

Comunicação Organizacional em Cooperativas de Crédito: Análise das Centrais e Cooperativas Sicoob em Minas Gerais

Organizational Communication In Credit Cooperatives: Analysis Of Sicoob Centers And Cooperatives In Minas Gerais

Resumo

Este artigo analisa as estratégias de comunicação organizacional adotadas pelas centrais e pelas seis maiores cooperativas de crédito, em número de cooperados, do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), em Minas Gerais. As entrevistas com os gestores das centrais e cooperativas demonstram que os respondentes reconhecem o potencial da comunicação para divulgar produtos e serviços e promover os negócios, contudo pode-se inferir que a educação cooperativista e o interesse pela comunidade não recebem o mesmo tratamento na comunicação se comparado à inserção mercadológica.

Palavras-chave: *Comunicação Organizacional; Cooperativismo de Crédito; Sicoob.*

Abstract

This article analyzes the organizational communication strategies adopted by the central cooperatives and the six largest credit cooperatives belonging to the Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), that are located in Minas Gerais. Interviews with managers of cooperatives demonstrate that respondents recognize the potential of communication to promote products and services and promote business, but it can be inferred that cooperative education and community interest do not receive the same treatment in communication if compared to market insertion.

Keywords: *Organizational Communication; Credit Cooperativism; Sicoob.*

Recebido: 03/08/2017 Aceito: 17/01/2018

Guilherme Luis Rosa da Silva¹, Ivonete da Silva Lopes²

¹Bacharel em Cooperativismo pela Universidade Federal de Viçosa¹ - guilherme.lrsilva@gmail.com¹

²Doutorado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Fluminense² - ivonetelopes@ufv.br

1 Introdução

A comunicação organizacional é cada vez mais significativa na sociedade contemporânea em que diferentes empreendimentos (terceiro setor, privado, público ou cooperativista) precisam pensar em estratégias, não somente para inserção de produtos e serviços no mercado, mas, sobretudo, para zelar pela imagem pública e promover ações para dialogar com a sociedade. Nesse cenário, a comunicação organizacional é a atividade responsável pelas práticas comunicativas das organizações, assume a função de observar a comunicação tanto no aspecto interno quanto externo, traçar estratégias para construção de imagem positiva e planejar a comunicação para ampliar a interação com os diversos públicos (BRANDÃO, 2009).

Pensada no contexto do cooperativismo, a comunicação organizacional “se mostra não só como uma ferramenta para estruturação da imagem e divulgação de um produto, mas principalmente como meio condutor da formação democrática” (MORAES, 2006, p. 37). Milagres et.al (2014) ainda destacam o potencial da comunicação para promoção da formação, educação cooperativista e na construção de relações simétricas.

Este artigo analisa as estratégias de comunicação de um dos 13 ramos do cooperativismo: o de crédito. Ramo que possui mais de um século de trajetória no Brasil¹, que se tornou o setor mais expressivo dentro do cooperativismo nacional. São 7,8 milhões de associados em todo o país, do qual, o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) aparece como a maior instituição. Reúne 3,1 milhões de associados – cerca de 40% dos 7,8 milhões de integrantes de alguma cooperativa de crédito (GOULART, 2016)².

O recorte do artigo compreende as duas centrais e as seis maiores cooperativas mineiras, em número de cooperados do Sicoob. O estado de Minas Gerais possui o maior número de cooperados

desse sistema, responde a 35% dos associados, enquanto São Paulo fica com 22% e Santa Catarina 17%. Outros 26% correspondem aos demais estados (MEINEN; PORT, 2012).

O texto está estruturado em três tópicos, além da introdução e considerações finais. Na primeira parte, dedica-se à discussão teórica de comunicação organizacional e aborda a especificidade dessa atividade aplicada aos empreendimentos cooperativistas. Na segunda seção, apresenta-se a metodologia utilizada para, posteriormente, no terceiro tópico se discutir os resultados da pesquisa.

