando, a produção de leite e suínos para a central. No segundo momento a Cooperativa inaugura uma nova área de atuação na região Oeste do Paraná, a produção de aves de corte. Nos dois casos existem eventos, ‘despertando’ essas ações. Nesse caso, eventos climáticos, como tratados na seção anterior, mais especificamente na propriedade extração de sinais. Na justificativa a resposta às intempéries fica claro, no delineamento de todos os Entrevistados, que foram tomadas determinadas ações naquela época devido à preocupação com os associados, para que eles não ficassem dependentes somente do binômio soja/trigo e também devido a uma preocupação em gerar empregos na área de atuação da cooperativa.

Seqüencialmente, destacamos no início dos anos 90, o desenvolvimento do setor supermercadista na área de atuação da Copacol, marcando assim, a entrada da Cooperativa num novo segmento.

O supermercado, conforme delineado pelo Entrevistado 4, surgiu de um apêndice para atender ao produtor rural. Antes da implantação do negócio supermercadista pela Copacol havia em seus entrepostos lojas onde vendia

produtos produzidos pela cooperativa, como arroz, feijão, pipoca entre outros, também possuía produtos necessários para a atividade dos associados, como graxas, peças para máquinas agrícolas, pneus entre outros. Assim buscando atender as necessidades e sugestões dos associados e da comunidade, que às vezes necessitavam ir a Cascavel para comprar alguns produtos, desenvolveu na Copacol o setor supermercadista.

Por fim, mesmo a Copacol tendo seu faturamento advindo em grande parte da avicultura, ela entra em uma nova área de atuação, a piscicultura. O modelo desenvolvido na piscicultura foi copiado da avicultura, conforme delineado pelo Entrevistado 03, ou seja, em forma de integração. No modelo de integração a cooperativa fornece os insumos, assistência técnica, treinamento, planejamento da produção e a comercialização e o produtor é responsável pela mão-de-obra e as instalações para a produção. Segundo o Entrevistado 03, vários fatores motivaram a implantação do complexo de peixe, tais como problemas que os associados tinham na comercialização desses peixes, para conseguir ração, mas o grande motivo está relacionado com a necessidade de oferecer novas oportunidades para o associado e mais oportunidade de empregos.

Em resumo, percebermos que a Copacol é uma cooperativa agroindustrial, localizada na cidade de Cafelândia, que busca uma diversificação e verticalização nos negócios como um meio de responder as dificuldades encontradas pelos produtores, gerando com isso resultados econômicos e sociais para associados e toda a comunidade, principalmente para os mini e pequenos agricultores – aspectos esses, que apreendemos como a identidade da organização. Comparando o que entendemos ser a Cooperativa, nos quatro momentos mais importantes no desenvolvimento da Copacol, verificamos que as decisões tomadas vão ao encontro da identidade organizacional do caso. Assim tanto a identidade organizacional condicionou suas decisões como também as decisões ajudaram a manter sua identidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como aconteceu a construção de sentidos e suas implicações para a identidade organizacional em tomadas de decisão na história da Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL), sediada na cidade de Cafelândia, região Oeste do Paraná. Para uma melhor apresentação didática das considerações finais delineamos em primeiro lugar o nosso quadro teórico. Depois, apresentamos algumas considerações metodológicas, seguindo por uma síntese dos achados na análise dos dados. Por fim, deixamos algumas sugestões para futuras pesquisas.

Dois quadros teóricos foram a guia para esta pesquisa. Num primeiro momento, foi tratado sobre a noção de identidade e seus níveis. Dessa maneira, nos posicionamos no nível da identidade organizacional, como delineado por Caldas e Wood Jr. (1997) e Machado (2003). Com esse posicionamento buscamos compreender como a temática é tratada no campo pesquisado, e percebemos a inclinação das pesquisas sobre o tema de identidade organizacional com relação à definição delineada no seminal artigo de Albert e Whetten (1985).

Com o trabalho de Ciampa (1998), na área da psicologia social, foi possível compreender melhor, tanto de maneira teórica quanto empírica, a dinâmica da identidade. Com o autor pudemos avançar na nossa compreensão do conceito de identidade organizacional percebendo que o atributo de diferenciação delineado por Albert e Whetten (1985) é mais bem compreendido pela relação de igualdades e diferenças. Também percebemos a importância de se olhar historicamente a identidade, aspecto já destacado por alguns autores no campo dos estudos organizacionais, tal como em Ashforth e Mael (1989). Por fim, destacamos a necessidade de considerar as decisões na construção da identidade, tal como corroborado no trabalho de Mills (2003).

Para operacionalizar, olhamos a identidade organizacional como crenças compartilhadas, que são essenciais na organização (Whetten, 2006) e que aparecem como a articulação de diferenças e igualdades, constituindo e constituída por uma história (CIAMPA, 1998). Ela se dá pela institucionalização de lembranças por meio da construção de sentidos (WHETTEN, 2006), pois o estabelecimento e

manutenção da identidade é a preocupação essencial da construção de sentidos (WEICK, 1995).

Chegamos aqui ao nosso segundo quadro teórico, a construção de sentidos (*sensemaking*). A utilização do quadro teórico weickiano trouxe algumas vantagens para a pesquisa, dentre essas destacamos:

- A construção da identidade é a base da teoria weickiana, ela influencia como os outros aspectos da construção de sentido são entendidos, pois, o estabelecimento e manutenção da identidade é a questão essencial do na construção de sentidos (MILLS, 2003; WEICK, 1995). Assim, consideramos que é por meio da construção de sentidos coletivos, que é de fato o processo de organizar, que uma organização se torna conhecida como um tipo particular de ator (Whetten, 2006).
- Tratar dialeticamente o relacionamento identidade e decisões estratégicas. A grande preocupação da teoria weickiana é a influência da identidade nas tomadas de decisão e também das decisões tomadas sobre a identidade.
- Ser um quadro sistematicamente organizado, principalmente por Weick (1995), viabilizando sua operacionalização.
- Por fim, a construção de sentidos considera as organizações sócio-historicamente situadas. Aspecto necessário para entender a construção da identidade.

Com o quadro teórico da identidade organizacional e construção de sentidos, fizemos algumas escolhas metodológicas. Tomamos em nossa pesquisa um posicionamento ontológico construtivista e epistemológico interpretativo, abordagem qualitativa, com estratégia de pesquisa de estudo de caso de natureza descritiva com um corte de tempo retrospectivo, unidade de análise nas decisões estratégicas realizada pelos praticantes e nível o de análise foi organizacional. Acreditamos que nossas escolhas foram suficientes para alcançar o objetivo do presente trabalho. Mas reconhecemos que tivemos algumas limitações no desenvolvimento da pesquisa, tal como apresentado anteriormente, entretanto, cremos que esses não afetaram significativamente nossos resultados.

Quanto aos resultados, apresentamos inicialmente o caso estudado, compreendendo sua história, área de atuação, estrutura funcional e suas ações sociais. Isso foi importante para conhecer a organização em estudo.

Após a apresentação do caso, delineamos as decisões estratégicas tomadas na organização. Nesses casos, demos destaque para as decisões de: fundação da Cooperativa, de não incorporação à COOPAVEL, filiação a SUDCOOP e COTRIGUAÇU, implantação do Complexo Integrado Avícola, entrada no setor supermercadista e por fim a implantação do Complexo Integrado de Peixe.

Na apreensão da identidade organizacional da Cooperativa delineamos que a Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata, sediada na cidade de Cafelândia, Oeste do Paraná, é uma cooperativa que busca uma diversificação e verticalização nos negócios como um meio de responder as dificuldades encontradas pelos produtores, buscando com isso resultados econômicos e sociais para associados e toda a comunidade, principalmente para os mini e pequenos agricultores.

Em seguida apresentamos as propriedades da construção de sentidos compreendidas no caso. Em suma, a identidade da Copacol, que está em contínua construção (contínuo), foi pontuada por eventos (sinais) - tais como a necessidade de energia elétrica, comercialização de grãos e intempéries climáticas; fazendo com que as pessoas agissem (construção na ação) - fundando a Copacol e desenvolvendo atividades de diversificação, gerando uma maior interação das pessoas (social) - por meio de reuniões e assembleias; tendo como as decisões tomadas não ótimas, suficientes (plausível) para com seus objetivos, dos quais seus resultados só podem ser percebidos posteriormente (retrospectivo).

