

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL
DAE/ESAL Cx. P. 37 37.200-000 - LAVRAS-MG

José Clélio de Andrade

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O CARÁTER
PLURIDIMENSIONAL DE COOPERATIVAS:

Estudo de caso no Estado de Minas Gerais.

Dissertação apresentada à Escola Superior
de Agricultura de Lavras, como parte das
exigências do curso de Pós-Graduação em
Administração Rural, para obtenção do grau de
“*Magister Scientiae*”

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
LAVRAS - MINAS GERAIS

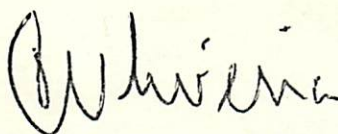
1993

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O CARÁTER
PLURIDIMENSIONAL DE COOPERATIVAS :
estudo de caso no Estado de Minas Gerais

por:

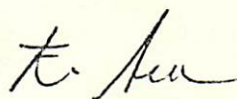
JOSÉ CLÉLIO DE ANDRADE

Aprovado: 26 de fevereiro de 1993



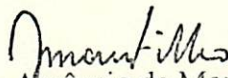
Prof. Dr. Luiz Carlos Ferreira de Sousa Oliveira

Orientador



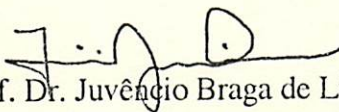
Prof. Dr. Edgard Alencar

Co-orientador



Prof. M.Sc. Jovino Amâncio de Moura Filho

Co-orientador



Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

DEDICATÓRIA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
LAVRAS - MINAS GERAIS



*Aos produtores rurais pelo dedicado
trabalho de produzir alimentos para as
populações urbanas.*

Dedico

AGRADECIMENTOS

A todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste curso de mestrado.

A DEUS por ter me dado forças, paciência e perseverança para superação de todas as fizes vividas durante a realização deste grande desafio.

BIOGRAFIA DO AUTOR

JOSÉ CLÉLIO DE ANDRADE, filho de Alfredo Teixeira de Andrade e de Maria Célia Nascimento Andrade, nasceu no dia 18 de julho de 1952, na cidade de Piedade do Rio Grande, Estado de Minas Gerais.

Concluiu o primário no Grupo Escolar Secretário Lavindo Coelho em 1964 e, de 1965 até 1973, realizou seus estudos regulares e humanísticos no Colégio Ibituruna, pertencente à Congregação dos Padres Escolápios, na cidade de Governador Valadares, Estado de Minas Gerais.

Em 1974, após exame vestibular, matriculou-se na Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL, Lavras, Minas Gerais, habilitando-se em Engenharia Agrônômica em 14 de julho de 1978.

À partir de 1986, através de vestibular, estudou Direito na Faculdade de Direito do Vale do Rio Doce, na cidade de Governador Valadares, Minas Gerais.

Através de exame de seleção, iniciou-se em 1990 seu curso de mestrado em Administração Rural, na Escola Superior de Agricultura de Lavras, ESAL, Lavras, Minas Gerais, concluindo-o em 26 de fevereiro de 1993.

Sua experiência cooperativista foi adquirida na Superintendência de Cooperativismo da Secretaria de Estado da Agricultura de Minas Gerais.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. A origem do cooperativismo.....	02
1.2. A cooperativa.....	04
1.3. Características organizacionais.....	09
1.4. O problema de pesquisa.....	12
2. PERSPECTIVA TEÓRICO - METODOLOGICA.....	14
2.1. Orientação teórica.....	14
2.1.1. Comunicação e sociedade.....	14
2.1.2. Comunicação organizacional.....	21
2.2. Orientação metodológica.....	25
2.2.1. Estudo de caso.....	25
2.2.2. Area de pesquisa.....	27
2.2.3. A cooperativa selecionada.....	29
2.2.4. Coleta e análise dos dados.....	31
3. RESULTADOS DA PESQUISA.....	33
3.1. Comunicação formal.....	33
a. Assembleia Geral.....	33
b. Estatuto.....	37
c. Publicidades da cooperativa.....	38
d. Informativo da cooperativa.....	40
3.2. Comunicação informal.....	44
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
5. RESUMO.....	55
6. SUMMARY.....	57
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	59

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é um estudo de caso conduzido em uma cooperativa agropecuária, situada na região fisiográfica do sul do Estado de Minas Gerais, que teve por objetivo investigar como se processa a comunicação organizacional da citada Cooperativa, considerando-se o seu caráter pluridimensional, por seus aspectos simultâneos de empresa e de associação.

A proposta básica é a de demonstrar que a comunicação organizacional exerce poder para o equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações. Ela visa obter o consenso sobre um sistema de valores. Falhando o consenso, resulta a desintegração. Algumas condições tornam-se necessárias para que a comunicação organizacional preencha as funções integrativas. Em primeiro lugar, são necessários os meios pelos quais os membros da organização possam se identificar e se relacionar mutuamente. Depois, compatibilizar os comportamentos globais da sociedade para se poder atenuar os conflitos entre os dois aspectos.

Espera-se que o presente trabalho proporcione elementos analíticos-descriptivos para compreender como se processa a comunicação organizacional de uma cooperativa, tanto a nível de empresa quanto de associação e, ainda, contribuir para o desenvolvimento teórico-prático da sua administração, além de fornecer elementos para a formulação de estratégias de ação nos aspectos organizacional e social.

1.1. A origem do cooperativismo

O pensamento cooperativo moderno surgiu na Europa Ocidental no início do século XIX. As consequências econômicas e sociais geradas pela Revolução Industrial deram origem ao movimento de idéias que buscava justificar a realidade do liberalismo econômico em curso ou, então, reagir e contestar essa realidade.

A introdução da máquina no processo produtivo fez com que a modesta produção manufatureira desse lugar à produção em série, gerando desemprego em massa, o que obrigou a classe operária a oferecer trabalho a preços vis, apenas suficientes para garantir níveis mínimos de sobrevivência. Face a este quadro, numerosas foram as reações que surgiram contra o regime capitalista liberal, entre elas o cooperativismo.

A origem do cooperativismo resultam, em grande parte, da ação dos trabalhadores no sentido de se defenderem da opressão e do isolamento em que se encontravam e da tentativa de resolver, pela ajuda mútua, os problemas econômicos e sociais que os afligiam. As cooperativas provenientes deste esforço foram, a princípio, toleradas, depois reconhecidas legalmente como instrumento de melhoria de vida da classe trabalhadora (MINAS GERAIS - Suplemento Rural, 1987). De acordo com CARNEIRO (1981), o cooperativismo formal surgiu em agosto de 1844, na Inglaterra, inicialmente com o nome de "Sociedade dos Equitáveis Pioneiros da Realidade" e, em 1852, denominada "Cooperativa da Rochdale".

No Brasil, o movimento cooperativista, segundo FLEURY (1983), originou-se também no século XIX, com o avanço da monocultura de exportação, especialmente o café e o início da mecanização do setor têxtil. A nível urbano, o problema do abastecimento era bastante sério. Os alimentos percorriam uma longa rede de intermediários e chegavam aos consumidores caros e muitas vezes eram de má qualidade. As populações urbanas viam esse sistema de intermediações como principal responsável pelos altos preços e má qualidade dos

produtos que consumiam. Em suma, o quadro geral do abastecimento do país já não era muito animador. A produção de produtos agrícolas de alimentos, considerada atividade secundária no conjunto da economia, era realizada no interstício da monocultura de exportação ou por pequenos produtores familiares.

As classes trabalhadoras para sobreviverem com os baixos salários deveriam contar com gêneros alimentícios mais baratos. Na medida que isto não acontecia, explodiam as greves, o poder reivindicatório do operariado assustava o Estado e as classes dominantes. BEIGUELMAN, citado por FLEURY (1983), à respeito desta situação, descreve bem esse processo:

"De qualquer maneira, o aumento contínuo do custo de vida era inerente ao sistema e constituía complementarmente uma forma de poupança e capitalização por parte daqueles que se podiam ressaciar sobre outrem (um consumidor), enquanto o preço da força de trabalho (salário) via-se primido sempre para baixo. No tempo de demora até um reajuste, já tardio, após clamorosas reivindicações operárias ante uma situação intolerável, o capitalista obtinha um lucro suplementar, numa conjuntura global que o induzia, inclusive, a investir em equipamentos mais modernos e poupadores de mão de obra, isto é, geradores de novos e efeitos depressivos sobre o mercado de trabalho."

No final do século, começaram a surgir, no Brasil, as primeiras cooperativas de consumo, numa tentativa de combater a carestia dos gêneros de primeira necessidade. Em 1891, foi constituída a "Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefonica de Limeira", em 1854 a "Cooperativa Militar de Consumos do Distrito Feral", em 1895 a "Cooperativa de Consumo de Camaragibe", em 1897 a "Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista".

As primeiras cooperativas agrícolas surgiram a partir de 1906, fruto da iniciativa de pequenos produtores rurais, que se reuniam para proceder a comercialização em

comum de seus produtos, objetivando ampliar a margem de lucro através da eliminação dos intermediários. Nesta época foram constituídas a "*Cooperativa Agrícola de Cotia*", a *Cooperativa Agrícola Sul Brasil* e outras.

Nessa época, não existia qualquer legislação sobre cooperativismo. As cooperativas eram sociedades de pessoas que se reuniam para a realização de um objetivo comum, sem qualquer interferência do Estado. Somente em 1932 foi promulgado o Decreto 22.239, versando sobre a constituição e funcionamento das Cooperativas. Esse Decreto facilitava e simplificava a constituição de cooperativas e isentavam-nas de uma série de impostos. A partir desta data, o Estado não só passou a regulamentar a constituição de cooperativas, como procurou incentivar ao máximo a sua criação. Posteriormente, foram promulgados o Decreto Lei nº 56/66 e da Lei 5.764/71, em vigor até a presente data. Cumpre assinalar que toda a legislação cooperativista, no Brasil, tem inspiração rochedaleana.

1.2. A cooperativa

A legislação em vigor para as cooperativas, Lei 5.764/71, Artigos 3º e 4º, MINAS GERAIS (1983), expressa o seguinte:

Art. 3º - "*Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro*".

Art.4º - "*As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:*

I - Adesão voluntária; II - Variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; III - Limitação do número de quotas-partes, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - Inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - Singularidade de voto, independente do número da quota-partes de cada associado; VI - "*quorum*" para o funcionamento, deliberação da Assembleia Geral baseada no número de associados e não no capital; VII - Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral; VIII - Indivisibilidade dos Fundos de reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social; X - Prestação de assistência aos associados e, quando prevista nos Estatutos, aos funcionários da cooperativa.

O Artigo 3º diz que na cooperativa há uma espécie de contrato social. As pessoas se associam voluntariamente e se obrigam a reunir bens ou serviços para proveito de todos. O aspecto de voluntariedade distingue a cooperativa da empresa capitalista. Esta se define mais pela coerção que exerce sobre as pessoas que a compões. Por outro lado, a motivação da cooperativa é o trabalho que visa o bem comum. Na empresa capitalista, o trabalho existe em função do lucro.

