

A comunicação como ferramenta da educação cooperativista

Diego Neves de Sousa

Gestor de Cooperativas, Mestre em Extensão Rural (UFV).
Analista da Embrapa Pesca e Aquicultura, Palmas – Tocantins,
Diego.sousa@embrapa.br

José Benedito Pinho

Doutor em Ciências da Comunicação (USP).
Professor Associado III da Universidade Federal de Viçosa
jbpinho@ufv.br

Nora Beatriz Presno Amodeo

Doutora em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela UFRuralRJ.
Professora adjunta da Universidade Federal de Viçosa
npresno@ufv.br

Cleiton Silva Ferreira Milagres

Gestor de Cooperativas, Mestre em Extensão Rural (UFV).
Analista do Sistema OBC/Sescoop – Tocantins
cmilagres@hotmail.com

Resumo: Diferenciada como multidimensional, a sociedade cooperativa é cada vez mais desafiada a atingir, ao mesmo tempo, objetivos de ordem econômica e social, o que a torna, a priori, mais complexa e distinta de outras formas de organização empresarial. Nessa perspectiva, a educação cooperativista tem exatamente o papel de atuar, simultaneamente, na gestão social e empresarial das cooperativas, com o objetivo de 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. Desse modo, este trabalho discute as estratégias da gestão cooperativa, em especial, a importância do uso da comunicação como ferramenta para realizar e reforçar a educação cooperativista, num contexto marcado pelas particularidades que são próprias desse tipo de organização. Entre outros resultados, o estudo postula que a educação cooperativista e a comunicação são práticas indissociáveis do processo de gestão cooperativa, a serem empregadas para viabilizar a gestão social, cultivar os valores democráticos que permeiam a prática do cooperativismo e promover, de forma intensa, a profissionalização da gestão empresarial.

Palavras-chaves: Comunicação; educação cooperativista; gestão de cooperativas.

Abstract: The cooperative society is comprised of its multidimensional way, and is increasingly challenged to get at the same time, economic and social goals, which makes it initially more complex and distinct from the other types of business organizations. From this perspective, cooperative education has exactly the role of acting both as social management and economic of cooperatives with the objective of providing improvements in terms of increasing the participation of members, more professional management, adjusting accordingly, its unique organizational structure. Therefore, this paper discusses the strategies of cooperative management, specially the importance of using communication as a tool to carry out and strengthen cooperative education in a context marked by features which are intrinsic to this organization. Among other results, this study postulates that the cooperative education and communication are inseparable from the practical process of cooperative management, to be engaged to make easy the social management, develop democratic values that seep into the practice of cooperative and encouraging, in a intensive manner, the professionalization business management.

Key-words: Communication; cooperative education; management of cooperatives.

Resumen: Diferenciada como multidimensional, la sociedad cooperativa es cada vez más el reto de lograr, al mismo tiempo, los objetivos de desarrollo económico y social, lo que hace, a priori, más compleja y distinta de otras formas de organización empresarial. Desde esta perspectiva, la educación cooperativa tiene exactamente la función de actuar simultáneamente en la gestión social y empresarial de las cooperativas, con el fin de obtener mejoras tanto en términos de aumento de la participación de los miembros, y en la profesionalización de la gestión, por lo que la adaptación, a su estructura organizativa única. Por lo tanto, este trabajo analiza las estrategias de gestión cooperativa, en particular la importancia de utilizar la comunicación como una herramienta para llevar a cabo y fortalecer la educación cooperativa en un contexto marcado por las características que son propias de este tipo de organización. Entre otros resultados, el estudio plantea que las prácticas de educación cooperativa y la comunicación son inseparables del proceso de gestión cooperativa, que se emplea para permitir la gestión social, el cultivo de los valores democráticos que impregnan la práctica y promover la cooperación, tan intenso, la profesionalización de la gestión empresarial.

Palabras-clave: Comunicación, educación cooperativa, gestión de las cooperativas.

