

CADERNOS DE COMUNICAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

## COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE COOPERATIVAS

DIEGO NEVES DE SOUSA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PORTO ALEGRE, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL  
DIEGO.SOUSA@EMBRAPA.BR

ALEX DOS SANTOS MACEDO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
VIÇOSA, MINAS GERAIS, BRASIL  
ALEXMACEDO.UFV@GMAIL.COM

CLEITON SILVA FERREIRA MILAGRES  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
PALMAS, TOCANTINS, BRASIL  
CLEITON.MILAGRES@MAIL.UFT.EDU.BR

MICHELE SILVA COSTA SOUSA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
PALMAS, TOCANTINS, BRASIL  
MICHELE2\_SC@YAHOO.COM.BR

ROSENI APARECIDA DE MOURA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
PALMAS, TOCANTINS, BRASIL  
ROSEAMOURA@YAHOO.COM.BR

[HTTP://DX.DOI.ORG/10.5902/2316882X27520](http://dx.doi.org/10.5902/2316882X27520)

## A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE COOPERATIVAS

Resumo: Este artigo analisou a comunicação no modelo federado de cooperativas de leite em Minas Gerais. A partir de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes destas organizações, evidenciou-se a necessidade de redimensionar a comunicação para uma perspectiva mais democrática, levando em consideração o papel de cada cooperativa no modelo de integração vertical produtiva, para torná-lo mais coeso.

Palavras-chave: Cooperativismo; Comunicação organizacional; Educação cooperativista.

## LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE COOPERATIVAS

Resumen: Este artículo analizó la comunicación en el modelo federado de cooperativas de leche en estado de Minas Gerais. A partir de entrevistas semiestructuradas con los dirigentes de estas organizaciones, se evidenció la necesidad de redimensionar la comunicación hacia una perspectiva más democrática, teniendo en cuenta el papel de cada cooperativa en el modelo de integración vertical productiva, para hacerlo más cohesivo.

Palabras-clave: Cooperativismo; Comunicación organizacional; Educación cooperativa.

## COMMUNICATION IN THE COOPERATIVE MANAGEMENT

Abstract: This article analyzed the communication in the federated model of milk cooperatives in state of Minas Gerais. From semi-structured interviews with the leaders of these organizations, the need to re-dimension the communication to a more democratic perspective was evidenced, taking into account the role of each cooperative in the productive vertical integration model, in order to make it more cohesive.

Keywords: Cooperativism; Organizational communication; cooperative education.

## **1 INTRODUÇÃO**

As cooperativas são formas organizacionais específicas que combinam objetivos empresariais e sociais articulados conjuntamente. A gestão cooperativa deve, então, contemplar igualmente esses dois aspectos, atendendo à gestão social e empresarial destas organizações. No entanto, o enfoque empresarial é geralmente priorizado em detrimento do social, chegando este último, às vezes, a ficar num plano secundário. Obviamente é importante a realização da gestão focada no empresarial, fundamental para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios, entretanto, é necessária sua complementaridade com a gestão social, a fim de promover ações em que a decisão a ser tomada contemple a realidade, a opinião e os objetivos individuais daqueles que compõem o seu quadro social e não somente de sua diretoria (SOUSA et al, 2015).

Neste sentido, o modelo federado de cooperativas requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informação, uma vez que a Cooperativa Singular atua no processo de organização da produção, enquanto a Cooperativa Central cuida da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados. Desse modo, a comunicação cumpre um papel essencial na articulação dos diferentes níveis da organização para que atue de forma articulada e não concorra por recursos ou se enfremem diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa (SOUSA, 2011; SOUSA, AMODEO e MACEDO, 2016).

Assim, o objetivo do estudo foi analisar a comunicação na gestão de seis Cooperativas Singulares do ramo agropecuário (leite) vinculados a uma Cooperativa Central, ambas localizadas em Minas Gerais. Metodologicamente, a pesquisa é exploratória-descritiva utilizando-se do apoio da técnica de entrevista semiestruturada realizada com seis presidentes de Cooperativas Singulares e análise de conteúdo para interpretação dos resultados.

## **2 APONTAMENTOS INICIAIS SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações, privadas ou públicas, funcionam como parte integrante da sociedade. As formas como elas encontraram para informar e se relacionar com a sociedade, dando respostas exigidas pelos indivíduos aos seus anseios, é a comunicação (REGO, 2000). Assim, as organizações

necessitam conhecer uma própria forma de se comunicar com seus públicos de interesse.

