

Comunicação e comprometimento na geração do capital social em cooperativas: interfaces possíveis.¹

Maura PADULA²

Resumo

Esse artigo analisa o processo de comunicação das cooperativas com seus cooperados a partir dos conceitos de comprometimento, enquanto vínculo organizacional, e geração de capital social. Utilizou-se como metodologia a Análise de Conteúdo(AC) proposta por Bardin (1997), buscando identificar as mensagens-chave transmitidas, a partir de três variáveis: mercado/institucional, comprometimento e administração. Trata-se de estudo exploratório, que tem como objeto quatro cooperativas do interior do estado de São Paulo: uma cooperativa de trabalho, uma de serviços, uma de crédito e uma agrícola. Como resultado, ressalta a preocupação com a comunicação por parte das cooperativas, porém mais voltada para informação, em detrimento da interatividade e comprometimento. Destaca-se a comunicação voltada para mercado, em detrimento da geração de capital social.

Palavras-chave: Comunicação; Comprometimento; Capital Social, Cooperativismo;

Introdução

O cooperativismo³ nasceu de uma ideologia, mas ganhou o mundo em função de seu importante papel econômico e social, dando um novo significado ao binômio “capital” e “trabalho”. No decorrer do tempo, encontrou nas transformações e exigências econômicas mundiais condições de desenvolvimento em áreas diversas, como agropecuária, crédito, trabalho e consumo, para citar apenas algumas. Trazendo para os dados de 2015, estima-se que o segmento reúne um bilhão de pessoas em mais de 100 países, nos cinco continentes, e responde pela geração de mais de 100 milhões de empregos, segundo informações da *International Co-operative Alliance* (ICA, 2014). Ainda ratificando a importância econômica e social da temática, dados publicados no *World Co-operative Monitor*⁴ (2015, p. 15) apontam que o setor movimentou, em 2013, USD 2,950.82 bi.

¹ Trabalho apresentado no GP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Comunicação da Universidade de São Paulo. Professora das Faculdades de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo na PUC-Campinas. maurapadula@usp.br ou maura@puc-campinas.edu.br

³ O conceito de cooperativismo adotado neste estudo é o apresentado pela Aliança Cooperativista Internacional e ratificado na legislação brasileira pela Lei 5.764, de 1971.

⁴ Levantamento feito pela *International Co-operative Alliance* (ICA) e pelo *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises* (Euricse), com a colaboração de pesquisadores e observatórios de cooperativismo de todo o mundo.

No Brasil, considerando apenas as organizações vinculadas ao Sistema da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), existem 6.600 cooperativas, que reúnem mais de 11 milhões de cooperados (OCB, 2013, *apud* OCESP, 2015), gerando 304 mil empregos diretos. Em 2012, o movimento injetou R\$ 8 bilhões na economia, apenas com salários e benefícios ao trabalhador, e cerca de 370 mil brasileiros tornaram-se cooperativistas (OCB, 2013). Mas os números são ainda mais impactantes quando se considera também os dados do Mapeamento Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) em 2013, que apontou que existem 19.708 de EES registrados, com 1.423.631 sócios.

Apesar de sua importância econômica e social, o cooperativismo enfrenta alguns desafios que, dependendo do caso, colocam em risco sua sustentabilidade. O modelo cooperativista de gestão define, em suas premissas, a democracia, a solidariedade e a igualdade como princípios básicos, com foco no homem e não no capital, a partir de atividades associacionistas de amparo mútuo. Entretanto, este modelo organizacional vive um conflito característico de sua estrutura, com dimensões distintas, dependendo do ramo de atividade em que atua e das características culturais de seus sócios, incluindo, valores, hábitos e costumes (PADULA, 2006, p.2). A renda de cada cooperado está relacionada ao desenvolvimento de seu próprio produto ou serviço junto à cooperativa, e não à “sobra”⁵, dando margem ao surgimento de interesses individuais em detrimento do coletivo. É a “ponta” de um conflito permanente vivido nesse modelo organizacional e que coloca em cheque a essência cooperativista, que é exatamente a cooperação, idealizada pelos socialistas utópicos do século XIX. O tema tem merecido a atenção dos pesquisadores, particularmente no âmbito da administração, que discutem modelos de governança, identidade cooperativa e gestão do capital social.