O artigo 4º refere-se às cooperativas como possuindo forma e natureza jurídica próprias. Isto permite inferir que a cooperativa distancia-se, em forma e natureza, da empresa capitalista. Ora, a questão jurídica, além de suas conotações legais, liga-se estreitamente ao fator cultura. As normas se estabelecem a partir do consenso grupal. Embora a legislação que rege as cooperativas seja providência oriunda do Governo, elas só se organizam a partir do consenso grupal quanto às normas e leis. Ninguém está compelido, por força, a tornar-se sócio da cooperativa. Já a forma e natureza jurídica de uma empresa

independentem do consenso dos que a compõem, à excessão dos dirigentes, que elaboram suas normas. Não é raro que se encontrem pessoas insatisfeitas com as normas de sua empresa. Ainda assim, continuam trabalhando por causa de seu objetivo: o lucro. E este lucro, em menor ou maior parcela é repassado para cada trabalhador. A cooperativa requer lealdade de seus sócios quanto às normas, porquanto seu objetivo é o bem comum.

Segundo FLEURY (1983), a cooperativa é uma associação de pessoas que se rege por três princípios básicos: propriedade cooperativa, gestão democrática, e repartição cooperativa. A propriedade cooperativa significa que os usuários da cooperativa e não os detentores do capital são seus proprietários. A gestão democrática implica em que o poder decisório se concentra em mãos dos associados. A repartição cooperativa significa que a distribuição do lucro (sobras líquidas) da cooperativa é feita proporcionalmente nas operações dos associados. Esses princípios conferem à cooperativa o caráter de "*empresa associada*". Nesta definição de "*empresa associada*" estão incluídas a associação voluntária de pessoas que constitui a sociedade, e o empreendimento comum pelo qual esta sociedade alcança seus objetivos.

A cooperativa, como sociedade de pessoas e não de capital, está estruturada segundo princípios doutrinários, procurando prover seus membros de bens e serviços. Observa-se que a cooperativa, mesmo inserida em uma sociedade capitalista, se distingue de uma empresa capitalista por seus objetivos e por seu modelo organizacional.

O objetivo de uma empresa capitalista é o lucro e ela procura se organizar segundo critérios de eficiência compatível com tal objetivo. Em termos bastante genéricos pode-se afirmar que o modelo organizacional de uma empresa capitalista se estrutura de acordo com os princípios de formalização, hierarquia e centralização do poder, sendo o seu processo decisório norteadado por um modelo de racionalidade técnica. Este modelo pressupõe que as condições são sempre tomadas em função do lucro que beneficia a própria empresa. A

formalização implica que todos os elementos da empresa têm sua posição definida em termos de tarefas a serem executadas, para que o objetivo lucro seja atingido.

Em contrapartida, a cooperativa não tem como objetivo precípua o lucro para si mesma, mas propicia os meios através dos quais seus associados podem tornar suas explorações rentáveis. A pessoa associada a uma cooperativa não pode, entretanto, ser confundida com o acionista de uma sociedade anônima; o associado possui uma atividade para a qual são revertidos os benefícios provenientes de sua associação à cooperativa, o que não ocorre com o acionista, cujo negócio não depende diretamente da empresa da qual ele detém ações.

A cooperativa se estrutura segundo um modelo organizacional que se pretende democrático, no qual as políticas e estratégias a serem adotadas são definidas através de um processo decisório baseado em conflito e consenso entre os associados.

Para PINHO (1982), a pluridimensionalidade da cooperativa resulta do fato de combinar os aspectos de associação e de empresa, ou seja:

"... associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um fim comum, através da constituição de uma empresa dirigida democraticamente e na qual os associados fornecem uma parte equitativa do capital necessário e aceitam participação nos riscos e nos frutos..."

É por causa da combinação "associação + empresa" que as atividades de uma cooperativa ultrapassam a dimensão econômica e penetram significativamente no campo social. Mas esta vantagem, ou este ponto forte, segundo PINHO (1982), tem como contrapartida algumas dificuldades que refletem especialmente na área administrativa. Neste sentido, constituir uma empresa já é difícil, uma associação também não é muito fácil. Mas constituir uma na outra é multiplicar a primeira dificuldade pela segunda.

os componentes das atividades de uma cooperativa podem ser subdividido de acordo com os seguintes aspectos principais:

a) Econômico - resultantes da atividade da cooperativa como organização de :

- produção;
- distribuição;
- repartição de rendas;
- execução de políticas de desenvolvimento.

b) Sócios - resultantes da posição privilegiada da cooperativa como "*local*" de diálogo, o que contribuem para:

- formação dos associados, através de mecanismos de participação nas decisões, meios de comunicação;
- desenvolvimento de atividades culturais e o intercâmbio entre as comunidades locais;
- organização de reivindicações econômicas e sociais.

A cooperativa tem por fim a produção de bens e/ou serviços. Para produzir, deve combinar e/ou transformar um conjunto de bens e/ou serviços para seus proprietários-usuários.

Para compreender e explicar os múltiplos aspectos da sua pluridimensionalidade, é necessário examiná-la com base não apenas no âmbito da administração, mas também nos aspectos que revelem, por exemplo, a solidariedade dos associados nas atividades da cooperativa, o grau de equidade praticado e a importância atribuída à participação democrática do quadro social.

1.3. Características organizacionais

A cooperativa, como organização socioeconômica voltada para a produção de bens e/ou serviços, é um sistema que reúne pessoas, capital, trabalho, política e estrutura burocrática. Por seu caráter pluridimensional, não objetiva gerar apenas bens econômicos, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social. Desta forma, não pode prescindir de uma comunicação organizacional, no sentido de conciliar os aspectos econômicos e sociais. A legislação cooperativista em vigor, Lei nº 5.764/71, trás em seu texto o regime jurídico próprio para perquirir a dinâmica da complexa administração cooperativa, quais sejam:

Art. 21 - O Estatuto da cooperativa, além de atender ao disposto no art. 4º, deverá indicar:

I - a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objetivo da sociedade fixação do exercício social e data do levantamento do balanço geral;

II - os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembléias gerais;

III - o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralizaçnao das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado;

IV - a forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas por insuficiencia de contribuição para cobertura das despesas da sociedade.

V - o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo em torno dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais.

VI - as formalidades de convocação das assembleias gerais e a maioria requerida para a sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular sem privá-los da participação nos debates;

Art. 28 - As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto no Estatuto, aos funcionários da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento) pelo menos das sobras líquidas operadas no exercício

Art. 38 - Assembléia geral dos associados é o órgão supremo da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos aos objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculadas a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 1º - As assembleias gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais frequentados pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido, "*quorum*" de instalação, as assembleias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocação desde que assim permitam o Estatuto e consiste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou por outra convocação.

§ 2º - A convocação será feita pelo presidente, ou por qualquer órgão de administração, pelo conselho fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

Art. 39 - É da competência das assembléias gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração e fiscalização.

Parágrafo único - Ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização, poderá a assembleia designar administradores e conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 40 - Nas assembléias gerais o "quorum" de instalação será o seguinte:

I - 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação;

II - metade mais 1(hum) dos associados, em segunda convocação;

III - mínimo de 10 (dez) associados, em segunda convocação.

Art. 47 - A cooperativa será administrada por uma diretoria ou conselho de administração composto exclusivamente de associados eleitos pela assembléia geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3(um terço) do conselho de administração.

Por suas características organizacionais e pelo seu caráter pluridimensional, simultaneamente é uma empresa e uma associação, a cooperativa deve procurar gerar consentimento, como meta da comunicação organizacional. A questão é ajustar os dois aspectos, empresa e associação, formando um conjunto comunicacional que possa gerar esse consentimento. A comunicação consensuatória deve ser utilizada no sentido de constituir a eficiência organizacional, de forma a conciliar as atividades econômicas e sociais do empreendimento, conciliando-as desta maneira ao escopo para a qual foi idealizada.

1.4. O problema de pesquisa

Consoante o caráter da pluridimensionalidade da cooperativa, por seus aspectos simultâneos de empresa econômica e de associação, tal organização, no que se refere à comunicação, deve ser entendida, analisando-se algumas perspectivas conceituais da comunicação;

- no aspecto empresa, a comunicação enquanto processo e técnica deve fundamentar-se nos conceitos teóricos da comunicação organizacional.
- no aspecto associativo, deve apoiar-se nos fundamentos da teoria de formação de grupos e nos processos de organização das relações solidárias.

A prática cooperativista se dá em meio a esta divergência, entre o aspecto empresa e o aspecto associação, que se manifesta a partir das ações administrativas, centradas ora na condição empresarial ora na de associação. Porém, a cooperativa, estando inserida no meio econômico empresarial, pode levar sua administração a proceder de forma semelhante às empresas capitalistas, cujo objetivo está ligado ao aumento do patrimônio e do lucro, e relegar ao plano secundário os aspectos sociais da organização.

O escopo do problema concentra-se no conflito comunicacional entre o aspecto empresa e o aspecto associação da cooperativa. No caso, a comunicação como processo e técnica deve fundamentar-se tanto na teoria de formação de grupos e nos processos de organização das relações solidárias, como nos fundamentos das comunicações organizacionais.

O presente estudo apóia-se em uma investigação sobre como se desenvolve a comunicação organizacional em uma dada cooperativa, tendo por referência o conflito explicitado.

Pretende-se investigar e analisar os processos e técnicas da comunicação organizacional, desenvolvidas na administração de uma cooperativa e na relação desta com os seus associados. Assim, o objetivo central deste estudo é explicitar qual aspecto da cooperativa, empresarial ou associativista, tais processos e técnicas privilegiam, ou se atendem a ambos os aspectos.

2. PERSPECTIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA

2.1. Orientação teórica

2.1.1. Comunicação e sociedade

Segundo BELTRÃO & QUIRINO (1986), o processo mediante o qual as sociedades se organizam, atuam e se transformam tem variado muito no decorrer dos séculos. A sua estrutura é constituída de vários agrupamentos específicos, dos quais a família e a comunidade local são os mais persistentes, que ditam o comportamento coletivo e marcam a personalidade dos seus membros, caracterizando gerações. Assim, *"embora falemos frequentemente de sociedade como uma estrutura estática, definida, pela tradição, ela é... apenas aparentemente uma soma... de instituições sociais, na realidade, é diariamente estimulada e criadoramente renovada por atos individuais de natureza comunicativa"* (BELTRÃO & QUIRINO, 1986, p.21), através das quais se efetiva a evolução do pensamento e da atividade do homem. Por isso, sociedade e comunicação estão estreitamente vinculadas, podendo-se determinar o estágio civilizatório de uma população ou de um agrupamento social pelas formas, instrumentos e eficácia do sistema de comunicação.

A Revolução Industrial, que iria dar origem a nova configuração sócio-política, dar lugar a uma sociedade de massa, quando o fenômeno da industrialização concentra enormes populações em cidades e regiões que lhes eram estranhas, forçando-as a abandonar seus hábitos tradicionais, reduzindo-as a condições de vida subhumanas, que lhes ofereceram o caldo da cultura da grande transformação de estrutura das relações humanas, WERTHEIN (1979).

Para WERTHEIN (1979), a sociedade contemporânea, na qual as massas se implantaram ou estão em vias de fazê-lo, é um amálgama de diferentes tipos de organizações,

que vão desde comunidades isoladas que vivem sob um sistema socio comunal, àquelas nas quais vigora um sistema liberal-democrático, mais ou menos na linha dos construtores da revolução burguesa, ou sob sistemas autoritários, que se caracterizam, sobretudo, pelo controle ou monopólio dos meios de comunicação, exercidos pela elite do poder.