1. Introdução

A cooperativa caracteriza-se por ser uma sociedade de pessoas democraticamente gerida, centrada nas necessidades do grupo, que se reúne para unir esforços em torno de objetivos comuns, sendo mais importante a pessoa e não o capital. Apresenta aspectos simultâneos de associação e de empresa, norteadas por princípios, valores e filosofia de natureza própria, o que a qualifica e a diferencia das demais. Outra característica é que representantes eleitos pelos associados dirigem a organização e devem prestar contas à assembleia, na qual cada associado tem direito a um voto. Assim, a participação qualificada dos associados torna-se crucial para o desenvolvimento das cooperativas.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), os princípios¹ do cooperativismo são norteados por valores que podem ser colocados em prática, refletindo, dessa forma, as ideias básicas de ajuda mútua, auto-responsabilidade, democracia, equidade, igualdade e solidariedade.

Amodeo (2006) explica que os princípios seriam os delineamentos por meio dos quais as cooperativas praticam os seus valores. Assim, tanto os valores quanto os princípios formam parte da identidade das cooperativas e marcariam, sobretudo, a formação de um estilo de estratégia e de ação própria que devem guiar esse tipo de organização.

¹ Os princípios básicos do cooperativismo foram criados na Inglaterra pelos Pioneiros de Rochdale, em 1844. As sucessivas reformulações realizadas pela ACI ocorreram em 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), com o objetivo de adaptar à realidade da economia mundial, sendo eles: 1. Adesão livre e voluntária; 2. Gestão democrática e livre; 3. Participação econômica dos membros; 4. Autonomia e independência; 5. Educação, formação e informação; 6. Intercooperação; e 7. Interesse pela comunidade.

Observa-se, no momento atual, que o maior desafio posto em prática nas cooperativas é de realizar uma administração equilibrada, pautada entre o social e o empresarial. Para que isso se concretize, a cooperativa necessita estar bem organizada e ser eficientemente gerida sob a lógica do cooperativismo, de tal modo que os dois tipos de gestão sejam complementares e igualmente promovidos para cumprir os objetivos das organizações cooperativas. Segundo Amodeo (2006), o corpo de associados deve estar organizado para gerar valor para a empresa, caso contrário, acarretará em ônus que comprometerá o resultado desta. Assim, gestão social e gestão empresarial são duas faces da mesma moeda, ou melhor, são complementares e imprescindíveis para uma gestão cooperativa de êxito.

Nessa perspectiva, a gestão social tem a função de articular a participação do cooperado nas decisões tomadas pela cooperativa, enquanto a gestão empresarial está mais voltada a gerir os interesses econômicos da empresa cooperativa. Verifica-se, dessa forma, que a educação cooperativista tem exatamente o papel de atuar, simultaneamente, em ambas as formas de gestão, num processo de capacitação que sustenta e promove a gestão cooperativa como um todo.

Assim, o uso da comunicação como ferramenta da educação cooperativista tem a importante tarefa de auxiliar na conexão entre a gestão social e a empresarial (Figura 1), com vistas em enfrentar juntas, o desafio de proporcionar melhorias substanciais na gestão da cooperativa. Aparece, assim, a primeira relação da comunicação com a educação cooperativista.

Nesse contexto, pretende-se discutir as estratégias da gestão cooperativa, em especial, a importância do uso da comunicação como ferramenta para realizar e reforçar a educação cooperativista, num contexto marcado pelas particularidades que são próprias desse tipo