2 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional refere-se ao desenvolvimento (planejamento, prática e mensuração) da comunicação nas e para organizações. De acordo com Kunsch (2003), o sistema comunicacional corrobora no desenvolvimento das atividades gerenciais internas e na relação com ambiente externo. Desta maneira, a prática da comunicação organizacional busca, através dos seus mecanismos, articular e monitorar as relações dos públicos presentes no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, Brandão (2009, p. 6) destaca que:

A comunicação organizacional [...] é a área que trata de analisar a comunicação no interior das organizações e entre ela e seus públicos, buscando estratégias e soluções. Sua característica é tratar a comunicação de forma estratégica e planejada, visando criar relacionamentos com os diversos públicos e construir uma identidade e uma imagem dessas instituições, sejam elas públicas e/ou privadas.

Independentemente da característica da instituição, o trabalho de comunicação organizacional pode ser arquitetado para planejar e monitorar os mecanismos que possibilitam destacar a marca dos negócios presentes nas localidades, além

¹ O cooperativismo de crédito, implantado no Brasil há mais de um século teve sua primeira experiência com uma cooperativa constituída no ano de 1902, no Rio Grande do Sul, no distrito de Linha Imperial, em de Nova Petrópolis/RS. “[Essa foi] a primeira cooperativa de crédito da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimo Amstad [...] atual Sicredi Pioneira-RS” (MEINEN, PORT 2012, p. 102).

² Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cooperativas-de-credito-ja-sao-o-6-maior-banco-do-pais,10000024641>

de possibilitar a criação e a articulação entre os públicos com os quais a organização se relaciona.

Neste aspecto, corrobora Colpo (2012, p. 137) ao destacar que a comunicação “[...] pode ocorrer pela comunicação sujeito/sujeito e pela comunicação Organização/sujeito, com as possíveis partilhas de elementos culturais e simbólicos que estabelecem entre si e com o ambiente externo”. Ou seja, pela prática da comunicação é possível integrar as pessoas com o ambiente e cultura organizacional de determinado empreendimento e, desse modo, proporcionar maior facilidade no desenvolvimento das relações entre os públicos e na compreensão dos processos e atividades envolvidas em determinado contexto.

A comunicação organizacional envolve um amplo leque de trabalhos, segundo Kunsch (2003, p. 149):

[...] A nosso ver, o termo comunicação “organizacional”, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização - pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa”.

A autora evidencia que os trabalhos de comunicação não são restritos apenas às empresas capitalistas, que sua prática também pode ser realizada pelas demais instituições presentes em nossa sociedade. Já para Pinho (2006), a comunicação organizacional deve ser entendida como componente que possibilita a manutenção e sustentação dos relacionamentos existentes nos meios organizacionais, tendo reconhecido valor econômico no que tange ao exercício de informação.

O autor ainda destaca a comunicação como um sistema vital da organização, que pode ser resumida da seguinte forma:

1) processos: interações formadas pelos membros e como as mesmos moldam as organizações;

2) pessoas: com suas particularidades a maneira de como as informações devem ser elaboradas e processadas nas organizações;

3) mensagens: no ambiente organizacional devem ser apresentadas e interpretadas por suas unidades de comunicação;

4) significados: constituídos dentro da organização;

5) propósitos: na formação e transição de mensagens que permeiam numa rede de relacionamentos interdependentes, em defesa das inseguranças do ambiente.

Percebe-se, portanto que a comunicação não trata somente transmitir informações, conforme Monteiro e Duarte (2009, p. 339):

Comunicação não significa apenas circulação de informação mas também relacionamento. Assim, tanto quanto conhecer os produtos informativos, é relevante conhecer os processos interacionais. A comunicação é um processo de múltiplos canais, cujas mensagens se reforçam e se controlam permanentemente em um determinado contexto. Lidar com comunicação é trabalhar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação, assim como com motivação, influência e credibilidade.

Tais fatores possibilitam observar a abrangência de ação das atividades de comunicação nas organizações. Diante dessa complexidade, Kunsch (2003) apresenta a comunicação integrada que busca nortear as áreas da comunicação para que atuem de forma sinérgica e integrem o planejamento estratégico da organização.