Por fim, na análise dos dados, analisamos a relação da identidade organizacional com a construção de sentidos. Relacionando a identidade da Cooperativa com quatro momentos mais importantes no desenvolvimento dela, visto anteriormente, verificamos que as decisões tomadas vão ao encontro da identidade organizacional do caso. Assim, tanto a identidade organizacional condicionou suas decisões como também as decisões ajudaram a manter sua identidade.

O estudo de relacionamentos da identidade organizacional com decisões não é novo no campo do *management*, mas a maioria desses tem focado apenas na relação de um aspecto sobre o outro, negligenciando o relacionamento dialético

entre as variáveis, como indica Sarason (1995). Por fim, buscando ampliar as discussões feitas nesta pesquisa, delineamos alguns pontos para futuras pesquisas:

- Enquanto a construção de sentidos oferece uma visão linear da construção da identidade, dimensões da teoria da atividade ajudarão não somente a compreensão de fatores-chaves que formam a construção de sentidos, mas também o impacto desses fatores na atividade (BLACKLER, 1992). A noção de sistema de atividades contribui para o entendimento do contexto psicológico e social no qual a construção de sentidos ocorre (MILLS, 2003).
- Este estudo não constatou uma mudança na identidade da organização, um estudo de caso intrínseco (Stake, 1994), onde haja uma significativa mudança, tal como em um caso de privatização, pode resultar em significativos resultados com o quadro teórico da identidade organizacional e construção de sentidos.
- Encontramos em nossa pesquisa uma grande influência do PE. Luís Luise no início das atividades da Copacol. Mas o quadro teórico da construção de sentidos deixa 'nebuloso' o seu relacionamento com o poder e a liderança. Assim, há a necessidade de melhor delinear a influência do poder na teoria weickiana (MILLS, 2003).
- Por fim há a necessidade de desenvolver estudos em outras cooperativas. Este estudo se limitou em estudar somente um caso, não podendo trazer uma generalização, aspecto esse que não foi nosso foco, mas temos que reconhecer a importância de compreender este processo em outros casos.

## REFERÊNCIAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional. **Portal**. Disponível em [www.ica.coop](http://www.ica.coop). Acessado em Janeiro de 2011.

AGUIAR, W. M. J. A.; OZELLA, S. Apreensão dos Sentidos: uma proposta metodológica. **Psicologia: ciência e profissão**. Vol. 26, nº 2, 2006.

ALBERT, A.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity, Research in Organizational Behavior, vol. 7, 1985. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization, Academy of Management Review, vol. 14, 1989. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

BALMANT, F. D. R.; BULGACOV, Y. L. M. Metamorfoses da Identidade: manifestações culturais e artísticas. In: CAMARGO, D. de; BULGACOV, Y. L. M. **Identidade e Emoção**. Curitiba: Travessa dos Editores, 2006

BALOGUN, J.; HUFF, A.; JOHNSON, P. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, jan 2003.

BARLEY, S.; TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. **Organization Studies**, 18.1: 93–117, 1997.

BARNEY, J. B. The Resource-based Theory of the Firm. **Organization Science**, v.7, nº 5, 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégia e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007

BERGER, L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BIRD, S. (2007) Sensemaking and Identity The Interconnection of Storytelling and Networking in a Women. **Journal of Business Communication**, v.44, n.4, outubro, 311-339, 2007.

BRACKER, J. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **Academy of Management Review**, vol. 5, nº 2, 219-224, 1980.

BULGACOV et al., Uma Investigação da Construção da Identidade. In: CAMARGO, D. de; BULGACOV, Y. L. M. **Identidade e Emoção**. Curitiba: Travessa dos Editores, 2006

BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heineman, 1979.

CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Identidade Organizacional. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.1, p.6-17, São Paulo: jan./mar., 1997.

CARPENTER, M. A. Organizational Identity and Strategic Decision Making. **Academy of Management**. Dallas, 1994.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**. London: Sage, 2007, v.60, n. 1. 217-242 p.

CIAMPA, Antonio. **A estória do Severino e a história da Severina**: um ensaio de psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1998.

CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

COOLEY, C. H. Society and the Individual. Reprinted form Human Nature and the Social Order, 1902. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

COPACOL – Cooperativa Agroindustrial Consolata. **Portal**. Disponível em [www.copacol.com.br](http://www.copacol.com.br). Acessado em Janeiro de 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. L; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as Interpretation systems. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p.284-295, 1984.

DENIS, J-L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. **Human Relations**. 60, 179–215, 2007.

DIMAGGIO, P. Comments on "What theory is not". **Administrative Science Quarterly**, 40(??), 391 – 7, 1995.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an Ey on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, vol. 34, 1991. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FARIA, J. H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **CADERNOS EBAPE**. BR, v. 7, nº 3, artigo 8, Rio de Janeiro, Set. 2009

FIOL, M. Managing Culture as a Competitive Resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, 1991.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa. 1º Ed. Porto alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004  
Whittington, 2004.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Coleção Pesquisa Qualitativa. 1º Ed. Porto alegre: Artmed, 2009.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 1989

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOIA, D.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991.

GIOIA, D.A.; THOMAS, J.B. Identity, image and issue interpretation: Sensemakingduring strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, 1996, 41, 370–403.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C., MELLO, R. & SILVA, A. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Editora Saraiva. 2006. 460 p.

GOFFMAN, E. The arts of Impression Management. London, 1959. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. **Academy of Management Review**, vol. 18, 1993.

HATCH, M. J.; YANON, D. Organization Theory as an Interpretative Science In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford University Press, 2005, p.63-87.

HOLANDA, S. B. de **Raízes do Brasil**. 4<sup>o</sup> Edição. São Paulo: Editora Universidade, 1963

JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**. Vol. 51, No. 4, 621–650, 2008.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice**: an activity-based approach. Thousand Oaks: Sage Publications. 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4. London: Sage, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**. v. 11 n. 1 pp. 69–95, 2009.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice**: research directions and resources. Cambridge University Press. 2007. 244 p.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, 40, 3–22, 2003.

MACHADO, H. V. A Identidade e o Contexto Organizacional: perspectivas de análise. RAC – **Revista de Administração Contemporânea** – Edição Especial, p. 51-73, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E da S. Identidade Organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea** – Edição Especial, 35-58, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade e paradoxos organizacionais na alfândega brasileira. In: Vasconcelos, I.; Vasconcelos, F. C. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p.286-328.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A Árvore do Conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo, Pala Athenas, 2001

MEAD, G. H. The Self. 1934. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. A Tomada de Decisão nas Organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. Vol. 3 São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management**: inside our strange world of organizations. New York: Free Press, 1989

MILLS, J. H. **Making Sense of Organizational Change**. 1º ed. London e New York: Routledge, 2003.

MONTENEGRO, L. M. Construção de sentidos (*sensemaking*) em práticas de um processo estratégico: um estudo comparativo em duas instituições de ensino superior do Estado do Paraná. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, **Universidade Federal do Paraná**, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P. Teoria das organizações. RAE Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. **Minzberg on management: inside our strange world of organizations**. New York: Free Press, 1989.

NKOMO, S. e COX, T. Diversidade e Identidade nas Organizações, in: Clegg, S; Hardy, C & Nord, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol1. São Paulo: Atlas, 1999.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. **Portal**. Disponível em: [www.ocb.gov.br](http://www.ocb.gov.br). Acessado em Janeiro de 2011.

OCEPAR – Organização Cooperativa do Estado do Paraná. **Portal**. Disponível em [www.ocepar.org.br](http://www.ocepar.org.br). Acessado em Janeiro de 2011.

O'LEARY, M.; CHIA, R. Epistemes and Structures of Sensemaking. **Journal of Management Inquiry**, v.16, n.4, dez., 392-406, 2007.

OLIVEIRA, D. D. **Manual de Gestão das Cooperativas - Uma Abordagem Prática**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

PARANÁ – Governo Estadual do Paraná. Portal. Disponível em [www.pr.gov.br](http://www.pr.gov.br). Acessado em Janeiro de 2011.

PENTLAND, B. Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, 1999, p. 711-724.

PINHO, D. B. **Dicionário de Cooperativismo: doutrinas, fatos gerais e legislação cooperativa brasileira**. 2ª edição ampliada e ilustrada. São Paulo: Gráfica da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP, 1962

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PYE, A. Making sense of (the explanatory function of) strategizing. **EGOS**, 2003.