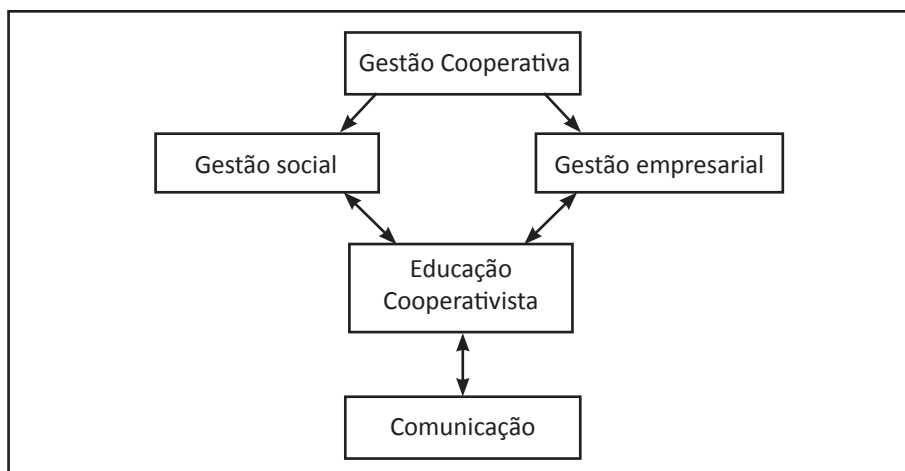


Figura 1. Esquema que visualiza a comunicação como ferramenta da educação cooperativista na execução da gestão cooperativa. Fonte: Elaborado pelos autores.

de organização. É sabido que a educação cooperativista pode ser considerada um dos maiores problemas encontrados na gestão cooperativa e que esta necessita, cada vez mais, de eficientes instrumentos de comunicação adequados à realidade do cooperativismo, como forma de impulsioná-la e assessorá-la na conquista de melhores resultados.

Neste artigo, a primeira parte contextualiza a gestão das organizações cooperativas, considerando sua identidade particular e seus problemas próprios de gestão. A segunda parte está focada no papel da comunicação como ferramenta de gestão e como suporte para a transmissão dos processos de educação cooperativista.

2. Entre o empresarial e o social: as duas vertentes da gestão cooperativa

A sustentabilidade institucional de qualquer organização deve estar amparada por sua missão, pelos princípios e pelos va-

lores que de alguma forma a norteiam estrategicamente, demonstrando, dessa maneira, a sua verdadeira razão de ser. Rego (1986) salienta que uma organização não deve apenas ter o objetivo de gerar bens econômicos, mas também deve procurar desempenhar um papel significativo no tecido social. Como consequência, as organizações criam uma identidade e uma visibilidade peculiar que as distinguirão das demais formas organizativas, ou seja, “conciliando aspectos sociais e econômicos, a organização ajusta-se ao escopo para o qual foi idealizada” (REGO, 1986, p.13).

No caso das cooperativas, por apresentar especificidades em sua forma de gestão, faz-se necessário realizar um trabalho que contemple, igualmente, aspectos tanto empresariais quanto sociais. Porém, sabe-se que, muitas vezes, é priorizado maior enfoque empresarial em detrimento do social, que é deixado, às vezes, em segundo plano.

Entende-se a gestão social como a que viabiliza o relacionamento da cooperativa com o associado, promovendo e qualificando sua participação. Não é que se discorde de realizar uma gestão focada no empresarial, pelo contrário, ela é de fundamental importância para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios mas, sobretudo, é de vital importância sua complementaridade com a gestão social, a fim de promover uma participação efetiva e eficaz dos associados na cooperativa, resgatar os valores dessa organização, divulgar seus princípios e realizar ações que contemplem o associado, demonstrando, dessa maneira, o interesse da cooperativa pela comunidade em que está inserida.

Dessa forma, a gestão cooperativa necessita utilizar alguns instrumentos específicos de gestão que não estão somente, ou diretamente, voltados para o empresarial, mas que são instrumentos

que reforçam a gestão social, seja por meio da educação cooperativa, de eficientes sistemas de comunicação intra-empresa e com os associados, seja por meio de uma gestão interna do poder que conduza a uma aprendizagem conjunta e a um funcionamento democrático, como afirma Amodeo (2006).

Não se pode pensar numa cooperativa sem conectar o lado econômico com o social, além do político, pois esse tipo de organização é multidimensional. É por isso que há maior preocupação em elaborar mecanismos que as façam sobreviver em um cenário econômico competitivo, mas que também preservem o seu caráter doutrinário, levando sempre em conta as características inerentes ao modelo cooperativo.