É nesse cenário que se insere este estudo, que pretende analisar a comunicação em cooperativas, a partir dos conceitos de comprometimento e capital social. Parte-se do pressuposto que a comunicação pode ser uma importante aliada no fortalecimento do comprometimento, enquanto vínculo organizacional, e assim, contribuir na geração do capital social, entendido por esta pesquisadora como maior diferencial deste modelo organizacional. Quando o desafio da gestão passa a ser maior internamente, em função da falta de união e compromisso entre os sócios - que estão mais preocupados com o seu

⁵ “Sobra” é o termo usado pelo sistema cooperativo para identificar os resultados operacionais da organização, que é distribuída aos cooperados, ao final de cada exercício fiscal. Quanto é negativo é chamado de “perdas”, que também são rateadas entre os associados.

próprio negócio e não com o grupo - a cooperativa perde eficácia e competitividade, comprometendo sua sustentabilidade.

Canais de comunicação das cooperativas com seus sócios são os objetos de estudo deste trabalho. O estudo foi desenvolvido a partir do método de Análise de Conteúdo (AC) definido por Bardin (1997), buscando identificar as mensagens-chave transmitidas, relacionando-as (ou não) com os conceitos definidos de “comprometimento”, enquanto vínculo organizacional, e “capital social”, almejados neste modelo organizacional. Segundo Caregnato e Mutti (2006, p.682), “Na AC o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem”.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, tendo como amostra quatro cooperativas do Estado de São Paulo. A metodologia de análise foi baseada na proposta de Bardin (1997, p.42), para quem Análise de Conteúdo (AC) é

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando 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 (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Foram analisados o conteúdo de edições dos veículos de comunicação dirigidos aos cooperados das quatro cooperativas, sendo uma cooperativa de trabalho médico, uma de serviços odontológicos, uma de crédito e uma agrícola, que foram nominadas neste trabalho, respectivamente, de Alfa, Beta, Gama e Delta.

Para dar suporte teórico à análise, revisitamos as bibliografias especializadas em Cooperativismo, Comprometimento, Comunicação e Capital social.

Cooperativismo

O cooperativismo, enquanto empreendimento econômico e social tem seus princípios, normas e doutrinas baseados na Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale⁶, um conjunto de regras que, a partir de 1921, passaram a ser recomendadas pela ACI como critérios para as cooperativas que a ela se filiassem.

⁶ Rochdale é considerada a primeira cooperativa no mundo. Há relatos de experiências cooperativistas anteriores, mas a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale foi a primeira que estruturou um estatuto para o seu funcionamento (SILVA FILHO, 2001; MARASCHIN, 2004)

Os princípios cooperativos são, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Depois de algumas revisões, hoje são sete os princípios que regem o cooperativismo, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Princípios Cooperativistas

Princípios	Entendimento
1º - Adesão voluntária e livre.	Liberdade na adesão. Organizações livres e abertas às pessoas que tenham afinidade com a proposta. Não permite discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2º - Controle democrático dos membros.	Um homem, um voto. Grandes decisões tomadas por todos, em assembleias, que elegem também os membros do grupo que ficarão à frente da administração.
3º - Participação econômica dos membros.	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Sistemas de remuneração estão relacionados à produtividade e as sobras ou perdas são destinadas conforme decisão de assembleia.
4º - Autonomia e independência.	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros.
5º - Educação, formação e informação.	Trabalham a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores e têm a missão de difundir a filosofia cooperativista.
6º - Cooperação entre cooperativas	Valorizam o movimento cooperativista, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7º - Interesse pela comunidade.	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Adaptado da OCB (www.ocb.org.br), apud PADULA, 2006.

A *Co-Operative Housing Federation*, do Canadá, em publicação desenvolvida para o projeto Visão 2020 da ACI, destacou que os princípios devem ir muito além das palavras, apelando para o seu real significado e completa:

É importante que nos lembremos de que os princípios cooperativos têm um significado real para nós. Podemos facilmente pensar neles apenas como ideais que são remotos na gestão do negócio e governança de nossas cooperativas – se pensarmos sobre eles em tudo. Mas você pode ver, eles têm relevância real na maneira como operamos nossas cooperativas e como coexistimos enquanto cidadãos comunitários. (tradução nossa)⁷(CHF, 2011, p. 18)

⁷ It's important for us to remember that the co-op principles have real meaning for us. We can easily think of them as ideals that are remote from the business of managing and governing our co-ops – if we think about them at all. But as you can see, they have true relevance to the way we operate our co-ops and co-exist as community citizens.

