

“TEMOS QUE SABER QUE A COOPERATIVA É UMA EMPRESA DIFERENTE”: PERCEPÇÕES SOBRE A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

“WE HAVE TO KNOW THAT THE COOPERATIVE IS A DIFFERENT COMPANY”: PERCEPTIONS ABOUT COOPERATIVE EDUCATION

Diego Neves de Sousa 1

Palloma Rosa Ferreira 2

Michele Silva Costa 3

Cleiton Silva Ferreira Milagres 4

Resumo: A educação cooperativista requer eficientes instrumentos de comunicação adequados à realidade das organizações, como forma de impulsionar e assessorar uma adequada e equilibrada gestão cooperativa. Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar a percepção dos presidentes de Cooperativas Singulares vinculadas a uma Cooperativa Central do ramo agropecuário sobre as práticas da educação cooperativista, através da realização de entrevistas semiestruturadas. Entre os resultados, verificou-se que é insuficiente a prática da educação cooperativista nas cooperativas Singulares, bem como na Central.

Palavras-chave: Comunicação; Gestão de cooperativas; Organização do Quadro Social; Educação cooperativista.

Abstract: Cooperative education requires efficient communication tools appropriate to the reality of organizations, as a way to promote and advise an efficient and balanced cooperative management. In this sense, the objective of this article is to analyze the perception of the presidents of Singular Cooperatives linked to a Central Cooperative of the agricultural sector on the practices of cooperative education, through semi-structured interviews. Among the results, it was verified that the practice of cooperative education in Singular cooperatives, as well as in Central, is insufficient.

Keywords: Communication; Cooperative Management; Membership Organization; Cooperative education.

Doutorando em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). É Gestor de Cooperativas e mestre em Extensão Rural, ambos pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Tenho interesse em temas de pesquisa na área de Organização Social e Produtiva, Comunicação e Educação Cooperativista, Comunicação para Transferência de Tecnologia, Políticas Públicas da Agricultura Familiar e Extensão Rural e Pesqueira. Atuo no setor de Transferência de Tecnologia da Embrapa Pesca e Aquicultura, em Palmas (TO). E-mail: diego.sousa@embrapa.br

Graduada em Gestão de Cooperativas, pela Universidade Federal de Viçosa. Mestre em Extensão Rural também pela Universidade Federal de Viçosa, desempenhou atividades como: Gerente de Projetos da Associação dos Educadores Cooperativista do Brasil (ONG EDUCOOP), atuou também como componente da equipe socioeconômica do Núcleo de Estudo e Planejamento da Terra (NEPUT). Foi Professora de Pós-Graduação do Instituto Prominas/ Universidade Cândido Mendes e da Universidade Norte do Paraná (Unopar). Assumiu a Coordenação da Associação de Base Tecnológica de Viçosa e Região (ViçosaTec). Atualmente dedica-se a realização do Doutorado em Economia Doméstica/UFV. As áreas de concentração de estudo são: Redes, organizações, Cooperativismo, Educação Cooperativista, Profissionalização da Gestão cooperativista, Extensão Rural, Administração. E-mail: pallomarf@yahoo.com.br

Possui licenciatura em Letras (2007) e graduação em Administração (2006) ambas pela Universidade Estadual de Montes Claros e especialização em Docência do Ensino Superior (2015) pela FACIMAB. Mestranda em Letras pela Universidade Federal do Tocantins. E-mail: michelesc@uft.edu.br

Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins(UFT). Mestre em Extensão Rural e Bacharel em Gestão de Cooperativas, ambos pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Atualmente é professor Assistente II (UFT) no curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, campus Araguaína. Coordena o Grupo de Pesquisa e Extensão: “Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos” (UFT) e participa dos Grupos: Gestão e desenvolvimento de cooperativas e associações e ASSENTAMENTOS - Grupo de Pesquisa sobre Movimentos Sociais no Campo, Reforma Agrária e Associativismo. Membro do Comitê Organizador Internacional do SIBEP - Seminário Internacional Brasil, Espanha e Portugal. Desenvolve trabalhos nos seguintes temas: Metodologias Participativas, Cartografia Social, Educação Cooperativista, Extensão Rural e Processos Sociais. E-mail: cleiton.milagres@mail.uft.edu.br

