

## **Entre o social e o econômico, uma gestão cooperativa é possível? Estudo sobre as estratégias de comunicação nas cooperativas agropecuárias**

### **Between social and economic, is cooperative management possible? Study on communication strategy in agricultural cooperatives**

#### **Diego Neves de Sousa**

Diego.sousa@embrapa.br

Doutorando em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Analista do setor de Transferência de Tecnologia da Embrapa Pesca e Aquicultura- Palmas/TO.

#### **Cleiton Silva Ferreira Milagres**

cleiton.milagres@mail.uft.edu.br

Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins(UFT). Professor Assistente II (UFT) no curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, campus Araguaína.

#### **Michele Silva Costa**

michele2\_sc@yahoo.com.br

Mestranda em Letras (UFT). Especialista em Docência do Ensino Superior pela FACIMAB. Técnica administrativa da Universidade Federal do Tocantins.

#### **Alex dos Santos Macedo**

alexmacedo.ufv@gmail.com

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professor substituto da Universidade Federal de Juiz de Fora.

**Recebido em: 14/08/2017**  
**Aprovado em: 24/10/2017**

**Revista do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (UFV)**

**ISSN 2359-5116 | V. 6 | N.2 | JUL-DEZ.2017**

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de comunicação nas cooperativas agropecuárias, localizadas no estado de Minas Gerais, no contexto do modelo federado de cooperativas. A pesquisa é qualitativa que contou com o apoio da técnica de entrevista semiestruturada. Entre os resultados, postula-se que exista nesta articulação diferentes processos de comunicação simultâneos e relacionados que precisam harmonizar interesses, demandas e exigências desses três níveis de instâncias, numa adequada escolha de canais e de mensagens.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; extensão rural; educação cooperativista; processos comunicativos; Organização do Quadro Social.

## ABSTRACT

This article aims to analyze communication strategies in agricultural cooperatives, located in the state of Minas Gerais, in the context of the federated model of cooperatives. The qualitative research was supported by the semi-structured interview technique. Among the results, it is postulated that there is in this articulation different simultaneous and related communication processes that need to harmonize interests, demands and requirements of these three levels of instances, in an appropriate choice of channels and messages.

**Keywords:** Cooperativism; rural extension; Cooperative education; Communicative processes; Membership Organization.

## Introdução

As cooperativas são formas organizacionais específicas que combinam objetivos sociais e econômicos articulados para uma gestão de êxito. Para que haja uma gestão profissional deste setor, tem-se a educação cooperativista cujo papel é também atuar simultaneamente em ambas as formas de gestão (social e econômica), a fim de desenvolver processos de capacitação que sustentem e promovam uma adequada gestão cooperativa.

Estudos apontam que a falta ou o esquecimento da educação cooperativista é um dos principais problemas encontrados nas cooperativas (Valadares, 2009; Sousa et al, 2010; Sousa et al, 2013; Ferreira et al, 2013); enquanto outros autores (Ricciardi e Jenkins, 2000; Schneider, 2003) acreditam que a educação é fundamentalmente um problema de comunicação. Ambas correntes de pensamento possuem suas práticas atreladas e indissociáveis, pois não se pode falar em educação sem se referir à comunicação. Dessa forma, o progresso de uma cooperativa está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista. Como exemplo dessa operacionalização, destaca-se como meio de comunicação nas cooperativas a Organização do Quadro Social (OQS) com o objetivo de ser uma “ponte” entre o quadro social e o conselho administrativo da cooperativa.

Destarte, se revela as especificidades dessa organização, bem como percebe-se a necessidade de organizar os fluxos de informação numa perspectiva relacional entre dirigentes, associados e, também, outras relações existentes no ambiente cooperativo (associados, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade em que está inserida a cooperativa), como forma de proporcionar uma comunicação do tipo simétrica. Para Pasquali (1973), este tipo de comunicação se revela através de uma paridade de condições entre emissor e receptor, na qual há possibilidades de ouvir o outro e ser ouvido, de modo a possibilitar mútuo entendimento entre os sujeitos envolvidos no processo social.

A hipótese do presente estudo é que as cooperativas não têm uma comunicação de relações simétricas que proporcione melhor contato e intercâmbio entre seus públicos, ainda que nesta organização permita em sua estrutura específica (ambiente de tomada de decisão coletiva) uma relação mais participativa e dialógica.