Para a Federação canadense, quando se colocam em prática os princípios cooperativos no processo de governança das cooperativas, não apenas mantêm-se vivos os princípios de Rochdale, como também contribui-se para a qualidade de vida dos seus membros.

Entretanto, as imposições do rápido avanço tecnológico, a necessidade de grandes capitais, equipamentos modernos, profissionalização da gestão, planejamento da produção e necessidade de reduzir custos para enfrentar a competição da economia de mercado trazem uma nova realidade às cooperativas. Imagina-se que os membros associados, na condição de usuários-empresários, também sentem necessidade e querem que a sua cooperativa adquira maior vigor, valorizando a produção e melhorando as suas condições econômico-sociais.

Pelo menos essa deveria ser a lógica, mas Zylbersztajn (1994) afirma que a eficiência desses cooperados tomadores de decisão, vista sob a ótica do(s) dono(s) do capital, não está dissociada do risco que correm em termos de acesso às sobras. Para o autor, pode-se “levantar a hipótese de que, não tendo direito sobre o resíduo, o tomador de decisões incorrerá em ações distintas daquelas que tomaria no caso de possuí-los, assim como instituirá benefícios não-salariais em maior proporção” (ZYLBERSZTAJN, 1994, p.23),

Em termos de mercado, as cooperativas concorrem com empresas de natureza diversa, e seu diferencial constitutivo, princípios doutrinários e normas de funcionamento podem, em determinados momentos, constituir vantagem ou desvantagem competitiva e ainda, conforme o caso, atrapalhar o seu desenvolvimento. Bialoskorski (2002) explica que o empreendimento cooperativo, dentro de suas especificidades, apresenta dimensões distintas e muitas vezes conflitantes: de um lado fica o foco de mercado, com sua lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, de outro, a visão societária cooperativista, que deseja elevar a riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados.

Mediante a este cenário desafiador, não há como discordar que para o real exercício dos princípios cooperativistas é preciso que os associados estejam comprometidos com a proposta da organização. Daí a importância de se estudar também os conceitos de comprometimento, enquanto vínculo organizacional, um tema que vem merecendo a atenção de pesquisadores tanto da área de psicologia como também da administração. Nossa proposta é verificar como a comunicação pode contribuir neste processo.

Comprometimento Organizacional

São muitos os vínculos organizacionais que se estabelecem no decorrer de um relacionamento de trabalho, independentemente da natureza da organização – pública, privada, ou do terceiro setor, incluindo associações e cooperativas - ou da forma que se estabelece a atividade – *home office*, contrato temporário, terceirizado etc.

Para se entender melhor o conceito de vínculo, recorremos a Rodrigues e Bastos (2012), que orientam a base de formação.

O vínculo que une o indivíduo à organização é construído por meio de um processo de troca, tanto material quanto simbólica, no qual de um lado existe a organização com o sentido de sua existência, suas pressões ambientais, suas metas e objetivos a serem alcançados, seus modelos de gestão e, de outro, o indivíduo com suas expectativas e necessidades. (RODRIGUES E BASTOS, 2012, p. 144),

Segundo os autores, dessa interação podem emergir múltiplos vínculos, com distintas consequências para os indivíduos e para as próprias organizações. Pode ser positiva para ambos – indivíduo e organização - a partir do momento que as necessidades entre “demandas sociais, exigências organizacionais e desejos individuais convergem, fazendo com que se estabeleça um elo, principalmente, entre os dois últimos elementos, amparado e guiado pelo primeiro, que são as demandas apontadas pela sociedade” (idem).