Introdução

As cooperativas agrárias são tradicionais no espaço rural onde estão inseridas, atuando diretamente num cenário competitivo enquanto empresa rural e também como uma instituição que tem a capacidade de intervir na realidade social da população a qual fazem parte. Porém, para que essas organizações possam contribuir no desenvolvimento do espaço onde se encontram, torna-se válido estudar as suas específicas estratégias de gestão, em especial, a importância dada aos processos de educação cooperativista que primam pela educação, formação e informação dos produtores rurais cooperados, no intuito de capacitá-los para assumirem a gestão e o controle democrático em tal organização.

A prática da gestão cooperativa por vezes pode ocasionar dificuldade de entendimento, por apresentar uma natureza distinta de outras organizações, podendo ser analisada em meio à divergência, mas também a complementaridade, pois está pautada em duas vertentes, a empresarial e a social. A primeira está interessada em gerir os interesses econômicos da empresa cooperativa, responsável por buscar mecanismos que a torne mais competitiva nos ambientes de atuação e a segunda se distingue por estar voltada ao relacionamento da cooperativa com o associado como forma de impulsionar sua participação e envolvimento no empreendimento a qual faz parte, e que é dono. É neste contexto que se verifica o maior desafio colocado para as cooperativas, isto é, o de se realizar uma gestão equilibrada e pautada por aspectos tanto sociais quanto empresariais (SOUSA, 2011).

Para que isso se concretize, a cooperativa necessita estar bem organizada e ser eficientemente gerida, de tal modo que os dois tipos de gestão sejam complementares e igualmente promovidos para cumprir com os objetivos das organizações cooperativas. Neste prisma, gestão social e gestão empresarial são duas faces da mesma moeda, ou melhor, são complementares e imprescindíveis para uma gestão cooperativa de êxito, como assevera Amodeo (2006). 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 sustente e promova uma adequada gestão cooperativa.

Embora existam diversos estudos que analisam a gestão empresarial das organizações cooperativas, uma abordagem ainda pouco estudada e que se pretende aqui enfatizar, é investigar os elementos que contribuem para o fortalecimento da gestão social cooperativa, sobretudo através das práticas da educação cooperativista

Nesta direção, a Organização do Quadro Social (OQS) apresenta-se como uma importante estratégia e ferramenta para a gestão cooperativa, que contempla um processo sistemático de comunicação e integração, servindo de ponte de ligação – social e econômica – entre os cooperados e sua organização (FERREIRA, AMODEO e SOUSA, 2013b). Complementariamente, uma das tendências da comunicação no cooperativismo requer a necessidade da cooperativa se comunicar eficientemente com seus associados, o que inclui os contatos face a face, para o qual surge a alternativa da OQS em comitês (geralmente regionais), vinculados ao que se conhece como comitê educativo, órgão representativo que completaria essa ligação entre os cooperados e a cooperativa, com sua inclusão na própria estrutura organizacional cooperativa.

Em se tratando da organização cooperativa, busca-se, então, uma comunicação de relações simétricas que proporcione melhor contato e intercâmbio entre os públicos beneficiários da cooperativa, uma vez que esta organização permite em sua estrutura específica - ambiente de tomada de decisão coletiva - uma relação mais participativa e dialógica (SOUSA et al, 2013; MACEDO, SOUSA e AMODEO, 2013).

Diante dessas especificidades em sua forma de gestão faz-se necessário realizar um trabalho que contemple igualmente aspectos tanto empresariais quanto sociais. Todavia, sabe-se que muitas das vezes é priorizado um maior enfoque empresarial em detrimento do social chegando, em alguns momentos, a ficar em um plano secundário. 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 e a comunidade em que está inserida.

Tendo como necessário um estudo que identifique as especificidades encontradas neste tipo de organização quando colocada em prática o desafio de se realizar uma gestão equilibrada, sob a lógica do cooperativismo, é que se objetiva analisar como os mecanismos de comunicação interligados a um trabalho de educação cooperativista podem alavancar o desenvolvimento da organização tanto na participação e no relacionamento com o cooperado quanto no planejamento estratégico dos negócios.