Neste intento, tem-se como proposta analisar as estratégias de comunicação utilizadas pelas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais no contexto do modelo federado, sob a perspectiva das narrativas dos colaboradores do setor de comunicação das

mesmas. A pesquisa é qualitativa, que utilizou da técnica de entrevista semiestruturada para a coleta de dados, enquanto para o tratamento dos dados utilizou-se da análise de conteúdo.

### **Especificidades do modelo federado de cooperativas**

As cooperativas trazem em si uma grande especificidade na forma de organização, já que atuam simultaneamente como empresas e associações, as quais devem ser igualmente priorizadas para se conseguir uma gestão de êxito (Amodeo, 2006).

O cenário da atual economia mundial apresenta-se para as cooperativas sob a forma de uma permanente contradição, qual seja, a de manter uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte que conquistam seus mercados e, concomitantemente, atender às necessidades dos seus associados. Por sua vez, nem sempre conseguem atuar nestas duas esferas com eficiência.

Formam-se, assim, estruturas verticalizadas, que permitem eficiência de escala e de escopo, em que as decisões nas organizações superiores (Cooperativa Central) estão sustentadas por instâncias de decisão também das bases (Cooperativas Singulares filiadas à Central e seus associados). Geralmente, os critérios de decisão das Centrais requerem complexos conhecimentos sobre o funcionamento do sistema agroindustrial, enquanto o conhecimento das cooperativas e produtores rurais está focado nas questões atinentes à produção primária, caracterizando dois raciocínios distintos que devem ser harmonizados, o global e o local (Sousa, 2011).

O modelo federado de cooperativas requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informação. Enquanto que a Cooperativa Singular atua no processo de organização da produção, a Cooperativa Central cuida da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados. Este modelo tem dupla intermediação, o que aumenta os custos e, geralmente, incorre em divergências no que concerne a falta de informações em relação ao preço do leite e nas decisões de investimento, comprometendo na competitividade da cooperativa (Chadadd, 2007). Em outras palavras, os custos calculados pela Central seriam diferentes dos praticados pelas Singulares. Como exemplo disso seria os custos do transporte local que é de responsabilidade da Cooperativa Singular, tendem a ser maiores por quilômetro percorrido devido a precariedade das estradas e por utilizar caminhões menores. Em contrapartida, levar o leite para a Central demanda menores custos de logística, pois as estradas estão em melhores condições e os

caminhões, geralmente utilizados, são maiores para a distribuição da matéria prima em questão.

Apesar de haver críticas como a de Bialoskorki Neto (2006)<sup>1</sup>, a estrutura federada tem predominado nas cooperativas agropecuárias do país justificada pela trajetória histórica das cooperativas para melhor atender os mercados, que buscam cada vez mais a eficiência e eficácia.

Desse modo, a comunicação cumpre papel essencial na articulação nos diferentes níveis da organização para que atuem de forma articulada e não concorram por recursos ou se enfrentem diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa (Sousa et al, 2015; Sousa, Amodeo e Macedo, 2016).

Com o apoio de uma eficaz comunicação entre cooperativa e cooperado é possível articular adequadamente a cadeia de valor promovendo melhores resultados econômicos e sociais simultaneamente aos partícipes do processo de cooperação. A importância dada a comunicação é por ser uma ferramenta estratégica para viabilizar melhorias na gestão da cooperativa (social e econômico). A devida utilização deste instrumento apresenta desafios específicos quanto às técnicas utilizadas, sobretudo para evitar o surgimento de barreiras que impeçam o desenvolvimento de fluxos de informação entre os públicos envolvidos no empreendimento cooperativo. Por ser considerado um dos principais problemas encontrados na gestão cooperativa, passa a ser, portanto, atribuição da educação cooperativista encontrar ferramentas de comunicação mais eficientes e adequados (ou mesmo adaptá-los) à realidade do cooperativismo, como forma de promover melhores resultados.

### **Especificidades da comunicação na gestão de cooperativas**

Qualquer tipo de organização funciona como parte integrante da sociedade. A forma como as organizações encontraram para informar e se relacionar com a sociedade, ao dar respostas demandadas pelos indivíduos quanto aos seus anseios, é a comunicação. Nesse sentido, Rego (2000) explica que as organizações necessitam conhecer uma própria forma de se comunicar com seus públicos de interesse.

---

<sup>1</sup> Bialoskorki Neto (2006) exemplifica que a recepção do leite pela Cooperativa Central sem a intermediação da Singular é uma alternativa estratégica para alavancar a participação das cooperativas no mercado de lácteos. O autor explica que o modelo centralizado evita o passeio do leite pelas Singulares e constitui um novo modelo de gestão a ser adotado pelas cooperativas nacionais.