Entre os diversos vínculos estabelecidos, neste estudo destacamos o comprometimento, que apesar de despertar o interesse de muitos pesquisadores, “(...)é marcado por uma grande diversidade de conceitos, muitas vezes pouco delimitados, o que gera sobreposição, confusão e fragmentações”(Bastos *et al*, 2014, p. 282). Bastos *et all* (2014) citam o trabalho Klein, Mollloy e Cooper (2009), para quem três conceitos - atitude, elo e força – tentam definir o comprometimento, mas defendem que elo é o que melhor compreende o significado, que une o trabalhador a uma organização, e não apenas como uma atitude ou uma força que pressiona o relacionamento. Rodrigues e Bastos (2010, apud Bastos *et all*, 2014) propõem uma síntese das diversas dimensões apresentadas pelos pesquisadores, a partir do estudo de Bar-Hayim e Bernam (1992), entre uma visão acerca do comprometimento com um vínculo ativo ou passivo entre indivíduo e organização. A síntese está apresentada na figura 1.

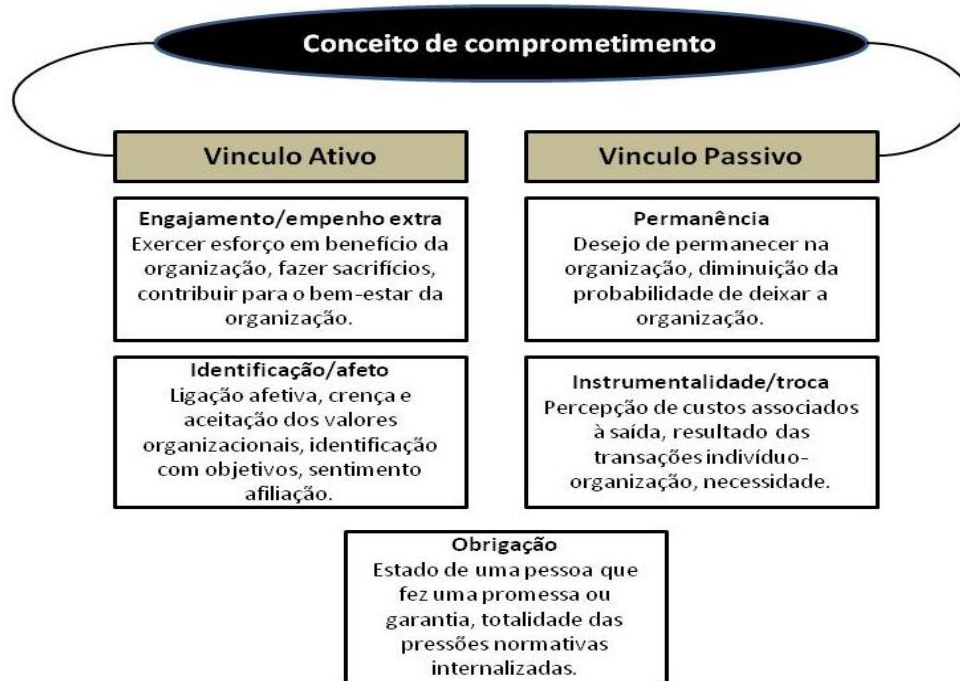


Figura 1 - Categorização das definições de comprometimento organizacional

Fonte: Bastos et al, 2014, p. 285, com base em Rodrigues e Bastos (2010),

Em cooperativas, entende-se que o desejável seja que os vínculos ativos e passivos coexistam, porém certamente é o vínculo ativo que poderá fazer a diferença neste modelo organizacional.

Entre os muitos modelos integradores apresentados, um dos mais reconhecidos e aceitos pela academia foi o de Meyer e Allen (1991, apud Bastos *et all*, 2014), conhecido como modelo tridimensional, pois propõe que o comprometimento pode ser expresso a partir de três estados psicológicos diferentes: afetivo, de continuação ou instrumental e o normativo. Apesar de representar avanço, pesquisadores provavam que, empiricamente, o normativo se sobrepõe ao afetivo e, assim, anula também a base de continuação. Para Bastos et all,

(..) na tentativa de ampliar seu alcance, as definições e as propostas de modelos diferentes ocasionaram uma ampliação indevida ao construto de comprometimento, que passou a ser mais um modelo para explicar a permanência ou não na organização, não se aplicando a outros produtos importantes ou desempenho esperado do trabalhador. (BASTOS *ET ALL*, 2014, p. 287)

E como resposta às inconsistências observadas quanto à base instrumental ou ao comprometimento de continuação, Rodrigues (2009, apud Bastos *et all*) apresenta o conceito de entrincheiramento, que envolve o sentimento do trabalhador de estar preso à organização por não conseguir visualizar uma alternativa viável para suas necessidades. Já

o conceito de consentimento é proposto por Silva (2009) e visa a equacionar as noções associadas à normativa.

