



## O Papel da Comunicação no Processo de Transmissão da Educação Cooperativista<sup>1</sup>

Diego Neves de SOUSA<sup>2</sup>

José Benedito PINHO<sup>3</sup>

Pricila ESTEVÃO<sup>4</sup>

Cleiton Silva Ferreira MILAGRES<sup>5</sup>

Nora Beatriz Presno AMODEO<sup>6</sup>

Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG

### Resumo

A educação cooperativista requer, cada vez mais, eficientes instrumentos de comunicação adequados à realidade do cooperativismo, como forma de impulsionar e assessorar uma eficiente e equilibrada gestão cooperativa focada nos interesses dos associados e na conquista de melhores resultados. Nesse contexto, este artigo objetiva analisar o papel da comunicação como ferramenta no processo de transmissão da educação cooperativista, com base em estudo realizado junto a 452 cooperativas do ramo agropecuário, localizadas no Estado de Minas Gerais. Os resultados indicam que a educação cooperativista e a comunicação devem andar juntas, como práticas indissociáveis do processo de gestão cooperativa.

**Palavras-Chave:** Comunicação, educação cooperativista, gestão de cooperativas.

### 1. Introdução

Este estudo pretende analisar o papel desempenhado pela comunicação na transmissão da educação cooperativista, considerada como importante ferramenta para a gestão, uma vez que pode alavancar o desenvolvimento da organização tanto na participação e no relacionamento com o cooperado, quanto no planejamento estratégico dos negócios.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário que continham 24 questões fechadas e abertas, que foram enviados via correio a 452 cooperativas agropecuárias do Estado de Minas Gerais, a partir da listagem de endereços de

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 06 – Interfaces Comunicacionais do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 13 a 15 de maio de 2010.

<sup>2</sup> Mestrando do Curso de Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa (UFV), Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), email: diegocoop@hotmail.com

<sup>3</sup> Professor do Departamento de Economia Rural da UFV, email: jbpinho@ufv.com.br

<sup>4</sup> Mestranda do Curso de Extensão Rural da UFV, email: pricila35@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Mestrando do Curso de Extensão Rural da UFV, Bolsista CNPq, email: cmilagres03@yahoo.com.br

<sup>6</sup> Professora do Departamento de Economia Rural da UFV, email: npresno@ufv.br



cooperativas agropecuárias disponível na Tetelista.net (<http://www.telelistas.net>). Obteve-se o retorno de, aproximadamente, 12% dos questionários, um índice baixo, mas que pode ser considerado representativo para os objetivos deste estudo.

## **2. Comunicação e educação cooperativista: natureza e imbricações**

Sabe-se que a sociedade cooperativa é tida como pluridimensional, a qual é desafiada a atingir, simultaneamente, objetivos de ordem econômica e social, o que a torna, *a priori*, uma organização complexa e distinta de outras formas de organização.

Nesse contexto, emerge o principal papel da educação cooperativista, que é o de atuar, equilibradamente, na gestão social e empresarial dessas organizações, com vistas em proporcionar melhorias tanto no que se refere ao aumento da participação dos cooperados, quanto na profissionalização da gestão, adequando, assim, à sua singular estrutura organizacional.

A educação cooperativista é um princípio do cooperativismo, considerado por Watkins (1989) como um elemento indispensável da cooperação, porque ela é essencial à existência das cooperativas, ao entendimento e à aplicação prática dos outros princípios, além de conduzir o crescimento destas e o progresso do movimento cooperativista.

Para Valadares (2009), a educação cooperativista é o processo e o método para formular e executar políticas de educação e comunicação ligadas à prática da cooperação. Tem como fundamento que este conceito não se limita, apenas, a pregar a doutrina e defender os princípios cooperativistas, mas ir fundo na questão de capacitar os associados para melhorar o nível de participação e interagir no dia-a-dia da cooperativa, com vistas em viabilizá-la como empresa, dando-lhes condições reais de competir no mercado e promover seu desenvolvimento organizacional, estrutural e econômico.

Na perspectiva de Schneider (2003), a educação cooperativista, considerada tão importante na gestão cooperativa, é a mola propulsora do movimento cooperativista e pré-requisito para que a cooperativa cumpra todas as suas funções sociais. No entanto, reitera que não está sendo suficiente o trabalho de educação nas cooperativas, já que os administradores a menosprezam, pois estão centrados no econômico/financeiro. De certa forma, o que se exalta na teoria, na prática pouco se faz a favor desta, pois se



encontram apenas alguns casos isolados de cooperativas que se ocupam do tema, mas que pouco ou nada refletem no movimento do cooperativismo.