RITOSSA, C. M. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: um estudo multi-método das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, **Universidade Federal do Paraná**, 2008.

SARASON, Y. A Model of Organizational Transformation: the incorporation of organizational identity into a structuration theory framework. **Academy of**

**Management Journal**. Volume: Best Paper, Issue: Best papers proceedings, Pages: 47-51, 1995.

SCHERER, A. G. Modes of Explanation in Organization Theory . In: Tsoukas , H.; Knudsen, C. **The Oxford Handbook of Organizational Theory**, eds., pp. 310-344, Oxford University Press, 2003

SELZNICK, P. **Liderança em Administração**: uma interpretação sociológica. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1972 [1957].

SETTI, E. O. **Cooperativismo Paranaense: Ocepar 35 anos**. 2006

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, nº 3, 1983.

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. Vol. 2 São Paulo: Atlas, 2001.

STAKE, R. Qualitative Case Studies. In DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of qualitative research**. London: SAGE, 2005.

STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.) **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994.

TAJFEL, H.; TURNER, J. An Integrative Theory of Intergroup Conflict. 1979. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The Conduct do Strategy Research. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**. 2 ed. Massachusetts: Addison-Wesley. 1979.

WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgar Blucher: EDUSP. 1973.

WEICK, K. Educational Organizations as Loosely-Coupled System. **Administrative Sciences Quarterly**. 2 (1-19). 1973.

WEICK, K. Sources of Order in Under Organized Systems: Themes in Recent Organizational Theory. In LUNDBERG, C.; MARTIN, J. **Organizational Theory and Inquiry**. Beverly Hills, Sage, 1985.

WEICK, K. E. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, 25, 305–317, 1988.

WEICK, K. E. **Making Sense o the Organization**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2001.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1995. xii, 231 p.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In. CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo : Atlas, p. 361-388, 2004.

WEICK, K; SUTCLIFFE, M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, jun/aug, 2005

WHETTEN, D. A. Albert and Whetten revisited Strengthening the concept of organizational identity. **Journal of Management Inquiry**, v.15 n.3, setembro, 219-234, 2006.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n.5. London: Sage, 2006.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 44, nº 4, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Editora Pioneira Thonson Learning, 2002.

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

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **Roteiro de entrevista semi-estruturada com associados.**

- Desde quando o Senhor é sócio da Copacol?
- Qual o cargo que já ocupou e/ou ocupa na Cooperativa?
- Qual a importância e a influência do PE. Luís Luise na Copacol?
- O que era a Cooperativa Agrícola Mista Consolata Ltda quando ela foi idealizada pelo PE. Luís Luise?
- O que era a Copacol quando o Senhor participou da gestão?
- O que é a Copacol hoje?
- O que diferencia a Copacol de outras cooperativas agroindustriais?
- As outras cooperativas iniciaram na atividade avícola devido o sucesso da Copacol?
- Como surgiu a ideia da implantação de um complexo avícola?
- A seca de 78/79 e a geadas de 1979 foi importante para a implantação deste complexo avícola? Como foi a aceitação do projeto por parte dos associados?
- O que significa para o Senhor a ideia de diversificação?
- Foi o trigo que deu impulso para a cooperativa ampliar suas estruturas de recepção e armazenagem de grãos, o que aconteceu quando cessou o subsídio do governo sobre a cultura tritícola?
- O Senhor imaginava, em 1983, que com o Complexo Integrado Avícola a Copacol se tornaria o que ela é hoje?
- O que é a COTRIGUAÇU SUDCOOP? Qual a importância delas?
- É possível afirmar que o complexo avícola, na Copacol, teve um maior desenvolvimento do que a suinocultura, a pecuária leiteira? Por quê?
- Em 2006 a Copacol lança um novo projeto, o Complexo de Peixes. Esse tem algum relacionamento com o surto de gripe aviária de 2005?
- O que é estratégia?

**Roteiro de entrevista semi-estruturada com gerentes.**

- Qual o seu nome?
- Qual a função que você ocupa na Cooperativa?
- Desde quando você trabalha na Copacol?
- O que é a Copacol?
- Por que a Copacol existe? Qual a sua grande preocupação?
- O que diferencia a Copacol?
- O que o PE. LuisLuise representa para a Copacol?
- Por que surgiu a Copacol?
- Como surgiu e o que motivou a implantação do Complexo Avícola?
- Por que o complexo avícola se desenvolveu mais do que outras idéias, tais como o suíno, bovino de leite e bicho da seda?
- Como surgiu a idéia de implantação de supermercados? Por que a implantação de supermercados?
- Como surgiu a idéia do peixe? O que motivou a sua implementação?
- Essa decisão de implantar foi uma decisão estratégica? O que você entende por estratégia?

## APÊNDICE B – INDICADORES DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA COPACOL

### Pré-Indicadores

<b>Entrevistado</b>	<b>Pré-Indicadores</b>
Entrevistado 01	Cooperativa; Firmeza que garante uma comercialização; Segurança maior do que outras empresas.
Entrevistado 02	Cooperativa; Supera sempre as expectativas; Onde opero (entrego produção, compra insumos); Total confiança;
Entrevistado 03	Cooperativa; Uma maneira de se livras daquelas condições (condições da época de sua fundação); Oferecer melhores condições; Passou a atender outras necessidades (comercialização); Atender o produtor, que é na grade maioria mini e pequenos; Proporcionar diversificação.
Entrevistado 04	Surgiu para resolver um problema; Passou para agricultura em função de um problema também; História cheia de desafios; Cooperativa composta na maioria por mini e pequenos produtores; Verticalizou seus negócios para que desse sustentação para os pequenos produtores; Responsável pela demanda técnica-sócio-econômica no contexto que ela está inserido; Foco na família; Preocupação com a família; Sustentação do quadro social.
Entrevistado 05	Cooperativa; Sociedade de Pessoas; Participação Iqualitária; Dar qualidade de vida aos produtores; Manter o produtor no campo; Se preocupa com a forma que ele está vivendo o campo; Diversificação para sair das dificuldades das commodities; Mostrar um caminho diferente; Preocupa com o bem estar; Preocupa com o desenvolvimento sócio-ecomônico-cultural dos associados.
Entrevistado 06	Cooperativa. Agregar valor ao associado; Agregar valor a produção; Cooperativa que busca verticalização; Busca a verticalização para um maior valor agregado dando um benefício a toda a comunidade.
Entrevistado 07	Cooperativa de produtores rurais; Sempre buscando identificar oportunidade para atender o

	quadro social; Fonte de renda para cerca de 12.000 famílias; Preocupada com o desenvolvimento; Crescimento sócio-econômico do produtor; Diversificação, Preocupação com os colaboradores; Preocupação com a comunidade; Dividir investimentos.
Entrevistado 08	Cooperativa, Uma história de muito orgulho, Garante a comercialização e fonte de renda, Gera uma grande quantidade de impostos.
Entrevistado 09	Cooperativa, Sustentação econômica de uma região, das atividades dos produtores. Agregar às pessoas. Não precisar ser sócias e nem funcionários, Desenvolvimento está integrado com as pessoas, de forma direta e indireta, Oportunidades de geração de imposto, sustentação do município como um todo.