Em relação aos sistemas de gestão de pessoas e comprometimento, Beer (2009) propõe um modelo que articula comprometimento e alto desempenho nas organizações. Para o autor, três pilares sustentam esse sistema cíclico de resultados. O primeiro é o desempenho alinhado à estratégia organização, que se pauta em uma exposição clara destas estratégias a aplicação de políticas e práticas consistentes de gestão de pessoas. O segundo pilar é o alinhamento psicológico, referente ao vínculo emocional perante missão, valores e cultura organizacional. E o terceiro é a capacidade para aprendizagem e mudança. Partindo-se dos conceitos do que é uma comunicação excelente (Grunig, 1992), pode-se pressupor que os bons resultados almejados em termos de comprometimento e desempenho inclui certamente a boa comunicação, simétrica e de mão dupla.

Assim, cabe uma análise cuidadosa nas organizações cooperativas, pois apesar “livre adesão” fazer parte dos princípios cooperativistas, isso não quer dizer que essa relação é espontânea de fato. O que acreditamos é que a partir do comprometimento do associado à organização (e não do seu entrenchamento), pode-se criar e/ou ampliar o capital social, tendo a comunicação como forte aliada.

Comunicação e Capital Social em Cooperativas

Há consenso que a comunicação nas organizações evoluiu da simples necessidade de compreensão e otimização de processos operacionais, passou pelas demandas da comunicação de marketing advindas do pós-guerra (produção em massa, aumento da competitividade e necessidade de conhecimento das preferências de produto), até chegar no aumento da demanda por informações sobre o negócio como um todo, na necessidade estrutural de transparência e envolvimento dos *stakeholders*. O exercício da comunicação nas organizações deve, ainda, dar conta de sua inserção social responsável e, mais recentemente, implantar, compartilhar e comunicar seus mecanismos de Governança Corporativa, entre os quais estão os valores a serem praticados.

A comunicação voltada para a gestão de valores, visando a geração e manutenção do capital social, ainda é uma novidade no meio.

É raro encontrar pesquisas que se dediquem a pesquisar, de maneira refinada e inovadora, a construção do capital social como um processo comunicativo de intercompreensão e cooperação, no qual os interlocutores estabelecem

conversações, diálogos e troca de informação acerca de suas experiências, questões e problemas. (MATOS, 2009, P. 23)

Com essa afirmação, a autora enfatiza que a comunicação, enquanto atividade coletiva que envolve o uso da linguagem, é uma condição necessária para a formação do capital social de uma nação. Pode-se estender o conceito também para as sociedades cooperativas, cujos atores sociais que formam a comunidade são, prioritariamente, os cooperados.

Coleman destacava a visão interacionista do conceito de capital social. Para o autor, capital social “não está situado nem nos indivíduos nem nos meios de produção, mas nas redes sociais densas e fechadas que garantem a confiança nas estruturas sociais e permitem a geração de solidariedade” (COLEMAN, 1990, p. 302, *apud* MATOS, 2009, p. 36). Apoiando-se em Granovetter (1983), Coleman definiu as distinções entre capital físico, o capital humano e o capital social, sendo esse último constituído por três características: confiança entre os membros; gerar e colocar em funcionamento os fluxos de informações; e a normas que regem o processo. Desta afirmação, pode-se supor que a força destas redes sociais também contribui com o vínculo “comprometimento” do indivíduo com a organização ou com a causa.

Assim, a promoção do comprometimento organizacional e do capital social nas cooperativas passa necessariamente pela comunicação, que se torna estratégica, porque estabelece o diálogo da organização, tanto interna como externamente.

Porém, não é qualquer comunicação. Matos (2009, p. 97) destaca que nas associações, a conversação cívica⁸ é fundamental para se manter a confiança, pois por meio dela os participantes podem expressar suas experiências, refletir sobre elas e também entrar em contato com um rol maior de opiniões e entendimentos. E o fato positivo é que ter a própria opinião considerada confere ao indivíduo um sentimento de *eficácia política*, ou seja, a percepção de que seu ponto de vista pode fazer a diferença (Lane e Sears, 1996; Noris, 2000 *apud* Matos, 2009, p. 97).

