



## INDIVIDUALISMO SOLIDÁRIO? UM MOVIMENTO INTERDISCIPLINAR PARA UM LÓCUS CULTURAL

### SOLIDARY INDIVIDUALISM? AN INTERDISCIPLINARY MOVEMENT TO A CULTURAL *LOCUS*

### ¿INDIVIDUALISMO SOLIDARIO? UN MOVIMIENTO INTERDISCIPLINAR PARA UN LOCUS CULTURAL

**Edson Antunes Quaresma Júnior, MSc.**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais/Brazil  
[edsontunes@hotmail.com](mailto:edsontunes@hotmail.com)

**Alexandre de Pádua Carrieri, Dr.**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[aguiar.paduacarrieri@terra.com.br](mailto:aguiar.paduacarrieri@terra.com.br)

#### RESUMO

Pretende-se com este artigo elucidar relações entre o individualismo e os espaços comumente associados à participação coletiva. Para isso, buscaram-se valores individualistas no interior de duas cooperativas. A partir das narrativas dos cooperados, emergiram três índices empíricos – *ausência de controles formais, validação da liderança e estratégias para desenvolvimento coletivo* –, todos relacionados a índices teóricos, como solidariedade mecânica e orgânica, cooperativismo e individualismo qualitativo e quantitativo. Foram ilustradas como se davam as relações e, em segunda instância, a força que demonstravam. O resultado alcançado foi a emergência de um individualismo solidário. Por mostrar a localidade dos índices, contribuiu-se para uma visão não *apriorística* da realidade organizacional, que culminou na percepção mais profunda do universo cooperativista e na problematização das análises dos valores que permeiam as organizações.

**Palavras-chave:** Individualismo; Cooperativismo; Interdisciplinaridade; Solidariedade.

#### ABSTRACT

We intended to elucidate relationships between individualism and spaces commonly associated with collective participation. For this, individualistic characteristics were reached within two cooperatives. From narratives emerged three empirical indices: the absence of formal controls; validation of leadership; and strategies for collective development. These were related to theoretical indices as mechanical and organic solidarity; cooperatives; and the qualitative and quantitative individualism. The relationships illustrated through the "how" and in the second instance, through the force. The result achieved was the emergence of a Solidary Individualism. By showing the location of indices, we contribute to a non aprioristic view of organizational reality, which culminates in deeper perception of the cooperative universe, and questioning the analysis of the values that permeate organizations.

**Keywords:** Individualism; Cooperatives; Interdisciplinarity; Solidarity.

#### RESUMEN

Para lograr relaciones entre el individualismo y los espacios comúnmente asociados a participación colectiva, se buscó valores individualistas dentro de dos cooperativas. De las narrativas emergieron tres índices empíricos: la ausencia de controles formales; validación de liderazgo; y estrategias para el desarrollo colectivo. Estos fueron relacionados con índices teóricos como la solidaridad mecánica y orgánica; cooperativismo; y el individualismo cualitativo y cuantitativo. Las relaciones se ilustran a través del "cómo" y en segunda instancia, por la fuerza de la misma. El resultado obtenido fue la aparición de un individualismo solidario. Demostrando la ubicación de los

índices, se contribuye a una vista no apriorística de la realidad de la organización, que culmina en la percepción más profunda del universo cooperativo, y a cuestionar el análisis de valores de las organizaciones.

**Palabras clave:** Individualismo; Cooperativas; Interdisciplinariedad; Solidaridad.

## 1 INDÍCIOS E PROBLEMATIZAÇÕES INICIAIS

Mesmo diante de prisões dogmáticas nas linhas epistemológicas, poucos são os ramos de estudo tão marcadamente fronteiriços e interdisciplinares quanto os organizacionais. A partir de perspectivas financeiras, psíquicas, mercadológicas ou operacionais, praticamente toda a organização pode ser percebida com base em um viés multidimensional. No âmbito do estudo sobre organizações, poucos temas se destacam como a cultura em termos de conexões possíveis. O termo, já premente na década de 1970, encontra em textos como os de Carrieri (2002) ou, já dez anos antes, como os de Alvesson e Berg (1992) análises que ilustram suas diversas bases possíveis: desde os diversos paradigmas epistemológicos, até as ciências distintas, como a psicologia, a antropologia (sendo essa geralmente considerada como seminal) ou a sociologia, detendo contribuições relevantes.

A aproximação com diversas correntes de pensamento, todavia, pode trazer consigo certas polarizações epistemológicas. Evidencia-se, por exemplo, o individualismo, tema que perpassa os estudos sobre cultura nas organizações, mas cujas análises ainda se restringem, em larga medida, a uma base de discursos enviesados pelas perspectivas funcionalista e positivista. Por esta via, o construto pode ser observado como uma forma de contraposição do indivíduo em relação às organizações de intento coletivista: é visto como particularizante e orientador de unicidade e diversidade por autores como Triandis (1995), enquanto intentos coletivistas (como o cooperativismo) são relacionados a um ideal de solidariedade e coerência entre o indivíduo e o grupo (SINGER, 2004). Outra variação importante, mas ainda polarizada pela vertente funcionalista, veria o individualismo como um rótulo cuja correspondência com o local é feita por meio de métricas, como demonstra Hofstede (1984, 1991), ou de etapas que detêm relações causais, como ilustrado por Trompenaars (1994, 1996, 2003).

Dois problemas iniciais podem ser apontados por essas polarizações do estudo do individualismo. Primeiro, seria relacionado a categorias externas à realidade vivida pelos sujeitos no interior das organizações. Ou seja, ao ser mensurado por meio de dimensões "pré-fabricadas", o locus organizacional assume um papel secundário, induzindo o olhar para elementos externos, não correspondentes ao que se vive em cada organização. Segundo, seria a contraposição simples dos termos *individualismo* e *coletivismo*, o que significa a exclusão de um dos termos, de forma maniqueísta. Isso conduziria a uma análise do tipo individualismo "ou" coletivismo, e não um "e" outro. Dessa maneira, ocorre uma orientação das pesquisas que conectam ao individualismo esferas como a competição e a diferenciação e, de forma inversa, negam sua relação com o coletivismo ou a formas alternativas de organização, como as cooperativas. Diante da enorme quantidade de trabalhos sobre o último tema, o individualismo é, em grande medida, parcimonioso quando se trata da economia solidária.

Estudos recentes, como o realizado por Omi (2012), todavia, apontam que construtos de valores podem ter ligações específicas nas específicas culturas a que pertencem ou, ainda, características condicionadas a seu desenvolvimento histórico em determinado país, como apontado por Thiry-Cherques (2008), no Brasil. Contraditoriamente ao posicionamento do *mainstream*, esses trabalhos mostram evidências de um

individualismo que seria definido pelos contornos históricos de cada local e que, mais ainda, poderia estar conectado a formas comumente associadas à participação coletiva. Mas quais seriam as relações tecidas entre o individualismo e o cooperativismo?

É com base nesses indícios e em suas problematizações que se objetivou elucidar as possíveis relações entre o individualismo e os espaços comumente associados à participação coletiva. De tal modo, a partir de duas cooperativas localizadas no norte do estado de Minas Gerais (assumidas como lócus da pesquisa), foram privilegiadas as ligações (ao invés das diferenças) entre a economia solidária (via cooperativismo) e o individualismo. Antes de formular mais uma definição da distância entre o tema e o coletivismo, buscaram-se suas, “linhas de articulação ou segmentaridade, estratos, territorialidades, mas também linhas de fuga, movimentos de desterritorialização e desestratificação” (DELEUZE; GATARRI, 1995, p. 12). Assim, partindo-se da análise das relações, e não das dicotomias, das formas como os sujeitos se relacionam com os temas e como estes se conectam em seu cotidiano, encontrou-se algo como um “individualismo solidário”.

As discussões se iniciam por uma busca, com propensão interdisciplinar, dos conceitos teóricos de individualismo. Posteriormente, verificou-se o silenciamento do tópico em trabalhos sobre economia solidária. Em seguida, buscou-se explicitar os caminhos percorridos na pesquisa, que teve cunho principalmente qualitativo, uma vez que trabalha a análise do conteúdo das narrativas dos cooperados, bem como a observação e a análise bibliográfica. Antes das considerações finais, procede-se à discussão das narrativas, cujas marcas foram captadas trazendo relações agrupadas em índices que em seguida, evidenciaram sua força com base na sua frequência de enunciação. Estes índices empíricos foram relacionados a índices teóricos, obtidos da revisão teórica. Em seguida, teceram-se as relações entre ambos.