A comunicação organizacional pode ser percebida como um alicerce que dá forma à organização. Isto significa dizer que a comunicação e a organização constituem em um único fenômeno no qual comunicação é organização, assim como organização é comunicação, em que ambos os processos são isomórficos. Em outras palavras, a comunicação é uma espécie de “coringa”, pois está ligada à maioria das temáticas sobre os estudos organizacionais (Putnam et al, 2004).

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, poder, persuasão, regras, cultura, mudança, redes e tecnologia, influenciando, desse modo, o clima organizacional.

No caso da organização cooperativa, orientada a privilegiar a democracia, é desafiada a divulgar seus valores e princípios junto ao público envolvido, que de alguma forma se relaciona com ela, em especial com seus associados que são simultaneamente donos e usuários do empreendimento coletivo. Ressalta-se que este tipo de organização apresenta características diferenciadas e intrínsecas 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 (Sousa et al, 2014).

Estudos retratam a percepção da falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados como um dos principais gargalos 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 (Valadares, 2009; Sousa et al, 2010; Ferreira et al, 2013; Sousa et al 2014).

Frantz (2001) considera a educação e a cooperação duas práticas sociais, sendo que em determinados aspectos uma contém a outra, ou seja, tanto no processo de educação é possível verificar práticas cooperativas, como o inverso também pode ser observado, pois os processos cooperativos educam. Em face disto, a educação cooperativista, ao possibilitar o aprimoramento tanto da gestão social como empresarial das cooperativas, permite contribuir satisfatoriamente para o alcance da competitividade e de estratégias organizacionais (Ferreira et al, 2013).

Para que haja uma moderna gestão cooperativa, pautada concomitantemente pelos aspectos sociais e econômicos, 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 em 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 nas atividades da cooperativa de modo a viabilizá-la como empresa, dando-lhes condições reais de competir nos mercados e, também como associação, no intuito de promover seu desenvolvimento.

Por sua vez, Frantz (2001) ressalta que a educação se traduz em um processo cooperativo, desde que este processo seja essencialmente voltado à emancipação humana, e também num processo interativo e democrático, em que os sujeitos, através da ação comunicativa, podem se tornar donos do próprio destino e construtores da sua própria história.

Neste intento, Ricciardi e Jenkins (2000) e Schneider (2003) acreditam que a educação é fundamentalmente um problema de comunicação, uma vez que as práticas educativas e comunicativas estão atreladas uma a outra. A inferência dessa problematização é que o desenvolvimento de uma cooperativa está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista.

No entendimento de Valadares (2009), a inexistência de um eficiente sistema de educação e comunicação entre quadro social, conselho administrativo e funcionários direcionados aos interesses da própria cooperativa pode prejudicar o associado na sua função de dono-usuário da cooperativa. Dito de outra forma, isto faz com que se distancie progressivamente de sua função primordial que é a prestação de serviços aos associados. Como consequência, transforma-se em uma empresa ineficiente, ao não conseguir a adesão dos seus associados, desprovidos das informações necessárias para se comprometerem com sua cooperativa ou transforma-se numa empresa eficiente, porém uma empresa qualquer que valoriza somente a dimensão econômica e, como consequência, relega a dimensão social.

Dentro dessa conformidade, no caso específico das cooperativas agropecuárias, a comunicação e a educação podem ser operacionalizadas, sobretudo, por meio da OQS. Um dos principais objetivos da OQS, segundo Valadares (1995), é estruturar um espaço

de poder na cooperativa, ao viabilizar a participação democrática do maior número possível de associados na gestão do empreendimento cooperativo. A partir da instância participativa possibilita um maior envolvimento dos cooperados com a vida institucional das cooperativas, aumentando o seu empoderamento, uma vez que as estruturas formais de participação como Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal mostram-se ineficientes ou inadequados, dada a formalidade que geralmente permeiam as citadas ações de participação.