Condizente com Schneider (2003), Oliveira (2006) também considera que a educação cooperativa está sendo esquecida pelos administradores das cooperativas e que é indispensável tomar certas medidas para viabilizá-la, uma vez que esse problema pode acarretar baixa participação dos associados em atividades promovidas pela cooperativa.

Nos casos em que é evidenciada baixa interação entre cooperativa e quadro social, ou desconhecimento, por parte dos cooperados, de seu papel de proprietário do empreendimento coletivo, verifica-se também significativa importância da educação cooperativista na tarefa de capacitar e problematizar, junto aos cooperados, os seus direitos e deveres, na ótica de dono-usuário da cooperativa. Nesse prisma, Oliveira (2006) esclarece que,

“se o nível de educação cooperativista fosse o ideal, a cooperativa representaria a mais forte das instituições empresariais, pois sua amplitude extrapolaria a cooperativa em si e englobaria os fornecedores e significativa parte dos clientes [ou todos eles]” (OLIVEIRA, 2006, p.26).

Segundo Jakobsen (*apud* Amodeo, 2006), a educação cooperativista é uma ferramenta da gestão cooperativa e pode, também, auxiliar as cooperativas no âmbito econômico, pois ela tem basicamente dois propósitos: i) Socializar os membros no entendimento da lógica e dinâmica da organização cooperativa e do seu papel como cooperados; e ii) Equipá-los com ferramentas suficientes que os habilitem a pensar em novas soluções, segundo a lógica geral dos princípios e valores cooperativos, frente às crises e necessidades de mudança e inovação por parte da organização empresarial.

Nessa perspectiva, faz-se necessário o desenvolvimento de um trabalho que reforce a educação cooperativista na gestão da cooperativa, com a dupla finalidade de manifestar sua potencialidade econômica e social, pois os processos educativos vinculados ao cooperativismo são meios pelos quais ocorre a transmissão dos valores orientados para melhor relação e organização do fluxo de informações direcionada aos associados e públicos afins.

Dessa forma, Schneider (1999) acredita que a educação é, fundamentalmente, um problema de comunicação. Percebe, ainda, que os obstáculos encontrados na comunicação estão relacionados com poucos canais flexíveis existentes na cooperativa



para permitir o livre fluxo das informações, o que pode acarretar resistência interna de algum público dessa organização.

Para isso, eficientes meios de comunicação são necessários às cooperativas para garantir que as decisões dos associados possam ser acordadas, democraticamente, pela administração e que ferramentas da comunicação organizacional específicas sejam utilizadas no contato entre os que administram a organização e seu quadro social. Assim, em conformidade com o modelo de gestão singular das cooperativas, busca-se realizar, entre eles, uma comunicação de relações simétricas. Na visão de Pasquali (1973), uma comunicação autêntica é aquela que

“se assenta num esquema de relações simétricas, em uma paridade de condições entre emissor e receptor, na possibilidade de ouvir o outro e ser ouvido, como possibilidade mútua de entender-se” (PASQUALI, 1973, p.104).

Em outras palavras, a decodificação da mensagem direcionada da administração cooperativa ao quadro social - e também no sentido inverso -, permite que haja instâncias democráticas de discussão, no intuito de auxiliá-las na tomada de decisões estratégicas, a qual atenda às necessidades dos associados e às intenções competitivas da cooperativa, o que permite com que a comunicação assegure um eficaz caminho de ida e volta da informação.

De modo geral, Motter (2005) reforça a ideia da necessidade de ser cada vez mais aperfeiçoada a mediação das relações sociais existentes nas organizações, para que se estabeleçam e propaguem, no interior de cada uma, a cultura e a dinâmica que lhe são próprias. Assim, para que uma cooperativa tenha um processo dinâmico e interativo na área comunicacional, ela deve estar atrelada a um setor ou departamento específico, para viabilizar a transmissão de valores e princípios nos quais está amparado o cooperativismo, além da aplicação dos básicos processos de comunicação organizacional. De acordo com Rego (1986), a proposta de setorização da comunicação está relacionada com a necessidade de assegurar eficácia aos atos comunicativos na empresa, reduzindo-se, ao máximo, os riscos por ocasião de implantação de sistemas de comunicação.