As relações demonstraram que, por mais que alguns autores afirmem que “o oposto do Individualismo pode ser chamado de Coletivismo” (HOFSTEDE, 1984, p. 6, tradução nossa), isso não deve ser considerado em todos os espaços. O coletivismo pode se conectar ao individualismo pela via do cooperativismo em determinada territorialidade. Os resultados mostram que a vivência das localidades pesquisadas traduzem os valores externos de outras maneiras, mas ainda assim fazem referência a eles. Valores individualistas sobrevivem no cooperativismo, mas, a “produção simbólica e a política nas assertivas sobre a cultura organizacional apresentam significado efetivo quando situadas, delimitadas ou alocadas” (MENDES; CAVEDON, 2013, p. 108).

Observou-se que índices teóricos do individualismo e do coletivismo coabitam o lócus pesquisado, tecendo relações com os índices empíricos da *ausência de controles formais* e em prol do *desenvolvimento coletivo* e da *validação da liderança*. Por mostrar fraturas nestas dicotomias, situa-se aqui uma contribuição para uma visão não funcionalista do indivíduo dentro das organizações, que culmina em percepção mais profunda do universo cooperativista e na problematização da utilização que tem sido atribuída ao conceito de individualismo. Contribui-se também por demonstrar que mesmo questões tidas como antagônicas e silenciadas podem ser analisadas e repensadas em cada caso. Concepções sobre valores negativos ou positivos no que tange aos temas devem ser evitadas, uma vez que ambos fazem parte da realidade e se conectam a esta, sofrendo suas torções e, também, linearidades, que são correspondentes à realidade vivida. Esta é, em si, plural e enredada a diversas dimensões, nas mais diversas organizações.

## 2 INDIVIDUALISMO E INTERDISCIPLINARIDADES

É importante salientar que a recorrência enviesada do tema “Individualismo” nos estudos organizacionais é acompanhada por uma produção de grande vigor em outras áreas. Logo, tratar do tema sem um olhar interdisciplinar seria, de alguma forma, desvalorizar o muito que já foi feito ou, mesmo, incorrer no risco de reencontrar algo já antes descoberto. Embora sintetizadora, a forma de análise buscou abarcar mais conteúdos, sentidos e relações envolvendo o tema, ao invés de reduzir o individualismo a uma conceitualização estável e fixa. Tal opção é justificada pela necessidade de operar o conceito em ambientes supostamente contraditórios teoricamente e, ao mesmo tempo, de ampliar seu escopo de combinações, como argumentam Deleuze e Gatarri (1995).

Usar um olhar interdisciplinar, como recomenda Santos (2009), significa buscar possibilidades por meio das áreas, dos conjuntos de conhecimentos legitimados e edificados. No caso do autor, o uso da hermenêutica é sugerido devido à multidisciplinaridade e à interdisciplinaridade presentes no campo dos trabalhos sobre gestão. Outro trabalho que merece destaque é o de Pinheiro e outros (2010), em que, mediante uma aproximação entre as áreas, demonstra-se a proeminência do uso da literatura quando se tem como referência a gestão: “possibilitando que, a partir de uma, no caso a Literatura, se estude e amplie o conhecimento sobre a outra, a Administração” (PINHEIRO et al., 2010, p.647). Justen e outros (2012) também devem ser mencionados, já que buscam, com base em uma abordagem interdisciplinar, trazer uma tentativa de resposta à aparente fragmentação dos trabalhos neoinstitucionalistas brasileiros em administração.

No que diz respeito ao individualismo, em que pese uma produção desde primórdios da apropriação do termo pelos estudos da cultura e suas interferências na gestão (a ponto de ser considerado como uma questão chave para compreender as organizações ocidentais), pouco foi tratado com viés interdisciplinar. Uma exceção diz respeito a Thiry-Cherques (2008), que abre o escopo do individualismo para debater concepções históricas, sociais, antropológicas e literárias da relação entre Brasil e Portugal. Sugere um individualismo à brasileira, sentimental, introspectivo, solitário, autárquico, indisciplinado e dissimulado, que “se espalhou pela sociedade e se instalou como traço da nossa forma de organizar e de gerenciar” (THIRY-CHERQUES, 2008, p. 20).

Embora existam poucas recorrências com esse viés em estudos organizacionais, pode-se tratar do individualismo de forma interdisciplinar ao se observar que teóricos da sociologia, como Durkheim (1999), Giddens (1998) e Tocqueville (2000), de alguma forma, já tangenciam o assunto. Neles, o construto é observado como certa atitude, uma forma de contraposição do indivíduo em relação às sociedades. O quadro de um individualismo interdisciplinar pode ser composto também com autores da antropologia, como Dumont (1985). Ele acredita que existe, antes de uma forma de contraposição, ou negligência, uma ideologia, ou formatação social coerente. Na mesma linha, Velho (1999) percebe o contexto individualizador como aquele em que se focaliza o indivíduo biológico como unidade em torno da qual se desenvolve um sistema de referências, e não um valor em detrimento de outros.

Complementarmente, Gouveia (2003) analisa os achados de Triandis (1995) sobre o individualismo e por meio de escalas multifatoriais, com base em estudos realizados pela psicologia transcultural, que, de acordo com Ribas (2006), é uma vertente da abordagem sociocultural da psicologia que tenta buscar respostas para os

processos internos do indivíduo relacionados a questões ambientais (como os processos de socialização e aculturação). Para Triandis (1995), existiriam tipos específicos de individualismo, como o protoindividualismo, que se caracteriza por intermédio dos sujeitos “batalhadores”, geralmente, associados a sociedades de caçadores e pescadores que realizam suas atividades com independência das demais. Existiria ainda o individualismo relacionado à expressividade, definida em Parsons e outros (1966). Para Gouveia (2003), esse tipo de individualismo pode ser visto como uma tendência à priorização dos relacionamentos pessoais em detrimento das relações instrumentais, principalmente em se tratando de grupos sociais próximos, como a família ou comunidade local do indivíduo.

Corroboram com os trabalhos de pesquisa multifatorial outros autores que tratam sobre cultura e cultura organizacional, como Hofstede (1984, 1991) e Trompenaars (1994, 1996, 2003). O primeiro, muito embora verse mais sobre as formas como os povos veem o tema, define o individualismo e o fragmenta em 14 partes principais, que vão de um extremo individualista a um extremo coletivista, a saber: desafio; área desejável; ganhos; cooperação; treinamento; benefícios; reconhecimento; condições físicas no trabalho; liberdade; segurança no emprego; crescimento; relacionamento com o gerente; uso de habilidades; e tempo pessoal. Hofstede (1984) trata o individualismo como a prevalência da orientação para objetivos individuais em detrimento daqueles grupais. Concordariam com essa assertiva Blanton e Barbuto Jr. (2005), Lacerda (2011) e, ainda, Rinne e outros (2012), que relacionam as escalas desse individualismo à inovação.

Trompenaars (1994, 1996, 2003) também analisa o individualismo. Com base nele poder-se-ia criar uma orientação maior ou menor para o construto utilizando-se algumas variáveis como foco. Assim, avalia se as pessoas se percebem prioritariamente como indivíduos ou como partícipes de um grupo e se existiria conflito entre o interesse do grupo e o interesse de cada indivíduo. Caberia ao gestor, por exemplo, solucionar esses conflitos, manuseando valores. Algumas perguntas possíveis: “As pessoas se veem basicamente como indivíduos ou como parte de um grupo? É mais importante concentrar-se nos indivíduos para que possam contribuir para a coletividade ou considerar a coletividade, já que é comum a vários indivíduos?” (LACERDA, 2011, p. 1294). Trompenaars (1994, 1996, 2003) foca também os fatores que alteram a individualização dos sujeitos, como o país em que se encontram, sua religião, o ramo da indústria, o nível educacional, a idade, o gênero, a função desempenhada e o clima organizacional.