Com base no número de interlocutores envolvidos no processo comunicativo ou na audiência coberta por sua emissão, os principais tipos de comunicação nas organizações são apresentados por Pinho (2006), quais sejam: intrapessoal, interpessoal, em pequenos grupos, em grandes grupos e aberta.

A comunicação organizacional pode ser percebida como um alicerce que dá forma à organização. Isto significa que a comunicação e a organização constituem em um único fenômeno onde comunicação é organização e organização é comunicação, em que ambos os processos são isomórficos (PUTNAM, PHILLIPS, CHAPMAN, 2004). Em virtude da natureza complexa e multidisciplinar do processo comunicacional, o conceito de comunicação organizacional é difícil de ser definido devido aos seus múltiplos significados (LITTLEJOHN, 1998). Para endossar esta assertiva, Putnam, Phillips e Chapman (2004) chegam à conclusão que o conceito de comunicação é uma espécie de “coringa” porque está ligado à maioria dos tópicos sobre os estudos organizacionais.

Por sua natureza multifacetada, a comunicação organizacional na interpretação de Pinho (2006) oferece a base para se entender cada processo que ocorre no interior das organizações e, além disso, as ferramentas que a compõem permitem lidar com questões sobre conflito, persuasão, regras, cultura, mudança, redes e tecnologia, influenciando, desse modo, o clima organizacional.

Na perspectiva de Kunsch (2008), a comunicação organizacional precisa ser guiada por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que permita levar em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos da organização.

Então, da comunicação organizacional espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel no tecido social que é de envolver o emissor e o receptor num diálogo aberto e democrático, em que as estratégias de gestão sejam construídas pautadas por princípios éticos e sociais. Segundo Habermas (2001), para a ação comunicativa se concretizar são necessárias situações isentas de coação, em que se torne possível a comunicação plena, não distorcida, onde as aspirações de validade possam ser explicitadas, questionadas, confirmadas e asseguradas consensualmente.

Neste contexto, verifica-se que a comunicação exerce papel central nas organizações, pois é inerente à natureza das organizações e vice-versa. Atribui-se, a isso, o aumento das complexas relações e dinâmicas organizacionais, a necessidade de incorporar uma maior importância estratégica à comunicação como forma de se preocupar com o coletivo. Então, a intensificação das práticas comunicacionais permite aprimorar os benefícios das diferentes áreas e públicos que compõem a estrutura organizacional, como a das sociedades cooperativas.

### **3 A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO COOPERATIVA**

As cooperativas representam um conjunto de atividades peculiares dentro do sistema econômico-financeiro, com características próprias. Diferenciada por sua ‘dupla natureza’ (VALADARES, 2009), a sociedade cooperativa é sempre desafiada a atingir em sua gestão, ao mesmo tempo, objetivos de ordem econômica e social, o que a torna mais complexa e distinta de outras formas de organização. No caso da gestão empresarial, a sua finalidade é gerir os interesses e incentivos econômicos dos associados do empreendimento coletivo, além de se preocupar com questões estratégicas da administração, tais como os aspectos financeiros, de produção, marketing, entre outros. Por outra parte, a gestão social está voltada para o relacionamento da cooperativa com os associados, como forma de promover sua participação em processos decisórios, bem como qualificá-los para tal, além de assegurar espaços nas instâncias participativas. Ademais, com a cooperação como base de suas práticas, a eficiente gestão econômica e social é o que garantiria à sociedade cooperativa cumprir com o seu imperativo democrático, base pela qual se diferencia das demais organizações econômicas (SOUSA et al, 2014).



Figura 1 - Dupla natureza cooperativa

Fonte: Valadares, 2009

Orientada a privilegiar a democracia, a organização cooperativa é desafiada a divulgar seus valores e princípios junto ao público envolvido, que de alguma forma se relaciona com ela, e especificamente aos seus associados. Ressalta-se que este tipo de organização apresenta características diferenciadas e intrínsecas pautadas por valores e princípios, que são de natureza própria, mas não exclusivos delas. Pois, coincidentemente, a democracia em uma determinada sociedade pode levar a valorizar mais essa forma organizacional.

Em diversos estudos a percepção da falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados é ressaltado como um dos principais problemas encontrados nas cooperativas e de todo o sistema cooperativista, bem como é apontado que as cooperativas não apresentam modelos adequados de gestão e tampouco há cooperação entre elas.

Para que haja uma moderna gestão cooperativa, esta necessita ser gerida de tal modo que os dois tipos de gestão sejam complementares e igualmente promovidos para cumprir com os seus objetivos. Dessa forma,

a educação cooperativista tem exatamente o papel de atuar simultaneamente em ambas as formas de gestão, desenvolvendo processos de capacitação que sustentem e promovam uma adequada gestão cooperativa.