Esta importância é dada, como exemplo, num dos modelos de governança adotado pelas cooperativas formalizadas por meio da estrutura federada: uma central que nucleia as Cooperativas Singulares, as quais nucleiam os cooperados. As cooperativas agrárias em geral, e as de leite em particular, se utilizam muito deste modelo de governança para articular cadeias de valor que lhes permitam um melhor resultado na inserção do sistema agroindustrial.

Esse modelo de gestão de cadeia de valor requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informação, uma vez que a Cooperativa Singular atua no processo de organização da produção de leite, enquanto a Central cuida da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados atendidos pelo grupo no sistema agroindustrial. Desse modo, a comunicação no modelo federado cumpre um papel essencial na articulação dos diferentes níveis da organização para que realmente cooperem de forma eficiente e eficaz. Caso contrário, corre-se o risco de ter concorrência por recursos ou de se enfrentarem diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa.

Como trabalho metodológico para essa análise, realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva. Foram selecionadas seis Cooperativas Singulares filiadas à uma Cooperativa Central do ramo agropecuário, ambas localizadas no Estado de Minas Gerais. Para a coleta de dados, utilizou-se de um roteiro com treze perguntas abertas que orientou as entrevistas semiestruturadas realizadas com os presidentes nas respectivas sedes das cooperativas. Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar a percepção dos presidentes de Cooperativas Singulares vinculadas a uma Cooperativa Central, sobre as práticas da educação cooperativista.

As práticas da educação cooperativista na gestão cooperativa

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, seu entendimento e aplicação prática dos outros 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 valores 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.

Por sua vez, Schneider (2003) acredita que a educação é fundamentalmente um problema de comunicação. Enquanto, Ricciardi e Jenkins (2000) afirmam que a prática da educação e comunicação está atrelada uma a outra, pois não se pode falar em educação sem se referir à comunicação, não sendo práticas recentes do cooperativismo. Elas estão entrelaçadas no movimento desde sua origem e integram a própria natureza da organização da ação cooperativa o que pressupõe em uma importância cada vez mais significativa na efetivação da gestão (FRANTZ, 1983).

Na perspectiva de Schneider (2003), a educação cooperativista, considerada tão importante na gestão cooperativa, é a mola propulsora do movimento cooperativista e pré-requisito para que a cooperativa cumpra todas as suas funções sociais. No entanto, reitera que não está sendo suficiente o trabalho de educação nas cooperativas, já que os administradores a menosprezam, pois estão centrados nos aspectos econômicos/financeiros. 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, onde o associado deixa de cumprir com suas obrigações como coproprietário da organização.

Nos casos em que são evidenciados a 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 e responsável direto pelo rumo da organização. 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 (1996), a educação cooperativista é uma ferramenta da gestão cooperativa e, pode, também, auxiliar as cooperativas no âmbito econômico, pois ela tem basicamente dois propósitos, quais sejam: 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.

Para Schneider (1999) 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 organização e seu quadro social. Assim, em conformidade com o modelo de gestão singular das cooperativas, busca-se realizar, entre eles, uma comunicação de relações simétricas. Para 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 gestão 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, no qual atenda as necessidades dos associados, bem como as pretensões 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 (2000), 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.

Dentro deste contexto, Valadares (2009) especifica que no caso de cooperativas agrárias a comunicação e educação é operacionalizada através dos comitês educativos, também conhecidos como núcleos, conselhos representativos ou comissões locais, que tem como propósito proporcionar uma “ponte de ligação” entre o quadro social e o quadro dirigente da empresa cooperativa, a partir dos repasses de informações e decisões tomadas pela administração e recolhendo sugestões e

“pedidos” dos cooperados, desde que as decisões sejam tomadas levando em considerações o equilíbrio da cooperativa e o real momento em que a organização está passando

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 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 (MACEDO, SOUSA e AMODEO, 2014). Para Valadares (2009), a OQS é uma estratégia de comunicação vinculada à assistência técnica e voltada a agilizar e modernizar o processo de produção do empreendimento cooperativo.

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).