Para ilustrar essa discussão, o estudo de Macedo *et al.* (2014) sobre o papel da OQS na comunicação entre associado, cooperativa singular e cooperativa central ao longo da cadeia produtiva do leite, aponta que os produtores que participam dos comitês educativos, possuem em média maior produtividade quando comparados aos que não participam. Isso indica vantagens da participação dos membros nas ações de OQS como, por exemplo, por receberem mais informações técnicas nas reuniões, o que resultou em impacto positivo na sua produtividade, visto que, com mais informações e capacitação, o planejamento e execução da produção tornou-se eficiente. Outro apontamento é que os associados que participaram, receberam mais informações sobre a cooperativa e quanto ao mercado, do que aqueles que não participaram. Considera-se nesse estudo é que o fluxo de informação é um dos mais importantes recursos para a organização produtiva e social, essencial ativo dos produtores rurais para que consigam entender às exigências do mercado e conhecer as novas tecnologias disponíveis e acessíveis para atender sua demanda. Desse modo, o processo de comunicação realizado de forma eficiente e atrelado à educação cooperativista é uma das bases de funcionamento da OQS.

Schneider (2003) corrobora ao explicar que, se a informação direcionada aos cooperados pelos dirigentes for muito limitada, aqueles irão questionar a gestão, incorrendo em receio e desconfiança na relação entre cooperados e cooperativa, o que acarreta na diminuição dos produtos e serviços entregues/prestados à essa. Ainda sobre a importância das informações no âmbito da cooperativa, Zylbersztajn (2002) nota que quando se trata de cooperativas, a informação direcionada aos associados torna-se mais relevante, por ser considerado o ativo mais importante e específico da organização.

Por sua vez, Hohlfeldt *et al* (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. É perceptível que a informação gera potencialmente um ato de comunicação, pois esse é realizado no sentido de tornar-se algo

comum a alguém ou a um grupo. A comunicação é essencial para a sobrevivência de qualquer tipo de organização, uma vez que mantém e sustenta os relacionamentos no ambiente organizacional (Idem).

Observa-se a necessidade das cooperativas desenvolverem processos dinâmicos e interativos de comunicação ao instituir um setor específico para esse fim. No entanto, conforme explanou Sousa et al (2014), a comunicação nas cooperativas é deficientemente desenvolvida, porque não priorizam ações na área da comunicação social e tampouco destinam investimentos. Se fosse prioridade, já teriam estruturado o departamento de comunicação e até mesmo os representantes legais das cooperativas não teriam manifestado resistência para a formalização. Assim, verificou-se que a comunicação é terceirizada ou o jornalista/colaborador da comunicação está em outro setor, o que geralmente deixa a comunicação social em um segundo plano na organização.

A importância de instituir o setor de comunicação é ressaltada por Rego (2000), pois dessa maneira assegura a eficácia nos atos comunicativos da organização, reduzindo ao máximo os ruídos de comunicação. De acordo com Schmitiz (2003), as cooperativas necessitam de programas específicos de comunicação que favoreçam a articulação de seus públicos prioritários e que estabeleçam uma dimensão apropriada para divulgar e incorporar os valores e princípios que as perpassam, uma vez que as ações planejadas devem fazer parte de um programa permanente, com iniciativas e objetivos claramente definidos, para fortalecer as ações de educação cooperativista.

As ações atinentes à gestão cooperativa exige mecanismos formais de comunicação, por se tratar de um procedimento inerente ao processo de constituição de uma cooperativa. O processo de 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. Assim, 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.

Entretanto, Pinho (2006) assevera que alguns canais de comunicação são suscetíveis aos ruídos e interferências, uma vez que nenhum canal é capaz de alcançar absoluta fidelidade na transmissão da mensagem. Para Robbins (2002), o canal de comunicação mais rico, eficaz e rápido de tratar simultaneamente com diferentes sinais,

facilitar o *feedback* e ser pessoais é a conversa face a face, enquanto que os canais mais pobres são as mídias impessoais, tais como os folhetos, boletins e relatórios.

Portanto, no contexto das organizações cooperativas, verifica-se a necessidade de organizar os fluxos de informação numa perspectiva relacional e de mão dupla entre dirigentes e associados e, também, em outros fluxos existentes no ambiente cooperativo, como forma de proporcionar uma comunicação do tipo simétrica. Em outras palavras, busca nas cooperativas um modelo de comunicação como interação, como o definido por Byers (1997), no qual as informações circulam entre emissor e receptor numa relação de mão dupla, os quais podem adaptar ou ajustar suas mensagens por meio da retroalimentação, diferente do modelo de comunicação como ação, que se caracteriza por ser de mão única, linear e sequencial, não existindo retroalimentação da informação.

### **Metodologia**

A estratégia metodológica utilizada nesta pesquisa para a coleta de dados foi a qualitativa, com o apoio da técnica de entrevista semiestruturada, realizada junto aos colaboradores do setor de comunicação nas cooperativas do ramo agropecuário vinculadas num modelo federado.