Para Schmitz (2003), as cooperativas necessitam de programas de comunicação que favoreçam a articulação interna e externa de seus públicos e que estabeleçam uma dimensão apropriada para divulgar e incorporar valores e princípios que a perpassam, pois as ações organizadas devem fazer parte de um programa permanente, com iniciativas e objetivos claramente definidos, para fortalecer as ações de educação



cooperativista. Em consequência disso, para que se estabeleça adequada comunicação no cooperativismo, é necessário que existam trabalhos de educação cooperativista adequados à realidade de cada cooperativa, como é o caso da Organização do Quadro Social – OQS.

A OQS é considerada uma ferramenta prática e efetiva para consolidação da participação e gestão democrática dos associados, devido, especialmente, ao aumento de fluxo de informações que passa a existir por meio de sua instrumentalização no ambiente cooperativo. Além disso, é também uma significativa ferramenta de gestão social e de desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista, o que permitirá sustentar uma efetiva comunicação, adequada à realidade de cada cooperativa e de grupos associados a ela. Para Valadares (2009), a OQS é uma estratégia de comunicação vinculada à assistência técnica e voltada a agilizar e modernizar o processo de produção do empreendimento cooperativo.

A ideia de que a prática de educação e comunicação está atrelada uma a outra é reforçada por Ricciardi e Jenkins (2000), pois não se pode falar em educação sem se referir à comunicação. Eles apontam, também, que qualquer proposta educacional tem a intenção de produzir mudanças de atitude e que é isso o objetivo primordial da educação cooperativista. Assim, é pelo aumento no fluxo de informações e de atividades educativas, em uma perspectiva da ajuda mútua, que se obtém um bom e eficiente relacionamento entre a cooperativa e o associado ou entre cooperativas (Schneider, 2003). Nesse sentido, Kunsch (2002) afirma que é fundamental que as organizações, em geral, estabeleçam uma comunhão com seus diferentes públicos, numa perspectiva de reciprocidade e troca de ideias.

A autora assinala, ainda, que uma organização somente terá condições de atingir os vários públicos se forem utilizados diferentes meios de comunicação, massivos e dirigidos, que lhes possibilitem conhecer as suas propostas e realizações, bem como os seus esforços de integração com eles. Enquanto isso, Morgan (*apud* Rabaça e Barbosa, 1987) acredita que os meios de comunicação em massa não obtêm uma comunicação propriamente dita, pois, afinal de contas, a comunicação é uma via em dois sentidos, enquanto eles são sistemas de comunicação num só sentido.

O processo comunicativo de uma organização, com seus principais públicos, destaca-se pela importância dada aos meios de comunicação que utilizam a fidelidade na reprodução das mensagens, como afirma Pinho (2006). No entanto, esclarece que



nenhum canal de comunicação é capaz de alcançar absoluta fidelidade, já que há sempre alguma perda de significado na transferência das mensagens. É neste prisma que a organização cooperativa tem de adaptar-se à específica realidade de cada público, para atingi-los com êxito.

No início, para conhecê-los com mais afinco, é essencial que os gestores de cooperativas façam uma identificação de públicos, interno e externo, e que mantenham certo grau de relacionamento com a cooperativa, o que permitirá direcionar melhor as atenções para atender às suas respectivas necessidades. O trabalho realizado junto a públicos estratégicos, em qualquer organização, é considerado, por Kunsh (2002), como ideal, ético e justo, pois nota que esse modelo é capaz de propiciar a excelência da comunicação nas organizações, mas ressalta que é considerado também o mais difícil de ser praticado, na sua essência.

Nas cooperativas, Desroche (2006) classifica o público interno em quatro tipos, que ele denomina de “quadrilátero cooperativo”, a saber: i) Associados; ii) Dirigentes ou administradores eleitos; iii) Executivos nomeados pelo Conselho de Administração; e, por fim, iv) Funcionários-empregados. Este autor informa que, quando se trata de cooperativas pequenas, há uma modalidade de maior interação entre as quatro categorias de público, quando comparado à que existe em cooperativas maiores. Em outras palavras, à medida que a cooperativa cresce, aumenta, igualmente, a obrigação de refinar sua estrutura, de recorrer a uma comunicação interna mais complexa e de ter profissionais com elevada qualificação, na qual transformam a democracia direta em indireta e implantam uma administração mais racional e exigente.

Quanto ao público externo, Schmitz (2003) cita os seguintes grupos: clientes, órgãos de comunicação, órgãos de governo, órgãos financeiros, comunidade, imprensa, e outras cooperativas. Esclarece que dificilmente os trabalhos de comunicação, direcionados ao público externo, terão sucesso sem um trabalho preliminar de comunicação e educação com o público interno.