Segundo BELTRÃO & QUIRINO (1986), em cada sociedade isoladamente, encontram-se unidades que guardam resquícios dos burgos medievais, embora sua estrutura haja sofridas modificações substanciais, decorrentes, principalmente, das relações que elementos de sua elite têm de manter com vizinhos mais evoluídos, da quebra do seu isolamento pela extensão da rede de comunicação e da elevação gradativa do nível de informação e instrução de suas gentes. Nesta sociedade o modo de vida é quase igual em uma família como em outra. Cada indivíduo tem seu papel, conhece o outro, a quem está ligado muitas vezes por laços de parentesco ou por íntimas relações sociais. Embora haja diferenciações de cultura, riqueza ou posição social, todos se tratam com cordial respeito, sentindo-se seguros para expor seus pensamentos e manifestar com sinceridade sua opinião sobre temas de interesse coletivo.

LASSWELL (1971), apreciando o "*modus vivendi*" dessa sociedade, salienta que, "*cada indivíduo ou pequeno grupo, ocupava o lugar, talvez o seu, no campo, na vila, no bairro da grande cidade*". Estavam convencidos de que "*certas operações, atividades ou funções que são, por natureza mesmo especiais, não poderiam ser bem executadas sem dotes também especiais. Essas atividades, como por exemplo, certos prazeres de caráter artístico ou dispendioso, ou a função de decisão sobre assuntos públicos, eram exercidas pelas minorias qualificadas... A massa não pretendia intervir, teria congruentemente de adquirir esses dons especiais e deixar de ser massa*".

As populações que ainda hoje vivem sob este tipo de sociedade são predominantemente rurais; nas grandes cidades, as que chegam indivíduos dessas áreas, por diversos motivos, constituem-se, em regra, aglomerados marginais, que procuram sempre e

por todos os meios preservar as relações primárias e estreitas a que se haviam acostumados. A evolução nas comunidades tradicionais se processa normalmente, sem grandes choques; dela participam todos os seus membros, não havendo a ostensiva imposição, a violação brusca dos hábitos e dos "*mores*" que a revolução urbana provoca, BELTRÃO & QUIRINO (1986).

Para CARNEIRO (1981), à proporção em que uma comunidade vai se integrando, começa a realizar-se com mesmo objetivo econômico e se manifestar social e culturalmente, criando um meio de comunicação que envolve as relações com os semelhantes. Este relacionamento só pode ser alcançado se procurar introduzir a manifestação no pensamento das pessoas, com participação adequada à resposta de conceitos inerentes aos seus valores. Assim, o conceito deverá ser compreendido, e será aceito ou rejeitado de acordo com a "*autonomia de escolha*", intrínseca aos valores que foram sedimentados culturalmente pela comunidade. As mensagens, "*maneira de sentir*", "*anseios*", "*intuição*" serão analisadas se estiverem caracterizadas em valores tornados sensíveis pelas experiências comuns, para serem aceitas ou rejeitadas. Essas análises só chegam a uma mesma conclusão se suas finalidades são coerentes com uma liberdade no sentido de autonomia de escolha, e cujo respaldo não seja simplesmente a liberdade individual, mas aquela cuja ressonância esteja em seu meio, em sua cultura, em seu fim econômico e em seu objetivo social.

Para FAGEN (1971), todas as funções desempenhadas no julgamento da comunidade são realizadas em consonância com a articulação de interesses e agregações de interesses, de modo que a sociedade é levada por meio da comunicação. Desta forma, o julgamento das comunidades são instrumentalizadas na comunicação, de modo a obter o consenso.

FAGEN (1971), estudando a estrutura da sociedade que pudessem ser usadas como canais de comunicação para o funcionamento do sistema, estabeleceu a seguinte classificação:

- organizações;
- grupos;
- meios de comunicação de massa;
- canais para articulação e agregação de interesses.

Consideram-se organizações formais aquelas que têm explícitas suas finalidades, mantêm numa hierarquia de autoridade, uma estrutura com divisão de trabalho e normas e padrões de desempenho pessoal. Outras características podem ser acrescidas. Consideram-se essas como necessárias, já correlacionando a organização formal com os elementos de uma organização burocrática.

"Entre os canais mais importantes de comunicação estão as instituições como os partidos políticos, os grupos de interesses, sindicatos e organizações de massas capazes de unir as elites, a sub-elite e vastos setores de cidadãos. Damos o nome de canais de organização a instituições desse tipo, de campo de ação e importância local e regional, a estrutura permanente ou semipermanente, embora não necessariamente de funcionamento contínuo"

FAGEN (1971).

Assim, FAGEN (1971), considera a organização como canal de comunicação, podendo afirmar que ela é usada de acordo com os interesses do grupo político que o controla. Significa que desempenha papéis distintos em situações distintas. Como exemplo, pode-se citar uma organização comercial atuando numa comunidade. Os lucros que deseja alcançar interferem nos preços dos produtos, preços estes que serão estímulo ou desestímulo ao consumidor. Este, não podendo determinar pela sua ação de comprador, no mercado capitalista, senão numa parcela de informação, comprando ou não o produto, auxiliar o próprio comerciante na revisão de sua política de preços, ajustando-a à demanda ou incrementando sua capacidade de persuasão sobre o comprador, sempre e quando o comerciante não possa por sua vez, interferir na política dos atacadistas e estes na dos

intermediários. Uma rede de informações se estabelece, realimentando o sistema capitalista. E os canais foram as organizações, BODERNAVE & CARVALHO (1979).

A título de exemplo, o próprio consumidor pode organizar uma cooperativa, o que implicaria na dinamização inicial informal de um grupo para com base em princípios e objetivos estabelecerem uma organização formal: a cooperativa, FAGEN (1971).

Dentro desse enfoque, a organização, seja a nível local ou regional, opera como canal de comunicações. A organização formal, enquanto estrutura administrativa pode servir a distintos objetivos .

BODERNAVE & CARVALHO (1979), argumenta que os grupos informais compreendem agrupamentos humanos com caráter de reduzidos permanência, com regras implícitas e mais difusas dos grupos formais, atuando em torno de um interesse. A participação, enquanto filiação, nos grupos informais e a comunicação entre os membros é que o torne estruturado, sem necessariamente incorporar aqueles elementos às características burocráticas.

É importante perceber que mesmo as organizações formais possuem em seu interior grupos informais, originados ou por motivos de conveniência e amizades pessoais ou em torno de algum aspecto particular objetivo que pretendem no âmbito da organização formal, por exemplo: a cooperativa.

FAGEN (1971) acentua um aspecto relevante do papel dos grupos informais como canal de comunicação. Assim, destaca: "*Todavia, ao se comparar sistemas internos (sistemas políticos), a distinção (entre organizações e grupos) se torna importante porque, à medida que passamos do formato político mais aberto para o mais normativo, encontramos quantidade cada vez menor de atividades básicas de comunicação política desempenhados pelos grupos, exceto nos níveis mais elevados de tomada de decisão.*

Para BORDENAVE & CARVALHO (1979), a preferência das elites pelos canais de informação para a massa e as organizações formais repousa na sua perspectiva de classe dominadora. Rejeitando a participação popular no processo decisório e manipulando-a, quando de seu interesse, as elites dominantes encaram com desprezo os grupos informais, procurando sempre absorvê-los nas organizações formais ou organizando-os formalmente seja em nome da maior eficiência operacional, seja pela necessidade de anular o potencial político que representam.

Já FAGEN (1971) destaca que os canais especializados para articulação e agregação de interesses necessitam, para se manifestarem, de uma situação social "certa". Significa que determinados acontecimentos de massa, grupais ou organizadores, criam condições para que esses canais entrem em funcionamento.

Pode-se trabalhar um exemplo para ilustrar essa classe de canais: o próprio campo do planejamento do uso da comunicação. Na fase do diagnóstico, surge a necessidade formal de se obter maior volume de informações sobre a população de uma determinada comunidade. Para tanto, essa população pode ser motivada, por exemplo, a realizar um autocenso, capaz de proporcionar a ela mesma informações objetivas que o problematizem e criem oportunidade de pensar sem que fazer individual e grupal.

A realização do autocenso pode representar um canal especial de articulação e agregação de interesse. Seu carácter é transitório e assistemático. Mas, para que esse canal surgisse foi necessário ocorrer certas condições sociais, como a predisposição para o autocenso. A "oportunidade" do autocenso torna presente na comunidade um canal de comunicação relevante, capaz de permitir à população incremento na sua consciência crítica.

Por outro lado, fosse a técnica do diagnóstico a clássica entrevista através de questionário estruturado, entrevistas individualizadas, personalizadas, permitindo apenas ao

analista a visão globalista da realidade, não se teria gerado condições sociais para o surgimento do canal de comunicação. Pode-se adiantar que a coisificação do entrevistado continuaria, ou aumentaria ao ser novamente considerado como receptor, apesar de estar dando informações. Receptor, porquanto foi induzido a respostas sem a consciência crítica de seu papel na pesquisa ou diagnóstico em realização.

Na expectativa dos canais especializados para articulação e agregação de interesse vê-se a presença potencial do grupo informal, da arregimentação de massa ou mesmo da mobilização intensiva de agrupamentos humanos em situação de incomunicação para realizarem uma prática capaz de livrar energia social que os torne canal de comunicação. Nesta oportunidade pode-se entrar com os meios tecnológicos como rádio, jornal, etc., para reforçar a comunicação longa, as regras de comunicação se interligam, mas na oportunidade podem encontrar-se inibidas pela situação opressora da própria sociedade das classes.

Posto que HARLOW & COMPTON (1976) afirmaram que a comunicação eficaz é o principal ingrediente para o desenvolvimento de uma organização, FRIEDRICH (1980), citando Aristóteles, revela que os ingredientes da comunicação são essencialmente três: a pessoa que fala, o discurso que faz e a pessoa que ouve. Ratificando: - qualquer situação de comunicação humana compreende a produção da mensagem (discurso) por alguém (o que fala) e a recepção dessa mensagem por alguém (o que ouve). E que o propósito único da comunicação é a transmissão de idéias. Ainda: - um dos pontos de maior importância na comunicação, é a preocupação com a pessoa que está na outra ponta da cadeia - o receptor, alvo ao qual tudo é destinado. Já que uma das principais tarefas do comunicador é analisar bem seus objetivos e especificá-los em termos das realizações que pretenda obter. No entanto, HALLIDAY (1987), adverte que os amplos recursos da técnica de comunicação devem ser bem empregadas, no sentido social. A introdução de falsos valores poderá ocasionar na sociedade, a manipulação destas em detrimento de manipulação para defender interesses alheios aos seus membros. A comunicação deve servir de instrumento que oportuniza às pessoas uma atitude

crítica e reflexiva frente a realidade, com vista a que está inseri meios para viabilizar uma sociedade mais justa. /

2.1.2. Comunicação organizacional

Para WERTHEIN (1979), no sistema capitalista toda organização depende da rentabilidade dos produtos e/ou serviços que ela gera. Sua influência no contexto social, portanto, depende fundamentalmente dos meios de comunicação. Segundo FARIA & SUASSUNA (1982), é através da boa comunicação que é possível obter uma boa coordenação administrativa e social no sentido de manter as relações de troca entre a organização e seus usuários.