Este estudo foi realizado em seis cooperativas singulares e na Central de Cooperativas registradas no Sistema da Organização das Cooperativas Brasileiras. Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas durante a pesquisa de campo, com os colaboradores da área de comunicação da Central e das cooperativas Singulares e com presidentes das Singulares. Das seis Cooperativas Singulares analisadas, apenas duas possuíam uma área de comunicação instituída. Isso explica por que não se realizaram entrevistas com profissionais da área da comunicação nas outras quatro cooperativas. É sabido que nem todas as cooperativas tem um setor específico e tampouco algum profissional da área da comunicação social (Sousa et al, 2014), como comprovado na pesquisa.

O tempo das entrevistas variou entre vinte minutos a aproximadamente uma hora de duração, de acordo com o interesse e o volume de informações que cada um dos informantes apresentou ao responder as questões semi-estruturadas do roteiro.

Na sistematização e tratamento dos dados utilizou-se da análise de conteúdo. Para Bardin (1979), esta técnica constitui:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979, p.42).

A análise de conteúdo visa, assim, “ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica em relação à comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou observação” (Minayo, 2000, p.203).

Além disso, as narrativas coletadas nas entrevistas contribuíram na compreensão a partir de diferentes argumentações e percepções, consideradas “verdadeiras” de acordo com a referência da fonte de dados coletada, expressa numa determinada história casual que abrange o início, o meio e o fim, e, às vezes, gera uma conclusão moralizadora. Ou seja, a ordem temporal e a coerência das sequências dos fatos da história narrada é mais importante que a exatidão ou a falsidade dos elementos que referenciam tal argumentação (Radaelli, 2006).

### **Resultados e discussão**

A maioria dos problemas de comunicação está atrelada às diferentes posições de desigualdade de poder e conhecimento de informações entre os interlocutores (Habermas, 2001), como é observado numa avaliação sobre os problemas de comunicação na Central Cooperativa, em que alguns colaboradores apontaram suas críticas e também sugestões para melhorias dessas fontes de ruídos. No quadro 01, pode ser mais bem visualizada a avaliação, por parte dos entrevistados, sobre o sistema de comunicação desenvolvido pela Central.

**Quadro 01** – Opinião dos informantes sobre os problemas de comunicação.

<i>Tipo de problema</i>	<i>O problema</i>	<i>Sugestão</i>
Acesso a informação (Ligada ao fator tempo e por escassez de informações)	<p>"Senti dificuldades na comunicação entre Singular e Central, não só em nível de direção. Mas também porque as informações que chegam ao produtor são demoradas". Exemplifica relatando que habitualmente o presidente sai de seu município para Belo Horizonte onde acontece a reunião da Central. Depois de dois dias retorna ao município e é aí que repassa para o responsável da comunicação que marcará nos próximos quinze a vinte dias para encontrar com os produtores. Relembra que quando a cooperativa não era filiada à Central as informações eram imediatas, sem burocracias, difundidas no início do mês (Relato do informante A).</p> <p>A comunicação proveniente da Central para a sua Cooperativa Singular é muito fraca e não tem muita ação. Percebe que normalmente a comunicação não chega a eles e que precisa ser melhorada em todos os níveis. "O defeito disso tudo está na cadeia de valor que vai desde o produtor até a Central". Senti que a Central está querendo melhorar a comunicação com a criação de um departamento para estreitar o contato com o produtor. "Isso é mais recente, antes não tinha"(Relato do informante E)</p>	<p>Para a cooperativa, o ideal é que a informação chegue até a primeira quinzena do mês, quando acontecem as reuniões dos núcleos cooperativistas. Aconselha que os técnicos da Central que moram no município da cooperativa deveriam participar mais das reuniões, ao invés de ficarem no escritório, para que tenham maior contato com os produtores e que estes sintam que a Central está presente para esclarecer seus anseios (Relato do informante A).</p> <p>A Central deveria ter maior participação e preocupação com a vida das cooperativas, fazer o mesmo que as Cooperativas Centrais de Crédito praticam com suas Singulares. Por exemplo, quando diagnosticado debilidade econômico-financeira de alguma cooperativa, sugerir que faça um processo de aglutinação ou algo do tipo. Outra sugestão é que o produtor também poderia fazer alguma coisa, juntamente com a Cooperativa Singular e a Central para melhorar a comunicação do sistema (Relato do informante E).</p>
Omissão de mensagens provocada por falta de certeza a respeito das informações necessárias e a tentativa de omiti-las)	<p>"A comunicação que chega a Singular é de forma faltosa". Quando se busca a informação na Central até que é respondido, mas tem que ir atrás. Ressalta que nem sempre a revista e os comunicados ajudam a entender informações sobre o mercado e a formação de preço. "A Central precisa perder amor a essas informações e deixar que elas sejam acessíveis para nós. Não são informações só simples e técnica, não! São informações comerciais, de peso maior, de musculatura, porque na verdade o associado que é dono da Central quer que chegue às informações a ele"(Relato do informante C)</p>	<p>A sugestão é que haja maior frequência nas reuniões da Central com suas Cooperativas filiadas, já que não flui tanta informação para o cooperado. Hoje são realizadas quatro reuniões ao ano que discutem a vida da Central, o resultado financeiro, o preço do leite, os problemas nas fábricas entre outros temas. "Precisamos participar mais, entender melhor o sistema. Vindo aqui poucas vezes e ficando no máximo quatro horas, isso é muito pouco comparado a grandeza da Central. Estamos distantes e queremos uma maior aproximação" (Relato do informante C).</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à comunicação entre o produtor e a Central ainda é recente. Com a criação da assessoria de relacionamento com o produtor, tem grandes perspectivas de