O modelo da comunicação organizacional proposta por Kunsch (2003) é formada pela:

1) comunicação institucional, responsável pela formação da imagem positiva da organização perante aos públicos;

2) comunicação mercadológica, que busca por meio de suas técnicas persuadir os públicos de interesse da organização para o consumo de produtos e/ou serviços;

3) comunicação interna, que propicia através de seus canais (intranet, boletins, murais, reuniões e etc) a relação e interação entre diretores, gestores e colaboradores;

4) a comunicação administrativa, que através do fluxo e rede de informações permite o prosseguimento do sistema administrativo dentro da organização, conforme a figura seguir.

Figura 1- Mix da Comunicação



Fonte: Adaptação do modelo de Comunicação Organizacional Integrada, Kusch 2003.

De acordo com Oliveira (2012), a comunicação organizacional integrada apresenta uma visão estratégica para as empresas, abrange o interesse dos públicos e não se direciona somente para comunicação mercadológica. Dessa maneira, permite criar impactos positivos nos mais diversos públicos. Corrobora França (2012), ao destacar que a comunicação organizacional não deve simplesmente atuar com programas para um determinado coletivo (colaboradores, fornecedores, comunidade, clientes), pois o processo deve ser trabalhado de forma global para abranger os públicos prioritários.

O autor ainda pontua que mesmo que a organização não conte com uma plataforma ou plano diretor de comunicação para se relacionar com os diversos públicos, se faz necessário estabelecer formas para administrar tais processos, através de mecanismos que estabeleçam a transmissão das informações de maneira mais apropriada.

Essa explicação demonstra que ao realizar atividades de comunicação, os responsáveis por exercer tais processos não podem utilizar apenas uma metodologia para se relacionar com todos os públicos. Apesar do trabalho da comunicação organizacional atuar de maneira global, deve-se respeitar as particularidades dos determinados contextos nos quais as instituições estão inseridas, assim como as especificidades dos públicos.

2.1 Comunicação em cooperativas

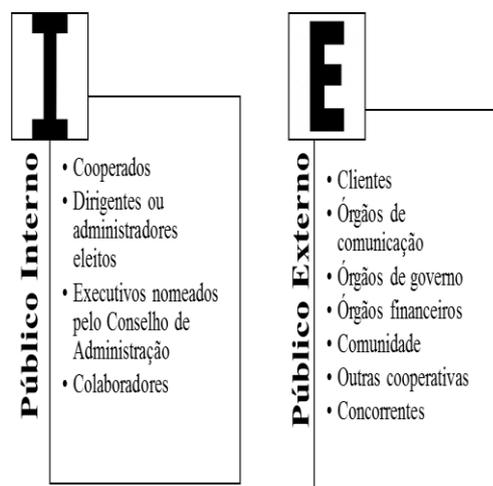
Cada organização é dotada de suas particularidades, aspectos que precisam ser observados no planejamento da comunicação organizacional. Ao associar comunicação e cooperativismo é relevante considerar que se trata de organizações autogestionárias com finalidades econômicas e sociais. De acordo com Colpo (2012, p. 106)

[...] uma possível diferenciação das Organizações de gestão lucrativa, a comunicação por meio da interação se efetiva de forma mais ativa, uma vez em que Organizações cooperativas procuram estabelecer seus valores com maior intensidade pelos laços sociais.

Desta forma, o trabalho de comunicação em cooperativas requer primeiramente do profissional responsável por exercer tal atividade a compreensão sobre em que consiste o empreendimento cooperativo. É preciso entender o ramo de atuação, os princípios e os valores doutrinários, o modelo de gestão, os órgãos máximos deliberativos (assembleias gerais) para, então, mapear os públicos da cooperativa.

No intuito de apresentar os públicos de uma cooperativa foi construído a seguinte representação:

Figura 2 - Públicos das cooperativas



Fonte: Elaboração própria com base em Desroche (2006), Schmitz (2003) apud Milagres Ferreira, Et Al (2013).