Existe, ainda, outra possibilidade (utilizada como enfoque principal para diversas pesquisas e, parcialmente, nesta), que aprofunda a percepção sobre o individualismo, denotando duas categorias que Gouveia (2003) trata como “horizontal” e “vertical”. Na perspectiva horizontal, as pessoas podem ser similares em diversos aspectos, como o status, mas buscam desenvolver um “eu” independente, que as torna distintas do grupo. A observação vertical, em contraposição, enfatiza a aceitação da desigualdade, além do privilégio à hierarquia. Com base no exposto, mostra-se a característica principal da pessoa que adota cada orientação: no individualismo horizontal, a unicidade; no vertical, a orientação ao êxito (Triandis, 1995).

Velho (1999) corrobora em parte com essas dimensões do individualismo quando delineia suas duas principais modalidades: o prestígio e a ascensão. O prestígio trata da transição do indivíduo, sem crescimento; depende de categorias definidas para demonstrar, sem um aumento de valor, certa mudança na essência do sujeito e trata da mudança qualitativa, e não do nível hierárquico. Essa análise se conecta com o individualismo horizontal de Triandis (1995) e com as características de uso de habilidades: tempo pessoal, cooperação,

treinamento, benefícios, condições físicas no trabalho, liberdade, bom relacionamento com a liderança ou gerencia e segurança no emprego definidas em Hofstede (1984). A ascensão

não somente demanda como é caracterizada pelo crescimento vertical do ser humano. Muito conexas à realidade da empresa capitalista, verifica a ascensão de valor. Caracteriza-se por uma avaliação hierárquica, dentro de categorias. Existe, portanto, uma relação entre a atribuição vertical, tratada por Gouveia (2003) e Triandis (1995), e a ascensão, definida por Velho (1999), além das categorias de Hofstede (1984): reconhecimento, desafio, ganhos, benefícios, crescimento e mau relacionamento com a liderança ou gerência.

Quadro 1 – Individualismo: uma abordagem interdisciplinar

Dimensão do Individualismo	Autor	Conceitos
Quantitativo	Triandis (1995); Gouveia (2003)	Protoindividualismo, vertical.
	Hofstede (1984).	Reconhecimento, desafio, ganhos, benefícios, crescimento; mau relacionamento com a liderança ou gerencia.
	Velho (1999)	Ascensão.
Qualitativo	Triandis (1995); Gouveia (2003)	Horizontal.
	Parsons <i>et al.</i> , (1966); Gouveia (2003)	Expressivo.
	Velho (1999)	Prestígio.
	Hofstede (1984).	Uso de habilidades; tempo pessoal; cooperação; treinamento; benefícios; condições físicas no trabalho; liberdade; bom relacionamento com a liderança ou gerência e segurança no emprego.

Fonte: desenvolvido pelos autores da pesquisa

Este critério denota uma dimensão “quantitativa” da posição individual. Esclarece racionalmente quem ou qual posição é maior ou menor, quem ganha e quem perde, quem merece mais e quem merece menos, quantitativamente. Denotaria conexões profundas com o capitalismo, mas incoerência diante dos movimentos solidários e o cooperativismo? A discussão se torna mais clara com o auxílio do Quadro 1, no qual as categorias *individualismo horizontal* e *prestígio* serão emolduradas no índice teórico “Individualismo qualitativo” e aquelas que tratam das categorias *individualismo vertical* e *ascensão*, no índice teórico “Individualismo quantitativo”.

Alguns artigos na área de Estudos Organizacionais têm trabalhado com estes dois pontos *apriorísticos* do individualismo, como Torres e outros (2007), Leng e Botelho (2010), Kreiltlon (2012) e Cotroneo e Costa (2010). Os dois primeiros tentam verificar como as características do individualismo (com foco nas variáveis de Hofstede) interferem no perfil de compras de consumidores, enquanto os últimos examinam o reflexo do individualismo no discurso, no ensino e na pesquisa em administração.

Sugere-se uma contraproposta às categorias apriorísticas da cultura. Autores como Mendes e Cavedon (2013) problematizam a análise do tema com base na perspectiva das estruturas fixas e definidas antecipadamente à realidade organizacional. Eles sugerem que toda cultura precisa ser situada, territorializada. Aproximam-se, também, as ideias de Leite da Silva (2010), que, além de discordarem de estudos com viés integralista, como os de Hofstede (1984), sugerem um olhar sobre a diversidade. Talvez esse olhar sobre a diversidade ainda falte em outras áreas de estudos sobre organizações.

### 3 SOBRE A AUSÊNCIA DO INDIVIDUALISMO NOS ESTUDOS SOBRE COOPERATIVISMO

Buscando uma abordagem interdisciplinar, poder-se-á trazer interpretações do individualismo para as unidades solidárias? Muitos autores dos estudos organizacionais contemporâneos trabalham com o cooperativismo, poucos, entretanto, com um viés interdisciplinar e menos ainda com sua conexão com o individualismo.

Na busca por melhor compreensão sobre o contexto cooperativista estão, por exemplo, Barreto e Paes de Paula (2009) no Brasil ou Vieta (2009) na Argentina, que demonstram a dificuldade de inserir indivíduos na realidade das cooperativas e de justificar sua problemática em relação ao capitalismo. O segundo sugere, ainda, certas inovações sociais, relacionadas a desafios microeconômicos e organizacionais. Ainda com este foco, Hernandez (2006) argumenta que algumas alternativas para a organização interna da cooperativa poderiam ser percebidas na tentativa dos cooperados em: manter o controle acerca de representantes e participar na política do processo de nomeação e da assembleia geral. Explica, ainda, que a compreensão do caráter dinâmico das cooperativas foi mais bem apreendida em seu trabalho, devido a seu enfoque paradoxal, algo próximo de um viés interdisciplinar.

Alguns pesquisadores demonstram conexões com as ideias de valores organizacionais e de solidariedade no interior das cooperativas, como Porto e Tamayo (2005), que vinculam às cooperativas analisadas os valores de autonomia, harmonia, domínio e hierarquia. Entretanto, por não ser o escopo do trabalho, não percebem que estes valores poderiam ser relacionados aos conceitos de individualismo. Os dois primeiros tratam da dimensão qualitativa, enquanto os últimos se relacionam à quantitativa. E, assim, continuam as discussões, muito embora alertados por Benini e Benini (2010) sobre a não linearidade do universo solidário, deixando-se levar por certo conjunto de ideias que rejeitam o individualismo ou considerando-as por um viés funcionalista, como Cardoso Maia e outros (2013), que buscam verificar adequações contábeis delas.

Talvez, analisando-se com mais profundidade, possam ser trazidos à luz indícios que demonstrem motivos dessa negação semântica. Percebe-se inicialmente que, mesmo oriundo de bases comuns, o índice teórico “cooperativismo” tem certas variações internas, porque as cooperativas se tornaram organizações diferenciadas, adaptadas, em grande medida, às necessidades dos cooperados e do ambiente em que se encontravam. Nos relatos de Ide (2005), as cooperativas podem ser compreendidas por meio de uma noção de doutrina moral, social e econômica, uma noção de lugar e outra de organização.

Tendo como foco a noção cooperativista enquanto doutrinária, foi observada a possibilidade de construir uma “República Cooperativa”, ideia ainda inerente ao socialismo utópico, mas em paralelo com ele. Pregava que “o cidadão, como produtor, é antes um servidor ou escravo da coletividade” (IDE, 2005, p. 72).

Com uma visão ainda aproximada à doutrinária (mas não idêntica), observa-se que as organizações eram vistas também como lugar, enquanto construto simbólico, em que as pessoas se afirmavam como membros pertencentes e se orientavam de acordo com valores comuns.

Neste trabalho, a representação das cooperativas que será principalmente analisada é a última possibilidade, por ser a que mais se aproxima do objeto de estudo. Esta é verificada enquanto noção organizativa, uma conotação contemporânea, prevista na legislação federal brasileira, caracterizada por apresentar forma jurídica própria e criada para prestar serviços aos associados. Uma vez que, em se tratando dos cooperados, “é para eles e por eles que ela existe e vai trabalhar” (HEIDEN, 2008, p. 51), esta representação atual das cooperativas é importante, uma vez que, ao “contrário da sabedoria popular, em que elas são geralmente apresentadas como experimentos excepcionais, as cooperativas têm sido altamente bem sucedidas como grupos de empresas” (MELMAN, 2002, p. 482).