crescimento e desafios pela frente, embora direciona seus trabalhos em canais<sup>2</sup> de baixo nível de riqueza, como os boletins e revista, sem nenhuma circularidade da informação, contrariando a natureza cooperativa que permite em sua estrutura uma relação mais participativa e dialógica entre os partícipes do processo. Estes meios seriam complementares para fazer chegar as informações ao produtor, ainda mais se considerar o esforço desta assessoria em elaborar materiais informativos com conteúdos coerentes na linguagem do produtor rural, mas, por outro lado, sobressai a comunicação unilateral.

Na opinião de um comunicador, acredita que quem cumpre melhor a comunicação com o produtor continua a ser "a Cooperativa Singular que está presente no dia a dia, que tem conversas com mais frequência e que tem o seu próprio jornal para relatar e difundir as informações da localidade". Por outro lado, acredita na potencialidade da comunicação realizada pela Central, que ainda recente percebe que qualquer informação interna que chega a eles, é repassada para os coordenadores de programas de assistência técnica e esses se comunicam diretamente com os produtores de diferentes maneiras. "Se espirrou aqui, a informação está lá". Explica que esta facilidade de comunicar está atrelada a capacidade de multiplicação da informação que a Central tem, uma vez que possui o maior sistema de assistência técnica privada do país com 60 técnicos contratados que ficam a serviço no campo, além de outros funcionários que ficam a cargo do Programa Educampo. Isto permite maior capilaridade para a informação chegar ao destinatário.

Outro comunicador nos informou que realizou uma avaliação informal com os produtores para melhor saber sobre o andamento dos seus trabalhos. Percebeu que "os produtores ficam surpresos em participar da revista e até mesmo ser capa, pois os modelos da revista são os próprios produtores". Outro indício positivo é que as pessoas ligam na Central para receber as revistas e as *newsletters* que são gratuitas, indícios de que estão gostando do trabalho feito até o momento.

A proposta é que o contato face a face, por meio dos especialistas da assistência técnica, seria o meio de comunicação que melhor possibilitaria troca de informações. Entretanto, precisaria ser mais bem otimizado pela Central, uma vez que a conversa face

---

<sup>2</sup> O modelo da hierarquia de riqueza dos canais apresentado por Robbins (2004), aponta a conversa face a face como o canal mais rico, eficaz e rápido de se transmitir as informações. Por outro lado, as mídias escritas impessoais, como folhetos, boletins e relatórios em geral são os canais mais pobres.

a face é o canal considerado mais rico, eficaz e rápido para se transmitir informações de diferentes naturezas. Os informantes das cooperativas entendem que seria preciso estabelecer uma política mais clara para potencializar estes importantes meios de comunicação que estão mais em contato com o produtor. Se tal fato concretizar pode apresentar maior interação e uma comunicação mais simétrica que qualquer um dos outros sistemas de comunicação baseados em tecnologias de massa. Numa avaliação sobre a comunicação da Central, embora se reconheça o potencial das ações desenvolvidas, os informantes enfatizam que as Cooperativas Singulares têm maiores possibilidades de se comunicar com os cooperados e lhes informar sobre questões do seu interesse devido a maior proximidade do que em relação a Central.