No público interno temos: os cooperados com seu papel donos e usuários das cooperativas; dirigente ou administradores eleitos pelos associados; o corpo executivo responsável por coordenar as atividades da organização; executivos e colaboradores encarregados pela gestão e alcance dos objetivos definidos pela instituição.

Podem ser considerados como público externo: governo e órgãos governamentais – que atuam na construção de políticas e/ou regras que normatizam a atividade cooperativista; instituições financeiras que propiciam subsídios às cooperativas e cooperados; comunidade – relevante para a chegada de novos cooperados, além da cooperativa transmitir os valores do cooperativismo; outras cooperativas – público para desenvolver ações de intercooperação e articulação nos interesses do setor, além de apoio nas práticas que agregam no andamento da gestão; concorrentes presentes no mercado de trabalho com as cooperativas.

De acordo com Milagres, et al (2013, p. 72) “para qualquer tipo de público, é preponderante a utilização de diversos instrumentos de comunicação para atingir de maneira satisfatória a educação cooperativista”. Nesse sentido, a comunicação aplicada ao cooperativismo pode favorecer na compreensão sobre o funcionamento de uma cooperativa, além de possuir potencial para gerar maior participação e interesse no empreendimento cooperativo por parte de seus respectivos cooperados. Isso acarretará benefícios para os associados e, conseqüente, para as cooperativas.

Para atender adequadamente aos públicos presentes no ambiente interno e externo das cooperativas, torna-se necessário a criação de setores específicos para desenvolver a atividade. Conforme apresenta Milagres et.al (2014, p. 504):

Assim, é necessário que as cooperativas desenvolvam processos dinâmicos e interativos de comunicação, os quais não seriam possíveis sem a existência de instâncias, pessoas e/ou setores específicos na organização que tenham essa responsabilidade dentre suas funções na cooperativa.

Os autores apontam a relevância da existência de um setor com profissionais habilitados para pensar e desenvolver os mecanismos que possibilitem a interação e diálogo entre cooperado e cooperativa, mas também, cooperativa e demais públicos. Portanto, a organização que possui uma estrutura de comunicação integrada que visa estruturar o relacionamento com seus públicos possui, potencialmente, capacidade de agir em consenso, evitar conflitos, ter maior transparência e estimular os cooperados à participação.

Segundo Colpo (2012, p. 104) “as estratégias instrumentais de comunicação existentes em uma organização tentam, de certa maneira, produzir elementos simbólicos para constituir uma cultura ideal de identificação com seus sujeitos”. Neste processo de construção de cultura ideal, estratégias de comunicação em cooperativas devem atentar-se ao dado duplo caráter dono-usuário por parte dos associados dessas organizações.

As atividades de comunicação também devem desempenhar o papel de articulação no relacionamento por parte da diretoria executiva com seus gestores, colaboradores e cooperados do empreendimento, no intuito de estabelecer a transparência e a gestão democrática tão característica das cooperativas. Afirma Colpo (2012, p. 104):

Uma Organização se mantém, pois os seres humanos que a compõem são capazes de interpretar seu contexto, que está representado pelos símbolos culturais, e de interagir, através de ações, com os estímulos de que são destinatários. Assim, o processo de comunicação organizacional torna-se um processo cultural com a utilização de símbolos comuns, fomentado pela a interação social.

Ao trazer tal afirmação para a realidade da cooperativa a autora apresenta a relevância da busca pelos canais de comunicação mais adequados para cada público e contexto. Para estabelecer os mecanismos mais viáveis na articulação e relacionamento entre cooperativa e cooperado e até mesmo entre cooperados e cooperados, na medida em que ambos tenham acesso as informações sobre o que se passa na gestão e atividades do empreendimento.

Dessa forma, torna-se possível a construção de interações e diálogo por parte dos associados envolvidos no quadro social da organização e, conseqüentemente, uma maior participação no cotidiano das cooperativas. Além do apoio

estratégico e sustentação dos fluxos de informações nas cooperativas, a comunicação exerce papel fundamental na disseminação e compreensão do cooperativismo ao atrelarmos suas funções no processo de educação e envolvimento com os princípios cooperativistas.