Gerar consentimento, para GAUDENCIO TORQUATO (1986), é a meta final da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva-emocional, deve ser o objeto dos profissionais que lidam com a comunicação nas empresas. A comunicação visa obter consenso sobre um sistema de valores. Falhando o consenso, resulta a anomalia para promoção da ordem e do consenso. À primeira vista, pode parecer que o consenso se obtém pela supressão de elementos disruptivos, disfuncionais, bloqueio de conflito. Não se trata de imprimir-se à comunicação organizacional a tarefa de excluir as forças de desagregação mas, ao contrário, oferecer aos membros da organização meios para reforçar e trazer à tona seus valores básicos, numa forma de socialização adulta da cultura.

A propósito, uma característica apontada por BREED (1971), é a de que os '*media*' servem a certos propósitos societários e culturais, levando as pessoas a relações de comunidade e ajudando na sua socialização no sentido de formas aprovadas de comportamento. Os '*media*' têm servido a esses fins através da glorificação dos temas culturais básicos, num apresentação positiva dos ideais grupais.

THAYER (1976), chama a capacidade dos meios de comunicação em promover consenso de funções integrativas. A explicação para esse fenômeno vem da própria necessidade de ajustamento humano. Com mensagens acumulativas e auto-organizadoras, o homem mantém o grau necessário de equilíbrio consigo e com o meio ambiente, estabelecendo uma relação situacional entre o conceito que faz de si com o de outros.

Para FARIA & SUASSUNA (1982), algumas condições se tornam necessárias para que a comunicação preencha as funções integrativas que desempenhe as principais formas ou canais de comunicação entre as pessoas nas organizações, demonstrando sua utilidade, seus objetivos. Porém, os caminhos nem sempre fruem livremente, devido a um conjunto de influências que desviam seu curso ou se transformam numa sequência de barreiras. Estas barreiras partem da dificuldade de conciliar os objetivos organizacionais com os das pessoas, pois estas últimas tendem a reagir de forma diferente a estímulos comuns, em função de temperamento, caráter, cultura e demais valores e necessidade de afirmação pessoal. As necessidades humanas são múltiplas e crescem à proporção que se desenvolve o raciocínio, a capacidade e o "status" dentro da organização e na sociedade, fazendo surgir novas formas de satisfação material ou não. E a adaptação aos objetivos da organização não ocorre na mesma velocidade, o que impede que se pretenda obter uma harmonia plena e efetiva entre os propósitos individuais e organizacionais.

Para GAUDENCIO TORQUATO (1986), o fluxo comunicativo buscará as práticas e convenções adotadas pela organização, evitando-se conteúdos e linguagens dissociadas do seu meio. Deve-se estabelecer efetiva integração entre os fluxos horizontal e vertical, que constituem as principais fontes de manutenção do sistema organizacional, compreendendo-se que, no nível interpessoal, as relações são eminentemente horizontais e não verticais, e que, no nível estrutural, as relações são eminentemente verticais. Mais confiança, autonomia no nível intrapessoal, para que as relações interpessoais prossam se efetivar num

clima de respeito mútuo, sem conflitos. E procurar descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para as ligações com as diversas posições da estrutura. Esses são alguns pré-requisitos para o estabelecimento da integração na organização.

O conjunto de medidas acima enquadra-se nos moldes delineados por LIKERT (1971), em suas pesquisas sobre novos padrões de administração. Os contornos desses padrões realçam um princípio que justifica a criação de uma estrutura de comunicação ampla para a organização. É o princípio que LIKERT (1971) cognomina de "*relações solidarizantes*" e que pode ser assim sintetizado:

"A liderança e outros processos da organização devem ser de tal ordem, de forma a assegurar que cada membro, à luz da sua formação anterior, conceituações de valores e expectativas, tenha o máximo de probabilidade de considerar toda interação e toda a relação com a organização como uma experiência solidarizante e capaz de construir e conservar seu senso de valor e importância pessoal."

Esta posição, de acordo com GAUDENCIO TORQUATO (1986), demonstra que a administração só fará pleno uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos, quando cada pessoa, numa organização, for membro do grupo, operando eficientemente, tendo um alto senso de lealdade grupal. Como se vê, destaca-se o conceito de efetiva integração comunitária, expressa por meio de termo solidarizante, cujo teor quer significar os valores, as metas, as expectativas, as aspirações do indivíduo, identificados com as experiências que tenham de desenvolver na organização, sem grandes conflitos.

A organização, neste sentido, deve atentar para a necessidade dos critérios de eficácia e eficiência organizacional para viabilizar o conjunto do termo solidarizante dos membros societários.

KATZ & KAHN (1970) estudaram a eficácia organizacional com a perspicácia de quem não se arrisca apenas a apresentar o "*modus operandi*", definindo-a da seguinte maneira: "*eficácia organizacional é a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas*". Isto é conseguido por uma combinação da eficácia da organização enquanto sistema e seu êxito em obter condições de que necessita. BUCKLEY (1971) aponta que a questão se concentra num dos componentes básicos da eficácia: a eficiência. KARZ & KAHN (1970), em favor de compromissos maiores da organização para com o seu desempenho operacional e social, como retribuição aos que lhe deram vida, organicidade e crescimento, identificando-se com o ideário que posiciona-a ao lado dos deveres e compromissos sociais. Com uma contribuição mais didática, HERSEY & BLANCHARD (1970) apontam três tipos de variáveis a influírem na eficiência organizacional. O primeiro conjunto agrupa variáveis causais, independentes, como as estratégias de liderança, as habilidades, o comportamento e as decisões administrativas, os programas e a estrutura organizacional; o segundo tipo inclui as variáveis intervenientes, que representam a condição atual do estado interno e se refletem em suas capacidades, como motivações, comunicações capacidade de interação e o terceiro grupo abrange as variáveis de produção, dependentes, que refletem a realização da organização, tais como produção, custos, vendas, "*lucros*", relações com sindicatos, etc.

Em suma, analisar a eficiência seria percorrer a eficiência de cada variável. Isto seria no mínimo desejável para se estudar o equilíbrio das forças nas organizações: forças de impulso, de um lado, que empurram a organização para o crescimento, e forças de restrição de outro, que procuram conter o impulso, pela apatia, hostilidade, sua manutenção, etc.

O estudo de variáveis da eficiência é importante, também, para se obter a integração de objetivos na organização, fazendo-se com que os objetivos dos participantes se aproximem dos objetivos da organização.

Cabe à comunidade realizar uma parte dessa tarefa, a de integração de objetivos, por meio do uso adequado de formas, métodos, processos e canais, selecionados dentro sistema formal e informal de comunicação.

2.1. Orientação metodológica

2.2.1. Estudo de caso

Para TRIVIÑOS (1987), entre os tipos de pesquisa qualitativa, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes. É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta categoria determina, segundo VILAS BOAS (1992), dois procedimentos diferentes através dos quais os princípios teóricos desenvolvidos pelas ciências sociais podem retornar à realidade que lhes deu origem. Um destes procedimentos fundamentou-se nos "*modelos*", através dos quais o pesquisador estabelece conexões, admitidamente simplificadas, entre fenômenos em termos dos princípios teóricos abstratos por ele empregados. Outro procedimento constitui-se no exame de um conjunto de ações em desenvolvimento e visa mostrar como os princípios teóricos se manifestam nestas ações.

Neste sentido, ALENCAR (1986), considera que nem todos os pesquisadores desta área de conhecimento reconhecem o estudo de caso como um método legítimo de investigação. Um dos principais argumentos que condicionam este posicionamento metodológico relaciona-se com a pequena abrangência do estudo de caso com o "*survey*" de ampla amostra. Associado a este argumento, está a idéia de que o estudo de caso não permite generalizações. No entanto, a grande vantagem do estudo de caso está no conjunto de informações mais detalhadas que o pesquisador pode obter, em confronto com as informações

mais superficiais obtidas através de um "survey". Mas, mais do que de ordem metodológicas que tornam os estudos de caso técnicas válidas de pesquisa, assentam-se nas seguintes considerações:

- a - os estudos de caso podem ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas. Ainda que eles sejam pouco abrangentes, as generalizações podem ganhar novos significados em diferentes contextos;
- b - o estudo de caso pode constituir-se em um teste de uma teoria que, embora aceita como uma verdade universal, necessita ser comprovada em todas as instâncias; ao estudar uma situação específica através de uma hipótese derivada da teoria, os resultados obtidos podem invalidá-la, ainda que em instância particular;
- c - o estudo de caso pode conduzir a generalização. Relações entre circunstâncias observadas a partir de um único estudo de caso, podem surgir conexões que necessitam ser exploradas em outras instâncias. Assim, os resultados de um único estudo de caso pode estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas, cujos resultados poderão conduzir a generalizações.

Além de tais considerações, ALENCAR (1986) observa ainda que os estudos de caso adicionam dimensões totalmente diferentes aos fundamentos do conhecimento:

- a - ao mostrarem que as "coisas" podem ter grandes variações em diferentes circunstâncias, bem como complexidades múltiplas, os estudos de caso ilustram o quanto as variáveis manipuladas em modelos e teorias abstratas são, na prática, envolvidas pela ação humana;
- b - assim, ainda que não fosse possível o estabelecimento de generalizações amplas, os estudos de caso podem estimular a busca por situações mais tangíveis do que as oferecidas pelos modelos e teorias, mostrando como as situações são compreendidas, avaliadas e manipuladas pelos seres humanos.

Esta pesquisa foi realizada através de observações participantes e estudos de documentos da cooperativa pesquisada.

2.2.2. Área da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em uma cooperativa agropecuária, situada na região fisiográfica sul do Estado de Minas Gerais. Esta região ocupa uma extensão territorial de 54.534 Km², com uma população de 2.523.727 habitantes, sendo 63,8% urbana e 36,2% rural, conforme dados coletados no censo de 1991 pelo IBGE, Relatório IBGE (1992).

Segundo a Superintendência de Cooperativismo da Secretaria do Estado de Minas Gerais - SUDECOOP, em 1992, a região apresentava 56 cooperativas, sendo 41 de produtores rurais, 7 de crédito e 1 escolar.

O sistema de comunicação telefônica da região, segundo a TELEMIG (1992), possui 32.500 assinantes, linhas residenciais e comerciais e de 1.530 linhas de aparelhos coletivos.

Quanto aos meios de comunicação de massa, a região apresenta, em suas áreas urbanas 87% de residências com aparelhos de televisão, e nas áreas rurais 23% das residências. Em relação aos aparelhos de rádio, nas áreas urbanas 96,8% e nas áreas rurais 86%, das residências possuem este veículo de comunicação de acordo com o censo de 1991, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE, Relatório IBGE (1992).

A malha rodoviária liga a região aos principais centros estaduais e nacionais. A facilidade de transporte é verificada pela existência de linhas de ônibus que, diariamente ligam as principais cidades regionais com Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro. Tal

facilidade de transporte é explicada, em parte, pela posição privilegiada do sul de Minas Gerais, que o torna relativamente equidistantes dos referidos centros urbanos, DNER (1992).

A distribuição fundiária é singular em relação à do Estado : 65% das propriedades tem área até 50 ha; 23% com área até 100 ha e o restante com área até 500 ha. É a região do Estado com caracterizada divisão de terras, notadamente realizada ao longo dos anos pela partilha por herança familiar. (Censo de 1991, realizado pelo IBGE, Relatório IBGE - 1992).

O aspecto climático é homogêneo, classificando-se como clima mesotérmico (classificação de Koeppen). A estação chuvosa inicia-se em setembro, prolongando até abril com precipitação pluviométrica anual média de 1.525 mm. As temperaturas médias anuais estão entre 17° e 23°C (graus centígrados). A umidade relativa anual é de 77,8%, com mínima de 74,2% e máxima de 83%, conforme IBGE (1992).