Para qualquer tipo de público, é preponderante a utilização de diversos instrumentos de comunicação para atingir, de maneira satisfatória, a educação cooperativista. Schneider (2003) aponta que os canais de comunicação mais adequados, nesse caso, são

“as oportunidades informais, como as visitas e as interações dos associados com sua cooperativa, pois (...) podem ser importantes momentos de informação/capacitação dos associados. Já como recursos formais, temos a propaganda oral, as conferências, as



palestras de especialistas, algumas das múltiplas técnicas audiovisuais, cartazes, folhetos, o jornal, a revista, o boletim, o rádio, a TV” (Schneider, 2003, p.36-37).

Conforme discutido, é importante salientar que as cooperativas necessitam, em sua gestão, de canais de comunicação para dar suporte à educação cooperativista, que, como se sabe, está estritamente ligada a um processo de comunicação. Valadares (2009) explica que o desenvolvimento de uma cooperativa está diretamente proporcional ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista, pois

“a inexistência de um bom e eficiente sistema de educação e comunicação entre associados, dirigentes e funcionários, voltado aos interesses da comunidade cooperativa, prejudica o associado na sua função de dono e usuário da cooperativa, que passa a distanciar-se progressivamente de sua função primordial, que é a prestação de serviços aos associados. Transforma-se numa empresa ineficiente, por não conseguir o suficiente grau de adesão dos associados, carentes das informações necessárias para se comprometerem mais com sua organização; ou transforma-se numa empresa eficiente, progressista, mas apenas uma empresa como outra qualquer, valorizando apenas a dimensão econômica e relegando a dimensão social a segundo ou terceiro plano” (Valadares, 2009, p.20).

Em linhas gerais, verifica-se a contribuição da comunicação como importante ferramenta para atingir e reforçar a educação cooperativista junto à organização do quadro social e dos envolvidos, direta ou indiretamente, na cooperativa, além de reafirmar a necessidade desse tipo de organização em realizar uma comunicação de forma mais intensa que as demais, já que, assim, terá como garantir a capacidade de processar informações simétricas, bem como condições para que as decisões sejam tomadas em instâncias democráticas.

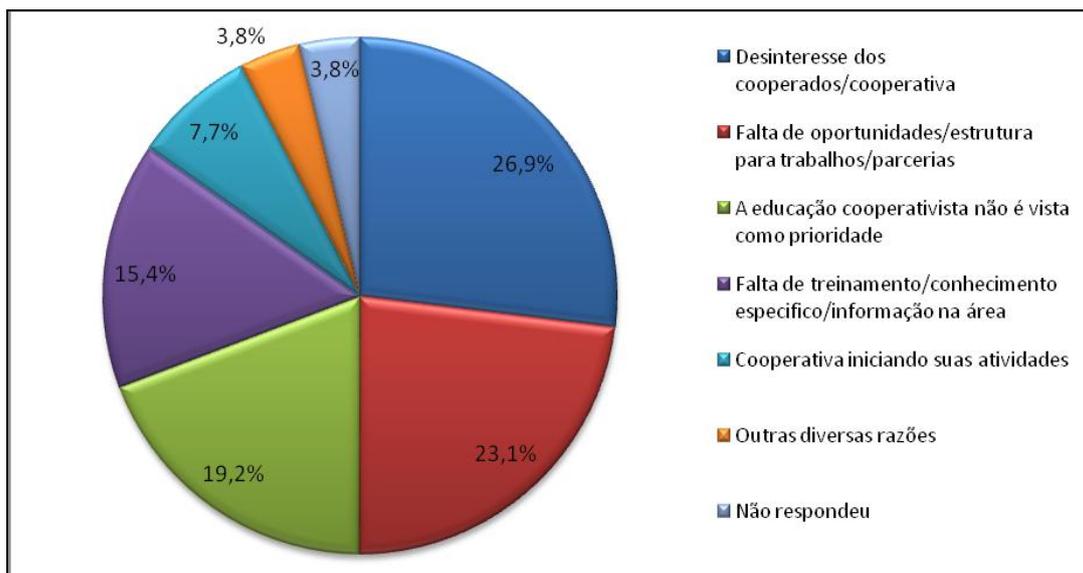
### **3. Resultados e discussão**

A partir dos dados obtidos pelos questionários recebidos via correio, pôde-se obter um cenário de como está estruturada a educação cooperativista nas cooperativas agropecuárias mineiras, sob a perspectiva dos interlocutores, ou seja, as pessoas vinculadas à cooperativa que colaboraram com a pesquisa ao responderem o questionário, podendo ser dirigentes, associados, ou mesmo funcionários das cooperativas.