Os movimentos solidários conseguem, em alguma medida, formular respostas diferenciadas à necessidade de trabalho imposta pelo sistema atual pela via da solidariedade. Nota-se que “de fato, o controle do pessoal e dos fluxos financeiros tornou-se peça importante da atividade gerencial no capitalismo [...]” (MELMAN, 2002, p. 538), porém “em cooperativas e semelhantes iniciativas de trabalho comunitário, a desalienação por projeto desafia a busca convencional de lucros e poder por meio da concorrência predatória e da hierarquia” (MELMAN, 2002, p. 481). Assim, a forma de trabalho dos indivíduos que fazem parte das cooperativas é diferenciada da atividade gerencial capitalista, sendo esta focada em controles formalizados, concorrência e hierarquias (MELMAN, 2002).

Voltando à proposta de observar os silenciamentos do tema “Individualismo”, é notório que em diversos autores o trabalho comunitário se desconectaria do individualismo quantitativo, já que foge da esfera da hierarquia e do qualitativo, uma vez que prega valores verticais comuns. Dessa forma, pelo fato de as cooperativas fazerem parte da economia solidária, que, como define Lechat (2002), é a junção das dimensões econômica, social e o política, pode-se gerar um desenvolvimento solidário, podendo o individualismo ser visto como contraditório. Singer (2001) define as empresas solidárias como a negação da separação entre trabalho e posse dos meios de produção. Ou seja, o trabalho e o capital “estão fundidos porque todos os que trabalham são proprietários da empresa e não há proprietários que não trabalhem na empresa. E a propriedade da empresa é dividida por igual entre todos os trabalhadores, para que todos tenham o mesmo poder de decisão sobre ela” (SINGER, 2001, p. 4). Neste sentido, a solidariedade desafiaria a competição entre os trabalhadores e o individualismo qualitativo, já que tem relação com a igualdade e a propriedade coletiva: trata-se de uma solidariedade entre parceiros.

A economia solidária seria, portanto, uma alternativa ao sistema capitalista de produção – que, para Singer (2001), pressupõe a separação entre trabalho e posse dos meios de produção –, ao mesmo tempo em que se constitui numa parte dele.

Mesmo em face do capitalismo enraizado contemporaneamente, as cooperativas detêm características que parecem permitir que sejam vistas como parte de uma diferenciação. Como afirma Bhowmik (2001) os princípios básicos das cooperativas são baseados ainda nos construtos desenvolvidos em Rochdale e foram adaptados pelo movimento em todo o mundo. São eles: “um voto por cada membro [...]; as vendas são

efectuadas de acordo com os preços do mercado; a distribuição dos lucros entre os accionistas tem como base as acções detidas; e a existência de um número limitado de acções por pessoa” (BHOWMIK, 2001, p. 40).

Singer (2004) não compactua com a ideia de lucro, pois acredita que nenhuma parte da receita é distribuída em proporção às cotas de capital e, para além dessa afirmativa, que as chamadas “sobras anuais” têm uma destinação definida pelos próprios trabalhadores (o que deixa clara outra característica: a autogestão da cooperativa). Todavia, concorda sobre a intenção principal das cooperativas, que seria trabalhar com base nos princípios de igualdade e democracia, por meio de uma efetiva solidariedade entre parceiros. Singer (2004) faz parte de um grupo de autores que localizam as cooperativas dentro da economia solidária, que se mistura após determinado momento, com o conceito de terceiro setor.

Essas considerações mostram, novamente, uma contraposição, em que a solidariedade solaparia o individualismo: trata-se de igualdade, e não de diferenciação. É solidária, e não hierárquica. A solidariedade se mostra enquanto um dos pilares do cooperativismo, que detém também conceitos como igualdade e democracia. No entanto, o raciocínio sobre a solidariedade poderia demonstrar certa imprecisão com a ideia de igualdade: pode-se pensar que é primordial a existência de desigualdade, para que alguém ajude a outrem.

Lechat (2002) não concorda com essa afirmativa, pois a solidariedade só denota que no momento de sua aplicação há uma desigualdade entre quem dá e quem recebe, mas não indica uma desigualdade intrínseca. Para o autor, a solidariedade supõe um laço recíproco, diferentemente da caridade, que teria como fator principal um dever unilateral. Tocqueville (2000) percebe na solidariedade a doutrina do bem comum, que demandaria pequenos sacrifícios em prol dos outros, cotidianamente.

Um dos primeiros e mais importantes pesquisadores deste tema, Durkheim (1999) desenvolve dois conceitos relevantes (e que serão considerados como índices teóricos da pesquisa): a solidariedade mecânica, que liga o indivíduo diretamente ao grupo com base em similitudes; e a orgânica, que cria relação de dependência do indivíduo com as partes que compõem a sociedade mediante a especialização e a divisão do trabalho. A primeira hipótese tende a ajudar a coletivização, e a não personificação do sujeito. A segunda geraria uma vinculação mais forte, com base em uma relação de dependência. Entretanto, neste momento cabe uma percepção da multiplicidade (DELEUZE; GATARRI, 1995), que se mostra contida nas divisões conceituais de solidariedade mecânica e orgânica.

Inicialmente, a especialização e a divisão do trabalho levam a uma referência maior à unicidade. Detêm, assim, conexões com o individualismo quantitativo, pois demandam uma divisão que, associada a certas organizações, pode ser hierárquica. Conecta-se, também, com o individualismo qualitativo, uma vez que prega a especialização de cada um, a diferenciação dos sujeitos. Denota, pela via da solidariedade, o que Deleuze e Gatarri, (1995) demonstram em seu trabalho, no qual os pontos daquilo que define algo estão ligados ao seu contrário. A solidariedade orgânica se relaciona à mecânica quando faz o indivíduo se especializar e se conectar com certo grupo com base em similitudes. Mas neste sentido o indivíduo se torna diferente dos demais. Sendo a solidariedade um ponto tão forte no cooperativismo, que relaciona individualismo e cooperativismo, teoricamente, seria ela capaz de conectar estas esferas também empiricamente? Trata-se aqui de quantificar esta escrita, de demonstrar os segmentos, as fugas, as conexões dos opostos nem tão opostos assim, como definem Deleuze e Gattari (1995).

#### 4 CAMINHOS PERCORRIDOS

Esse trabalho analisou duas unidades, a Cooperativa A e a Cooperativa B, situadas no município de Salinas, Minas Gerais. Ambas iniciaram suas atividades com mais de 130 cooperados, que posteriormente foram reduzidos para 22 e 15, respectivamente. Dos membros atuantes nos dois lócus da pesquisa foram destacados aqueles considerados como “frequentes” e “dedicados efetivamente” às cooperativas, num total de 14 na Cooperativa B e 8 na Cooperativa A. Destes, foram entrevistados 12 indivíduos, todos cooperados frequentes e moradores da cidade de Salinas, compreendendo 9 mulheres e 3 homens, de idade entre 24 a 53 anos.

Não foi feita distinção entre as cooperativas no momento de selecionar e organizar os dados, que foram trabalhados conjuntamente. É importante perceber que, mesmo diante da característica de redução elevada de membros, não se buscou identificar os motivos das saídas, mas sim aqueles que mantiveram os participantes. As questões requeriam que os entrevistados tratassem sobre suas experiências, percepções, práticas e realidades vividas enquanto cooperados. Durante a coleta das narrativas, buscou-se verificar a relevância da cooperativa diante do cooperado, os valores ou instrumentos que levam a conexões entre cooperados e cooperativa e a valorização ou interesse dos indivíduos em cooperar ou serem similares aos outros e em se diferenciar e serem melhores que os outros.