## Indicadores

<b>Indicadores</b>	<b>Pré -Indicadores</b>
Forma de organização	Cooperativa; Sociedade de pessoas; Participação igualitária.
Fonte de Segurança	Firmeza que garante uma comercialização; Segurança maior do que outras empresas; Total confiança.
Busca solucionar problemas	Supera sempre as expectativas; Uma maneira de se livras daquelas condições (condições da época de sua formação); Passou a atender outras necessidades; Surgiu para resolver um problema; Passou para a agricultura em função de um problema também; Preocupada com o desenvolvimento.
Forma de atuação	Onde o associado opera, entrega produção, compra insumos; Proporcionar a diversificação; Atender o produtor; Verticalizou seus negócios para que desse sustentação para os pequenos produtores; Diversificação para sair das dificuldades das <i>commodities</i> ; Mostrar um caminho diferente; Cooperativa que busca a verticalização; Busca a verticalização para um maior valor agregado dando um benefício a toda a comunidades;

	<p>Sempre buscando identificar oportunidades para atender o quadro social;  Diversificação;  Dividi investimentos em sua área de atuação.</p>
Busca de resultados econômicos	<p>Agregar valor ao associado;  Agregar valor a produção;  Manter o produtor no campo;  Se preocupa com a forma que ele está vivendo o campo;  Busca a verticalização para um maior valor agregado dando um benefício a toda a comunidades.  Cooperativa de produtores rurais;  Garante a comercialização e fonte de renda.</p>
Busca resultados Não econômicos	<p>Oferecer melhores condições;  Responsável pela demanda técnica-sócio-econômica no contexto que ela está inserido;  Foco e preocupação com a família;  Dar qualidade de vida aos produtores;  Preocupa com o bem estar, com o desenvolvimento sócio-econômico-cultural dos associados;  Crescimento sócio-econômico do produtor.</p>
Composta e com grande preocupação com os mini e pequenos produtores associados.	<p>é na grande maioria mini e pequenos;  Cooperativa composta na maioria por mini e pequenos produtores;  Sustentar os pequenos produtores;  Desenvolvimento integrado com as pessoas, de forma direta e indireta.</p>
Benefícios vai além do quadro social.	<p>Responsável pela demanda técnica-sócio-econômica no contexto que ela está inserida;  Sustentação do quadro social;  Busca a verticalização para um maior valor agregado dando um benefício a toda a comunidades;  Fonte de renda para cerca de 12.000 famílias;  Preocupação com os colaboradores;  Preocupação com a comunidade;  Gera uma grande quantidade de impostos;  Sustentação econômica de uma região;  Agregar às pessoas, não precisa ser sócias e nem funcionários;  Desenvolvimento integrado com as pessoas, de forma direta e indireta;  Oportunidades de geração de impostos, sustentação do município com um todo.</p>

### Aglutinação de indicadores

<b>Aglutinação</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Exemplo de Pré-Indicadores</b>
A busca por resultados sociais e econômicos	Busca de resultados econômicos; Busca resultados Não econômicos; Benefícios vai além do quadro	Busca a verticalização para um maior valor agregado; Garante a comercialização e fonte de renda;

para associados e para comunidade	social;	Busca a verticalização para um maior valor agregado dando um benefício a toda a comunidades; Preocupa com o bem estar, com o desenvolvimento sócio-econômico-cultural dos associados; Responsável pela demanda técnica-sócio-econômica no contexto que ela está inserida; Preocupação com a comunidade; Oportunidades de geração de impostos, sustentação do município com um todo;
A forma de atuação na sua área de abrangência	Forma de organização; Fonte de Segurança; Forma de atuação	Cooperativa; Segurança maior do que outras empresas; Proporcionar a diversificação; Verticalizou seus negócios para que desse sustentação para os pequenos produtores; Diversificação para sair das dificuldades das <i>commodities</i> ;
A maneira de responder as dificuldades encontradas	Busca solucionar problemas	Surgiu para resolver um problema; Passou para a agricultura em função de um problema também; Preocupada com o desenvolvimento
Preocupação com os mini e pequenos agricultores	Composta e com grande preocupação com os mini e pequenos produtores associados.	Sustentar os pequenos produtores; Cooperativa composta na maioria por mini e pequenos produtores;

## APÊNDICE C – INDICADORES DA HISTÓRIA DA COPACOL

### Principais Momentos na História da Copacol

<b>Ano</b>	<b>Descrição</b>
<b>1963</b>	Fundação da Copacol no dia 23 de outubro.
<b>1965</b>	Inicia-se o fornecimento de energia elétrica.
<b>1972</b>	Votação de não incorporação da Copacol à Coopavel.
<b>1974</b>	Entrepasto de Nova Aurora.
<b>1976</b>	Entrepasto de Formosa do Oeste.
<b>1978</b>	Entrepasto de Jesuítas Jornal Copacol.
<b>1979</b>	Filiação à SUDCOOP.
<b>1981</b>	Fabrica de Rações em Cafelândia. Matrizeiros em Cafelândia e matrizeiros de Nova Aurora. Mini-pólo de Universo.
<b>1982</b>	Abatedouro de aves de Cafelândia. Incubatório em Nova Aurora.
<b>1984</b>	Algodoeira Nova Aurora.
<b>1985</b>	Unidade de vendas Campo Grande
<b>1987</b>	Unidade de vendas de Brasília, Entrepasto Central Santa Cruz
<b>1988</b>	Entrepasto Iracema
<b>1990</b>	Algodoeira Formosa do Oeste
<b>1991</b>	Granja Multiplicadora de Animais, Matrizeiros Central Santa Cruz
<b>1992</b>	Unidade Carajás, distrito de Jesuítas, Supermercado Cafelândia
<b>1994</b>	Unidade de recebimento em Jotaesse, distrito de Jesuítas
<b>1996</b>	Supermercado em Nova Aurora
<b>1997</b>	Supermercado em Formosa do Oeste
<b>1998</b>	Supermercado em Jesuítas
<b>1999</b>	Unidade de recebimento e beneficiamento de café em Jesuítas. Acervo Histórico. Unidade de Palmitópolis, distrito de Nova Aurora. Unidade de beneficiamento de sementes. Laboratórios para controle de qualidade.
<b>2000</b>	Novo sistema de gestão SAP. Ampliação da câmara fria.
<b>2001</b>	Copacol é primeiro lugar na avicultura brasileira.
<b>2002</b>	Ampliação do supermercado de Formosa do Oeste. Ampliação da fabrica de rações e do abatedouro.
<b>2003</b>	Nova unidade em Jotaesse, distrito de Tupãssi.
<b>2008</b>	Complexo de Peixe.
<b>2010</b>	Decisão da implantação da esmagadora de soja.

## **ANEXOS**

ANEXO A – Pontos Destacados no Levantamento dos Dados em Documentos (de 1978 a 2010)

**Jornal Copacol**

Fevereiro, 1978	Editorial faz referência de adversidades climáticas (p. 10). 'Parabéns a Copacol' escrito pelo PE. Luís Luíse.
Março, 1978	Adversidades Climáticas.
Abril, 1978	"A seca continua a castigar (...)'
Maió, 1978	"(...) estiagem foi das mais intensas. Procurava-se, por todos os meios, contornar a difícil situação provocada pela seca intensa(...)'
Junho, 1978	"Após a seca prolongada (...)"
Julho, 1978	
Agosto, 1978	Surge uma nova intempérie (Editorial)
Setembro, 1978	
Outubro, 1978	
Novembro, 1978	Editorial destaca: "Ainda restas uma esperança" – necessidade de diversificação.
Dezembro, 1978	A seca foi considerada a maior dos últimos 30 anos (Editorial).
Janeiro, 1979	Editorial enfatiza a necessidade de diversificação
Fevereiro, 1979	Assembléia Geral Extraordinária, houve uma exposição sobre o projeto PACOAVI (capa). Editorial enfatiza a necessidade de diversificação, vendo a avicultura como uma possível solução. Diversificação com base na Avicultura (p. 10)
Março, 1979	Distribuição de sobras
Abril, 1979	"Copacol e Avicultura" (capa) Avicultura (pág. 10)
Maió, 1979	Coordenador regional do INCRA visita a Copacol e elogia a iniciativa de diversificação (capa) Setor agrícola com novas medidas (pág. 02, Editorial) Conscientização ecológica (pág. 09) Comitê Educativo (pág. 11) Copacol e Avicultura (pág. 11)
Junho, 1979 – ano II n.º	Explicações sobre o comitê educativo (pág. 12)
Julho, 1979	"O cooperativismo sugere: é nosso mas também é meu"
Agosto/Setembro, 1979	"Copacol parte para Avicultura" (capa) Influência da ACARPA (atual EMATER) AGO da Copacol fala da proposta de viabilidade financeira (pág. 03)
Outubro, 1979	Copacol implantará Complexo Integrado Avícola. Aniversário da Copacol.
Novembro, 1979	SUDECOOP compra FRIMESA. Copacol participa do programa de apoio ao pequeno produtor
Dezembro, 1979 e Janeiro, 1980	História de vida do Dir. Pres. Romano Czerniej. Avicultura (pág. 10). "Cafelândia: Município", lei 7.292 de 28/12/1979 doi a que