Inseridas num ambiente dinâmico, em constante mudança, exige-se que as cooperativas sejam geridas num contexto em que o mercado cada vez mais está acirrado, mas não se utilizando, necessariamente, das mesmas estratégias e parâmetros das demais formas de organização empresarial. As cooperativas têm que encontrar suas próprias estratégias competitivas, priorizando as necessidades demandadas por seu quadro social. As empresas podem escolher ou mudar de clientes ou fornecedores a qualquer momento para garantir sua competitividade, no entanto, esse não é o caso das cooperativas. Elas devem encontrar alternativas econômicas para os seus associados, de acordo com as características socioeconômicas destes, ou, ainda, promover as mudanças produtivas ou de gestão que viabilizem, economicamente, os integrantes do seu quadro social. Assim, a forma de participação do quadro social na gestão cooperativa influencia, diretamente, a competitividade empresarial das cooperativas. A gestão cooperativa deverá adequar a gestão econômica ao perfil e necessidades dos associa-

dos e promover a participação destes, com vistas em viabilizar sua inserção competitiva nos mercados.

Porém, Soto (2008) adverte sobre a importância de adequar as estratégias da organização aos princípios cooperativos, uma vez que devem ser vistos não só como uma prática de boas intenções, mas como a tradução de atos cotidianos concretos que guiarão a gestão de maneira eficaz.

Nesse escopo, a organização cooperativa tem que se conhecer a si mesma, tanto no que se refere ao ambiente interno quanto externo, para delimitar as ações que executará junto ao mercado. Todavia, por tratar-se de uma organização coletiva, a administração deve elaborar ações para que a decisão a ser tomada contemple a realidade, a opinião e os objetivos individuais daqueles que compõem seu quadro social e não somente de quem a administra.

Para ilustrar a realidade da gestão das cooperativas, o estudo elaborado por Oliveira (2006) descreve, conforme se observa na Tabela 1, os seus principais problemas² e consequências. A partir dos elementos citados, pode-se inferir que esses problemas são de ordens diversas, diferenciados de acordo com tipologia, estrutura e realidade de cada cooperativa.

O que chama a atenção, neste estudo, é a percepção da falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados, o que também é ressaltado pelos autores Ricciardi e Jenkins (2000), Scheneider (2003), Amodeo (2006) e Valadares (2009) como um dos principais problemas encontrados nas cooperativas e de todo o sistema cooperativista.

² O autor não se preocupou em elencar os problemas em ordem de importância, seguindo, portanto, uma classificação aleatória.

Tabela 1
Principais problemas e sua consequência na gestão das cooperativas

Problema	Consequência
1. Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados	Consolida a ruptura do cooperado com a cooperativa
2. Falta de cooperação entre as cooperativas quanto a suas atividades e seus negócios	Prejudica a gestão e o processo evolutivo das cooperativas
3. Não apresentação de adequados modelos de gestão	Falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos
4. Aplicação de modelos de gestão centralizados	Consolida uma administração presidencialista que pode levar a problemas administrativos e a resultados operacionais inadequados
5. Não saber trabalhar, adequadamente, com a concorrência	Extinção de várias cooperativas que serão aniquiladas pelos novos e fortes concorrentes que estão se consolidando no mercado
6. Confusão entre “propriedade de gestão” e “propriedade da cooperativa”	Derruba qualquer negócio que seja compartilhado ou cooperado entre diferentes pessoas

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

De maneira bem prática, Oliveira (2006) aponta alternativas para a solução dos problemas do cooperativismo, entre eles, o supracitado, por meio de seis ações, aparentemente indispensáveis à gestão cooperativa. São elas: i) Cadastro dos cooperados; ii) Desenvolvimento de núcleos de cooperados sustentados por agentes; iii) Desenvolvimento e disponibilização de informações adequadas e atualizadas para os cooperados; iv) Desenvolvimento de um plano estratégico com adequados indicadores de desempenho; v) Estabelecimento de classes de cooperados com benefícios e restrições específicas, de acordo com o nível de interação dos cooperados com a cooperativa; e, por último, vi) Foco nos jovens e nos filhos de cooperados. Para o autor, essas ações devem estar mais bem estruturadas na gestão da cooperativa, principalmente pela intermediação dos meios de comunicação que ela utiliza na interação com seus diversos públicos.