Freitas (1997) destaca a comunicação interna, que segundo a autora, deve acontecer em consonância com a cultura organizacional e, nesse sentido, é apontada com o poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento dos envolvidos em relação aos valores; a base da organização são as pessoas e elas é que se comunicam.

⁸ Matos (2009) chamou de *conversação cívica* – diferente da conversação social e da conversação política - uma comunicação que valoriza a interatividade em busca do entendimento.

Ratificando esse pensamento, Marchiori (1999) afirma que a experiência tem demonstrado que o papel do profissional de comunicação não é apenas produzir informação/comunicação por meio de boletins informativos, murais, intranet e malas-diretas, mas, sim, modificar a organização no sentido de realmente obter o comprometimento dos indivíduos, trabalhando de forma estratégica.

Ferrari (2003) amplia esse pensamento ao ressaltar o cuidado que se deve ter com as influências da cultura sobre a cultura organizacional.

“ a cultura tem um papel importante no modelamento de valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos de diferentes sociedade e que a cultura organizacional não existe separadamente da cultura da sociedade. Assim sendo, a cultura organizacional, entre outras variáveis, influi diretamente na escolha de modelos e estratégias” (FERRARI, 2003, p.58).

Portanto, à área de comunicação cabe a responsabilidade que vai além do simples ato de informar. Nas cooperativas essa questão é ainda mais importante, considerando as particularidades deste modelo organizacional.

Estudo exploratório

A amostra deste estudo foi composta de forma intencional, não aleatória, considerando o relacionamento desta pesquisadora e a disponibilidade das cooperativas em fornecer o material para a análise. De cada cooperativa foram selecionadas as edições dos veículos de comunicação dirigidos aos cooperados do período de abril de 2013 a abril de 2014. Os jornais das cooperativas Alfa, Gama e Delta são dirigidos exclusivamente aos associados. Já, o da cooperativa Beta é dirigido a associados, funcionários administrativos e clientes.

O processo de análise de conteúdo seguiu a proposta de três fases, apresentadas por Bardin (1997). Primeiramente, após a seleção das cooperativas que irão compor o estudo, foi estabelecido um esquema de trabalho, com os primeiros contatos com os documentos a serem analisados, no caso, os jornais dirigidos aos associados das cooperativas Alfa, Beta, Gama e Delta.

Na segunda fase, após a primeira leitura, foram identificadas as palavras-chave relacionadas aos conteúdos de cada uma das matérias divulgadas, chegando a 52 palavras diferentes. Após redução por afinidades, restaram 25 palavras, que foram classificadas, num primeiro estudo, em quatro variáveis de análise: Mercadológicas, Institucional, Administrativa e Cooperação. Neste estudo fazemos uma releitura de levantamento feito em 2014/2015 a partir do conceito de comprometimento e capital social. As palavras encontradas na

primeira leitura foram reorganizadas em três grupos: mercado/institucional, comprometimento e Administrativa. O quadro 2 apresenta os resultados da tabulação das variáveis.

Quadro 2: Palavras-Chave por variável: tabulação

Variável	Palavras-chave	Nº citações				
		Alfa	Beta	Gama	Delta	TOTAL
Mercado/Institucional	Mercado	10	38	20	31	99
	Sucesso;	24	24	2	26	76
	Crescimento	14	16	48	28	106
	Vitória/Conquista	14	2	2	6	24
	Meta	8	4	2	4	18
	Marca (exposição);	12	16	2	12	42
	Concorrência	4	16	0	0	20
	Negócio	6	14	0	3	23
	TOTAL POR VARIÁVEL	86	130	76	110	408
Comprometimento	Sustentabilidade;	8	2	0	4	14
	Confraternização/comemoração	8	26	4	10	48
	Motivar/Motivação;	6	0	2	0	8
	Cooperação/cooperar;	2	6	12	2	26
	Participação/participar;	14	12	30	20	81
	Parceiro/Parceria;	14	2	2	3	21
	Contribuição/contribuir	4	4	12	7	27
	Ajuda; Amparo/apoio	2	6	2	4	14
	Junto(s)/juntamente/comum	2	12	2	15	31
	TOTAL POR VARIÁVEL	60	70	66	65	270
Administrativo/	Capacitação (mercado);	6	6	0	6	18
	Desempenho	18	4	4	10	36
	Líder/Liderança;	6	8	0	8	22
	Remuneração;	8	6	0	3	17
	Investimento/custo;	10	2	16	12	30
	Subsídio/benefício	14	0	0	4	18
	Remuneração	8	6	0	3	17
	TOTAL POR VARIÁVEL	70	32	20	46	158