	crio o município (pág. 12). Cultura do girassol.
Fevereiro, 1980	
Abril, 1980	“Soja/Trigo, Trigo/Soja” (Editorial, pág. 2). AGO.
Abril/Maio, 1980	
Maio/Junho, 1980	Departamento de orientação social informa modelo no Brasil (pág. 11). Noticias da AGE.
Julho, 1980	SUDCOOP inaugura frigorífico em Medianeira. Copacol filia-se a SUDCOOP. “Diversificar é a meta da Copacol” (editorial, pág. 02) Frustrações da safra 77/78. BB aprova instalações do complexo integrado avícola da Copacol (pág. 10). “Avicultura: a meta que se aproxima” (pág. 12).
Agosto/Setembro, 1980	Girassol, trigo, café: diversificação (capa). Entrevista com o cooperado Alcídio Ereno Koch, cooperado deste 1974, que é avicultor há dois anos (pág. 07). “Avicultura: Copacol inicia implantação” (pág. 08). Normas da ética cooperativa (pág. 16). Campanha ‘Plante Árvores’.
Setembro/Outubro, 1980	Copacol ano 17. “87% dos 3.200 associados atualmente são donos de pequenas propriedades” (editorial, pág. 02). “Trigo: o fim do subsídio” (pág. 04). Reunião do comitê educativo. “Complexo avícola irá beneficiar pequeno produtor” (pág. 12). “Programa de integração suinícola da Copacol” (pág. 13). “Suinocultura enfrenta problemas”.
Novembro/Dezembro, 1980 e Janeiro, 1981	Experiência de diversificação que deu certo (pág. 07). Editorial. Retrospectiva do trabalho do Comitê Educativo. Copacol Estimula plantio de feijão. “Iniciando implantação do complexo integrado avícola” (pág. 14).
Fevereiro/Março, 1981	“Progresso com Diversificação” (pág. 05). “Cooperativismo: organização do quadro social”. “Avicultura em implantação” (pág. 16).
Abril/Maio, 1981	AGO. Visita dos associados da Copacol à avicultores em Astorga (pág. 04). “Produtor Modelo 1980”. Atribuições do Comitê Educativo (pág. 11).
Junho/Julho, 1981	“Complexo Avícola Copacol” (editorial, pág. 2). Perspectivas da cultura do Milho. “Avicultura” (pág. 10).
Julho/Agosto, 1981	“Complexo Avícola inicia atividades” (pág. 14). Inauguração da fábrica de ração (pág. 16).
Setembro/Outubro, 1981	Posição atual do complexo avícola (pág. 02). “Explosão mata funcionários” (pág. 05). “SUDCOOP: uma central com muito potencial”.

	<p>“Palavra de quem sabe” (pág. 19), entrevista com Alcécio Ereno Kock. Integração Avícola (p. 20). “Complexo da Copacol recebe visitas” (p. 02).</p>
Novembro/Dezembro, 1981	<p>Organização do quadro social da Cooperativa (pág.04). “Por que acreditamos na Avicultura”. “Importância da Indústria Cooperativa”. “Avicultura na Copacol” (pág. 13). “Copacol em primeiro lugar”. Entrevista com sócio fundador.</p>
Março, 1982	<p>“Copacol recebe visita de seu fundador” (pág.12). Apareceu o primeiro ovo no dia 24 de janeiro.</p>
Abril/Maio, 1982	<p>“Avicultura na Copacol: a nova realidade” (pág. 02). “entregue o primeiro lote de pintainhos” (pág.06). “Abatedouro de aves inicia atividades” (pág.11). “Suinocultores integrados na Copacol”.</p>
Maio/Junho, 1982	<p>“Chegou! Super frango Copacol”. Editorial (pág. 02). “Criação de peixes: uma boa alternativa” (pág. 04). “Resultado do complexo em atividades” (pág. 09) “(...) fruto de uma idéia unânime de diversificar a produção, surgida em 1979”. Páginas 10, 11, 12. Visitas (pág. 17).</p>
Julho, 1982	<p>Associados visitam a Copacol (pág. 07). “Avicultura: vantagens e viabilidade”.</p>
Julho/Agosto, 1982	<p>Agricultura em dificuldades. Fundador visita a Copacol (pág. 12). “Quatro propriedades modelos” (pág. 13) destaca a diversificação. “Altas e baixas na suinocultura”</p>
Agosto/Setembro, 1982	<p>Implantação do manual de organização. “Copacol inicia implantação da 2ª etapa” (pág. 10). “Avicultura produzir pelo menor custo”. Comercial da Copacol (pág.11). “Líderes de cooperativas e produtores de Goiás visitam a Copacol” (pág. 12). Piscicultura (pág. 19).</p>
Setembro/Outubro, 1982	<p>Copacol 19 anos (pág. 05). Entre as 12 maiores do Paraná (pág. 09). Novo computador (pág. 06). “Superar com Segurança” – diversificar (pág. 09). Números que mostram a grandeza da Copacol (pág. 10). “Marcolino Gambeta (sócio fundador) conta sua história” (pág. 11). “Comitê Educativo: uma ponte” Produtor Modelo.</p>
Outubro/Novembro, 1982	<p>“a diversificação é a característica mais marcante das propriedades modelo de nossa região” (capa). Copacol 19 anos (pág. 03). Organograma funcional (pág. 08). “Qualidade do frango vence dificuldades” (pág. 10). Produtor modelo (pág. 14).</p>
Novembro/Dezembro,	<p>“Conheça a Organização da Copacol” (pág. 03).</p>

1982	<p>“Cooperativismo no mundo e no Brasil”. Peixe (pág. 08). “Trabalho dos comitês educativos no ano de 1982” (pág. 15).</p>
Janeiro, 1983	<p>Conheça a organização financeira da Copacol (pág. 04). “Produtor deve manter sua propriedade” (pág. 08). “COPAVE em crise” (pág. 11).</p>
Fevereiro, 1983	<p>Conheça a organização administrativa da Copacol (pág. 03).</p>
Março, 1983	<p>“Copacol com nova diretoria” (capa e pág. 02). “Frango: alta no mercado” (pág. 08). Relatório da diretoria (pág. 10).</p>
Abril/Maio, 1983	<p>“O que é uma cooperativa” (editorial, pág. 02). AGE (pág. 03).</p>
Junho/Julho, 1983	<p>Aves caseiras (pág. 11). “Cotrefal propõe consorciação”.</p>
Agosto/Setembro, 1983	<p>AGO (pág. 03). Páginas 14 e 16.</p>
Outubro/Novembro, 1983	<p>Copacol 20 anos. PE. Luiz Luise (pág. 03). Páginas 06, 07, 08 3 09 história entre outros.</p>
Fevereiro/Março, 1984	<p>Relatório da Diretoria (págs. 06, 07 e 08). “Falta crédito ao boi e bom preço ao frango” (pág. 11). Micro-destilarias de Álcool. CIPA.</p>
Abril/Maio, 1984	<p>AGO. Avicultura (pág. 05). Nova algodoeira (pág. 09).</p>
Junho/Julho, 1984	<p>Produtores modelo (pág. 11) Artigo sobre Cooperativismo.</p>
Novembro/Dezembro, 1984	<p>Ampliações. Homenagem ao fundador (pág. 03). Reuniões nas comunidades (pág. 04). COCAP. Cooperativismo, a força do agricultor.</p>
Janeiro/Fevereiro/Março, 1985	<p>AGO (pág. 10 e 11). “União faz a força” (pág. 04). Informativo Copacol.</p>
Abril/Maio, 1985	<p>“Exportação de algodão não resolve o problema de mercado”. “O preço do frango”. “Se decidimos adquirir as indústrias”.</p>
Junho/Julho, 1985	
Agosto/Setembro, 1985	
Outubro, 1985	<p>Naquele tempo (pág. 04). Conheça a sua cooperativa.</p>
Novembro/Dezembro, 1985	<p>Estiagem (pág. 03). Como fica a avicultura no Brasil.</p>
Abril/Maio, 1986	<p>Ampliação da integração avícola.</p>
Julho/Setembro, 1986	<p>Duplicação da capacidade de Abate.</p>
Outubro/Dezembro, 1986	<p>Cafeicultura. Intercambio SUDCOOP e SANCAR.</p>
Abril/Maio, 1987	<p>Capa. Criação de peixes.</p>