Na compreensão de Frantz (1983), o trabalho de comunicação e educação é um significativo instrumento a serviço das cooperativas para a eliminação de conflitos, na medida em que oferece aos associados mais possibilidades de apresentar seu descontentamento.

É sabido que, muitas das vezes, a informação direcionada aos produtores rurais associados às cooperativas agrárias tende a ser controlada pelos dirigentes, uma vez que aqueles não se reconhecem como dono e usuário do empreendimento cooperativo e estes, por serem legítimos representantes do quadro social, tem maiores possibilidades de controlarem as informações e alinharem, assim, aos seus próprios interesses seja de caráter político ou econômico.

Schneider (1982) expõe que, se a informação direcionada aos associados pelos dirigentes for muito limitada, podem surgir questionamentos referentes até que ponto os dirigentes realmente visam ou não à promoção econômica e social da cooperativa e de seus associados, abrindo os canais para o receio e a desconfiança, diminuindo, assim, o grau de adesão. Zylbersztajn (2002) corrobora, ainda, que quando se trata de organizações cooperativas, a informação direcionada ao associado toma ainda mais relevância, por ser considerado o ativo mais importante e específico da organização.

Conforme apresenta Frantz (1983), 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 num ato de comunicação, pois, dessa forma, permite um maior entendimento e envolvimento entre eles.

Nesta direção, Schneider (2003) entende que é justamente pelo aumento do fluxo de informações e de atividades educativas na perspectiva da ajuda mútua é que se obtém um bom e eficiente relacionamento entre a cooperativa e o associado ou entre cooperativas. Do mesmo modo, Kunsch (2002) afirma que é de fundamental importância que as organizações em geral

estabeleçam uma comunhão com seus diferentes públicos numa perspectiva de reciprocidade e troca de ideias.

Dessa forma, é nítida 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, então, proporcionar uma comunicação do tipo simétrica.

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 a decisões sejam tomadas em instâncias democráticas.

Resultados e discussões

A educação cooperativista requer, cada vez mais, eficientes instrumentos de comunicação adequados à realidade das organizações, como forma de impulsionar e assessorar uma eficiente e equilibrada gestão cooperativa, focada nos interesses dos associados e na conquista de melhores resultados, até porque o seu modelo democrático está sendo desafiado a promover soluções e desenvolver alternativas para manter sua competitividade no mercado. Prova desta necessidade foi destacado por um dos informantes, ao salientar que a sociedade cooperativa é uma empresa diferente e precisa ser gerida de modo particular em relação às demais empresas.

Entre os meios que as Cooperativas Singulares entrevistadas utilizam para divulgar o cooperativismo estão o rádio e o jornal, além de palestras técnicas e de capacitação nas comunidades do entorno da cooperativa. No entanto, é sabido que a educação cooperativista vai além das meras práticas de divulgação da filosofia cooperativista.

Ainda se observou que três das cooperativas utilizam a OQS como estratégia para aumentar a participação e fidelização dos associados, bem como uma importante oportunidade de esclarecer dúvidas, informá-los do que acontece na Cooperativa Singular e na Central. Estes núcleos se configuram em importantes espaços, onde por um lado os cooperados podem fazer sugestões ao sistema de um modo geral e por outro apresentar as reclamações e descontentamentos, perfazendo direções diferentes de fluxos. No entanto, é opinião unanime que a Central deveria utilizar mais destes espaços enviando seus técnicos, já que a maioria dos frequentadores são seus fornecedores.

A Organização do Quadro Social, através dos núcleos e do comitê educativo, foi introduzida no intuito de eliminar a distância entre produtor e cooperativa, principalmente depois que a Cooperativa Singular deixou de administrar a coleta do leite. Foi uma forma encontrada de aproximá-los e de implementar um meio efetivo de comunicação de relações simétricas. Explica um dos informantes que *“tem momentos em que a gente não tem o preço do leite e nem dos insumos bons e a gente explica para eles. Entendem e compreendem a cooperativa nas reuniões de núcleo”*. No entanto, na percepção de Valadares (1995) comitês educativos promovem o aprimoramento das condições tecnológicas da produção pecuária, mas não necessariamente preparam o associado para participar politicamente da gestão do empreendimento cooperativo.