A educação cooperativista não é ainda suficientemente praticada nas cooperativas, pois 51% dos interlocutores informaram que não eram realizadas atividades de educação cooperativista junto aos associados, dirigentes e funcionários de suas cooperativas (veja Figura 1). Delas, entretanto, 85% afirmaram que havia interesse na

educação cooperativista, mas existiam empecilhos para sua efetivação. Entre os motivos alegados, o principal foi a falta de desinteresse dos cooperados (que não percebiam a importância de sua presença ativa no empreendimento) e das cooperativas (27%). Esse resultado está em sintonia com os mesmos dados obtidos por Milagres, Amodeo e Sousa (2009) e Reis *et al* (2009), uma vez que a baixa participação e envolvimento dos cooperados em atividades promovidas pela cooperativa eram um dos problemas mais diagnosticados no cooperativismo brasileiro.

O segundo obstáculo declarado foi ausência de oportunidade concreta para desempenhar tais atividades, especialmente devido às limitações de estrutura física e econômica das cooperativas (23%), somando-se às dificuldades de concretizar parcerias que servissem de apoio para impulsionar os trabalhos nesta direção. O terceiro motivo foi, infelizmente, o fato da educação cooperativista não ser considerada prioridade para as cooperativas (19%), em parte, porque estas valorizam sobremaneira, os objetivos financeiros, não lhes sendo possível desviar a atenção para outras áreas. Outro motivo declarado e ainda significativo para a não realização da educação cooperativista foi o reconhecimento da falta de treinamento e, ou, conhecimento específico na área (15%). Os interlocutores salientaram que havia defasagem de treinamento que atendesse aos imperativos de educação cooperativista, devido à falta de profissionais com disponibilidade e conhecimentos necessários para executar programas nesta área. Como resultado dessa situação, enfatizaram que desconheciam as metodologias e as ferramentas condizentes com o trabalho a ser desenvolvido.

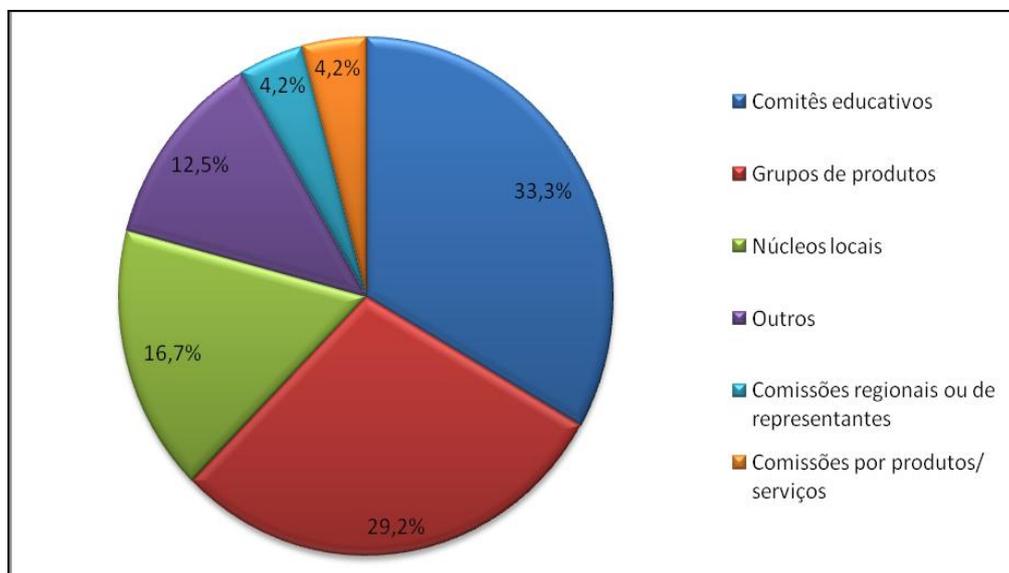


Fonte: Ferreira, 2009.

**Figura 1- Motivos pelos quais a cooperativa não realiza educação cooperativista.**

Como mencionado anteriormente, a insuficiente participação do corpo de associados nas organizações cooperativas ainda é fator preocupante para o sistema cooperativista como um todo. Nesse sentido, tornou-se determinante identificar se as cooperativas agropecuárias realizavam a prática de OQS, pela importância que esta apresenta como ferramenta de participação e educação cooperativista, especialmente porque esta prática foi e ainda é desenvolvida, de modo especial, pelo ramo agropecuário. Assim, dentre as cooperativas participantes da pesquisa, pouco mais da metade (54%) responderam que não realizam OQS, enquanto 46% afirmaram que sim.