O artigo se enquadra nas características da pesquisa qualitativa, que Trujillo (2001) elucida. A vertente qualitativa foi considerada em todas as etapas, desde a fase das análises bibliográfica e documental até a observação assistemática e as entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa foram contatados por meio da metodologia bola de neve, que Vieira (2010) define como a indicação por parte de um participante de novos indivíduos a serem pesquisados. Estes tiveram suas falas codificadas, de (E1) a (E12), objetivando preservar suas identidades. Por estarem próximos das cooperativas e por terem acesso ao seu cotidiano, os pesquisadores puderam analisar as características delas, bem como as particularidades de seu histórico por meio de conversas informais e de documentos formais, como atas e o estatuto, que os aproximaram da realidade ali compartilhada.

Na continuação, efetivou-se a busca de elementos que permitissem inferir sobre conexões com o tema abordado a partir das respostas dadas pelos sujeitos da pesquisa. Elas foram gravadas por meio de equipamento de som e posteriormente transcritas. Dessa forma, as narrativas foram submetidas a análise. As observações foram assistemáticas, tendo sido anotadas em bloco, na tentativa de esclarecer informações não mencionadas durante as entrevistas e na convivência com as cooperativas.

Finalizado o processo de levantamento dos dados, estes foram selecionados, codificados e transcritos, para que fossem então realizadas ilações sobre seu conteúdo: “produzir inferências em análise de conteúdo tem um significado bastante explícito e pressupõe a comparação dos dados, obtidos mediante discursos e símbolos, com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo, de indivíduo e sociedade” (FRANCO, 2008, p. 31).

Os dados foram analisados e interpretados, na tentativa de evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e os conceitos externos, como ensinam Lakatos e Marconi (2003). Na última etapa do trabalho, os enunciados dos respondentes foram agrupados em índices e quantificados, uma vez que “para grande parte das investigações, qualquer que seja o tema explicitado, o mesmo passa a ter mais importância para a análise de dados quanto mais frequentemente for mencionado” (FRANCO, 2008, p.58).

Os índices são compreendidos em conformidade com a análise de Franco (2008): trata-se de menção, explícita ou subjacente, de certo tema em uma mensagem. Eles foram discriminados em “teóricos” e “empíricos”. Os primeiros foram encontrados durante a discussão teórica e os demais emergiram das narrativas. Ambos foram descritos respectivamente nas colunas e linhas da Tabela 1. A análise realizada assumiu dois rumos. Inicialmente, os índices (teóricos e empíricos) foram relacionados entre si de acordo com os sentidos apreendidos durante a análise. Em seguida, foram ligados com base na frequência com que as conexões foram percebidas. Essa orientação levou à utilização do software NetDraw, o qual foi alimentado com os índices e as frequências de enunciação, demonstrando a força da relação dos índices revelados na discussão teórica com os empíricos, que emergiram das falas dos indivíduos. É importante explicitar que não foram colocadas todas as menções diretas aos temas contadas em termos de frequência. As menções a temas foram evidenciadas no capítulo das discussões, tendo como critério a saturação da análise. Ou seja, quando as narrativas que faziam menção a certo tema se tornaram repetitivas, elas eram evitadas. Por isso, a contagem da frequência foi relevante: o software é utilizado nos estudos organizacionais, geralmente, para demonstrar ligações entre organizações, mas, por representar as conexões de pontos em uma rede, também se mostrou coerente para ilustrar a força e o desenho das relações entre os índices teóricos e empíricos.

Esta análise foi importante, pois permitiu abranger enunciados comuns, mas que eram remetidos pelos entrevistados a conceitos tidos como diferentes, a saber: o individualismo e a solidariedade. É importante denotar também que os enunciados que não tiveram frequência tanto no individualismo quanto na solidariedade foram excluídos por não se vincularem ao objetivo do trabalho e para facilitar a compreensão. O objetivo principal foi verificar as relações tecidas entre os índices, não a existência de novos.

## 5 DISCUSSÕES

A cidade de Salinas, reconhecida como a “Capital Mundial da Cachaça”, situa-se na região norte do estado de Minas Gerais, na qual predominam municípios de pequeno porte, com infraestrutura urbana deficiente e níveis mais baixos de qualidade de vida, além de economias locais baseadas nas atividades agropecuária e extrativista. De acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), Salinas possuía 39.178 pessoas e apresentava um PIB per capita de R\$ 6.133,33, equivalente a cerca de um terço da capital do estado, Belo Horizonte.

Este é o lócus de onde se originam as duas cooperativas pesquisadas. A Cooperativa A, como define o Anuário do Cooperativismo Mineiro (2009), foi fundada em 2 de outubro de 2003, situando-se no segmento mineral. Dentre suas atividades principais, citam-se a compra, lapidação, acabamento e venda de pedras preciosas. A Cooperativa B, formada por costureiras e bordadeiras, em 2003, produz peças de vestuário masculino e feminino, além de acessórios para roupas.

Constatações obtidas com base em análises documentais, observação e entrevistas, apontam algo comum às cooperativas: buscaram alternativas de inserção de pessoas em um projeto idealizado com cunho cooperativista; foram auxiliadas por consultorias privadas, que instalaram gráficos de desempenho e controles de ponto, incentivando a competição entre as pessoas; tiveram um quadro inicial de mais de 100 cooperados, como denotam os registros das atas de reuniões iniciais e documentos de registros de frequência; no momento da

entrevista, contavam com um quadro de menos de 25 cooperados, sendo que nem todos eram frequentes; tiveram problemas de gerenciamento de recursos e uma delas na operacionalização de maquinários; e mudaram de diretorias. Este quadro é fortemente relacionável ao que Barreto e Paes de Paula (2009) demonstram como dificuldade de inserção de indivíduos na realidade das cooperativas. As fugas são uma comprovação empírica que corrobora o trabalho dos autores. Todavia, aqueles que se mantiveram ilustram que o individualismo não deixou de existir: as principais categorias empíricas encontradas se conectam com oele (pelo viés tanto quantitativo quanto qualitativo). São elas: *ausência de controles formais (ou institucionais)*; *validação da liderança*; e *estratégias para desenvolvimento coletivo*. Todavia, esses índices empíricos também se conectam aos outros índices teóricos, como solidariedade mecânica e orgânica; e cooperativismo.

Iniciando-se uma análise do índice empírico *ausência de controles formais*, percebe-se sua presença no cooperativismo experienciado pelos entrevistados. No momento da entrevista, estes relacionavam a existência de poucos mecanismos de controle formal (como avaliações de desempenho ou cartões de ponto) ao trabalho executado pelas cooperativas. Entretanto, a situação atual decorreu de uma mudança maior, que trata do fim das consultorias, dos controles de ponto e dos gráficos de desempenho. Naqueles momentos, “tinha aquela competitividade, quem fazia mais, quem fazia mais rápido, quem ia ta... mas a gente tinha aquela influência de ganhar, né.” (E8). Os verbos, utilizados no tempo passado (tinha, fazia, ia), ilustram essa demarcação temporal, em que se separa o antes – o momento em que “nós queria pôr uma câmera pra gravar tudo e pra ver o que que acontecia aqui. Era uma insegurança muito grande... Era uma briga que eu fazia e num dava a chave ninguém... Era tudo trancado. Eu passava cadeado ni tudo” (E5) – e a situação atual: “Hoje eu sinto confiança nelas...” (E5).

A mudança ocorrida, que apontou para uma noção mais próxima do cooperativismo, recebeu menções diretas que conectam esse índice teórico à ausência de controles. Por exemplo, alguns entrevistados afirmaram que acreditam que nesse universo “as pessoas precisam ser livres. Inclusive serem orientadas né, dizer que a visão de uma cooperativa é diferente de uma empresa” (E1) ou ainda que “a cooperativa não pode controlar 100% os cooperados; tem que ser uma forma parcial, de comum...” (E2). Percebe-se nestas menções uma reafirmação da diferença, que antes era marcada somente pela temporalidade nas narrativas. Mas as afirmativas de (E1) e (E2) também demonstram que a conexão entre o índice empírico *ausência de controles* e *cooperativismo* se dá pelo fato de ser diferente de uma empresa, de forma parcial, e com certa comunhão e liberdade.