Sitam-se na região as barragens de Furnas, Camargos, Peixotos e Itutinga, com o objetivo de gerar energia elétrica, dentre as 8 (oito) existentes no Estado de Minas Gerais, IBGE (1992).

A atividade econômica da região concentra-se na agropecuária (bovinos, suínos e aves) e na agricultura (arroz, milho, feijão, citrus, horticultura e principalmente, o café). Segundo dados do IBGE (1992), a agropecuária participa com 27% da produção estadual, sendo que provém 34,2% do leite e 19% da carne produzidos no Estado. O rebanho bovino participa com 16,3%, o suíno 13,5% e avicultura, corte e postura, com 19,2% do total estadual. A agricultura participa com 34,5%. Dados da COCAMIG (1992), informam que a região produz 37% do café no Estado, com uma pauta de exportação da última safra de 64%.

A região determina ainda um avançado parque industrial nas áreas de autopeças e aviação. O comércio é bastante diversificado e é gerador de significativa renda. Secretaria do Estado da Fazenda (1992).

Segundo dados da Secretaria de Estado da Educação (1992), a região contém 4.225 estabelecimentos escolares de 1º grau, sendo 1.013 urbanos e 3.212 rurais, com cerca de 1.500.000 alunos matriculados; e 2º grau detém 373 estabelecimentos, sendo, 371 urbano e 3 rurais. O 3º grau, segundo a Editora Abril, Guia do Estudante, 1992, informa que a região possui 78 cursos de graduação, distribuídos em 27 municípios.

A densidade demográfica da região é sensivelmente superior à média do Estado, tendo 41,2 habitantes/Km² contra 23,7 habitantes/Km², IBGE (1992).

Segundo a secretaria de Estado da Fazenda (1992) a região participa com 11,5% do Produto Interno Bruto - PIB, do Estado.

2.2.3. A cooperativa selecionada

Considerando-se o propósito de se pesquisar a comunicação organizacional em cooperativas, notadamente pelo caráter pluridimensional deste tipo de organização, haveria de se trabalhar um número maior de cooperativas, objetivando um maior volume de informações. No entanto, considerando-se o problema de pesquisa e o objetivo deste trabalho, julgam-se conveniente que pesquisando uma cooperativa agropecuária que prestasse um número diversificado de produtos e serviços e contasse com uma estrutura satisfatória, obter-se-ia as informações necessárias. A exemplo de CÉSAR (1978), sobre os estudos de LAWRENSI & LARSCH, preferiu-se omitir o nome da cooperativa e do município sede, no

sentido de sentir-se à vontade na análise dos dados coletados e, para poder se fazer interpretações realistas das informações e observações coletadas.

A cooperativa selecionada foi constituída em 03 de maio de 1953, com 22 associados. Inicialmente, o objetivo era suprir as necessidades de consumo aos seus associados. A iniciativa de sua constituição nasceu de um grupo de produtores rurais, assessorados por funcionários do poder público. Seu funcionamento deu-se a partir de 20 de fevereiro de 1954, após registro no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, com autorização para operar apenas no setor de consumo agropecuário e agrícola. Em 30 de janeiro de 1974, com um novo registro no INCRA, ela obteve autorização para operar na área de produção e prestação de serviços aos associados.

Em 1992, época que foi realizada esta pesquisa, a cooperativa possuía um quadro social de 572 associados produtores de leite, sendo que 322 associados eram residentes e domiciliados no município sede da cooperativa. O quadro de funcionários era composto de 122 pessoas. A estrutura física compunha-se de um parque industrial, onde localiza-se a indústria de laticínios para resfriamento e pasteurização do leite, industrialização de queijo tipo mussarela, manteiga e doce; indústria de ração e de sal mineralizado. Todos estes produtos têm uma marca. Ainda na área do parque industrial, encontra-se o setor de armazenamento de grãos, máquina de beneficiamento de café, oficina mecânica para tratores e caminhões e posto de combustível.

A cooperativa possui uma concessionária de tratores e implementos agrícolas, com oficina autorizada. Um açougue e um supermercado de gêneros alimentícios, farmácia de medicamentos humanos, ainda, posto de venda de insumos agropecuários e agrícolas e utensílios.

A cooperativa é ainda proprietária de uma patrulha motomecanizada, caminhões para transporte de leite, veículos utilitários, etc.

Sua estrutura burocrática apresenta uma central de PABX. FAX, computadores de última geração.

A prestação de serviços compreende: assistência veterinária, assistência à comercialização de grãos, em convênio com a Bolsa de Mercadoria de Uberlândia - MG, assistência médico-odontológica, serviço de descascador de café e patrulha agrícola motomecanizada móvel.

A produção média de leite entregue pelos associados na plataforma é de 45.000 litros diários.

A cooperativa mantém 7 filiais para venda de material de consumo e utensílios nos municípios vizinhos.

2.2.4. Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados no ano de 1992, através de entrevistas semi-estruturadas como técnica de coleta de informações. As questões apresentadas tiveram por objetivo captar a percepção dos entrevistados sobre a comunicação organizacional formal no âmbito da cooperativa enquanto empresa, e sobre a comunicação informal, no âmbito da cooperativa enquanto associação de pessoas.

Os entrevistados foram os membros da diretoria, os chefes dos diversos setores da cooperativa, e, principalmente, os associados. A amostragem de associados entrevistados, foi de 20% daqueles residentes e domiciliados na sede do município, escolhidos ao acaso, sem adoção de estratificação por quantidade de leite produzido ou de tamanho de área. Justifica-se este procedimento ao considerar-se a técnica de entrevista ao acaso e pelo próprio objetivo da pesquisa.

A análise se estruturou no objetivo do presente trabalho, ou seja, nos processos e técnicas da comunicação organizacional, desenvolvidos na administração da cooperativa pesquisada e na relação desta com os seus associados.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo estão expostos os resultados obtidos por esta pesquisa, constando de duas seções. Na primeira seção, procedeu-se à análise da comunicação organizacional formal da cooperativa, isto é, dos seus aspectos enquanto empresa. Na segunda seção, analisou-se a comunicação informal, baseando-se no aspecto de associação, ou seja, no processo de formação de grupos de pessoas associadas à cooperativa. Ao considerar o caráter pluridimensional da cooperativa, por seus aspectos simultâneos de empresa econômica e de associação de pessoas, onde as suas atividades ultrapassam a dimensão econômica e penetram significativamente no campo social, este fato tem, como contrapartida, algumas dificuldades, que se refletem especialmente na área administrativa. Coube aqui, analisá-la com base não apenas no âmbito da administração, mas também nos aspectos que revelem a solidariedade dos associados com as atividades da cooperativa, e destes entre si.

3.1. Comunicação formal

a) Assembléia Geral

A Assembléia Geral é o órgão supremo da cooperativa. No que se revela o caráter pluridimensional da cooperativa, é através da sua instalação que a presença de seus associados se torna importante. Por isso, é o momento de união das pessoas que a constituíram, que vivem em função dela, que depositaram toda a sua confiança e segurança de

sua vida produtiva na cooperativa. Este é o seu objetivo, pois, quando da sua convocação, há uma pauta a ser discutida que é do interesse de todos os associados. A presença dos associados é importante no sentido de conhecer os atos administrativos da diretoria e dar-se o parecer sobre os seus negócios. A aprovação ou não destes atos administrativos, é direito e dever de todos os associados.

Estatutariamente, a diretoria da cooperativa tem que divulgar, através dos meios de comunicação de massa existente e a cada associado por intermédio de circular, o edital de convocação da Assembléia Geral. O edital deve conter todas as informações necessárias tais como: local, horários e a pauta a ser tratada, com um mínimo de dez dias de antecedência.

A instalação da Assembléia Geral da cooperativa, é a ocasião da maior importância para a presença dos associados. É na sua realização que pode-se verificar a eficácia dos atos administrativos e dos negócios realizados pela diretoria.

A Assembléia Geral Ordinária da cooperativa pesquisada, referente ao exercício social do ano civil de 1991, foi realizada no dia 29 de março de 1992, em terceira convocação, com a presença de 23 associados de um quadro social composto por 572 associados.

A diretoria da cooperativa cumpriu todas as formalidades estatutárias (como elaboração correta do edital de comunicação, informando dia, local, horários das respectivas convocações e pauta dos assuntos a serem discutidos e votados). O edital foi amplamente divulgado através dos meios possíveis de comunicação de massa locais, e encaminhado por circular para cada associado, e afixado nos locais mais frequentados no recinto da cooperativa.

Em terceira convocação, com o "*quorum*" mínimo para instalação da Assembléia Geral Ordinária, foi dado início aos trabalhos. A administração preparou um documento sobre toda a pauta da Assembléia, que foi distribuído para cada associado presente.

A mesa diretora dos trabalhos fêz uma apresentação do seu conteúdo, balancetes, balanços, etc. Realizada esta apresentação, passou-se à votação dos documentos em pauta, sem nenhuma intervenção dos associados presentes, que permaneciam passivos, dando a entender que aprovavam tudo, sem nenhum questionamento.

Tratando-se a Assembléia Geral Ordinária da instância maior de comunicação entre dirigentes e associados, notou-se um enorme vazio e a omissão do quadro social. A oportunidade de dialogar sobre os atos administrativos da cooperativa foi improdutivo. Dado à grande complexidade dos balancetes e balanços apresentados, os associados se desinteressaram de participar, como atestam os depoimentos a seguir:

"Os diretores não nos dão a palavras, para nossas sugestões"

(Depoimento de associado)

"Compareço para tomar conhecimento dos assuntos tratados, mas fico no meu canto. Eles complicam, falam difícil que nada entendo".

(Depoimento de associado)

"Existem cooperados afoitos que tomam a palavra a todo instante e estes são os que dominam e aprovam as coisas, parece que é coisa ensaiada"

(Depoimento de associado)

"Não adianta nossa presença, as decisões são de comum acordo, prontas pelos dirigentes"

(Depoimento de associado)

Ao analisar os reflexos da Assembléia Geral Ordinária, notadamente o número de associados presentes e a inibição dos mesmos no momento de se manifestarem,

observa-se que o grau associativista da cooperativa se revela pela não formação de grupos e a falta de relações solidarizantes. / Notou-se ainda que a comunicação organizacional formal, através de sua estrutura organizacional cada vez mais complexa, inviabiliza o princípio da comunicação efetiva e do controle democrático da cooperativa por parte dos associados. Isto significa que as opiniões e inquietudes dos associados, centro e atores do processo, exercem um papel fundamental na definição do próprio processo de comunicação. Em outras palavras, os associados são sujeitos do processo e não simples objetos dele. O grau de maturidade alcançado permite ao associado aceitar ou rechaçar as idéias, os valores e experiências do grupo social no qual está inserido. À comunicação cooperativa só lhes resta a decisão livre e soberana de apoiar ou não as atitudes ou atos da administração.

o processo de comunicação cooperativa só pode se desenvolver a partir da situação real em que vivem e trabalham seus associados. Significa dizer da situação concreta, real em que se encontra a cooperativa. A intensidade, qualidade e conteúdo do processo de comunicação depende da evolução em que a cooperativa se encontra. Não é possível transferir, mecanicamente, experiências que correspondem a outras etapas de desenvolvimento organizativo. Porém, se não é possível imaginar o sistema de comunicação cooperativa isolado da realidade do grupo associativo que a constitui, sua administração tem o dever de repensar as suas atitudes. É através de um programa de comunicação cooperativo, que a organização irá obter maior presença de seus membros. Não fazer as imprescindíveis relações entre as partes, empresa e associação, significa cortar as possibilidades de realizar um autêntico trabalho de comunicação com os associados.