Valadares (2009) entende por educação cooperativista o processo e o método para formular e executar políticas de educação e comunicação ligadas à prática da cooperação. Não se limita, apenas, a pregar a doutrina e a defender os princípios cooperativistas, mas aprofunda quanto à questão de capacitar os associados para melhorar o nível de participação e de interação no dia-a-dia da cooperativa de modo a viabilizá-la como empresa, dando-lhes condições reais de competir nos mercados, e como associação de forma a promover seu desenvolvimento.

Por sua vez, Schneider (2003) acredita que a educação é fundamentalmente um problema de comunicação. Já Ricciardi e Jenkins (2000) afirmam que as práticas da educação e de comunicação estão atreladas uma a outra, pois não se pode falar em educação sem se referir à comunicação. Dessa forma, o desenvolvimento de uma cooperativa está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista.

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 à segundo ou terceiro plano (VALADARES, 2009, p.20).

Dentro dessa conformidade, o referido autor especifica que, em especial, no caso de cooperativas agropecuárias a comunicação e a educação podem ser operacionalizadas, sobretudo, por meio da Organização do Quadro Social (OQS). A OQS envolve a implementação de comitês educativos, também conhecidos como núcleos, conselhos representativos ou comissões locais, ambiente onde os associados se reúnem de forma periódica e sistemática, e que têm como objetivo ser uma ‘ponte de ligação’

entre o quadro social e o quadro dirigente da organização cooperativa. Este trabalho permite que os dirigentes interajam mais com os cooperados discutindo conjuntamente seus planos e propostas de trabalho, seus objetivos e metas, as informações sobre a realidade econômico-financeira da cooperativa e dos associados, as tendências dos mercados, para que juntos possam encontrar a solução dos problemas tanto da cooperativa quanto dos cooperados, conseguindo, desta forma, benefícios para ambos os interessados. A OQS, representa uma significativa ferramenta de gestão social, ao mesmo tempo, é *lócus* para o desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista, o que permitiria propiciar uma comunicação e capacitação mais assertiva, ou melhor, adequadas à realidade de cada cooperativa e dos seus associados.

Um dos principais objetivos da OQS, segundo Valadares (1995), é estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número possível de associados na gestão do empreendimento cooperativo. Este espaço é concebido da seguinte forma:

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por ‘vizinhos’. Em segundo lugar, a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior central, onde cada núcleo esteja representado por um dos cooperados participantes dessa comunidade, democraticamente eleitos. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes de todas as coletividades territoriais. Esta estrutura assim implantada se ocupa a discutir as propostas locais e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (VALADARES, 1995, p. 30).

Esta nova instância de participação possibilita um maior envolvimento dos cooperados com a vida institucional das cooperativas, aumentando o seu poder na mesma, já que as estruturas formais de participação como Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal mostraram-se ineficientes ou inadequados, dada a formalidade que geralmente se reveste a participação, como assevera Valadares (1995).



Para ilustrar essa discussão, o estudo conduzido por Macedo et al (2014) sobre o papel da OQS na articulação da relação associado-cooperativa singular-Cooperativa Central ao longo da cadeia produtiva leiteira, aponta que os produtores que participam das reuniões dos comitês educativos, em média, possuem maior produtividade litros/vaca/dia quando comparados aos que não participam. Isso seria um indício da vantagem da participação dos membros nos núcleos, por receberem mais informações técnicas nas reuniões, o que teria impacto direto na sua produtividade, visto que, com mais informações e capacitação, o planejamento e execução da produção torna-se mais fácil e eficiente. Outro apontamento é que as pessoas que participam recebem mais informações sobre a cooperativa, as produções e os mercados, que aqueles que não participam. E, atualmente, a informação é considerada um dos mais importantes recursos da organização produtiva, essencial ativo dos produtores rurais para que eles consigam entender às exigências do mercado e conhecer as novas tecnologias disponíveis e acessíveis para atender sua demanda, ou seja, é o processo de comunicação realizado de forma eficiente e atrelado à educação cooperativista uma das bases de funcionamento da OQS (MACEDO et al, 2017).

Schneider (1982) vai além ao afirmar que, se a informação direcionada aos cooperados pelos dirigentes for muito limitada, eles tenderão a ignorar até que ponto os dirigentes realmente visam ou não à sua promoção econômica e social, abrindo os canais para o receio e a desconfiança, o que acarreta diminuição no grau de adesão.