Outra questão relevante e já presente na narrativa de (E5) é a confiança mútua, que se relaciona à solidariedade mecânica de Durkheim (1999), uma vez que todos devem ser igualmente responsáveis. Em alguma medida, os controles que seriam da instituição para com o cooperado sofrem certa movimentação. Se antes eram realizados por instrumentos, nesse momento seriam associados a uma internalização, a certo autocontrole, que foi aprendido, como fica claro na afirmativa de um respondente que trata sobre o “estado mental” que as pessoas deveriam ter para com seus deveres: “Então, elas precisam estar conscientes” (E9). Pode-se dizer também que o autocontrole acompanha a mudança de tempo das narrativas: “Só que... não, hoje, não... porque a gente já tem um bom conhecimento. Então, a gente já... num faz aquilo ali, pra... num ser... né? A gente já faz tudo pra num ser preciso ser chamado, ser corrigido, mas no que a gente precisa ser corrigido é falado também” (E6).

A existência de um controle individual e interno é explicitada. Entretanto, nota-se na última narrativa de (E6) que nem sempre o autocontrole é suficiente. É evidente também a necessidade dos controles externos para

mediar as relações entre os indivíduos: “Tem cooperado que os interesses... faz os interesses deles primeiro e depois a cooperativa por último. [...] que vem aqui na cooperativa, assim, o dia que der, faz assim... os interesses deles lá fora, as costura deles lá, que tem salão... Aí, faz os lá de fora, depois que vem pra cá...” (E3). “Se num tiver uma liderança forte, pra tá, ó... num é assim, e tal... Caba brigando” (E4). Evidencia-se também que o índice empírico *ausência de controles formal* se relaciona ao teórico “individualismo qualitativo”, pela existência da liberdade de ações individuais e pela diversidade de dedicação pelos cooperados, mas também há a perspectiva quantitativa, que faz com que o cooperado valide a liderança (ou um indivíduo com mais poderes, em certas oportunidades) e sua necessidade para mediar as posturas distintas dos demais. Os individualismos se realimentam, devido à característica de ausência de controles presente no cooperativismo vivido pelos entrevistados. As afirmativas reafirmam então as proposições do individualismo horizontal enquanto orientação à particularização e do vertical, já que existe certa orientação ao êxito (Triandis, 1995), mas também de prestígio e ascensão, tratadas em Velho (1999). Os construtos definidos na análise de Hofstede (1984) se relacionam ao uso das habilidades, quando definem um controle pessoal; do tempo pessoal e da liberdade, ao mostrar que alguns cooperados vão quando querem e outros vão sempre; da cooperação, uma vez que deve-se ter confiança no que o outro cooperado está executando, mas, acima disso, consciência ao executar; do mau relacionamento com a liderança, uma vez que este deve se envolver nos conflitos. Mostra-se também coerente com o que Trompenaars (1994, 1996, 2003) considera como o conflito entre o individual e o coletivo.

*Validação da liderança* também foi considerado um indicador empírico, devido a sua permeabilidade e por ser também mencionado de forma desconexa à categoria dos controles formais. Todavia, como mencionado, a remissão à liderança a conecta ao individualismo quantitativo. Mostra-se coerente com Velho (1999), Triandis (1995), Hofstede (1984) e Trompenaars (1994, 1996, 2003), na medida em que demonstra a necessidade de alguém com mais força, alguém para mediar, decidir, mas também com a solidariedade orgânica de Durkheim (1999) quando estratifica e especializa: “A presidente não que é a dona... é só a presidente e a tesoureira é só a tesoureira” (E3). Ao mesmo tempo, o adjetivo “só” delimita que as funções de presidente e/ou de tesoureira não são acompanhadas de outras atribuições de valor: a presidente não é a dona. Utilizando-se do interdiscurso para tratar do adjetivo “dona”, percebe-se que ele (no universo capitalista) poderia representar alguém com maior poder ou, diretamente, com maior propriedade sobre a cooperativa, já que quem é dona é dona de algo ou de alguma coisa. Mas isso é negado à função de presidente. Essa diferença já prenuncia algo em relação à liderança: ela detém processos de validação grupal, uma vez que o grupo define comportamentos esperados dos líderes, que devem seguir os caminhos definidos no coletivo. Nas palavras dos entrevistados: “cê fizer qualquer coisa aqui e não avisar em reunião, o pau mói... Ah, cês fica fazendo as coisa por conta sua!” (E1). Estas considerações deixam claras as relações da validação da liderança com a solidariedade mecânica de Durkheim (1999), pois buscam a padronização de procedimentos, uma esfera coletiva do trabalho do líder. Além disso, a validação da liderança se relaciona com aspectos legais do cooperativismo “Uma que é lei, outra que é necessário” (E6); “Porque tem uma conta bancária que num pode qualquer um assinar” (E8). A economia solidária seria, portanto, uma alternativa ao sistema capitalista de produção, que, para Singer (2001), pressupõe a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, ao mesmo tempo em que se constitui numa parte dele e responde a processos comuns a ele.

O terceiro índice empírico a ser ressaltado são as *estratégias para desenvolvimento coletivo*, com base no qual se busca um objetivo comum: “É pensar no desenvolvimento, no crescimento de forma integrada, de forma sustentável” (E9). Este índice também se conecta ao individualismo e à economia solidária, embora seu atrelamento aos individualismos seja menor que aquele às categorias de índices que levariam a uma coletividade. No primeiro caso, liga-se à busca de um objetivo individual, mas conquistado pelo trabalho coletivo, enquanto no segundo caso, a uma clivagem com o coletivo, de maneira a atingir objetivos tanto privados quanto da coletividade. As respostas que tratam dos motivos de conexão dos cooperados demonstram essa afirmativa: “A maior parte, eu creio que é o amor mesmo por pedra... a paixão assim por pedras, e, e... o desejo de união mesmo, de cooperativa; Tem sim, tem sim... Eu acho que a união, o amor mesmo pela nossa união, o desejo de todos, que é igual... e, e... sabe, o sonho mesmo de ir pra frente; Eu acho muito” (E4); “Eu acho [risos]... eu acredito que cada um tá aqui pra puder, é... conseguir reconstituir seu nome... Eu acho que nós entramos aqui com uma ideia diferente. Aí, vai, sujou o nome, sujou o coisa... e tá tentando resgatar isso de volta, porque, se você sair daqui, quem que vai resgatar? Pelo contrário, né, vai pegar mais dívida, mais critério” (E8).

No trecho em tela, que contém narrativas de dois cooperados, fica evidente o interesse individual relacionado ao índice teórico *individualismo qualitativo* ou às diferenças denotadas entre sujeitos: ora pela força de um sentimento, representado pelo amor e pela paixão pelas pedras, da maior parte dos cooperados (logo, não todos, logo, diferentes); ora pela necessidade clara das metáforas (“sujou o nome” e “resgatar”), que tratam de algo que torna cada indivíduo específico (metonimicamente, “seu nome” o representa de forma particular) em sua relação com as dívidas. Sujar o nome seria tê-lo inscrito em um cadastro de devedores. A operação contrária, ou seja, seu “resgate” (que ilustra situação em que algo precisaria de socorro), trata do pagamento. Todavia, ambas as situações demonstram sua orientação à solidariedade mecânica: para o primeiro entrevistado, um sonho do sujeito coletivo “todos”, que é igual, que é “ir para frente”, conjunção que demonstra uma ideia de lugar comum; e, no segundo caso, o advérbio de lugar “daqui” faz referência a outro lugar comum: a cooperativa, apresentada na narrativa como um impeditivo, pois sair significa contrair mais dívidas que todos têm, que todos contraíram por entrar com uma ideia diferente.