A cooperativa pela sua estrutura organizacional e pela sua condição sócio-econômica deve possibilitar um fluxo de comunicação oportuno, bem canalizado e retroalimentado. Porém a experiência revelou que existem falhas neste processo devidas, fundamentalmente, à inadequada estruturação dessa função, além das falhas nos métodos de comunicação mencionados.

b) Estatuto

A rigor o estatuto da cooperativa deveria ser mais conhecido e discutido pelos associados. É a carta régia da cooperativa, onde contém todos os instrumentos de funcionamento da organização, enquanto, empresa e associação. Seu texto, realmente, é de difícil compreensão por parte da maioria dos associados. À época de sua elaboração, exigia-se um formalismo jurídico em consonância com a legislação cooperativista em vigência até a presente data. Porém, ele traz no seu bojo todo o instrumental para o desenvolvimento organizacional e social da cooperativa. porém, para maior dinamização e compreensão entre os associados, há necessidade de uma nova redação, não formal. Os órgãos de fomento ao cooperativismo, há muito já realizaram tal trabalho, apresentando em forma de revista com ilustrações, "folders" etc. Estes documentos são de grande importância para todos os associados da cooperativa, porque explica em linguagem acessível, como funciona uma cooperativa. É de fácil entendimento e leva o associado a se comunicar mais com a cooperativa, além de desejar a necessidade do associado sentir-se mais presente nos seus eventos. Para atingir este objetivo é necessário que a cooperativa tenha funcionários capacitados, e que faça um trabalho de comunidade, formando grupos de associados. Porém este trabalho tem que ter o apoio irrestrito da sua diretoria, para que alcance o efeito desejado. Por quanto, é um trabalho enriquecedor para os grupos e para a própria valorização destes para com a cooperativa. Este tipo de comunicação é denominado "*comitê educativo*". Mesmo tratando-se de um trabalho onde predomina-se a comunicação informal, estatutariamente, ele é formal, com base no Artigo 28 da lei 5.764/71.

Em razão de não existência deste tipo de trabalho na cooperativa pesquisada, observou-se um grande desconhecimento sobre cooperativismo por parte do seu quadro associativo, conforme alguns depoimentos:

"Não conheço o estatuto, nunca tive oportunidade de ver e ler"

(Depoimento de associado)

"Vi um, uma vez, achei complicado e deixei para lá"

(Depoimento de associado)

"É a lei da cooperativa, infelizmente não tenho tempo, nem cabeça para conhecer"

(Depoimento de associado)

"Associei-me à cooperativa, mas não conheço este estatuto não"

(Depoimento de associado)

Observou-se ainda, que a cooperativa, afã de sobreviver à competição com as empresas capitalistas, passou a lançar mão dos mesmos métodos organizacionais e operacionais de que se valem as demais empresas, pretendendo, deste modo, atingir graus de eficiência econômica compatíveis com as situações de mercado, com que se defronta. Isto resulta na transformação gradativa da cooperativa em organização de porte e de estrutura organizacional cada vez mais complexa, o que pode levá-la a inviabilizar o princípio da comunicação e do controle democrático da organização por parte de seus associados. Em outras palavras, na medida em que a cooperativa se expande enquanto a empresa consolida sua sobrevivência em meio a uma ordem essencialmente competitiva, ela tende a se descaracterizar como cooperativa, porquanto inviabiliza um dos princípios básicos que a define como tal.

c) Publicidades da cooperativa

A cooperativa pesquisada promove publicidades constantes dos produtos que industrializa e vende sob marca registrada. São eles: leite pasteurizado, doce de leite, queijo

tipo mussarela e manteiga. Os principais veículos de comunicação de massa do seu município sede veiculam regularmente anúncios publicitários da cooperativa. Os veículos de comunicação de massa utilizados são: jornais, "out-dors" e rádio.

No rádio, a cooperativa patrocina um programa matinal diário, oportunidade em que é veiculada a publicidade de seus produtos, citando-se a marca registrada, e também notícias sobre a sua estrutura física.

Nos jornais, a publicidade é apenas um destaque da sua já reconhecida marca registrada.

O mesmo modelo de destaque aparece em "out-doors". Porém ao contrário dos programas radiofônicos, ou dos jornais, este meio não é um meio seletivo. Atinge a toda e qualquer pessoa, é praticamente impossível selecionar clientes em perspectiva. Como meio, o "out-doors" é incomparável para se fazer conhecer rapidamente uma marca registrada. Contudo, raramente é empregado isoladamente, sim em apoio de outras mídias.

Todavia, no sistema capitalista, toda empresa depende da rentabilidade das mercadorias e serviços que ela gera. Sua influência no contexto social, portanto, tende a aumentar o consumo que a favorece. Os meios de comunicação de massa são indústrias que vendem serviços de publicidade. Portanto, os meios de comunicação em sua estrutura funcional, são um apêndice do sistema produtivo.

A cooperativa, enquanto empresa, tem que promover seus produtos e tornar-se cada vez mais conhecida do grande público os seus produtos. Sua marca registrada é um fator importante para que ela possa vender os seus produtos. Porém, a cooperativa não é uma empresa capitalista, ela é também uma associação de pessoas, que contribuem diretamente para que o produto seja elaborado e colocado no mercado. Aí é que entra o papel social do associado, notadamente, preterido nas publicidades, conforme observação feita. Em nenhum momento, os associados são lembrados para demonstrar que partem deles a motivação e o

fornecimento da matéria-prima para confecção dos produtos propagandados. Notou-se que a publicidade tem por objetivo único divulgar os produtos industriais e levar até a opinião pública informes sobre o crescimento e desenvolvimento da cooperativa-empresa.

A cooperativa, enquanto empresa é inserida na área empresarial, tem que se promover, para poder competir com seus produtos no mercado disputado com outras empresas capitalistas.

Este procedimento é necessário para eficácia de sua administração, enquanto potencial transformador da matéria-prima de seus associados em produtos rentáveis. É uma segurança para os seus associados, na medida que apresenta resultados econômicos-financeiros para resguardar o patrimônio da empresa e da associação das pessoas envolvidas nos negócios da cooperativa. Em suma, é uma garantia de comercialização dos produtos beneficiados pela cooperativa para que esta restitua aos seus associados, os valores auferidos de sua matéria-prima.

Contudo, as mensagens transmitidas ao grande público deveriam conter uma alusão aos seus fornecedores-associados, mostrando que o trabalho para beneficiamento do produto foi realizado de forma associativista, fortalecendo o cooperativismo e valorizando o associado.

d) Informativo da cooperativa

A cooperativa pesquisada edita, há oito anos, um Informativo no tamanho de tablóide, impressão tipográfica, de quatro a oito páginas dependendo do volume de matérias publicadas e de periodicidade mensal. A sua distribuição é gratuita aos associados e entregue ao mesmo na remessa de retorno dos vasilhames de leite ou no balcão de venda de insumos e utensílios.

Para realizar uma análise do informativo da cooperativa, procedeu-se a verificação do conteúdo do Informativo. Para tanto, fêz-se a leitura, descrição e análise das edições de 1992, ou seja, dos números de janeiro a dezembro de 1992.

Em síntese, estes foram os principais tipos de matéria publicada:

- relação dos maiores fornecedores de leite - todos os números;
- poesias, crônicas e contos - todos os números;
- receitas culinárias - todos os números;
- aniversariantes do mês (só dos funcionários) - todos os números;
- classificados gerais - - todos os números;
- quantidade de guias distribuídas para assistência médica e odontológica - - todos os números;
- notícia do Sindicato Rural patronal - - todos os números;
- notícia sobre os melhoramentos, avisos e serviços da cooperativa - - todos os números;
- informações técnicas veterinárias e/ou laticíneos - todos os números;
- "slogans" sobre cooperativismo - todos os números;
- edital de convocação para a Assembléia Geral - um número.

O Informativo da cooperativa não é um meio de comunicação real entre a cooperativa e seus associados, por diversos motivos, tais como:

- a linguagem utilizada é bastante técnica, inacessível à maioria dos associados;
- a relação dos maiores fornecedores de leite torna esta matéria bastante elitista. A maioria dos associados não constantes desta lista se sente constrangido ou, até mesmo diminuído, pois sua estrutura de produção inibe-os de chegar até lá...;
- as poesias, crônicas e contos não são aquelas provenientes do ambiente rural, são textos às vezes complexos para os associados e a linguagem é bastante urbana e refinada;
- as receitas culinárias leva, na maioria das vezes ingredientes próprios dos hábitos urbanos. Para o ambiente rural estas receitas tem que ser próprias do seu meio, notamento, no sul de Minas Gerais, onde existem uma culinária tradicional e formada, de onde a matéria-prima e os ingredientes são obtidos no próprio terreiro de propriedade. É um costume secular, que a torna famosa como "*comida mineira*".
- a seção ~~aniversariante~~ é exclusiva dos funcionários, quando ainda que não seja tão relevante, a data de aniversário de cada associado deveria ser a razão central da mesma.
- a seção de classificados é a única que conta com a participação dos associados interessados em vender, comprar ou trocar, e até mesmo em forma de "*escambo*" de bens e produtos agropecuários;
- as notícias do sindicato rural, dar a entender que todos os associados são patrões, o que não é verdade. Grande parte do processo produtivo dos associados é ainda um trabalho familiar, não caracterizando vínculo empregatício. É uma seção que não deveria constar no Informativo da cooperativa. Os associados que possuem mão de obra de terceiros são associados ao Sindicato, e, podem solicitar as informações devidas a este órgão classista;
- as notícias da cooperativa, notadamente, as alusivas ao melhoramento e modernização da cooperativa são sempre manchete. Isto demonstra o trabalho realizado pela administração. Sua

importância se destaca considerando que, as ações administrativas têm se voltado mais para o crescimento físico da cooperativa, o que, além de fortalecer o patrimônio físico, amplia o rol de serviços para os associados;

- as informações técnicas são de modo geral, pertinentes e úteis, porém, são apresentadas em linguagem técnico científica de difícil compreensão pela maioria dos associados;

- nos "slogans" enfatizando as qualidades e vantagens do cooperativismo, sua filosofia e doutrina, não se observou, no período, nenhuma ênfase às relações solidárias dos associados e da cooperativa, ou entre eles próprios. Por exemplo:

"Comunidade ativa: fortalecimento da cooperativa"

(slogan do Informativo)

"A cooperativa se revela pela ação conjunta, livre e voluntária"

(slogan do Informativo)

"Serenidade e paciência geram equilíbrio. Cooperado, dê sugestões à sua cooperativa. Esteja presente nos momentos mais importantes. Cooperar é participar, é agir, é crescer, é frutificar".