Zylbersztajn (2002) corrobora, ainda, que quando se tratar de organizações cooperativas, a informação direcionada aos associados toma ainda mais relevância, por ser considerado o ativo mais importante e específico da organização. Hohlfeldt, Martino e França (2001) salientam que o termo informação é definido para designar o conteúdo de um processo comunicativo, deixando o termo comunicação para expressar a relação entre pessoas.

Desse modo, percebe-se que a informação gera potencialmente um ato de comunicação. Em outras palavras, o ato de comunicar é realizado no sentido de tornar-se algo comum a alguém ou a um grupo e isso, por si só, já é vital para a sobrevivência de qualquer organização, uma vez que a comunicação é que mantém e sustenta os relacionamentos no ambiente organizacional.

Assim, é necessário que as cooperativas desenvolvam processos dinâmicos e interativos de comunicação, o qual não seria possível sem a existência de instâncias, pessoas e/ou setores específicos na organização que tenham essa responsabilidade entre suas funções dentro da cooperativa. De acordo com Rego (2000), a proposta de instituir o setor de comunicação está relacionada com a necessidade de assegurar eficácia aos atos comunicativos na empresa, reduzindo-se, ao máximo, os riscos por ocasião da implantação de sistemas de comunicação.

Para Schmitiz (2003), as cooperativas necessitam de programas específicos de comunicação que favoreçam a articulação interna e externa de seus públicos e que estabeleçam uma dimensão apropriada para divulgar e incorporar os valores e princípios que as 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.

A ação da gestão cooperativa exige mecanismos formais de comunicação, por se tratar de um procedimento inerente ao processo de formação de cooperativas. Sendo assim, a cooperação existente entre os diferentes indivíduos que compõe a cooperativa, desde antes de se constituir, pressupõe um ato de comunicação, pois, dessa forma, permite maior entendimento e envolvimento entre esses atores. Schneider (2003) entende que é justamente pelo aumento do fluxo de informações e de atividades educativas na perspectiva da ajuda mútua que se obtém um bom e eficiente relacionamento entre a cooperativa e os associados ou entre cooperativas.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de organizar os fluxos de informação numa perspectiva relacional entre dirigentes e associados e, também, outras relações existentes no ambiente cooperativo, como forma de proporcionar uma comunicação do tipo simétrica. Busca-se, então, nas cooperativas, uma comunicação de relações simétricas que proporcione melhor contato e intercâmbio entre seus públicos, uma vez que esta organização permite em sua estrutura específica - ambiente de tomada de decisão coletiva - uma relação mais participativa e dialógica.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados levantados no estudo indicam que dentre as seis cooperativas pesquisadas, quatro não priorizam ações na área de comunicação, não destinando nenhum investimento para tal. Já nas outras duas cooperativas há prioridade da comunicação, mas somente vinculado ao setor técnico. Os presidentes das Cooperativas Singulares não manifestam resistência para formalizar uma área de comunicação. Todavia, ponderam que há necessidade de um estudo de viabilidade.

No entanto, fica claro que não tem sido uma prioridade das cooperativas, ou já teriam estruturado essa ‘ferramenta de articulação’. Segundo os entrevistados, não existem programas ou projetos de comunicação implantados pelas Cooperativas Singulares com o intuito de favorecer a cadeia do leite. O que existem são ações pontuais, onde se utilizam esporadicamente da assistência técnica, dos núcleos cooperativistas, de matérias em jornais e revistas ou de programas de rádio para abordar este assunto. Para superar esta situação e, sobretudo, o baixo acesso à internet por parte dos produtores, algumas cooperativas estão planejando disponibilizar o acesso à internet na sede e, posteriormente, subsidiar a implantação da rede no meio rural, haja vista sua potencialidade de informar o produtor.

A internet e o telefone fixo e móvel são os meios estratégicos e de informações imediatos que as cooperativas estão utilizando ou que têm interesse de melhorar sua utilização para aproximar o produtor. Os informantes percebem que a cooperativa está evoluindo muito por utilizar softwares e suporte de informática para permanecer competitiva no mercado, embora muitos produtores ainda não estejam acessando, seja por não terem condições ou não valorizarem estes novos meios de comunicação da sociedade da informação. Tais tecnologias poderiam facilitar também o trabalho de gestão, reduzindo o tempo das atividades, gerando dados e informações simultâneas para gerentes e dirigentes.

Entre as cooperativas que já contam com o seu próprio site, um serviço que está começando a ser disponibilizado é a emissão do extrato mensal de crédito e do consumo do produtor, que é similar à “Folha do Leite” e funciona como um extrato bancário. Além da utilização da telefonia móvel ou fixa para fazer convites para as reuniões, assembleias, dias de campo e outros eventos.