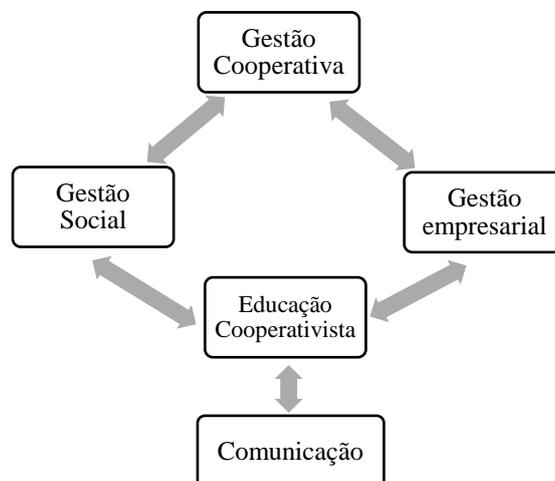
As atividades de comunicação na educação cooperativista são segundo Frantz (1983) apud Milagres (2014, p. 497) “um significativo instrumento a serviço das cooperativas para a eliminação de conflitos, na medida em que oferece aos associados mais possibilidades de articular seus interesses”.

Nessa visão, sua aplicação se dá em consonância com a educação cooperativista no intuito de evitar a formação de um ambiente hostil entre diretores, cooperados e colaboradores através de seus veículos e conteúdo que possibilitam a formação de diálogo entre os interessados que agregam no andamento das atividades da cooperativa.

Milagres, et.al (2013, p. 60) ainda reiteram que “a gestão social tem a função de articular a participação do cooperado nas decisões tomadas pela cooperativa, enquanto a gestão empresarial está mais voltada a gerir os interesses econômicos da empresa cooperativa”. Sendo a educação cooperativista, segundo os autores, o meio de desenvolvimento de ambas ações a fim de incrementar toda organização.

A comunicação é vista como um mecanismo desse processo ao interligar o social e econômico na busca por sustentação da gestão, conforme a figura a seguir:

Figura 3- A comunicação na educação cooperativista



Fonte: A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. Milagres Et al (2003)

Na visão dos autores a comunicação possui um papel instrumental no processo de educação e na gestão da cooperativa, ou seja, para sua eficaz utilização seria necessário às cooperativas contarem com estruturas adequadas para disseminar valores, e princípios que tangem o cooperativismo. Segundo Milagres, et.al (2013, p. 67):

[...] eficientes meios de comunicação são necessários às cooperativas para garantir que as decisões dos associados possam ser acordadas democraticamente pela administração e que ferramentas da comunicação organizacional específicas sejam utilizadas no contato entre aqueles que administram a organização e seu quadro social. Assim, em conformidade com o modelo de gestão singular das cooperativas, busca-se realizar, entre eles, uma comunicação de relações simétricas.

Os autores enfatizam como a comunicação pode contribuir para a gestão democrática da cooperativa, assim como construir relações simétricas entre diretoria, colaboradores e cooperados. Nessa perspectiva participativa, o trabalho de comunicação em conjunto com a educação cooperativista possui o papel transmitir a informação com base no processo de formação e funcionamento de uma cooperativa, divulgar os benefícios, doutrina, ações em prol dos cooperados e comunidades das quais as organizações estão inseridas.

Além da educação cooperativista, também associamos as atividades de comunicação à possibilidade de compreensão e vivência dos princípios cooperativistas na organização, entre estes destacamos os de gestão democrática, educação, formação e informação e interesse pela comunidade.