(slogan do Informativo)

"Cooperativismo: uma filosofia de vida"

(slogan do Informativo)

A análise do Informativo da cooperativa, revela que o referido Informativo não é um meio de comunicação real da cooperativa com o associado por causa de sua linguagem urbana e a pauta de temas e das seções apresentadas, que não condizem com o movimento

associativista. A comunicação seria real se a linguagem do Informativo fosse condizente com a da maioria dos associados. Mais, um Informativo cooperativista, têm que mostrar e ser a cara dos seus associados, o que não acontece. A linguagem e os costumes rurais diferem do urbano por características singulares. O associado produtor rural, está ligado diretamente aos costumes e linguagem de seu meio. A redação e editoração do Informativo deveria ser realizado por um profissional acostumado à vida do campo. O Informativo poderia ser melhorado se houvesse um trabalho de comunicação cooperativa, a nível das comunidades onde vivem os associados. Desta forma a estrutura do Informativo da cooperativa seria adaptada às realidades vividas no campo.

3.2. Comunicação informal

A relação de comunicação entre a cooperativa e seus associados apóia-se fundamentalmente na comunicação formal. Os associados quando desejam se comunicar com a cooperativa, são obrigados a ir até sua sede para informar-se sobre preços, medidas administrativas, pagamento, etc. As informações solicitadas são realizadas pelos funcionários que trabalham no balcão de venda de insumos e utensílios. Um contato com a diretoria é muito difícil para a maioria deles. No escritório central, às vezes, se consegue informações, desde que o gerente esteja disponível. A comunicação mais comum é "boca-a-boca", entre os associados e funcionários mais receptivos e detentores das devidas informações. Quanto aspectos de associação, não se observou que sejam objeto de diálogo entre associados, ou entre a administração e os associados.

Todos os associados, seres humanos que são, têm capacidade comunicativa consciente e responsabilidade no trabalho produtivo ou na vida social. Podem tomar decisões com relativa independência e liberdade. Eles têm elementos culturais que lhes permitem expressar o desenvolvimento de suas capacidades pela própria cultura adquirida para conseguir

uma mudança na sua condição pessoal e social, contribuindo, assim, na transformação da comunidade da qual faz parte. O grau de maturidade alcançado lhe permite aceitar ou rechaçar as idéias, os valores e experiência do grupo social no qual esta inserido. Ele sente este direito e exige respeito. À comunicação cooperativa só lhe resta apoiar, estimular e instrumentalizar a decisão livre e soberana do associado em relação ao seu próprio meio. Levando-se em conta a situação efetiva do associado, suas possibilidades e limitações, o processo de comunicação cooperativa só pode se desenvolver a partir de um diagnóstico da situação real em que ele vive e trabalha. A cooperativa, a partir de uma formulação clara e objetiva da realidade cultural, social, econômica e financeira do associado e de si própria, deve intensificar a qualidade e conteúdo do processo de comunicação e, não transferindo, mecanicamente, ações que correspondem ao seu desenvolvimento organizacional para níveis burocráticos. Porém, se não é possível imaginar o sistema de comunicação associativista, também não é possível imaginar a própria cooperativa isolada de seus associados. Não realizar as imprescindíveis relações, cooperativa versus associados, significa cortar as possibilidades de realizar um autêntico trabalho de comunicação cooperativa-associação.

A filiação à uma cooperativa pressupõe que o produtor ao tomar esta decisão foi motivado pela ação grupal dos que vivem os mesmos problemas e, tentam solucioná-los associativamente. Porém, este fato não foi verificado na cooperativa pesquisada. O produtor é aceito como associado, porém, a cooperativa não possui um programa de comunicação de como é o seu funcionamento, sua doutrina e filosofia ao nosso associado. Simplesmente, ser produtor de leite, é o suficiente para a sua admissão, como ilustram alguns depoimentos:

"Sendo produtor de leite, associei-me para vender a minha produção para a cooperativa e comprar o que necessito, além de saber que eles pagam em dia e de acordo com a quantidade que entrego"

(Depoimento de associado)

"Associei-me para entregar o leite que produzo e comprar mercadorias para desconto na folha de pagamento"

(Depoimento de associado)

"Filiei-me para vender leite para a cooperativa"

(Depoimento de associado)

Observando-se estes depoimentos, verifica-se que o aspecto social, resultante da posição privilegiada da cooperativa como "local" de diálogo, desenvolvimento de atividades culturais e organização dos associados para reivindicações econômicas e sociais, não são relevantes para o associado. O objetivo de cada um é solucionar o problema de comercialização do leite e adquirir os insumos e utensílios que necessitam.

Esta decisão poderia ser solucionada através das diversas empresas capitalistas que oferecessem os mesmos benefícios. O que é comum neste ramo de atividade, notadamente, junto às diversas empresas multinacionais concorrentes das cooperativas agropecuárias na região. O leite, enquanto matéria-prima, tem um vasto mercado comprador, principalmente na região pesquisada. Há uma enorme concentração de empresas capitalistas que competem entre si pela aquisição deste produto.

A experiência dos produtores de leite, contudo, não é das mais agradáveis em relação a este tipo de empresa. Alegam política de preços, insuficiência de fornecimento de insumos e utensílios e, principalmente, do preço pago, do valor do carreto e da modalidade de pagamento.

Na realidade, o que leva o produtor de leite a associar-se a uma cooperativa agropecuária para solucionar seu problema de comercialização, são as vantagens auferidas e o

pagamento do preço tabelado em data certa, e a compra facilitada dos insumos e utensílios que desejam.

Porém, por falta de comunicação, desconhece outras vantagens, ou seja, que pelo simples ato de sua filiação, êle se torna equitativamente um dos donos do empreendimento, ou que o lucro (sobra) da cooperativa é incorporado ao seu capital investido, que pode tanto ser capitalizado nas suas quotas-partes, como recebido em moeda, ao contrário da empresa capitalista onde o lucro é seu próprio proveito.

Observou-se que na cooperativa pesquisada, o processo de informação não propicia ao associado participar das decisões e negócios da organização, que são decididos pela administração, principalmente, em decorrência de seu crescimento e desenvolvimento burocrático-administrativo, paralelamente, ao grau de complexidade das ações a serem tomadas. Por outro lado, a necessidade de atuação no mercado tem exigido da sua administração maior agilidade no desempenho das suas funções. Assim é que, a comunicação informal tem sido restringida em detrimento da comunicação organizacional formal, em função dos atos administrativos e empresariais, sem a participação por parte da maioria do quadro associativo. Um depoimento esclarecedor de um dos diretores, ilustra bem esta realidade:

"O mercado empresarial anda bastante nervoso e exigente em soluções rápidas e precisas. / Não há tempo de comunicar com os associados. / Porém, nossa intenção é trabalhar da melhor maneira possível, para o bem de nossos próprios associados"

(Depoimento de um diretor)

Esta atitude descaracteriza a doutrina e filosofia cooperativista. Um parecer elaborado pela Aliança Internacional Cooperativista - ACI, realizado em 1967 em Viena, Austria, que foi denominada de "*Princípio de Viena*", diz textualmente:

"O fim primordial e dominante da sociedade cooperativa é favorecer os interesses dos seus associados. No fim das contas, só os associados são capazes de determinar quais são seus interesses. Isto porque, uma cooperativa não funcionará tão bem, e nem prosperará, se ela não recorrer aos meios eficazes e aprovados para consultar o interesse de seus associados, que formam um todo, e não lhes permitir exprimir seus desejos. Além disso, como são os associados que criam a cooperativa e que, por sua adesão e seu apoio constante, a mantêm viva, aqueles que administram seus negócios e mais particularmente aqueles que se ocupam das questões cotidianas, devem ser escolhidos diretamente por seus associados, os quais devem merecer toda confiança. Induz-se, por conseguinte, que todos os administradores e gerente são responsáveis de sua gestão perante os associados, a quem devem fazer regularmente uma comunicação de suas atividades, e com método submeter os resultados à sua apreciação. Se os associados não estiverem satisfeitos, eles terão o direito e o poder de formular críticas e objeção." (sic), LAIDROW (1985).

A A.C.I. ao elaborar o "Princípio de Viena", o fez inicialmente com base na gestão democrática das cooperativas, no princípio do cooperativismo regido pela associação dos associados da cooperativa. Com base no princípio do texto, preconiza o caráter associativista, como vida e cogestão das cooperativas. Este é um dos principais princípios cooperativista. Porém, como vimos no final do referido texto, os mesmos cooperados, democraticamente elegem seus representantes para, através deles exercerem a gestão da cooperativa por um grupo de associados, o que também é consagrado nos princípios do cooperativismo. Na realidade, este grupo, com o aval dos demais associados, são os verdadeiros responsáveis pela gestão e negócios da cooperativa. A Aliança Cooperativista Internacional, realiza seus congressos e reuniões sempre nos países europeus, levando em conta o seu alto grau de desenvolvimento. É a gestão por representatividade profissional, porém, os associados tomam ciência através de

relatórios e podem aprovar ou reprová-los. Se reprovado o relatório, a Assembléia Geral, destitui os diretores e realiza nova eleição.

A Cooperativa analisada, realiza em parte o tipo de administração do "Princípio de Viena", porém, só apresenta o relatório por ocasião da Assembléia Geral. Conduz a administração e os negócios da cooperativa de forma bastante formal, relutando ao máximo os aspectos informacionais, notadamente a comunicação. Os associados não tomam nenhum conhecimento dos atos administrativos. A administração embora por representatividade, trabalha de forma profissional e consciente, é como se fosse uma empresa capitalista, completamente dissociada de seus associados. Se a administração é eleita diretamente pelos associados, os quais merecem toda a confiança dos eleitores, há de reconhecer sua legitimidade e responsabilidade. Contudo, deveria lançar mão de todos os meios de comunicação a sua disposição para que seus associados fiquem cientes dos atos administrativos e dos negócios realizados.

Apesar da não utilização dos meios de comunicação por parte da cooperativa, é notório o sentimento de responsabilidade por parte de seus associados no que se refere ao funcionamento e desenvolvimento da organização, sintetizado no seguinte depoimento:

"Sinto-me responsável pelo funcionamento e desenvolvimento da cooperativa porque minhas operações de produção e aquisição de mercadorias, são todas realizadas com a cooperativa"

(Depoimento de associado)

Os funcionários da cooperativa, ao serem contratados, não receberam nenhum tipo de treinamento, ou orientação, de como se comunicar com os associados. A única exigência é se a pessoa candidata ao cargo tenha experiência. Observando-se o relacionamento

dos funcionários com os associados, notou-se um relacionamento de cordialidade. Para os funcionários, os associados são tratados genericamente de "cooperado". A maioria não sabe da importância e do poder que o associado representa para a cooperativa. Tais observações, são confirmadas pelos seguintes depoimentos:

"Só comunico com os cooperados quando sou procurado para dar alguma informação".

(Depoimento de funcionário)

"Minha função aqui atrás do balcão é só vender e anotar a mercadoria comprada pelo cooperado".

(Depoimento de funcionário)

"Tenho contato diariamente com os cooperados, prestando informações sobre folha de pagamento, principalmente quando há quebra na quantidade de leite fornecido, com relação aos descontos da folha de pagamento".

(Depoimento de funcionário)

Quanto à comunicação informal, a diretoria da cooperativa por ocasião de sua eleição, elaborou um plano de ações a serem executadas, conforme depoimento:

"A preocupação da presente diretoria é com o desenvolvimento administrativo, contábil, de sua infra-estrutura, da consolidação do mercado comprador de nossos produtos, prestação de serviço na área de comercialização de café, industrialização da ração e sal mineralizado, aquisição de caminhão tanque para transporte de leite, instalação de revenda autorizada de tratores e equipamentos agrícolas, aumento da variedade de insumos para revenda ao associado, informação de uma central de PABX. Desejamos entregar à nova diretoria a ser eleita em 1993, uma cooperativa moderna e muito bem equipada. Este é o

mesmo objetivo. Com relação a um trabalho associativo, deixaremos para o futuro. No momento, o importante é realizar a sua modernização em todos os sentidos".