Tabela 1 – Relação entre índices secundários e primários

Índices Teóricos \ Índices Empíricos	Individualismo		Cooperativismo/Solidariedade		
	Quantitativo	Qualitativo	Cooperativismo	Solidariedade Mecânica	Solidariedade Orgânica
Ausência de controles formais	3	3	3	1	-
Estratégias para desenvolvimento coletivo	1	1	14	8	7
Validação da liderança	1	-	1	1	-

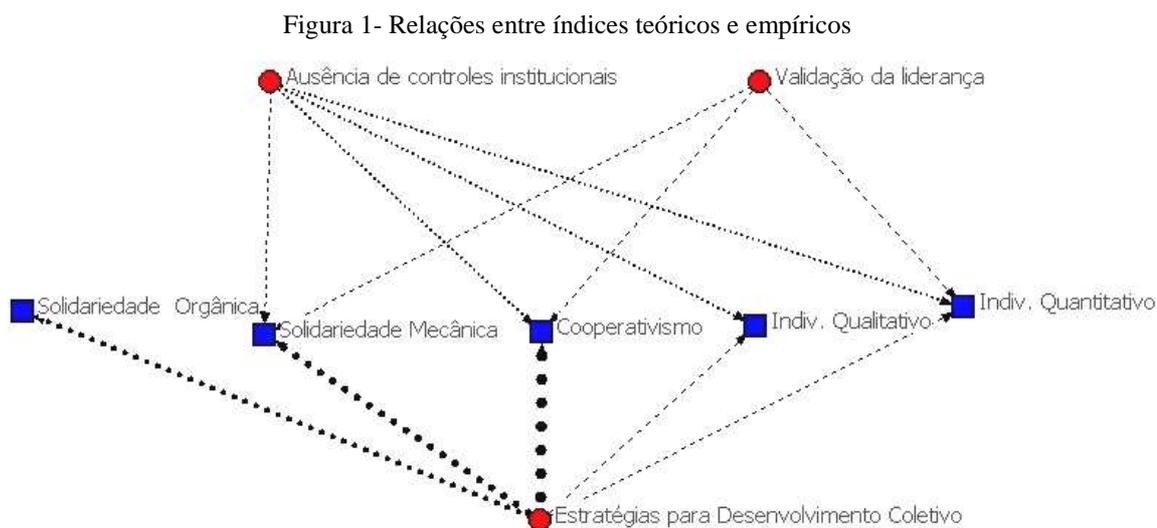
Fonte: Dados da pesquisa

Outros recortes de narrativas demonstram ainda mais a forte relação com os índices teóricos da solidariedade mecânica e orgânica e com o cooperativismo: “[...] a cooperativa tem que fazer um grupo de mulheres e todas querer a mesma coisa” (E8); “No geral, eu acredito que seja esta forma... de se unir, porque sabemos, né, que unidos, a concentração de esforços ali, você produz resultados, né, você utiliza resultados...

Então, é o que eu penso também, porque se cada um for fazer isso separado não é o mesmo resultado, não é a mesma coisa. Então, vamos juntar todos, vamos produzir, vamos lapidar, vamos comercializar” (E1); “Primeiro, trabalhar a coletividade” (E10). Tais narrativas se conectam ao conceito tratado em Durkheim (1999) enquanto solidariedade mecânica, que liga o indivíduo diretamente ao grupo em razão de similitudes: ou trabalhando a coletividade ou orientando o sujeito coletivo, “todas” querem a mesma coisa, ou, ainda, produzindo resultados que se fosse “separado” não seriam a mesma coisa. E se inclui à orgânica por criar relação de dependência do indivíduo com as partes que compõem a sociedade por meio da especialização, e a divisão do trabalho, como se pode perceber em frases como: “[...] é pensar no desenvolvimento, no crescimento, de forma integrada, de forma sustentável” (E9). A questão da divisão do trabalho também se une à hierarquia e, portanto, ao individualismo quantitativo: “Hoje, se você não tem hierarquia vira uma anarquia” (E12).

Frisa-se, novamente, que a frequência das referências entre índices empíricos e teóricos foi levada em consideração. Estes dados podem ser observados na Tabela 1.

Demonstrar as ilações, por meio da Tabela 1, foi relevante para alcançar o objetivo proposto – pois as linearidades, as segmentações e os pontos se tornam mais visíveis – de quantificar a escrita e de demonstrar os segmentos, as fugas, as conexões dos opostos, nem tão opostos assim. É isso que defende Deleuze e Gattari (1995). Ao demonstrar, por meio da Figura 1, os índices encontrados no interior da realidade vivida (ausência de controles formais, estratégias para desenvolvimento coletivo e validação da liderança), ajudaram a caracterizar algo em termos de relações de sua articulação e de segmentaridade (DELEUZE; GATARRI 1995). As *estratégias para desenvolvimento coletivo* se articulam em todos os índices teóricos, formando uma linha contínua, enquanto a *ausência de controles formais* se mostra como segmentaridade, conectada ao cooperativismo, mas não à solidariedade orgânica no lócus pesquisado. Já a *validação da liderança* se vincula pontualmente somente com o individualismo qualitativo, o cooperativismo e a solidariedade mecânica. A força de suas relações é representada na Figura 1 pela espessura da linha tracejada ou na Tabela 1 pela frequência de reminiscência.



Fonte: Resultados da pesquisa extraídos pelo software NetDraw: Graph Visualization Software.

Fica denotado que dentro do lócus cooperativista analisado existem relações com o individualismo e que este se conecta ao primeiro de forma a criar um arcabouço relacional, ao qual os indivíduos estão expostos e que transparece em suas narrativas. Fica evidente, todavia, que o individualismo vivido pelos cooperados vai além de uma definição *a priori*, pois contém traços existentes no cotidiano daquele espaço-tempo, o que o relaciona com as teorias, mas, ao mesmo tempo, demonstra a necessidade de ser observado em conjunto com os que se passa no local analisado.

### 6 CONSIDERAÇÕES

Pretendeu-se elucidar as possíveis relações entre o individualismo e os espaços comumente associados à participação coletiva. Para isso, foram buscados valores individualistas no interior de duas cooperativas. A partir das narrativas dos cooperados emergiram três índices empíricos: *ausência de controles formais*; *validação da liderança*; e *estratégias para desenvolvimento coletivo*. Procedeu-se à análise desses índices em busca de suas relações com os índices teóricos relacionados ao tema, como *solidariedade mecânica e orgânica*, *cooperativismo* e *individualismo qualitativo e quantitativo*. As relações foram tecidas de duas maneiras: inicialmente, foi buscado o “como” dessas relações, e, em segunda instância, um aspecto que trata da força em que as relações se deram.

A busca do “como” as relações existiam no lócus pesquisado, retratou um momento específico, que remete a certa mudança, ao fim das consultorias contratadas, do controle de ponto, dos gráficos de desempenho. A esse momento, o índice empírico *ausência de controles formais* referencia o cooperativismo, pelo fato de ser diferente de uma empresa, de ocorrer de forma parcial e com certa comunhão e liberdade. Os controles sofreram, assim, certa movimentação. Se antes eram realizados por instrumentos, nesse momento seriam associados a uma internalização, a certo autocontrole. Evidenciou-se, também, que o índice se relaciona ao índice teórico *individualismo qualitativo*, pela existência da liberdade de ações individuais e pela diversidade de dedicação pelos cooperados, mas também à perspectiva quantitativa, quando faz com que o cooperado valide a liderança. Percebeu-se que os individualismos se realimentam, devido à característica de ausência de controles no cooperativismo vivido pelos entrevistados.

Segunda categoria empírica, a *validação da liderança*, ilustra processos em que o grupo define certos comportamentos esperados dos líderes, por vezes, de forma imperativa. As relações da validação da liderança com a solidariedade mecânica se fazem mediante uma busca de padronização de procedimentos, em uma esfera coletiva do trabalho do líder. Além disso, a validação da liderança se relaciona com aspectos legais do cooperativismo, uma vez que é um item exigido na legislação do Brasil.

O terceiro índice empírico ressaltado foram as estratégias para o desenvolvimento coletivo, o qual também se conecta ao individualismo e à economia solidária, embora seu atrelamento aos individualismos seja menor que às categorias de índices que levariam a uma coletividade. No primeiro caso, liga-se à busca de um objetivo individual, mas conquistado pelo trabalho coletivo, relacionado ao índice teórico *individualismo qualitativo* ou às diferenças denotadas entre sujeitos: ora pela força de um sentimento, ora pela necessidade clara evidenciada pelas metáforas “sujou o nome” e “resgatar”, que tratam de algo que torna cada indivíduo específico metonimicamente. Todavia, ambas as situações demonstram também a orientação à solidariedade

mecânica: um sonho igual a “todos”, ou um lugar comum (a cooperativa), que se apresenta como uma solução para problemas. A solidariedade mecânica ainda pode ser ressaltada, na medida em que liga o indivíduo diretamente ao grupo em razão de similitudes: ou trabalhando a coletividade, ou orientando “todas” a quererem a mesma coisa, ou, ainda, produzindo resultados que se fosse “separado” não seriam a mesma coisa. Inclui-se à orgânica por criar relação de dependência do indivíduo com as partes que compõem a sociedade.