As formas como as cooperativas pesquisadas desenvolviam a OQS são apresentadas na Figura 2. As principais são os comitês educativos (33,3%), os grupos de produtores (29,2%) e os núcleos locais (16,7%).



Fonte: Ferreira, 2009.

**Figura 2- Meios de realização da Organização do Quadro Social.**

Apesar de a OQS ser uma importante instância de participação e controle democrático das cooperativas e de grande parte das experiências brasileiras de OQS identificadas estar relacionada com o cooperativismo do ramo agropecuário, os dados indicam que essa prática ainda não era predominantemente realizada por essas organizações pesquisadas.

Para 32% dos entrevistados, o papel da educação cooperativista, para suas organizações, está relacionado com o aprimoramento do conhecimento sobre a cultura cooperativista. Afirmaram também que, por meio desta educação cooperativa, se torna possível identificar os verdadeiros preceitos do cooperativismo. A título de exemplo, podem-se citar as palavras de um técnico em educação cooperativista, que afirmou que

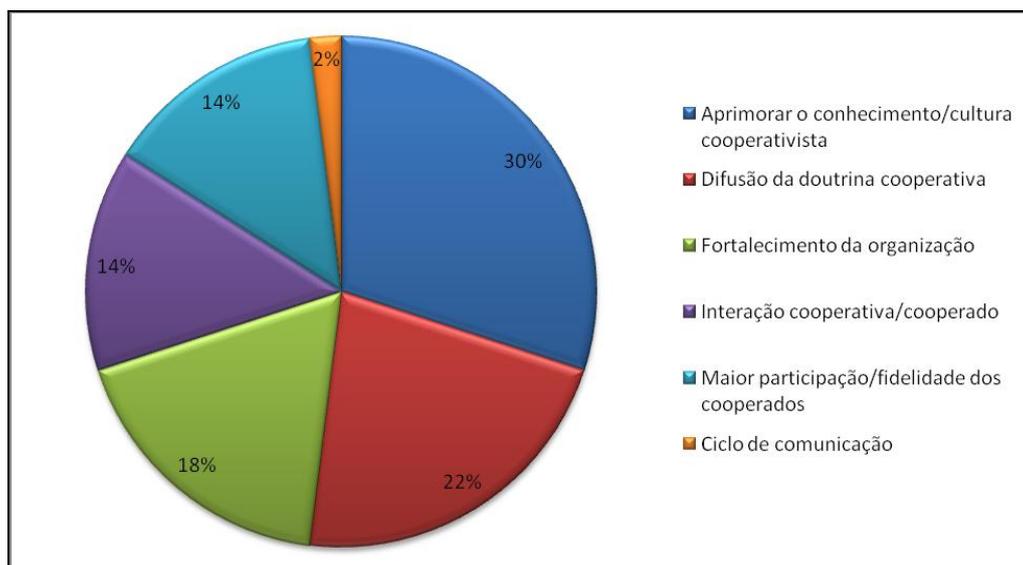
“o conhecimento é a chave que abre as portas das oportunidades e estas levam o homem a encontrar os valores vitais de sua sobrevivência. No sistema cooperativista a educação tem esta condição”.

Já 22% dos respondentes mencionaram a importância de difundir a doutrina cooperativista (valores, princípios e identidade do cooperativismo), principalmente por acreditarem que, por seu meio, é possível refinar o conhecimento por parte dos associados e dirigentes sobre as especificidades de sua organização e do seu papel como cooperado, bem como ampliar a visão sobre o que é uma sociedade cooperativa e o motivo pelo qual ela foi constituída.

O papel desempenhado pela educação cooperativista no fortalecimento da organização foi o terceiro elemento mencionado por 18% dos participantes da pesquisa, ao afirmarem que ela permite a renovação dos quadros e a manutenção do sistema com o desenvolvimento de uma gestão transparente e responsável. Como se pode ver, isto pode ser evidenciado nas palavras de outro respondente, ao mencionar que a educação cooperativista age diretamente

“no fortalecimento da cooperativa, através da disseminação dos conhecimentos da cooperativa aos cooperados que são donos e usuários do empreendimento ao qual financiam, tendo uma cooperativa com bases sólidas. Entendimento do seu papel enquanto associado, bem como seus direitos e deveres”  
(Respondente nº 51).