(Depoimento de um diretor)

Nota-se que o plano apresentado e, ora em desenvolvimento, prioriza unicamente o desenvolvimento administrativo-burocrático-empresarial e a infra-estrutura física. O caráter pluridimensional, no que se refere ao aspecto social da organização, não foi nem é objetivo de ação da diretoria.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados coletados e as observações realizadas evidenciaram sobremaneira o problema desta pesquisa. A comunicação praticada no âmbito da cooperativa pesquisada reflete o conflito e apresenta uma tendência de priorizar o aspecto empresa, o que pode ser evidenciado pelas considerações apresentadas neste capítulo.

A cooperativa, enquanto empresa, é bem organizada nos seus aspectos administrativo, contábil, empresarial, econômico e financeiro, com um quadro de funcionário satisfatório.

Organizacionalmente, ela se presta à produção de produtos lácteos e de prestação de serviços aos associados. Seus produtos tem uma marca registrada. Estatutariamente, ela cumpre formalmente a legislação pertinente a este tipo especial de organização, como:

- realizar anualmente a Assembléia Geral Ordinária, normalmente instalada em terceira convocação. Isto, apesar de divulgar o Edital de convocação nos diversos veículos de comunicação de massa e enviar a cada associado a circular de convocação;
- cumpre em parte a assistência técnica aos associados, notadamente na área veterinária e na área de saúde;
- é relapsa na área de educação, principalmente no que se refere a uma maior aproximação com os associados em termos de comunicação informal;

- divulga mensalmente um Informativo, que é distribuído gratuitamente aos associados com razoável estrutura, apesar de não ser um meio de comunicação real da cooperativa com os associados;
- com o objetivo de divulgar a sua marca registrada e manter uma boa imagem perante à opinião pública, enquanto empresa, ela utiliza dos principais meios de comunicação de massa. Enquanto empresa ela já se consolidou no mercado local e regional;

A sua administração não favorece a comunicação informal entre dirigente e associados e dos associados entre si no sentido de formação de grupos de opinião, de participação na gestão e nos negócios da cooperativa.

O seu principal objetivo é consolidar a cooperativa enquanto empresa, desenvolvendo um sistema empresarial próprio das empresas capitalistas. A comunicação organizacional formal é o seu forte.

A cooperativa enquanto associação não apresenta nenhuma forma de comunicação sobre a doutrina e filosofia cooperativista. O interesse imediato da cooperativa pelo associado é a sua produção de leite, aliás condição única para que o produtor rural filie-se a ela.

O sentido manifesto pelos associados de responsabilidade pelo seu bom funcionamento e desenvolvimento, não demonstra ser fruto de uma opinião plenamente associativista. É mais em função da sua operação econômica com a cooperativa, das vantagens auferidas pelo sistema.

O aspecto social da cooperativa analisada, enquanto órgão de fomento à formação associativista, é quase que irrelevante. Não existem grupos de movimento reivindicatório, de solidariedade e de cultura associativista. A satisfação manifestada pelos

associados é, unicamente a de possuir um serviço de prestação de bens e de serviços proporcionado pela cooperativa.

Os dirigentes e os funcionários comunicam-se com os associados, como se a cooperativa fosse uma empresa capitalista. Este tipo de comportamento leva o associado a se sentir um simples "cliente" e não um "co-proprietário" da cooperativa.

A comunicação informal ocorre esporadicamente entre os associados, quando da entrega da folha do pagamento do leite. Nesta ocasião, é que há trocas de idéias e opiniões a respeito dos descontos realizados em folha, do preço do leite, da quebra da quantidade de leite entregue. Fora desta ocasião não existe comunicação associado versus associado.

Uma atitude bastante relevante, é a filosofia de trabalho da diretoria. Ela se preocupa sobremaneira com a saúde econômica financeira da cooperativa, com sua estrutura física, sua administração e a consolidação do mercado comprador dos seus produtos. Na opinião de seus dirigentes, isto é uma garantia para os associados. Porém, prevalece a opinião deles, em contrapartida à opinião de cada associado ou de grupos de associados. Os dirigentes vêm a comunicação informal, com ênfase na solidariedade e cooperação mútua, como uma atitude pouco representativa para o sucesso das atividades administrativas e empresariais da cooperativa.

A comunicação, inserida no contexto pluridimensional da cooperativa pesquisada, privilegia o desenvolvimento da cooperativa-⁸empresa em detrimento da cooperativa-associação de pessoas que querem estabelecer relações solidárias em suas atividades.

5. RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi analisar o papel que a comunicação organizacional exerce para o equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações, notadamente, no contexto das cooperativas. A proposta que abarcou esta investigação foi a de verificar a importância do consenso sobre um sistema de valores; falhando este consenso, resulta a desintegração. A cooperativa, por seu caráter pluridimensional, isto é, por seus aspectos simultâneos de empresa e associação de pessoas, torna necessário que a comunicação organizacional preencha as funções integrativas do sistema. Esta pesquisa baseou-se na comunicação organizacional, formal e informal, da cooperativa.

Os dados para esta pesquisa foram coletados pelo autor, em uma cooperativa agropecuária situada na região fisiográfica do sul do Estado de Minas Gerais e, que para maior liberdade de discussão e análise das informações, preferiu-se manter sigilo sobre a mesma.

Os dados foram obtidas através de entrevistas semi-estruturada, realizadas com os diretores, funcionários e um número significativo (20%) dos associados.

As análises dos dados foram realizadas em duas seções: na primeira seção, foi analisada a comunicação organizacional formal da cooperativa enquanto empresa e, na segunda seção, a comunicação informal dos associados, enquanto grupo de pessoas a ela vinculada, no sentido de verificar as relações solidarizantes e a participação dos mesmos na gestão da organização.

O problema de pesquisa do presente trabalho foi investigar o conflito gerado entre o aspecto empresa e o aspecto associativo da cooperativa, ou seja, a comunicação que existe ou co-existe entre os aspectos relacionados.

Observou-se que a comunicação organizacional formal da cooperativa preocupa-se mais com os atos administrativos, burocráticos e empresariais. Enquanto associação, não se verificou a solidariedade entre a cooperativa e seus associados e destes entre si.

Concluiu-se que a comunicação organizacional, inserida no contexto de sua pluridimensionalidade, privilegia o desenvolvimento da cooperativa-empresa, em detrimento da cooperativa-associação de pessoas.

6. SUMMARY

The main purpose of this research was to analyse the role of organization communication on the balance, development, and expansion of organizations, basically in the context of cooperatives. The objective was to examine the importance of the consent about a value system which, in failing, would result in desintegration. The cooperative, by its pluridimensional character, that is, by its simultaneous aspects of a business enterprise and an association of the persons, needs a organization communication system in order to fulfill its integrative functions. This research was on the forma and informal communication structure of the cooperative.

Data collection was done by the author in a agricultural cooperative located in the Southern area of the State of Minas Gerais. The name of the cooperative was omitted for a free discussion and analysis of the information.

Data were gathered through semi-structured interviews applied to managers, officers, and 20% of the cooperative members.

Data analyses were conducted in two sections: first, the formal organizational communication process of the cooperative as an enterprise; second, the informal communication process among members, in order to see the existence of relations of solidarity among them, and their participation in the cooperative manafement. The research sought to investigate the conflict produced by the investigate the conflict produced by the interrelationship between that business aspect and the cooperative as an association.

It was shown that the formal organizational communication process is related much more to administrative, bureaucratic, and business actions. It was not possible to show any solidarity relation between the cooperative and its members, and among themselves.

In conclusion, it is possible to say that organizational communication, in the context of that pluridimensional character, stress the development of the business cooperative and not the cooperative as an association of persons.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALENCAR, E. An interpretative study of the agricultural cooperative as means for farmers to adapt to the social System. Reading, Reading Agricultural Extension and Rural Development Centre, The University of Reading, England, 1986, 371p. (Tese de Doutorado).
2. BELTRÃO, L. & QUIRINO, N. O. Subsidios para uma Teoria de Comunicação de massa. São Paulo, Summus, 1986, 211p.
3. BORDENAVE, J. D. & CARVALHO, H. M. Comunicação e planejamento. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979, 247 p.
4. BREED, W. Comunicação de massa e integração social, In: Comunicação e indústria cultural, Colin, Gabriel. São Paulo, Nacional - EDUSP, 1971, pp. 78-80.
5. BUCKLEY, W. A sociologia e a moderna teoria de sistema. São Paulo, Cultrix, 1971, p. 92.
6. CARNEIRO, P. P. Co-operativismo. Belo Horizonte, FUNDEC, 1981, 436p.
7. CÉSAR, J. Valorização da administração e da cooperativa no sub-sistema rural: um estudo de caso. Lavras, 1978, 152 p. (Tese Mestrado).
8. FAGEN, R. R. Política em comunicação. Rio de Janeiro, Zahar, 1971, 98p.

9. FARIA, A. N. & SUASSUNA, N. A comunicação na administração. Rio de Janeiro, LTC Editora, 1982, 141p.
10. FREURY, M. T. L. Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. São Paulo, Global Editora, 1983, 147p.
11. FRIEDRICH, O. A. Comunicação rural: posição crítica de uma nova concepção. Brasília, EMBRATER, 1988, 42p.
12. FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Censo de Minas Gerais - 1991, Brasília, FIBGE (no prelo)
13. GAUDENCIO TORQUATO, F. R. Comunicação empresarial/comunicação institucional. São Paulo, Summus, 1986, 177p.
14. HARLOW, E. & COMPTON, H. Comunicação: processo, técnica e prática. São Paulo, Atlas, 1976, 135p.
15. HALLIDAY, T. L. A retórica das multinacionais. São Paulo, Summus, 1987, 106p.
16. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores de empresa. São Paulo, E.P.V., 1980, pp. 118-9.
17. KATZ, D. & KHAN, R. Psicologia social nas organizações. São Paulo, Atlas, 1970, 172p.
18. LASSWELL, H. D. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: Colin, Gabriel, Comunicação e indústria cultural. São Paulo, Editora da USP, 1971, p. 105.
19. LERNER, D. & SCHRAMM, W. Comunicação e mudança nos países em desenvolvimento. São Paulo, Editora da USP, 1973, 109p.

20. LIKERT, R. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971, p.65.
21. MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura. Superintendência de Cooperativismo - SUDECOOP. Legislação cooperativista. Belo Horizonte, Imprensa Oficial, 1983, 62p.
22. PINHO, D.B. A empresa cooperativa. In: PINHO, D.B. Org. Administração de cooperativas. CNPq, 1982, vol.3, cap.1, p.15-16.
23. THAYER, L. Comunicação: fundamentos e sistemas. São Paulo, Atlas, 1976, 367p.
24. TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo, Atlas, 1987, 173p.
25. WERTHEIN, J. Meios de comunicação: realidade e mito. São Paulo, Editora Nacional, 199, 177p.
26. VILAS BOAS, A.A. Organização da produção agropecuária e integração ao setor urbano-industrial : um estudo de caso, Lavras, 1992. 102p. (Dissertação de Mestrado).