O princípio cooperativista de educação, formação e informação, pode ser considerado o que mais abrange as atividades da comunicação, por ser o responsável pelos processos que ajudam na formação sobre o cooperativismo. A educação e a informação também são características na articulação de interesses dos respectivos cooperados e cooperativas, entre os colaboradores e demais públicos envolvidos neste ambiente, ao possibilitar o fornecimento de insumos através dos canais de comunicação, que permitem a compreensão sobre o funcionamento e o cotidiano da organização. Segundo Capellari, et.al (2016, p. 302):

Esse direito à informação, aliás, está explícito no 5º princípio, que define como direito inquestionável do associado a educação, a formação e a informação. É a Comunicação Institucional que vai abrir espaço para a concretização deste princípio. A informação é um elemento vital nesse sistema de trabalho e que, sem um processo de comunicação bem gerido, não será possível sua concreta efetivação. Trata-se de um processo diferenciado das organizações privadas onde as informações podem – ou até devem – ficar centralizadas nas mãos dos seus proprietários e alguns poucos gerentes, de modo que eles possam tomar suas decisões para atingir seus objetivos, não permitindo que elas vazem e favoreçam seus concorrentes.

Adiciona-se o papel da comunicação como prática capaz de facilitar na compreensão dos demais princípios, que em conjunto com as atividades de educação e formação podem possibilitar conhecer o sistema de uma cooperativa (modo de funcionamento, objetivo da organização, processo de constituição, os serviços prestados, entre outros aspectos).

Em relação ao princípio de interesse pela comunidade, destacam as ações sociais promovidas pelas cooperativas em prol dos cooperados e comunidades onde os empreendimentos estão inseridos. É o princípio que faz valer o caráter social presente no cooperativismo em que as atividades de comunicação ficam mais voltadas à organização e divulgação dos eventos que ocorrem nas diversas localidades. Neste princípio faz-se uma ressalva para as cooperativas que realizam essas atividades apenas em detrimento do desenvolvimento mercadológico, ou seja, aproveitam este momento somente para promover a marca em busca de maiores retornos e se esquecem dos reais ideais cooperativistas.

Outros aspectos que envolvem a gestão do empreendimento, como: assuntos legais e estatutários; direitos e deveres dos cooperados; participação em assembleias (extraordinárias e ordinárias) também podem ser foco do trabalho comunicação com intuito de se ter associados comprometidos e cientes sobre a cooperativa.

3 Metodologia

O percurso metodológico desta pesquisa envolveu pesquisa bibliográfica tendo como fonte teses, dissertações, artigos e livros sobre comunicação organizacional. Entre os principais autores da área de comunicação organizacional, destacam-se: Kunsch (2002); Pinho (2006); Torquato (1986); e de comunicação em cooperativas Colpo (2012), Milagres, et. al (2013, 2014); Capellari, et. al (2016).

A pesquisa de campo foi realizada com o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil. (Sicoob), em Minas Gerais. Por se tratar de um sistema organizado em duas centrais e 150 cooperativas, foram escolhidas como amostra as duas centrais no estado e as cinco maiores cooperativas, em número de cooperados, de cada central. No processo de coleta foram realizadas três entrevistas presenciais (nas duas centrais e em uma cooperativa), e nove questionários enviados por meio eletrônico (Google Formulário). Houve retorno de cinco entrevistas por e-mail. Portanto, este trabalho conta com base empírica de oito entrevistas, duas referentes às centrais e seis³ delas foram respondidas pelas cooperativas de crédito.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é de caráter exploratório, que conforme Andrade (2010) essa metodologia busca agregar maiores informações sobre um determinado assunto sobre o qual não se possui muito conhecimento. Desse modo, a pesquisa exploratória projeta trazer novas discussões e estimular o desenvolvimento de outros trabalhos referentes a comunicação organizacional em cooperativas, tema ainda pouco debatido no ambiente acadêmico.