As reuniões acontecem periodicamente nas comunidades, após esta etapa os coordenadores de núcleo se reúnem com os dirigentes nos comitês onde se discutem as demandas locais e são informados das notícias da Cooperativa Singular, da Central, dos mercados que estão inseridos. Em geral, os técnicos responsáveis por essa mediação entre cooperativa e cooperado, possuem formações profissionais diversas, tais como: veterinário, agrônomo, psicólogo, gestor de cooperativas, administrador e economista, predominando as profissões de caráter técnico. Os gestores de cooperativas tem como função, neste caso, trabalhar a educação cooperativista e promover o desenvolvimento e a participação na cooperativa.

Nesse sentido, nos anos de 2009 a 2011, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Minas Gerais (Sescoop-MG) teve um programa com o objetivo de instituir os comitês educativos nas cooperativas, trabalho que foi desenvolvido em parceria com o curso de Gestão de Cooperativas, da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Todo ano eram enviados estagiários nas cooperativas agrárias do Estado de Minas Gerais para organizar o quadro social da cooperativa, implementando os núcleos locais e os comitês, com financiamento compartilhado

entre a cooperativa e o Sescop-MG.

Outras atividades de educação cooperativista citadas foram os encontros de jovens, mulheres, funcionários e do Conselho Fiscal promovidos pela Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg) juntamente com o Sescop-MG. Tratam-se de ações e programas que pretendiam formar novas lideranças, capacitar e aprofundar sobre a realidade do cooperativismo.

Por outro lado, este estudo demonstrou que a educação cooperativista não é ainda suficientemente praticada nas cooperativas agrárias, havendo uma falta de planejamento, por falta ou desinteresse dos dirigentes e gestores, onde se visualizam lacunas e dificuldades no direcionamento das atividades, dado que apenas três das cooperativas não realizam nenhum tipo de atividade, citando as assembleias como único espaço de discussão. Enquanto isso, as outras três afirmam que têm trabalhos de educação cooperativista que são operacionalizados unicamente pela OQS. Esta constatação foi obtida também nos estudos de Ferreira, Amodeo e Sousa (2013a) e Sousa *et al* (2014).

As entrevistas permitiram diagnosticar que quem realiza as atividades de educação cooperativista são as Cooperativas Singulares, deixando à Central a articulação dos temas econômicos e administrativos. Neste sentido, a capilaridade da Central é proveniente das Cooperativas Singulares que têm um papel voltado mais para a gestão social cooperativa. Observou-se também que a Central participa muito pouco das ações dos núcleos e dos comitês educativos, embora sejam âmbitos de comunicação potencialmente importantes, já que a maioria dos produtores que participam destas instâncias entrega o leite para a Central. Se fosse bem implementada, a participação da Central poderia ser um espaço de comunicação mais eficiente, já que além de poder informar melhor os produtores (face a face e não por meios massivos de comunicação) a respeito das tendências do mercado, notícias da própria Central, capacitar sobre como produzir a qualidade do leite necessária, entre outros temas de interesse. Além disso, poderia ter a retroalimentação das informações para com os produtores sobre suas condições e dificuldades, a fim de ajustar a produção industrial e, ou, poder estabelecer melhores políticas e estratégias necessárias para solucionar os gargalos detectados. Dessa forma, com a informação chegando mais rápida e em tempo real, os cooperados teriam maiores condições de planejar da melhor forma possível a produção de leite e a Cooperativa Central de ajustar suas estratégias produtivas de industrialização.

Há evidências que o papel exercido pela educação cooperativista é o de viabilizar a dimensão social, fomentar a participação dos produtores nas decisões da cooperativa, promovendo os valores cooperativos, e capacitar para uma gestão empresarial cooperativa cada vez mais eficiente, assim como promover melhorias na parte técnico produtiva das propriedades rurais. Para isso, é de suma importância que tanto a Central quanto as Singulares se utilizem do processo comunicacional, em especial dos núcleos e comitês, para atingir seus objetivos junto aos seus associados, transmitindo mensagens eficientes e recebendo-as, permitindo um *feedback* necessário para o desenvolvimento da comunicação.