Pinho (2006) explica que nenhum canal de comunicação é capaz de alcançar absoluta fidelidade na reprodução da mensagem, nos quais alguns são mais suscetíveis aos ruídos e interferências do que outros. Assim, se possível, é interessante que as Cooperativas 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 entre os públicos de interesse, pois cada contexto irá exigir tratamento diferenciado.

No entanto, foi observado na pesquisa que a cooperativa Central participa pouco das ações dos comitês educativos, embora a maioria dos que participam destas instâncias, entreguem o seu leite para a Central. Considera-se que este espaço poderia ser mais bem otimizado, possibilitando maior informação sobre as tendências do mercado e das atividades da central, bem como capacitando os produtores para uma melhor produção de leite que lhes permita ganhar mais mercados. Desse modo, a vantagem da Organização do Quadro Social é que as mensagens são mais bem estruturadas, permitindo um processo que flexibiliza simultaneamente os fluxos nos sentidos ascendentes e descendentes.

Uma das possíveis justificativas é dada pela insuficiente prática da educação cooperativista pelas cooperativas agropecuárias, no qual se visualizam lacunas e dificuldades no direcionamento das atividades, além da falta de planejamento. A educação cooperativista é uma ferramenta essencial para promover a fidelidade dos cooperados e o seu interesse em manter uma organização cada dia mais coesa e fiel as suas necessidades, sendo também uma ferramenta para aproximar interesses e necessidades dos cooperados e sua cooperativa. Entretanto, trata-se de um trabalho exigente e, portanto, requer adequada gestão e recursos por parte da Cooperativa Singular,

da Central e dos próprios associados para poder manifestar toda sua potencialidade de forma adequada.

A comunicação pode ser vista como uma ferramenta de auxílio para a gestão cooperativa (Social e econômica), em especial no processo de executar atividades de educação cooperativista, para atingir seus objetivos com base em seus princípios. Assim, esta pesquisa postula que a educação cooperativista e a comunicação devam andar juntas, como práticas indissociáveis do processo de gestão.

Observou-se, também, que o modelo de comunicação que mais se aproxima da realidade nas Cooperativas Singulares e da Cooperativa Central pesquisadas é o modelo como ação, conforme define Byers (1997), que opera numa perspectiva unilateral. Além disso, pode-se afirmar avanços na comunicação da Central sendo que anteriormente não existia nenhuma política comunicacional. Embora seja interessante reavaliar os atuais canais utilizados de nível mais pobre, comparando os dados da pesquisa<sup>3</sup> encomendada pela Central acerca do perfil dos produtores com os canais que tem mais condições de proporcionar uma retroalimentação de informações. Ainda é importante destacar o papel da OQS nas Cooperativas Singulares para melhorar a comunicação e maximizar os fluxos de informações entre produtores - Cooperativa Singular - Cooperativa Central. Desse maneira, o modelo que mais se adequaria à estrutura específica das cooperativas, e também deste sistema, o qual possibilitaria desenvolver relações cooperado-cooperativa mais participativas e dialógicas, é o da comunicação como interação (Ver Byers, 1997), que se propõe percorrer um caminho circular entre emissor e receptor. A sobrevivência do modelo federado de cooperativas dependerá de como se faça essa articulação.

---

<sup>3</sup> A pesquisa revelou que quase a metade dos produtores não tem o hábito da leitura. Esse fato poderia estar atrelado ao nível de formação, onde se verificou que aproximadamente 50% são analfabetos ou apenas possuem curso primário. Dessa forma, na maioria das vezes, para serem informados é preciso do auxílio da esposa e/ou filhos para ler os informativos da cooperativa e repassar as informações ao produtor. O baixo percentual de computadores na propriedade também estaria atrelado à mesma razão, o baixo nível de formação, além de possivelmente os produtores terem pouca habilidade para utilizar o computador somado ao desinteresse de usar esta ferramenta de comunicação. Consequentemente, para a Central poder se utilizar de computadores como ferramenta de comunicação, seria necessário investimentos neste âmbito para facilitar o acesso dos produtores às TICs, com capacitação e financiamentos, a fim de lhes propiciar uma expansão e melhor aproveitamento dessas tecnologias.

## Considerações finais

Entre os resultados obtidos, percebeu-se que há certas críticas quanto ao funcionamento do atual modelo federado de cooperativas, porém os informantes reconhecem as garantias e vantagens. Esse modelo requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informações, frente à dificuldade em articular os interesses da produção primária de grande número de produtores, da organização produtiva por parte das Cooperativas Singulares, juntamente com os interesses agroindustriais da Central.