	AGO. Vamos reflorestar.
Agosto, 1988	“A pequena propriedade em busca das origens” (pág. 06). Explique (pág. 09).
Setembro, 1988	“O que representam nossas centrais?”. Copacol nas escolas
Outubro, 1988	Copacol 25 anos. Um exemplo (pág. 20).
Novembro, 1988	Falta de chuva. “Copacol exporta pés de frango para Hong Kong” (pág. 05). Entrepasto de vendas em Brasília.
Dezembro, 1988	Avaliação do ano de 1988 (editorial, pág. 02).
Janeiro/Fevereiro, 1989	“Um dia histórico” (pág. 06).
Março, 1989	“Uma nova conquista” (pág. 12).
Abril, 1989	Receita de Campeão (pág. 09).
Mai, 1989	A experiência Argentina. Apólice coletiva de seguros (pág. 05) – vendaval p.10 do Jornal Copacol n.º 71 de dezembro de 1988. Perspectiva da avicultura (pág. 06). Receita de campeão (pág. 11).
Junho, 1989	“Um protesto. Com razão” (pá. 12). Videira.
Julho, 1989	Bicho da seda (capa e pág. 03). Opinião (pág. 02). Inauguração do refeitório (pág. 09). Eucalipto e amendoim (p. 11).
Agosto, 1989	“Exportação para a EU” (capa e pág. 10). Potencialidades da Avicultura (pág. 09).
Setembro, 1989	Editorial – opinião, algodão. Política: asfalto e casas populares para aumentar em 20 a 25% o setor. Granja Multiplicadora de suínos (pág. 10). “Seguro cobre perda de 125 mil”.
Outubro, 1989	“Algodão: IAPAR alerta para riscos do aumento da área”. “A opção de cada produtor” (pág. 11).
Novembro, 1989	Mais uma usina de beneficiamento de algodão. “Novo centro de adaptações e comercialização de bovinos”.
Dezembro, 1989	“Agricultura necessita de um projeto claro” (pág. 12). Sobras do exercício. Moinho de trigo: pedra fundamental. Cooperseda (pág. 10).
Fevereiro, 1990	AGO (pág. 03). Avicultura (pág. 07) “Caminho para reduzir dependência”.
Março, 1990	“Mais uma unidade industrial”. “Cooperseda”. Credicopa (pág. 09, 10 e 12). “Fundador se aposenta”.
Abril, 1990	“O bicudo cruzou o rio” (pág. 03).
Mai, 1990	“Avicultura: desempenho” (pág. 10). Notícias agrícolas (pág. 12).
Junho, 1990	“Milho: escassez do produto”.
Julho, 1990	“Geadas arrasam plantações”.

Agosto, 1990	Especialização (pág. 07). Compra de bovinos.
Setembro, 1990	Credicopa (capa e pág. 03)
Outubro, 1990	SUDCOOP inaugura fábrica de queijos (capa e pág. 06). Autogestão (editorial, pág. 02). Copacol 27 anos (pág. 09).
Novembro/Dezembro, 1990	Estudo de ampliação do complexo avícola (pág. 12).
Janeiro, 1991 – ano n.º	AGO (pág. 03). Números da Copacol (pág. 04).
Março, 1991	“Integração avícola da Copacol com novas políticas” (pág. 03). Melhora a eficiência (pág. 04). Credicopa (pág. 05). Conheça melhor a sua cooperativa (pág. ). Copacol x Política (pág. 12).
Abril, 1991	Menor plantio de trigo. “O porco precisa ser despedaçado” -queda no consumo de carne bovina (30%) frango aumenta (100%). Café em queda (pág. 12).
Maió, 1991	Ampliação do complexo avícola (capa e pág. 03 e 04). Editorial (pág. 03) “uma decisão consciente e oportunista levou a Copacol na década passada a se dedicar a avicultura”. Aviário é queimado: seguro cobre despesas (pág. 09). Sericultura. Conheça melhor sua cooperativa. Bicudo no algodão.
Junho, 1991	Já em execução projeto de ampliação do complexo avícola. “Conheça melhor sua cooperativa”. Notas sobre a avicultura (pág. 10).
Julho, 1991	Vendaval. “Cooperativas o balanço dos anos 80” (pág. 06).
Agosto, 1991	“Novo poço artesiano” (pág. 05).
Setembro, 1991	Editorial (pág. 02). Sericultura (pág. 03). Algodão (pág. 09).
Outubro, 1991	Copacol 28 anos. Unidade em Carajás, distrito da cidade de Jesuítas. Custo de produção (pág. 10). Sericultura (pág. 12).
Novembro/Dezembro, 1991	Copacol ganha premio de qualidade total (capa). Sericultura: atividade inicia com bom resultado (pág. 08 e 09).
Janeiro, 1992	Mudanças no estatuto da cooperativa. Curtas (pág. 08).
Fevereiro, 1992	AGO (pág. 06 e 07). Ampliação do complexo avícola (pág. 03).
Março, 1992	AGO da Credicopa. Sericultura.
Abril, 1992	Situação (pág. 03). Copacol inaugura mercado em Cafelândia (pág. 06 e 07).
Maió, 1992	Doenças no trigo.

	Rebanho leiteiro, novas políticas. Ferroeste.
Julho, 1992	Editorial – unidade do Carajás. Produtores em destaque. Custo de produção.
Agosto, 1992	Copacol entre as melhores. Complexo avícola com mais 300 novos integrados. Encontro sobre cotonicultura. Canola pode ser uma alternativa.
Setembro, 1992	Quebra da safra de trigo (pág. 03). Nova fábrica (pág. 11). Algodão e as pragas (pág. 12)
Outubro, 1992	Canola (pág. 04). Livro 'Cascavel – a história' trás referencia sobre Copacol (pág. 04).
Novembro, 1992	
Dezembro, 1992	Custos de produção.
Fevereiro, 1993	AGO (pág. 06). Metas (pág. 07). Credicopa (pág. 09).
Março, 1993	
Abril, 1993	
Mai, 1993	Café adensado (pág. 04). Prêmio Qualidade Mercosul (pág. 06). Avicultura e Seguro (pág. 10). Suínos: alta qualidade (p.11).
Junho, 1993	Área de pesquisa (pág. 03).
Julho, 1993	A caminho dos 30 anos (capa). Editorial destaca a perca do setor tritícola (pág. 02). “O futuro do abate sob a mira da modernização” (pág. 05).
Agosto, 1993	
Setembro/Outubro, 1993	Copacol 30 anos (capa, pág. 10 e 11).
Janeiro/Fevereiro, 1994 – ano XVII, n.º 122	Editorial. 30º AGO (pág. 07).
Março/Abril, 1994	AGO Credicopa. Opinião (pág. 06 a 11). “Avicultura: o que está acontecendo?” (pág. 12).
Mai/Junho, 1994	Algodão.
Setembro/Outubro, 1994	
Novembro, 1994	Construção do mini-pólo de Iracema do Oeste.
Dezembro, 1994	Entrevista com Ildo Pascoalli (pág. 07). “Copacol agora é Prêmio” (pág. 07).
Janeiro/Fevereiro, 1995	AGO (pág. 06 e 07). Avicultura (pág. 10).
Novembro, 1995	“Novas perspectivas” (editorial, pág. 02). “5S” (pág. 03). “Copacol completa 32 anos” (pág. 04). Necessidade de diversificação. Avicultura (pág. 09).
Dezembro, 1995	Entrevista com Ildo Pascoalli (pág. 04). Redução em 30% na safra de algodão. Diversificação (pág. 08). Qualidade total (pág. 11).
Fevereiro, 1996	AGO (pág. 03).