Assim, a informação em tempo real pode ser cada vez mais importante para a tomada de decisão na atividade leiteira e as TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) poderiam influenciar sobremaneira na gestão cooperativa.

Outro dado relevante desse estudo diz respeito ao levantamento dos meios de comunicação comumente utilizados pelas Cooperativas Singulares na transmissão de informações, seja produto delas mesmo ou da Central. Segundo os dados coletados, os jornais produzidos pelas Cooperativas Singulares são o meio de comunicação mais utilizado para informar o produtor rural, sendo que quatro das seis cooperativas pesquisadas tem o seu próprio jornal. Este veículo impresso tem o papel de informar sobre os assuntos que retratam o “mundo” da cooperativa no âmbito local, tais como: mercado; cadeia produtiva do leite; preço e qualidade do leite; dicas de assistência técnica e saúde animal; questões referentes à Central; divulgação de telefones úteis, dos fornecedores que mais entregaram leite e os melhores na qualidade; datas de cursos e reuniões, aniversariantes e outros temas do momento. Nas cooperativas que têm jornal, mas não departamento de comunicação, o produto é terceirizado. Há casos em que um jornalista é contratado para produzir *releases* jornalísticos, outros são contratados para serem editores e assinar as matérias do jornal, recebendo em contrapartida a publicidade, não implicando custos para a cooperativa.

No segundo lugar em frequência, três cooperativas indicaram que utilizam como canal de comunicação a Revista Produtor da Central, as circulares e o Boletim *on line*. A Revista Produtor da Central é produzida pela equipe de assessoria de relacionamento com o cooperado e é entregue mensalmente. As circulares são utilizadas para divulgar os eventos promovidos tanto pela Central quanto pelas Cooperativas Singulares, como é o caso da realização de palestras técnicas e dias de campo. E, o Boletim *on line*, no formato de *newsletter*, é enviado sob a forma de comunicado via *e-mail*.

Em terceiro lugar, com duas menções, estão os núcleos cooperativistas, estruturas da OQS, que são instâncias de comunicação específicas das cooperativas. Eles possuem particularidades demográficas e culturais, de acordo com as comunidades representativas das cooperativas. Como supracitado, estas instâncias de participação são meios importantes, dado que estão positivamente relacionadas com maior produtividade das uni-

dades produtivas e maior nível de informação do quadro social, bem como facilitam o acesso à informação pelos produtores, obtendo melhores condições para planejar sua produção. Assim, a Singular passa as informações que considera relevantes nas reuniões de núcleos, entre as quais, por exemplo, o tema do preço do leite. Neste caso, o produtor pode planejar um aumento ou diminuição da quantidade de ração para as vacas leiteiras a fim de minimizar possíveis prejuízos e/ ou maximizar renda. Desse modo, a OQS permite um processo que flexibiliza, concomitantemente, os fluxos ascendentes e descendentes de comunicação.

Nos núcleos, os cooperados e delegados são informados dos temas a serem tratados nas assembleias, transformando-se em espaços de discussão pré-assembleias. Assim, os associados que participam de núcleos estarão em melhores condições para participar, estando mais presentes e conscientes do dia a dia da cooperativa. Uma delas está criando núcleos mais específicos, um de mulheres e outro de jovens. A ideia é informar e capacitar esses públicos para que influenciem nas decisões da propriedade rural, utilizando-se das informações tanto do núcleo quanto das revistas e jornais lidos. Esta estratégia não só pode produzir aumentos de produção nas propriedades, mas também podem afetar as estruturas internas de decisão e até a permanência dos jovens na sucessão familiar da produção leiteira. A vantagem deste tipo de comunicação nas organizações, em pequenos grupos, conforme pondera Pinho (2006), é que as mensagens são melhor estruturadas do que na comunicação interpessoal, embora os canais e as oportunidades de *feedback* sejam os mesmos.

Em último lugar entre os meios citados estão as reuniões e o Totem de transferência de tecnologia. As reuniões são todas aquelas realizadas com os presidentes para repasse de informações e/ou para tomada de decisão, que neste caso é um instrumento de comunicação descendente. E o Totem é um terminal de autoatendimento para que produtores tenham acesso a informações técnicas do dia a dia na propriedade, implementado em acordo com a Embrapa Gado de Leite e a Central, que dá condições ao produtor de acessar pela internet, na sede da cooperativa, qualquer informação de seu interesse.