Encontram-se nesta articulação diferentes processos de comunicação simultâneos e relacionados que precisam harmonizar interesses, demandas e exigências desses três níveis de instâncias, numa adequada escolha de canais e de mensagens. Assim, existem mensagens distintas a serem transmitidas aos específicos públicos envolvidos em todos âmbitos da cooperativa, ou seja, desde a gestão até o processamento e agregação de valor do produto final.

A comunicação com o produtor na Central é uma estratégia recente, com perspectivas de crescimento e desafios, pois foca os trabalhos em canais de baixo nível de riqueza. O contato face a face, por meio dos técnicos, seria o meio de comunicação que melhor possibilitaria troca de informações e que precisaria ser otimizado pela Central, dado a sua característica de ser um canal de comunicação rico.

Já a comunicação nas Cooperativas Singulares é deficientemente desenvolvida, pois não tem sido prioridade das administrações das cooperativas o investimento nesta área ou já teriam instituído o departamento. O canal usualmente utilizado por parte delas é a OQS, na qual um melhor investimento neste facilitaria o processo de comunicação no sistema agroindustrial. A explicação é que desta forma promoveria maior envolvimento entre os três níveis de instâncias encontrados no modelo federado, eliminando o distanciamento, promovendo a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, de produção e produtividade dos cooperados.

Conclui-se que é preciso redimensionar as estratégias de comunicação nas cooperativas agropecuárias para uma perspectiva pró-ativa e democrática, ao possibilitar os dois tipos de gestão cooperativa (Social e empresarial) interligadas e complementárias, assim como articular os interesses das três instâncias encontradas no modelo federado de cooperativas. A sobrevivência deste modelo federado dependerá de como se faça essa articulação, por meio da comunicação para se entender cada processo que ocorre no interior do sistema, priorizando o modelo de “comunicação como interação” que melhor

permite a retroalimentação da informação, visto que a estrutura cooperativa permite uma relação mais participativa e dialógica entre os partícipes do processo.

## Referências

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.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1979.

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

BENECKE, D, W. *Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico dos países do terceiro mundo*. Porto Alegre: Coojournal, 1990.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Aspectos econômicos das cooperativas*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRASIL. *Instrução Normativa Federal N° 051/2002*. Aprova os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B, do Leite tipo C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel, 2002.

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

CHADDAD, F. R. Cooperativas no Agronegócio do Leite: mudanças organizacionais e estratégias em resposta à globalização. *Revista Organizações Rurais e Agroindustriais*, Lavras, v. 9, n.1, p. 69-78, 2007.

FERREIRA, P. R; AMODEO, N. B. P; SOUSA, D. N. Os públicos atendidos e os conteúdos da educação cooperativista nas cooperativas agrárias. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 9, p. 67-90, 2013.

FRANTZ, W. Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, ano XVII, v.13, n.39, 1983.

\_\_\_\_\_. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. *Sociologias*, Porto Alegre, v.3, n. 6, p. 242-264, 2001.

GIMENES, R. M. T. *Agribusiness cooperativo: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures*. 207 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

- HABERMAS, J. *Teoria 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.
- 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.
- MATOS, H. *Capital social e comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus, 2009.
- PASQUALI, A. *Sociologia e comunicação*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- PINHO, J. B. *Comunicação organizacional*. Viçosa: Ed. 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.
- RADAELLI, C. M. Récit (policy narrative). In: BOUSSAGUET, L; JACQUOT, S; RAVINET, P. *Dictionnaire de politiques publiques*, 2.ed. Paris: Presses de Sciences Po, p. 366-372, 2006.
- REGO, F. G. T. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 5<sup>a</sup>.ed. 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.
- ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SCHNEIDER, J. O. 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.
- 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. 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; PINHO, J. B; AMODEO, N. B. P; MILAGRES, C. S. F. O papel da comunicação na transmissão da educação cooperativista. *Revista de Ciências Humanas* (Viçosa), v. 9, p. 204-215, 2010.

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.; PINHO, J. B.; AMODEO, N. B. P.; MILAGRES, C. S. F. A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. *Revista de Extensão e Estudos Rurais*, v. 2, p. 57-78, 2013.

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*, 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.

VALENTINOV, V. Toward a social capital theory of cooperative organization. *Journal of Cooperative Studies*, v.37, n.3, 2004, p.5-20.

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