	Entrevista com Valter Pitól (pág. 04). “Nova doença no algodão” (pág. 07). Mercado (pág. 06). “Avicultura: importadores dão prioridade a Copacol” (pág. 09). Diversificação (pág. 10).
Março, 1996	“Como funciona a Credicopa”. Satisfação dos associados (pág. 10).
Abril, 1996	Entrevista com Ildo Pascoalli.
Mai, 1996	Crise na suinocultura (pág. 06). Qualidade total (pág. 06).
Junho, 1996	
Julho, 1996	Dia internacional do cooperativismo (pág. 06). Programa de qualidade total (pág. 11).
Agosto, 1996	Equivalência financeira entre as culturas (pág. 03). Piscicultura (pág. 04 e 06).
Setembro, 1996	Algodão (pág. 03). Diversificação (pág. 08). “No vermelho” (pág. 11).
Outubro, 1996	“Mensagem de Aniversário” (editorial, pág. 02). Entrevista com o Presidente (pág. 03 e 04). Copacol 33 anos (pág. 05). Entrepósitos (pág. 15 e 16).
Novembro, 1996	
Dezembro, 1996	Piscicultura.
Fevereiro, 1997	AGO (pág. 04). Resumo de 1996 (editorial (pág. 02). Duplica unidades (pág. 05). Novo manual da avicultura (pág. 09).
Março, 1997	“Desativada algodoeira de Formosa do Oeste”. Aumento na participação dos agricultores (pág. 04). AGO Credicopa (pág. 12).
Abril, 1997	Entrevista com Ildo Pascoalli. Café Adensado. Avicultura no mundo.
Mai, 1997	Programa Pomar Caseiro.
Junho, 1997	Algodão vs Soja (pág. 04). Copacol entre as maiores (pág. 09).
Julho, 1997	
Agosto, 1997	Café (pág. 04).
Setembro, 1997	
Outubro, 1997	Copacol 34 anos (pág. 07, 08 e 09). Bateu recorde (pág. 12). Sicredi (pág. 14).
Novembro/Dezembro, 1997	Nova praga no algodoeiro.
Fevereiro/Março, 1998	Valter Pitól assume a presidência (pág. 05). AGO (pág. 06). Entrevista com Ildo Pascoalli.
Abril, 1998 – ano XXI	Supermercado em Jesuítas (pág. 12).
Mai/Junho, 1998	Entrevista com Valter Pitól (pág. 05).
Julho/Agosto, 1998	“FGV aponta a Copacol em 1º Lugar na Avicultura” (pág. 09). Novas tecnologias (pág. 11).

	Sicredi: história (pág. 12).
Setembro/Outubro, 1998	“Cafeicultura Integrada” (pág. 03). Copacol: 35 anos (pág. 05). AGE (pág. 08 e 09).
Outubro/Novembro/Dezembro, 1998	Aprovação do RECOOP em AGE. Internet Copacol (pág. 15).
Janeiro/Fevereiro, 1999	AGO (pág. 08).
Maió/Junho, 1999	Diversificação (pág. 05). Boa produção do algodão (pág. 06). Liberação de aviário (pág. 08).
Julho/Agosto, 1999	A era da modernidade. Nova unidade de recebimento e beneficiamento de café (pág. 06 e 07). Qualidade Total.
Setembro/Outubro, 1999	Pitol fala dos 36 anos da Copacol (pág. 07). Copacol: 36 anos (pág. 08 e 09). “Transformação no abatedouro” (pág. 12).
Novembro/Dezembro, 1999	
Janeiro/Fevereiro, 2000	“Resultado aumentou 33%” (pág. 06 e 07). Quadro Avicultura (pág. 08).
Março/Abril, 2000	Algodão (pág. 03).
Maió, 2000	Algodão (pág. 03).
Junho/Julho, 2000	Dia internacional do cooperativismo (pág. 10). Supermercado.
Agosto/Setembro, 2000	
Outubro, 2000	Cooperativismo do Futuro (pág. 05). “Integração para no novo milênio” (pág. 07). Copacol: 37 anos (pág. 08, 09 e 10).
Novembro/Dezembro, 2000	Novos produtos em 2001 (pág. 06). “Administração Integrada” (pág. 07 e 10). Realização (pág. 08 e 09). “Famílias de associados em constante integração”.
Janeiro/Fevereiro, 2001	“Integração algodão e café” (pág. 03). AGO. “Produção de frango” (pág. 12 e 14).
Maió/Junho, 2001	Diversificação (pág. 05). “Sistema de integração internacional” (pág. 07). ISSO 9001 (pág. 08). Exportação (pág. 10).
Julho/Agosto, 2001	“Integração que dá resultados” (editorial e pág. 02). Encontro (pág. 08 e 09). “Melhor cooperativa” (pág. 13). Qualidade (pág. 16).
Setembro/Outubro, 2001	“Integração de culturas” (pág. 04). Copacol 38 anos (pág. 07 e 10).
Novembro/Dezembro, 2001	“Ano de conquista e integração” (editorial, pág. 02). Entrevista (pág. 03). Prêmio (pág. 03). Administração (pág. 08).
Janeiro/Fevereiro, 2002	“Triplica resultados” (pág. 08 e 09). 200 mil frangos ao dia. Supermercado em Formosa do Oeste.
Março, 2002	Perspectiva para 2002 (pág. 03).

	Novos produtos (pág. 08). Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 16).
Abril, 2002	Jovens. Flores. “Desafio da cooperativa”. Ampliação. Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 10).
Mai, 2002	20 anos de atividade do abatedouro. Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 10).
Junho, 2002	“Brasil tem Integração” (pág. 08). Irmãos Roecker (pág. 10).
Julho, 2002	Custos dos cultivares (pág. 04). Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 10). PIC – Programa de Integração Copacol (pág. 12).
Agosto, 2002	Amido de Mandioca. Planejamento estratégico (pág. 06). “Orides da Silva” (pág 14).
Setembro, 2002	Algodão (pág. 05). Copacol entra as melhores. 200 mil frangos/dia. Família Wessler (pág. 18).
Outubro, 2002	História (pág. 08). Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 14).
Novembro/Dezembro, 2002	Conselho de Administração (pág. 07). Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 14).
Janeiro/Fevereiro, 2003	ISSO 9001 (pág. 05). AGO e metas (pág. 08 e 09). Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 14). Copacol História em 40 capítulos.
Março, 2003	Peixe (pág. 03). Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 14). Copacol em 40 capítulos (pág. 15).
Abril, 2003	Copacol em 40 capítulos. Exemplo de diversificação numa Família rural.
Mai, 2003	Copacol em 40 capítulos (pág. 16). Família Alba (pág. 18).
Junho, 2003	Copacol em 40 capítulos (pág. 03). ISSO 9001 (pág. 06). História de sucesso (pág. 07). Exemplo de diversificação numa Família rural.
Julho, 2003	Diversificação (pág. 13). Exemplo de diversificação numa Família rural (pág. 14). Copacol em 40 capítulos (pág. 15).
Agosto, 2003	Copacol em 40 capítulos (pág. 03). Família Roque de Carvalho (pág. 10).
Setembro, 2003	Copacol em 40 capítulos (pág. 03). Família Valdemar de Ré (pág. 10).
Outubro, 2003	Presidente fala! (pág. 03). Duas décadas de avicultura (pág. 20 a 34).
Novembro/Dezembro, 2003	Família Cherpinski (pág. 18).
Janeiro, 2004	AGO (pág. 06, 07 e 08).
Fevereiro, 2004	Vaca louca e gripe do frango (pág. 08).
Abril, 2004	Algodão (pág. 05).