Pinho (2006) explica que nenhum canal de comunicação é capaz de alcançar absoluta fidelidade na reprodução da mensagem, sendo que alguns são mais suscetíveis aos ruídos e interferências do que outros. Assim, se possível, é interessante que as Singulares utilizem mais de um canal, não

somente o midiático e o impresso, mas também o face a face, que permite maior contato e interação, pois cada contexto irá exigir tratamento diferenciado.

Ao serem consultados a respeito de quais temáticas atraem a atenção dos associados em reuniões e assembleias da Singular, os presidentes explanaram que o preço do leite e da ração, a situação e tendências do mercado de lácteos, a prestação de contas e o salário da diretoria são os temas que costumam ser bastante polêmicos, ao contrário do que acontece com as distribuições de sobras que não causam grandes discussões. Nota-se que as temáticas de interesse dos associados estão ligadas a tomada de decisões sobre recursos econômicos, ao contrário do que acontece com a distribuição das sobras, que mesmo sendo de interesse econômico não permite significativas mudanças, uma vez que a distribuição é proporcional à quantidade de leite já entregue à Central.

Dentre as demandas dos associados, foi verificado que a principal está relacionada ao preço do leite e da ração, pois o produtor está sempre almejando melhorar seu retorno financeiro e precisando de insumos de boa qualidade para comprar.

A demanda por informação sobre o preço do leite é natural, pois todo dono necessita dessas informações de caráter estratégico, principalmente diante do fato que este setor é o único no qual o dono do empreendimento é também quem entrega a matéria prima, e é até por isso que os cooperados são chamados de “fornecedores” pelas cooperativas. É possível observar a manifestação dessa demanda de modo formal em reuniões e visitas técnicas e, também, de modo informal, por meio de telefonemas, nas conversas e até mesmo com o caminhoneiro que tem uma relação frequente com o produtor, face a face, onde essa obtenção de informação não requer domínio da leitura, porém é insuficientemente utilizado pelas cooperativas. Assim, esses canais informais, dependendo da instância, podem ser mais eficazes que a própria utilização dos canais formais.

Os presidentes de cooperativas explicam que quando há algum conselheiro na Central, as informações chegam com mais rapidez aos produtores. Mas mesmo assim “ficam perdidos” quanto à política de formação de preço.

Um dos informantes gostaria que a formação do preço fosse igual ao que acontece na Austrália e Nova Zelândia, onde se projeta o preço do leite com seis meses de antecedência. Já um outro presidente ficaria sa-

tisfeito se os produtores se preocupassem com o sistema de produção, independente da variação no preço. Disso tudo, fica clara a importância crucial da Central em manter eficientes sistemas de agregação de valor que lhes permita gerar resultados no mercado, pagando um preço que satisfaça o produtor. Com isso, o produtor se vê gratificado e reforça seu reconhecimento como dono-usuário da cooperativa e se identifica como membro da Central.

Cabe ressaltar, considerando a opinião de um dos entrevistados, que ao invés do produtor reclamar que não lhe chega informação sobre o preço do leite, deveria buscar informação com os gerentes ou diretores na cooperativa, abandonando um papel passivo, tornando-se mais profissional como produtor. Conclui-se que isso não é culpa somente do cooperativismo, mas também do próprio produtor que quer ser receptor numa comunicação unilateral. Outras críticas são retratadas sobre as dificuldades de comunicação com os produtores, como se percebe em alguns depoimentos. Os argumentos recaem sobre a falta de interesse em participar nas tomadas de decisão na cooperativa e se informar sobre o que acontece com ela e como isso lhe afeta, prevalecendo, assim, o modelo de “comunicação como ação”, em que as partes não interagem entre si, ocorrendo apenas contato linear.

Baseado nos dados deste estudo pode-se dizer que seria aconselhável uma avaliação por parte dos articuladores da área de comunicação das ferramentas que estão sendo utilizadas. Existe uma defasagem entre os avanços tecnológicos da área comunicacional e as possibilidades de acesso às mesmas por parte do público que se quer atingir, seja por falta de capacitação (baixa instrução escolar) ou por falta de acesso aos canais que o possibilitem acessar tais informações (falta de computador e/ou, de acesso internet). Excetuando-se o caso das reuniões e/ou, pequenos grupos, em especial a OQS, privilegiam-se modelos onde existem emissores que disponibilizam mensagens e receptores de informação, que não só têm pouca possibilidade de retroalimentar processos de comunicação, mas que não têm acesso aos canais escolhidos.