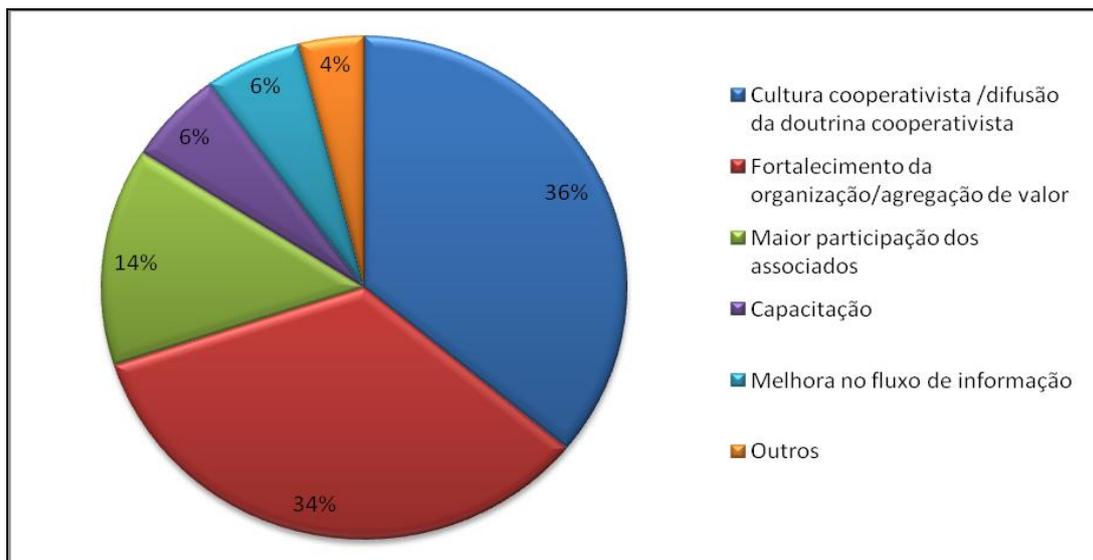
Merece ainda registro o papel da educação cooperativista tanto no aumento da participação ou fidelização dos cooperados, quanto na maior interação entre cooperados e cooperativa, conforme apontado por 14% dos respondentes.



Fonte: Ferreira, 2009.

**Figura 3 - Importância da Educação Cooperativista para a Cooperativa.**

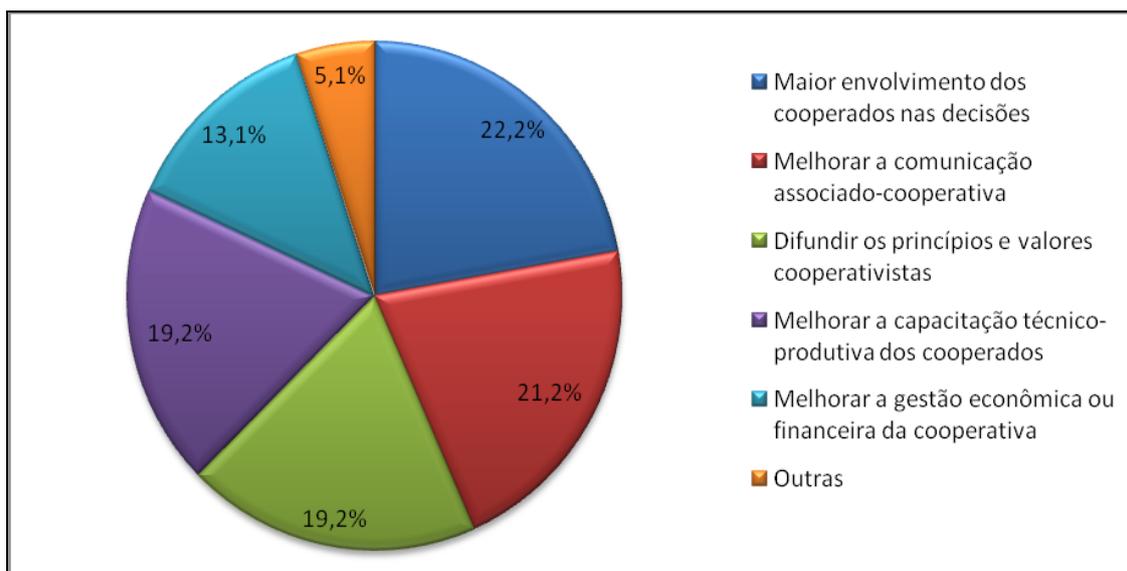
A Figura 4 evidencia o ponto-de-vista dos entrevistados sobre a contribuição da educação cooperativista para o desenvolvimento das cooperativas. A principal delas está relacionada com a melhor compreensão da doutrina e cultura cooperativista, como a divulgação dos direitos e deveres dos cooperados e a maior união entre os membros (36%). Outro dado a considerar, por 34% dos respondentes, de que a educação cooperativista atua diretamente no fortalecimento da organização e na agregação de valor, ao mencionarem que possibilita o envolvimento e o comprometimento dos associados com os objetivos da sociedade.