	“Entre os 10 maiores abatedouros” (pág. 09).
Maio, 2004	Eucalipto (pág. 06). “Alternativas para o café” (pág. 07). “Reunião aproxima integrados e cooperados” (pág. 08).
Junho, 2004	Cooperativismo. “Moderniza processo logístico” (pág. 13).
Julho, 2004	Qualidade (pág. 03). Financiamento de 20 milhões (pág. 05). Prêmio qualidade (pág. 06 e 07). Logística (pág. 12).
Agosto, 2004 – ano XXVII, n.º	Avaliação (pág. 03). “Uma Cidade cooperativa” (pág. 08 e 09).
Setembro, 2004 – ano XXVII, n.º	Parceria FGV para cursos de especialização (pág. 03).
Outubro, 2004 – ano XXVII, n.º	Copacol 41 anos (pág. 08, 09 e 10).
Novembro, 2004 – ano XXVII, n.º	Missa (pág. 03). Pacto global (pág. 08 e 09). ISSO 9001 (pág. 12).
Dezembro, 2004 – ano XXVII, n.º	Editorial. Logística (pág. 12).
Janeiro/Fevereiro, 2005 – ano XXVIII, n.º	Entrevista com Pitol (pág. 03). Água no frango (pág. 05). AGO (pág. 07).
Março/Abril, 2005 – ano I, n.º 1	Inicia-se um novo ano do Jornal Copacol. Pacto Global (pág. 11). Projeto Kaizen (pág. 13). DNA Copacol 1/40/5 – ‘D’ de desempenho de R\$ 1 milho de faturamento, ‘N’ de Natureza com 40 rios reflorestados e ‘A’ de aliança com a comunidade no envolvimento de 5 mil crianças.
Maio, 2005 – ano I, n.º 2	Kaizen (pág. 29). “Copacol mantém certificação ISSO 9001” (pág. 31).
Junho, 2005 – ano I, n.º 3	Missão (pág. 04). Diversificação (pág. 15).
Julho, 2005 – ano I, n.º 4	Copacol financia recursos (pág. 16 e 17). Diversificação (pág. 18).
Agosto, 2005 – ano I, n.º 5	Unificação das logomarcas da cooperativa. Revitalização: “Copacol une marcas e cria uma nova identidade” (pág. 08).
Setembro, 2005 – ano I, n.º 6	“Visões compartilhadas: um fenômeno cooperativo”.
Outubro, 2005 – ano I, n.º 7	Parceria aumente em 15% o abate de frangos (pág. 04 e 05). “Barreira na Rússia preocupa cooperativas” (pág. 08). Copacol 42 anos (pág. 15, 16 e 17).
Novembro, 2005 – ano I, n.º 8	Copacol mantém certificação ISO 9001 (pág. 27).
Dezembro, 2005 – ano I, n.º 9	Sobras (pág. 08). Avaliação do ano de 2005 pelo Presidente (pág. 10 e 11). Comitês educativos (pág. 16).
Janeiro/Fevereiro, 2006 – ano I, n.º 10	AGO (pág. 16 e 17). Reposicionamento da marca (pág. 18).
Março, 2006 – ano II, n.º	Distribuição das sobras (pág. 04).

11	Estrangeiros visitam a Copacol (pág. 08).
Abril, 2006 – ano II, n.º 12	
Maio, 2006 – ano II, n.º 13	
Junho/Julho, 2006 – ano II, n.º 14	ISSO 9001 (pág. 09). Mais uma crise no mercado suinícola (pág. 06). “Somatório de esforços por uma integração” (pág. 12 e 13).
Agosto, 2006 – ano II, n.º 15	Investimento de 30 milhões em modernizações (pág. 04 e 05). Planejamento estratégico (pág. 16 e 17).
Setembro, 2006 – ano II, n.º 16	Tilápia (pág. 08). Números da Copacol (pág. 20).
Outubro, 2006	Biodisel (pág. 04). Números da Copacol (pág. 06). Diversificação (pág. 07). Copacol 43 anos. SAP/R3 (pág. 23).
Novembro, 2006	Prêmio <i>Top of Mind</i> (pág. 15). Prêmio Zilda Arms de Responsabilidade Social (pág. 16 e 17). “Experiências da Copacol são novidades na Paraíba” (pág. 25).
Dezembro, 2006	Retrospectiva 2006 (pág. 10 e 11).
Janeiro/Fevereiro, 2007	Tranquilidade e segurança (pág. 06 e 07). AGO (pág. 16, 17 e 18). Pacto Global (pág. 25). Kaizen (pág. 27).
Março, 2007 – ano III, n.º 21	Recorde de recebimento de soja (pág. 04). Café (pág. 06). Alicerce para os associados (pág. 08 e 09). Diversificação (pág. 11).
Julho/Junho, 2007 – ano III, n.º 22	Crescimento (pág. 08 e 07). Diversificação- uva (pág. 09). Novo núcleo de matrizes (pág. 13). “Copacol lança o 1º sistema integrado de Peixes do país”.
Agosto/Setembro, 2007 – ano III, n.º 23	Crescimento (pág. 07 e 08). Diversificação (pág. 09). Qualidade (pág. 13). Copacol entra as 150 melhores empresas para se trabalhar (pág. 16 e 17).
Outubro, 2007 – ano III, n.º 24	Crescimento (pág. 06 e 07). Diversificação (pág. 15). Copacol 44 anos (pág. 16 e 17). DNA (pág. 23 e 24).
Novembro/Dezembro, 2007	Comitês Educativos (pág. 06). Copacol lança o programa de comemoração dos 45 anos (pág. 04). Diversificação (pág. 07). Frimesa investe 52 milhões (pág. 09). Supermercado em Goioerê (pág. 20).
Fevereiro/Março, 2008 – ano IV, n.º 26	Diversificação (pág. 09). AGO (pág. 16 e 17).

Março/Abril, 2008 – ano IV, n.º 27	Recorde de recebimento. Investimento nas unidades (pág. 18 e 19).
Junho/Julho, 2008 – ano IV, n.º 29	Inaugura unidade industrial de peixes (pág. 16 e 17).
Agosto/Setembro, 2008 – ano IV, n.º 30	Nova unidade (pág. 04). Diversificação (pág. 06).
Outubro, 2008 – ano IV, n.º 31	Copacol 45 anos – edição especial.
Novembro/Dezembro, 2008 – ano IV, n.º 32	
Janeiro/Fevereiro, 2009 – ano IV, n.º 33	AGO (pág. 04 e 05). Unidade de Goioerê inicia atividades (pág. 12 e 13).
Março/Abril, 2009 – ano V, n.º 34	Novo planejamento estratégico (editorial, pág. 02). Diversificação (pág. 13). “Novo propósito estratégico” (pág. 16). Qualidade (pág. 26).
Maio/Junho, 2009 – ano V, n.º 35	“Copacol: melhor do Brasil em Aves e Suínos” (pág. 04 e 05). Diversificação (pág. 13). Cooperativistas de Tocantins visitam a Copacol (pág. 29).
Agosto/Setembro, 2009 – ano V, n.º 36	Sustentabilidade (pág. 16 e 17). GPS 2.5.25 (pág. 18 e 19).
Outubro, 2009 – ano V, n.º 37	Pitol é eleito cidadão honorário (pág. 14 e 15). Copacol 46 anos. Planejamento estratégico (pág. 17).
Novembro/Dezembro, 2009 – ano V, n.º 38	AGE “associados aprovam investimento em indústria esmagadora de soja” (pág. 04 e 05). Cooperjovem (pág. 19).
Janeiro/Fevereiro, 2010 – ano V, n.º 40	AGO (pág. 04 e 05). Arroz Copacol (pág. 19).
Março/Abril, 2010 – ano VI, n.º 41	
Maio/Junho, 2010 – ano VI, n.º 42	Plantio de trigo (pág. 14). Investimento (pág. 20).
Julho/Agosto, 2010 – ano VI, n.º 43	
Setembro/Outubro, 2010 – ano VI, n.º 44	Copacol novamente entre as 150 melhores empresas do país para se trabalhar (pág. 11). Pioneirismo (pág. 16 e 17). Copacol 47 anos.
Novembro/Dezembro, 2010 – ano VI, n.º 45	Copacol reinaugura supermercado em Cafelândia.

### Revista Copacol Colaborador

Maio, 2007	
Junho, 2007	
Julho, 2007	
Setembro, 2007	Uma das 150 melhores empresas para trabalhar (pág. 03) Clima organizacional (pág. 04)
Outubro, 2007	Copacol 44 anos

Novembro/Dezembro, 2007	
Janeiro, 2008	Pesquisa de clima Organizacional (pág. 04)
Junho/Julho, 2008	Inauguração da unidade industrial de peixes (pág. 03)
Setembro, 2008	Copacol entre as melhores empresas para trabalhar (pág. 04 e 05) "Comitê elabora o Planejamento Estratégico" (pág. 10)
Dezembro, 2008	
Janeiro/Fevereiro, 2009	Resultado do planejamento estratégico denominado DNA (pág. 06)
Março/Abril, 2009	Nova proposta de planejamento estratégico: G.P.S. 2.5.25 (pág. 03)
Maio/Junho, 2009	
Julho/Agosto, 2009	Copacol, pelo terceiro ano consecutivo, entre as 150 melhores empresas para trabalhar (pág. )
Outubro, 2009	Copacol 44 anos
Novembro/Dezembro, 2009	
Janeiro/Fevereiro, 2010	AGO (pág. 03)
Março/Abril, 2010	
Maio/Junho, 2010	Novo departamento de Gestão de Pessoas (pág. 07)
Julho/Agosto, 2010	Pelo 4º ano Copacol entre as melhores empresas para trabalhar (pág. )
Setembro/Outubro, 2011	
Novembro/Dezembro, 2010	