Fonte: desenvolvido pela autora

Na análise do quadro, considerando os números absolutos, é possível perceber que nas quatro cooperativas a variável “Mercado” foi a que mereceu maior ênfase na comunicação para cooperado, seguida pela variável “Comprometimento”. Na análise detalhada, é

possível perceber que as palavras crescimento, sucesso e mercado juntas foram mais citadas que a soma de todas as palavras relacionadas à variável comprometimento – 281 contra 270. Ficou, também, bastante acima da variável *Administrativa* que somou 158 citações.

Considerando o segmento, nota-se da a cooperativa de Gama (de Crédito) é a que tem o número de citações mais alto da palavra *crescimento*, porém é preciso considerar que ao ter o foco em mercado financeiro – um setor regulado que está totalmente relacionado à mercado - é natural que isso aconteça, não significando uma super valorização do capital financeiro em detrimento do social.

Nota-se que a cooperativa Beta é a que mais trabalha questões relacionadas a mercado e administrativo, em detrimento do comprometimento. Isso é possível ser explicado a partir do momento em que ela não foca o boletim informativo exclusivamente para no associado, dirigindo-o também aos clientes e colaboradores. Neste cenário, o boletim informativo torna-se mais um *folder* institucional, com informações superficiais, não cumprindo sua missão de contribuir com a formação cooperativista, promovendo a interatividade. A comunicação dirigida é fundamental para o sucesso da comunicação, especialmente em organizações cooperativas.

A cooperativa Alfa é a que mantém os menores índices de comprometimento, voltando-se mais para as questões administrativas e mercadológicas. Nota-se a preocupação da comunicação em enfatizar aspectos como sucesso, desempenho e conquista, destacando aspectos positivos administrativos e seu respectivo impacto nas questões mercadológicas. Há, também, grande preocupação com a marca, destacando os sucessos da gestão.

A cooperativa Delta, apesar de também dar maior destaque às questões mercadológicas, não se descuida do comprometimento, que mantém certo equilíbrio com a variável *Administrativa*.

Considerações finais

A primeira conclusão que se pode perceber nesta análise é que os valores e competências característicos das empresas de capital (não de cooperativas) são priorizados pela área de comunicação das cooperativas. Aprofundando a análise é possível perceber que na comunicação com os cooperados, os chamados “donos” da cooperativa, a maior preocupação está em informar para convencê-los do sucesso da administração, não existindo, de fato, a interatividade voltada para conversação cívica, apresentada por Matos

(2009). Também não destaca o 6º princípio cooperativa, que prega a valorização da cooperação, mas busca, de certa maneira, estimular a participação dos sócios na cooperativa. Essa conclusão leva-nos supor que a baixa participação do associado na cooperativa se dá, em grande parte, em função do desinteresse destes cooperados em participar ativamente da organização, como já destacaram diversos pesquisadores.

Sob a visão apresentada na Figura 1, que sintetiza conceitos de comprometimento, o que se espera do cooperativismo, a partir de seus princípios, é que os associados assumam um vínculo de comprometimento ativo e, para isso, a comunicação tem papel fundamental.

Percebe-se que no ramo “crédito”, o cooperativismo é mais forte. No ponto de vista desta pesquisadora, isso acontece por tratar-se de segmento regulado pelo Banco Central e que, portanto, por questões legais, não há espaço para que os interesses individuais se sobreponham ao coletivo. É também porque, neste caso, é da força do coletivo que os cooperados obterão maiores vantagens, inclusive para seus negócios individuais. Mas esse caso é exclusivo. Nos demais ramos a realidade é diferente.