No que tange às relações de força tecidas entre os índices, elaboraram-se a Tabela 1 e a Figura 1, com base nas quais se evidenciou que *estratégias para o desenvolvimento coletivo* se articulam em todos os índices teóricos, formando uma linha contínua, embora com mais força no cooperativismo e nas solidariedades. *Ausência de controles formais* se mostrou enquanto segmentaridade, conectada de forma mais forte aos individualismos e ao cooperativismo, mas não à solidariedade orgânica. Já *validação da liderança* se vincula pontualmente e de forma fraca somente com *individualismo qualitativo*, *cooperativismo* e *solidariedade mecânica*.

Os resultados alcançados consubstanciam a contribuição deste estudo para uma visão mais localizada, aberta, sobre o que ocorre num espaço e tempo que são específicos, que dizem respeito a certos condicionamentos históricos e pontuais. Ao mostrar a especificidade dos índices teóricos e empíricos, oferece uma visão não *apriorística* dos valores que coabitam as organizações, a qual culmina em uma percepção mais profunda do universo cooperativista e na problematização da utilização que tem sido atribuída ao conceito de individualismo. Contribuiu também por demonstrar que mesmo questões tidas como antagônicas e silenciadas podem ser analisadas e repensadas em cada caso: elas fazem parte do local mesmo ao se conectarem com questões teóricas e externas, sofrendo suas torções e, também, linearidades, mas sempre correspondentes à realidade vivida, que é, em si, plural e enredada a diversas dimensões, relevando uma multidimensionalidade própria, envolvendo toda a organização.

---

Artigo submetido para avaliação em 09/01/2014 e aceito para publicação em 03/12/2014

---

## Referências

- BARRETO, R. O.; PAES DE PAULA, A. P. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v.7, n. 2, p. 199-213, jan./jun. 2009.
- BLANTON, K. K.; BARBUTO JR., J. E. Cultural constraints in the workplace: an experiential exercise utilizing Hofstede's dimensions. **Journal of Management Education**, v. 29, n. 4, p. 654-666, ago. 2005.
- BERTOLIN, R. V. et al., Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12, n.1, p. 59-81, jan./mar. 2008.
- BHOWMIK, S. As Cooperativas e a Emancipação dos Marginalizados: Estudos de Caso de Duas Cidades na Índia. In: SINGER, P. (Org). Índia. In: SINGER, P. (Org). **Economia Solidária**. 2001. Disponível em: < <http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv2.pdf#page=4> >. Acesso em 08 ago. 2008. (V. 2).
- BORGATTI, S.P. **NetDraw**: Graph Visualization Software. Harvard: Analytic Technologies, 2008.
- SANTOS, D. F. L. Possibilidades da hermenêutica na Administração. **Revista de Ciências da Administração**, Madri, v.11, n. 23, p. 113-133, jan./abr. 2009.

DELEUZE, G.; GATTARI, F. **Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia**. São Paulo: Editora 34, 1995.

DUKHEIM, E. **Da Divisão do Trabalho Social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

DUMONT, L. **O Individualismo: Uma Perspectiva Antropológica da Ideologia Moderna**. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

FOUCAULT, M. **A Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense, 1986.

GOUVEIA, V. V. et al., Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs. social? **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 223-234, 2003.

GIDDENS, A. **Política, Sociologia e Teoria Social**. São Paulo: UNESP, 1998.

HEIDEN, A. I. V. D. **Cooperativas de reciclagem de lixo e inclusão social: o caso do município de Itaúna, MG**. 2008. 93f. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Organizações Sociais) – Fundação Educacional de Divinópolis, Universidade Estadual de Minas Gerais, Divinópolis, 2008.

HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

IBGE. Censo Salinas, 2010. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 1 abr. 2012.

IDE, R. M. Uma análise das diferentes noções do cooperativismo na perspectiva construcionista. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v.17, n. 2, p. 70-78, maio/ago. 2005.

JUSTEN, C. E. et al., Semeando o antropofagismo na produção acadêmica institucionalista brasileira em administração a partir de abordagem interdisciplinar. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.14 n. 34, p. 9-23, dez. 2012.

KREITLON, M. P. MCMORAL, iPolítica, Cidadania Wireless: Reflexões para o Ensino e a Pesquisa em RSE no Brasil. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 271-289, mar./abr. 2012.

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p.1285-1301, 2011.

LAZZARINI, S. G. The transition from alliance networks to multilateral alliances in the global airline industry. **BAR: Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 5, n. 1, p.19-36, jan./mar. 2008.

LECHAT, N. M. P. As Raízes Históricas da Economia Solidária e seu Aparecimento no Brasil. In: SINGER, P. (Org). **Economia solidária**, 2002. Disponível em: < <http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv1.pdf> > Acesso em: 8 ago. 2008. (V. 1).

LEMONS, A. H. C.; SANTOS, D. M.; DUBEUX, V. J. C. Práticas de gestão de pessoas individualistas ou coletivistas: - O que brasileiros e norte-americanos demandam? **Revista ADM.MADE**, v.17, n.1, p. 80-100, 2013.

LENG, C. Y.; BOTELHO, D. How does national culture impact on consumers decision-making styles? a cross cultural study in Brazil, the United States and Japan. **BAR: Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 260-275, jul./sep. 2010.

CARDOSO MAIA, S.; BRESSAN, V. G. F.; WAGNER, M. L.; BRAGA, M. J.. Gerenciamento de resultados em cooperativas de crédito no Brasil. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 10, n. 4, p. 96-116, 2013.

MELMAN, S. **Depois do Capitalismo**. São Paulo: Futura, 2002.

MENDES, L.; CAVEDON, N. R. As culturas organizacionais territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.15, n. 35, p.108-123, abr. 2013.

OCEMG/SESCOOP-MG. **Anuário do Cooperativismo Mineiro**. 4. ed. Belo Horizonte: Orion, 2009.

PARSONS, T.; BLANCO, J.J.; PÉRES, J.C. **El sistema social**. Madri: Revista de Occidente, 1996.

PEREIRA, J. P. C. N.; CARVALHO, M. M. Cooperação e localidade: uma análise no contexto do agronegócio de flores. **Produção**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 195-209, jan./abr. 2008.

PINHEIRO, I. A.; VIEIRA, L. J. M.; MOTTA, P. C. D. Construindo pontes entre saberes: da literatura à gestão. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.17, n. 55, p. 641-664, out./dez. 2010.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan./mar. 2005.

SINGER, P. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 7-22, maio/ago. 2004.

SINGER, P.. A Recente Ressurreição da Economia Solidária no Brasil. In: SINGER, P. (Org.) **Economia Solidária**. Volume 2. 2001. Disponível em: < <http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv2.pdf#page=4>> Acesso em 08 ago. 2008

TOCQUEVILLE, A. **A Democracia na América**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. The influence of human values on holiday destination choice in Australia and Brazil. **BAR: Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 63-76, sep./dez. 2007.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and Collectivism**. Boulder: Westview Press, 2005.

TRIANDIS, H. C. The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. **American Psychologist**, Washington, v. 51, n. 4, p. 407-415, abr. 1996.

TRIANDIS, H. C., CHEN, X. P.; CHAN, D. K. -S. Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 29, p. 275-289, mar. 1998.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

TROMPENAARS, F. Resolving international conflict: culture and business strategy. **London Business School**, Londres, v.7, n. 3, p. 51-88, 1996.

TROMPENAARS, F.; WOOLLIAMS, P. A new framework for managing change across cultures. **Journal of Change Management**, v. 3, n. 4, p. 361-375, 2003.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de Mercado Qualitativa & Quantitativa**. São Paulo: Scorteccei, 2001.

VELHO, G. **Individualismo e Cultura**: Notas para uma Antropologia da Sociedade Contemporânea. 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.