No entanto, muitas vezes, os princípios do cooperativismo não são necessariamente considerados em toda sua relevância no desenvolvimento da gestão cooperativa, podendo, dessa forma, tanto esvaziar o seu conteúdo quanto limitar não só a sua possibilidade de alcançar os seus objetivos e cumprir a sua missão, como a sua própria potencialidade competitiva. Valores e princípios serão, então, só enunciados vazios, caso não sejam incorporados nas rotinas de gestão e difundidos e apreendidos pela educação cooperativista, cuja função é maior do que a simples transmissão desses princípios (AMODEO, 2006).

Nesse sentido, a comunicação exerce papel de suma importância que é além das simples práticas de gestão, a transmissão dos processos de educação cooperativista, como será visto a seguir.

3. O papel da comunicação no processo de transmissão da educação cooperativista

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

Valadares (2009) entende que 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 de 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 brasileiras, 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 com o tema, mas que pouco ou nada se 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 são evidenciados baixa interação entre a cooperativa e o 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 aqueles que administram a organiza-

ção 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 auxiliar 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, esta 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 os 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 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 extensão rural voltada a agilizar e modernizar o processo de produção do empreendimento cooperativo, neste caso, no meio rural.

Ricciardi e Jenkins (2000) reforçam a ideia de que a prática de educação e comunicação está atrelada uma a outra, 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.

Schneider (2003) entende que é pelo aumento no fluxo de informações e de atividades educativas na perspectiva da ajuda mútua, que se obtém um bom e eficiente relacionamento entre a cooperativa e o associado ou entre cooperativas. 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 e de conhecimentos.

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 entre 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 último, 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 manei-

ra 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.

4. Considerações finais

O modelo democrático, característico da organização cooperativa, lugar de tomada de decisão coletiva, está cada vez mais sendo desafiado a promover soluções e desenvolver alternativas para manter sua competitividade no mercado. Isso requer a manutenção harmônica e equilibrada entre sua forma associativa e empresarial, com base em uma eficiente comunicação organizacional, visto que esta poderá influenciar positivamente as atividades promovidas pela administração da cooperativa, em especial, as de gestão social apoiadas pela educação cooperativista.

No entanto, apesar de a educação cooperativista ser considerada por alguns autores o principal elemento a ser solucionado pelos gestores, sabe-se que ela poderá conduzir à solução de outros problemas decorrentes da gestão das cooperativas, tais como: a intensificação da participação dos membros associados, a concretização de uma gestão mais democrática, o aprimoramento da circulação dos fluxos de informação e comunicação no ambiente interno e externo da cooperativa, e maior entendimento da doutrina e da cultura cooperativista e, conseqüentemente, o reconhecimento do papel do cooperado no empreendimento como dono-usuário,

pois o trabalho de educação cooperativista constitui um canal por meio do qual os associados podem expressar seus anseios junto ao conselho administrativo, além de capacitá-los para a promoção democrática da gestão.

Busca-se, então, uma comunicação de relações simétricas e 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.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o verdadeiro papel da educação cooperativista é viabilizar a gestão social, cultivar os valores democráticos que permeiam a prática do cooperativismo e atuar, de forma intensa, na profissionalização da gestão empresarial. Para isso, é de suma importância utilizar-se do processo comunicacional para atingir seus objetivos junto aos seus públicos de interesse, principalmente no momento de transmitir mensagens eficientes e decodificadas ao receptor direcionado e, no posterior feedback, necessário para o controle da comunicação por parte da fonte.

Considera-se, portanto, que a educação cooperativista e a comunicação organizacional devem andar juntas, como práticas indissociáveis do processo de gestão cooperativa.

5. 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.

- BRASIL. Lei Federal nº 5.764, 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a legislação cooperativista.
- 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.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.
- 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.
- 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.
- SCHNEIDER, J. O. 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.
- SOETHE, J. R. Educação não formal e o fazer pedagógico. In: SCHNEIDER, J. O. (Org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.181-194.
- SOTO, E. A. RSE cooperativa – organización y comunicación. In: Seminário Acadêmico Internacional e Primeiro Encontro de Jovens Participantes em Formas Associativas. 4, 2008, Santa Fé/Argentina – **Anais (...)** Santa Fé: Universidade Nacional do Litoral, 2008, p.63-79. CD-ROM.
- VALADARES, J. H. **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.