Embora se perceba que o trabalho de OQS potencializa as atividades agroindustriais, onde as organizações do sistema cooperativista estão bem articuladas, observa-se ao mesmo tempo que falta um melhor planejamento das atividades de educação cooperativista. Portanto, conforme explicou um dos entrevistados, "*temos que saber que a cooperativa é uma empresa diferente*", pois é diferenciada por sua dupla natureza. Em outras palavras, a organização cooperativa é desafiada a realizar uma gestão equilibrada pautada simultaneamente em aspectos sociais e econômicos, o que a torna uma organização mais complexa e distinta de outras formas organizativas (Sousa, 2011). Por isso, a necessidade de desenvolver e aplicar mecanismos específicos, como é o caso da educação cooperativista, para a promoção do desenvolvimento social e econômico das cooperativas.

Considerações Finais

A OQS é uma importante ferramenta de comunicação, uma vez que está positivamente relacionada à maior produtividade das unidades produtivas e aumento do nível de informação do quadro social, bem como facilitam o acesso de informações junto aos produtores que lhes permitem melhores condições para planejar sua produção. Assim as suas demandas e sugestões chegam mais rápidas aos dirigentes.

Isto posto, compreende-se que o investimento na OQS facilitaria o processo de comunicação no sistema agroindustrial, promovendo desta forma maior envolvimento entre os produtores, a Cooperativa Singular e a Cooperativa Central, eliminando o distanciamento, promovendo a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, de produção e produtividade dos cooperados. Desta forma, se promoveria uma articulação mais eficaz e eficiente desta cadeia produtiva, com maiores benefícios para todos os elos da mesma.

Por outro lado, observou-se nesta pesquisa que a cooperativa Central participa muito 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 utilizado, possibilitando maior informação sobre as tendências do mercado e as atividades da central, capacitando os produtores para uma melhor produção de leite em qualidade/volume que lhes permita alcançar novos mercados. Assim, a vantagem da OQS é que as mensagens são mais bem estruturadas, permitindo um processo que flexibiliza simultaneamente os fluxos de comunicação nos sentidos ascendentes e descendentes. Porém, não é usualmente utilizado, apenas por três Cooperativas Singulares. Diante desta situação, é possível questionar-se: quais seriam as dificuldades de implementar a OQS? Quais seriam os motivos dos produtores para não participarem? Não acreditam no trabalho dos grupos da OQS ou não enxergam nenhum benefício? Será que não conhecem o projeto? Falta divulgação por parte da cooperativa? Ou, será que essas pessoas que participavam anteriormente e foram desistindo, desacreditando do trabalho diante o que estava sendo apresentado a elas?

Uma das possíveis justificativas é dada pela insuficiente prática da educação cooperativista pelas cooperativas pesquisadas, onde 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 entre cooperados e suas cooperativas. No entanto, trata-se de um trabalho exigente e, portanto, requer adequada gestão e recursos por parte da cooperativa, da central e dos próprios associados para poder manifestar toda sua potencialidade. A comunicação pode ser vista como uma ferramenta de auxílio para a gestão cooperativa, em especial, no processo de educação cooperativista, para atingir seus objetivos com base em seus princípios. Para tanto, esta pesquisa postula que a educação cooperativista e a comunicação devam andar juntas, como práticas indissociáveis do processo de gestão.

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.

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, 2013a.

FERREIRA, P. R.; AMODEO, N. B. P.; SOUSA, D. N. La importancia del trabajo de la educación cooperativista para la extensión rural. **Cooperativismo y Desarrollo**, v. 20, p. 11-27, 2013b.

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

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

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.; AMODEO, N. B. P. O papel da comunicação na articulação dos diferentes

níveis de organização no modelo central-singular de cooperativas. **Bahia Analise & Dados**, v. 23, p. 89-105, 2013.

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

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

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

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

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.

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; 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.

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. **A comunicação na articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas**. 2011. 89f. Dissertação (Extensão Rural). Universidade Federal de Viçosa. Viçosa/MG, 2011.

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

VALADARES, J. H. **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.

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

Recebido em 31 de agosto de 2017.

Aceito em 2 de março de 2018.