O cooperativismo foi e é bastante estudado por pesquisadores do campo da administração. A contribuição da comunicação a formação cooperativista, que inclui aqui o compromisso de seus membros com a proposta da organização e o fortalecimento da identidade cooperativa, ainda é um assunto que demanda estudos. E é essa a proposta deste artigo, que como estudo exploratório, se propõe exclusivamente a levantar questões. As interfaces entre comunicação, comprometimento e capital social, se estudadas com maior profundidade, certamente contribuirão com esse modelo organizacional que tem feito a diferença em muitas sociedades, com geração de trabalho e renda.

Referências bibliográficas

ATLAS DIGITAL DA ECONOMIA SOLIDÁRIA. Disponível em <http://atlas.sies.org.br/sobre.html>. Acesso em 14.07.2016.

BASTOS, A.V.B *et all*. Comprometimento do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. e MOURÃO, L.O.(Org). **O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia**. Artmed (Edição Digital), 2014.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1997.

BEER, M. High Commitment high performance: hoe to bulda resiliente organization for sustained advantage. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

BIALOSKOSKY NETO, S.. **Economia das organizações cooperativas**: uma análise da influência da cultura e das instituições. 2004, 178f. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2004.

CAREGNATO, R.C.A; MUTTI, R.. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso *versus* Análise de Conteúdo. **Contexto Enferm**, Out-Dez; 15(4): 679-84. Florianópolis, 2006

CO-OPERATIVE HOUSING FEDERATION. Getting our co-op principles right. Disponível em: http://www.chfcanada.coop/eng/pdf/ResourceDocs/principles_complete.pdf. Acesso em 15.02.2016.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S.. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. In: **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa** . Vol. 5, nº 01, janeiro/junho, 2010

FERRARI, M.A. Novos aportes das Relações Públicas para o século XXI. In **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo. Universidade Metodista de São Paulo, Ano 24, nº 39, 2003.

_____. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação..in: KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas – Histórias, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009

FREITAS, S. G. Cultura Organizacional e Comunicação. In KUNSCH, M.M.K. (org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo, Pioneira, 1997. p. 37-45.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA). Disponível em www.ica.coop. Acesso em 14 mar.2015.

MATOS, H.. **Capital social e comunicação**: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

MARASCHIM. Â. F. **Relações entre Produtores de Leite e Cooperativa**: um estudo de caso na Bacia Leiteira de Santa Rosa. 2004. 145f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MARCHIORI, M., Comunicação É Cultura. Cultura É Comunicação. In: **Comunicação Empresarial** Nº 31. São Paulo, 1999.

MICHAELIS - Dicionário de Português On Line. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?OJSSID=cd131873ea50b1582cc685c11841f8d5>. Acesso em 03 jan.2013.

MONGREVEJO, R., MORA, A., VANHEYNEGEM, P (Eds). **El cooperativismo en América Latina: una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible**. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. 400 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **OCB divulga panorama do cooperativismo brasileiro em 2012**. Brasília, 16 maio.2013. Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837. Acesso em 14 mar.2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Estatísticas**. [s.l.: s.n.], 2014. Disponível em: <http://oces.org.br/default.php?p=texto.php&c=estatisticas> . Acesso em 14 mar.2015.

PADULA, M. **Relações Públicas no Cooperativismo Médico: estudo do caso Unimed**. 2006. 131f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2004.

PORTUGAL, Alberto Mora. Panorama Actual del movimiento cooperativo em América Latina. In: MONGREVEJO, R., MORA, A., VANHEYNEGEM, P. (Eds). **El cooperativismo en América Latina: una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible**.La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. 400 p.

RODRIGUES, A.P. G.; BASTOS, A.V.B. **Os Vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas**. Revista de Ciências de Administração. V15, nº 36. P. 143-158, ago 2013.

SILVA FILHO, C.V.. **Cooperativas de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001. 228p.

WORLD CO-OPERATIVE MONITOR. **Exploring the Co-Operative Economy**, Report, 2014. Disponível em http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf . Acesso em 30.05.2016.

ZYLBERSTAJN, Décio. Organização de Cooperativas: desafios e tendências. In **Revista de Administração**, São Paulo v.29, n.3, p.23-32, julho/setembro 1994.