Outro resultado notório é a baixa participação e a falta de interesse dos cooperados, quer seja um fator que limita a comunicação quer seja considerando o uso dos canais da Cooperativa Central ou das Singulares. Este dado reflete, segundo Zylberstajn (2002), o distanciamento em cooperativas estruturadas verticalmente, ocorrendo exatamente porque os

produtores se posicionam cada vez mais distantes do processo de tomada de decisão dos negócios.

Além disso, os canais e as ferramentas utilizados são questionados por alguns informantes, já que nem sempre atingem o receptor, neste caso o produtor rural. Uma possível solução seria o investimento na OQS, por meio de núcleos, pois facilitaria o processo de comunicação no Sistema Agroindustrial, promovendo desta forma maior envolvimento entre os produtores, a Cooperativa Singular e a Central, eliminando o distanciamento, promovendo a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, de produção e produtividade dos cooperados. A premissa é de que os associados que participam de núcleos vão muito melhor informados, por exemplo para a assembleia, do que aqueles que não participam.

Chega-se à conclusão de que o modelo de comunicação, segundo classificação de Byers (1997), que mais se aproxima da realidade nas Cooperativas Singulares pesquisadas é o “modelo como ação”, que opera numa perspectiva mecanicista, ou seja, comunicação de mão única. Entretanto, notam-se indícios de avanços, com a criação de uma assessoria de relacionamento com o produtor na Central que tem a intenção de diminuir este distanciamento e ao investir e estimular o trabalho de OQS nas prioridades estratégicas das Cooperativas Singulares, mesmo que este instrumento seja prioridade em apenas três delas, pois tem como objetivo maximizar simultaneamente os fluxos no sentido ascendente e descendente.

Por outro lado, o modelo que mais se adequaria à estrutura específica das cooperativas, o qual possibilitaria desenvolver relações “cooperado-cooperativa” mais participativas e dialógicas, é o da “comunicação como interação”, em que se propõe percorrer um caminho circular entre emissor e receptor, os quais podem adaptar ou ajustar suas mensagens (e conseqüentemente suas ações) por meio da retroalimentação. Trata-se de um modelo de mão dupla, que promove a transformação permanente do receptor em transmissor e vice-versa, permitindo um reajuste permanente da comunicação. Obviamente, neste modelo, o emissor deixa de controlar as mensagens que serão emitidas, exigindo um compromisso maior na disponibilização das informações necessárias por parte de quem as possui.

Tais apontamentos demonstram a dificuldade em articular os interesses da produção primária de grande número de produtores e das Coopera-



tivas Singulares, juntamente com os interesses agroindustriais da Central. Encontrando-se nesta articulação diferentes processos de comunicação, alguns mais simples (Central-produtor, Central-singular, singular-produtor), por envolver menos públicos no processo, e outros mais complexos (Central-singular-produtores), referente ao modelo federado, que precisam harmonizar os interesses na escolha de canais, de mensagens e até mesmo no controle da informação. Assim, há mensagens bem diferentes a serem transmitidas. Como por exemplo, existem informações sobre a Central que são importantes para as Singulares poderem participar da gestão da Central, mas não seriam relevantes de serem socializadas com os produtores, pois perderiam competitividade se chegassem aos ouvidos dos concorrentes. Outras informações são de interesse somente dos produtores, como as de caráter técnico, no caso de conseguir melhorar a qualidade do leite. Mas que são de importância residual para a Singular, que só se interessa na medida em que permite articular os discursos de seus técnicos e viabilizar os insumos necessários. Outras são de interesse de todos, como sobre o preço do leite. Cada uma tem seus canais adequados (OQS, reuniões, material impresso, internet de acesso aberto, intranet, caminhoneiro, rádio, etc.), assim como seus receptores que não são sempre os mesmos. Ou seja, na Singular podem ter mensagens só para os presidentes, que não devem ser socializadas, enquanto outras sejam importantes que cheguem a todos na cooperativa (dirigentes, funcionários e produtores), outras, só para funcionários etc.

Daí a necessidade da comunicação, para se entender cada processo que ocorre na complexa articulação do modelo federado de cooperativas. Isto é, a importância para entender como se articulam os interesses, exigências e demandas dos diversos e distintos atores que compõem a cadeia agroindustrial do leite, bem como no adequado uso dos meios de comunicação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A comunicação nas Cooperativas Singulares é ainda deficientemente desenvolvida. Os dados mostram que quatro cooperativas não priorizam ações na área de comunicação, não destinando nenhum investimento. Já em outras duas cooperativas há prioridade, mas somente no setor técnico. Fica claro que não tem sido uma prioridade das administrações das coope-

rativas, ou já teriam estruturado o departamento de comunicação, mesmo não manifestando resistência para formalizá-lo. Os principais meios elaborados e utilizados pelas Singulares são o próprio jornal e a OQS. Ressalta-se que esses meios nem sempre são reportados pelo departamento de comunicação, pois, às vezes, no caso do jornal impresso, o editor recebe em contrapartida toda a publicidade, não significando custos para a cooperativa e, no caso da OQS, não é necessária uma pessoa capacitada para a condução das atividades.