Fonte: Ferreira, 2009.

**Figura 4 - Contribuição da Educação Cooperativista para o Desenvolvimento das Cooperativas.**

Na Figura 5 pode ser visualizado o papel que é atribuído à educação cooperativista. Para 22,2% dos informantes, esta possibilita maior envolvimento dos cooperados nas decisões, enquanto 21,2% reconhecem que ela permite o aprofundamento da comunicação entre o associado e a cooperativa.



Fonte: Ferreira, 2009.

**Figura 5 - Papel da Educação Cooperativista.**

Por meio da educação cooperativista, 19,2% dos respondentes afirmaram que é possível ainda difundir os princípios e valores cooperativistas e o aprimoramento da capacitação técnico-produtiva dos cooperados. Corrobora-se, com base neste último dado, que as cooperativas pertencentes ao ramo agropecuário incluem, dentro das responsabilidades concernentes à educação cooperativista, a assistência técnica direcionada aos produtores rurais associados, e 13,1% consideram que esta educação permite, também, obter melhorias da gestão econômica da cooperativa.

#### **4. Considerações**

Entre os seus resultados, este estudo evidencia que o papel exercido pela educação cooperativista é o de viabilizar a dimensão social, cultivar os valores democráticos e promover, de forma intensa, a profissionalização da gestão empresarial cooperativa. Para isso, é de suma importância utilizar-se do processo comunicacional para atingir seus objetivos junto aos seus públicos de interesse. Além disso, o estudo postula que a educação cooperativista e a comunicação devam andar juntas, como práticas indissociáveis do processo de gestão cooperativa.

Isto posto, compreende-se que a gestão social e a empresarial precisam ser reforçadas pela educação cooperativista, razão pela qual é necessário priorizar importantes mecanismos de comunicação interna na cooperativa e com os associados, bem como reforçar a gestão interna do poder para que ocorra o alcance da aprendizagem conjunta.



Busca-se, então, uma comunicação de relações simétricas que proporcione melhor contato e intercâmbio com os públicos beneficiados da cooperativa, uma vez que esta organização permite, em sua estrutura, uma relação mais participativa e dialógica. Logo, é função da comunicação dar suporte aos trabalhos de educação cooperativista.

## 5. Referências Bibliográficas

AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P; ALIMONDA, H. (Orgs) **Ruralidades: capacitação e desenvolvimento**. Viçosa: Ed. UFV, 2006, p.151-176.

DESROCHE, H. Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação e ética. In: THIOLENT, M. (Org.). **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCAR, 2006, p.131-154.

FERREIRA, P. R. **A Educação Cooperativista em Minas Gerais: Mapeando as Organizações**. 2009. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

MILAGRES, C.S.F; AMODEO, N. B. P; SOUSA, D. N. **As Cooperativas Agropecuárias e o Desafio da Gestão Social: Um Estudo na Região Sul/Sudoeste de Mg**. In: 47º Congresso da SOBER, 2009, Porto Alegre/RS.

MOTTER, M. L. Economia solidária: cooperativismo e organizações não governamentais. In: Fígaro, R. (Org) **Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005, p.137-141.

PASQUALI, A. **Sociologia e Comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1973.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RABAÇA, C.A; BARBOSA, G. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ed. Ática, 1987.

REIS, B. S; AMODEO, N. B. P; ANDRADE, H. C; BARROS, B. A. **Administração financeira e social em cooperativas agropecuárias de Minas Gerais**. In: Seminario Internacional La Co-construcción de Conocimientos y Prácticas sobre la Economía Social e Solidaria em América Latina y Canadá, 2009, Buenos Aires/Argentina.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RICCIARDI, L; LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000.



SCHMITZ, V. R. Comunicação nas cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos. In: Schneider, J. O. (Org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.195-205.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo, UNISINOS, 1999. 417 p.

\_\_\_\_\_. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.13-58.

VALADARES, J. H. **A Prática de Organização do Quadro Social nas Cooperativas Mineiras**. Belo Horizonte: OCEMG/PNFC/INTERCOOP. 1996.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de educação para a cooperação**. Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas, 2009.

WATKINS, W. P. **Los principios cooperativos hoy y mañana**. Bogotá: ESACOOOP, 1989.