Chegou-se à conclusão de que o modelo de comunicação que mais se aproxima da realidade nas Cooperativas Singulares pesquisadas é o “modelo como ação”. É importante destacar o papel da OQS nas Cooperativas Singulares para melhorar a comunicação e maximizar os fluxos de informações entre produtores-Cooperativa Singular-Central. Assim, o modelo que mais se adequaria à estrutura específica das cooperativas, o qual possibilitaria desenvolver relações cooperado-cooperativa mais participativas e dialógicas, é o da “comunicação como interação”, que se propõe percorrer um caminho circular entre emissor e receptor.

Portanto, é preciso redimensionar a comunicação nas cooperativas para uma perspectiva pró-ativa e democrática, voltada para a gestão social e empresarial interligadas e complementárias, possibilitando articular os interesses das três instâncias encontradas no modelo federado de cooperativas, bem como seguindo a demanda do sistema agroindustrial. A sobrevivência deste modelo federado dependerá de como se faça essa articulação.

REFERÊNCIAS

BYERS, P. Y. The process and perspectives of organizational communication. In: BYERS, P. Y. (Org). **Organizational communication: theory and behavior**. Boston: Allyn and Bacon, p.3-38, 1997.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa: Racionalidad de la acción y racionalización social**. Madri: Taurus, 2001.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. **Teorias da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p.169-192, 2008.

LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1998.

MACEDO, A. S; SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P. A Organização do Quadro Social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, p. 177-205, 2014.

MACEDO, A. S; SOUSA, D. N; COSTA, M. S; MILAGRES, C. S. F. Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 21, p. 53-63, 2017.

PINHO, J. B. **Comunicação organizacional**. Viçosa: UFV, 2006.

PUTNAM, L.L; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5ªed. São Paulo: Summus, 2000.

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. Principais problemas na comunicação cooperativa. In: PINHO, D. (Org) **Administração de cooperativas**. São Paulo: CNPq, 1982, p.141-145.

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

SOUSA, D. N. **A comunicação na articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas**. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa, 2011.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural** (Impresso), v. 52, p. 495-514, 2014.

\_\_\_\_\_. As percepções sobre a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. **Extensão Rural (Santa Maria)**, v. 22, p. 104-115, 2015.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S. O atual modelo de captação de leite é adequado?: Compreendendo a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. In: MILAGRES, C. S. F; SOUSA, D. N (Orgs.). **Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos**. 1ª ed.Palmas: EDUFT, 2016, v. 1, p. 19-36.

VALADARES, J. H. **Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária**. 1995. Universidade Federal de Lavras. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). p. 86. 1995.

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

ZYLBERSTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. São Paulo: USP, 2002.

## **Diego Neves de Sousa**

Doutorando em Desenvolvimento Rural (UFRGS), mestre em Extensão rural e bacharel em Gestão de Cooperativas (UFV). Analista da Embrapa Pesca e Aquicultura.  
E-mail: diego.sousa@embrapa.br

## **Alex dos Santos Macedo**

Doutorando em Administração (UFV), mestre em administração (UFLA) e bacharel em Gestão de Cooperativas (UFV).  
E-mail: alexmacedo.ufv@gmail.com

## **Cleiton Silva Ferreira Milagres**

Doutorando em Desenvolvimento Regional (UFT), mestre em Extensão rural e bacharel em Gestão de Cooperativas (UFV). Professor Assistente da UFT.  
E-mail: cleiton.milagres@mail.uft.edu.br

## **Michele Silva Costa**

Mestranda em Letras (UFT), especialista em Docência do Ensino Superior (Instituto Albert Einstein), Administradora e licenciada em Letras/Espanhol (UNIMONTES). Técnica administrativa da UFT.  
E-mail: michele2\_sc@yahoo.com.br

## **Roseni Aparecida de Moura**

Doutora e mestra em Extensão Rural, bacharel em Gestão de Cooperativas (UFV). Professora Assistente da UFT.  
E-mail: roseamoura@yahoo.com.br

RECEBIDO EM: 05/06/2017

ACEITO EM: 05/08/2017