4 Análise de dados

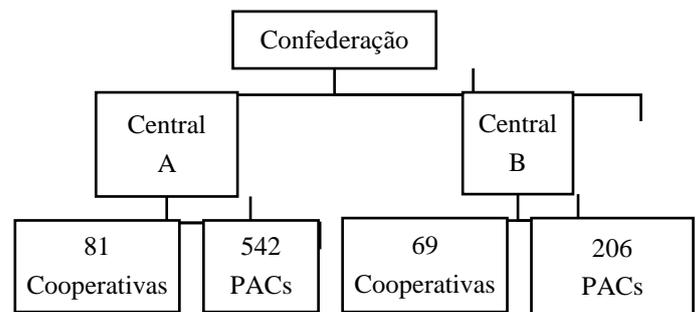
Para o desenvolvimento de suas atividades, o Sicoob é dividido em três graus de atuação: no primeiro grau se encontram as cooperativas de crédito e seus respectivos postos de atendimentos cooperativos (PACs); no segundo grau se encontram as centrais, responsáveis pelo suporte e integração dos serviços das cooperativas singulares filiadas ao

sistema; e no terceiro grau, a Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda. Ao Sicoob Confederação cabe a função de defender os interesses do sistema, promover a uniformização e supervisão da gestão financeira, operacional, tecnológica e regimental, em prol da marca Sicoob. Em Minas Gerais atuam duas centrais. Neste trabalho a fim de resguardar as organizações serão intituladas de Central A e Central B.

1) Central A: é a central mais antiga do estado, em atividade desde 1988. Possui 81 sedes de cooperativas de crédito, 542 unidades de atendimento e 530 mil associados. Embora não esteja especificado no site ou em outros materiais de comunicação, a central A é mais conhecida por sua inserção em pequenas cidades e pelo cooperativismo de crédito rural.

2) Central B- surgiu em 1994 com um perfil de integrar cooperativas de diversos segmentos econômicos: comercial, rural, empregados, profissionais liberais e Livre Admissão. Apesar do perfil mais heterogêneo, possui um número menor de cooperativas em relação a central A, são 69 filiadas com 206 agências, que somam mais de 413 mil associados.

Figura 4- O sistema Sicoob e as centrais A e B



Fonte: Elaboração própria, 2017

As centrais oferecem suporte nos processos operacionais, serviços prestados e representação as suas respectivas filiadas, no intuito de integrar e alinhar suas diretrizes com o sistema financeiro

³ Os seis respondentes estão igualmente divididos entre as duas centrais.

nacional. Trabalham ainda para padronizar os serviços e produtos oferecidos pela marca Sicoob, e no que se refere à comunicação, as duas centrais mineiras orientam as cooperativas filiadas no fazer comunicacional.

4.1 Estrutura de Comunicação

A existência de uma estrutura de comunicação e a posição que essa ocupa dentro da organização cooperativista pode revelar a sua relevância dentro do empreendimento. A gestão das atividades por profissionais da área é considerada o modelo adequado por Milagres, et al (2014), no entanto em algumas cooperativas a comunicação acaba sendo atribuída, como uma segunda função, de um colaborador que já exerce outra atividade na organização.

Nesse primeiro tópico, a análise recai sobre a estrutura de comunicação das duas centrais e das seis cooperativas

A Central A conta com 290 colaboradores. Em sua estrutura organizacional o trabalho de comunicação é desenvolvido por um setor que integra a gerência de negócios. A equipe de comunicação conta com profissionais da área de marketing, relações públicas e jornalismo. A central contrata serviços de comunicação de terceiros apenas para produção editorial, que é supervisionado pela organização.

Nas três cooperativas vinculadas à Central A o número de colaboradores oscila entre 137 e 215, enquanto o de agências de 16 a 32. Duas delas contam com um departamento de comunicação, a outra direciona suas atividades ao setor de planejamento. Além disso, entre os quatro respondentes (Central e cooperativas), três

afirmaram que a cooperativa contrata ou já contratou serviços de terceiros para produção de conteúdo editorial e propaganda. A única cooperativa que não possui estrutura de comunicação, também não faz uso dos serviços de terceiros.

A Central B apresenta um quadro social com 83 colaboradores e uma gerência de comunicação ligada a presidência, que proporciona maior agilidade dos processos de tomada de decisão. O setor conta com profissionais da área de marketing, jornalismo, relações públicas e publicidade, a central contrata serviços de terceiros para produção de conteúdo.

Quanto à estrutura das cooperativas, o número de colaboradores varia de 107 a 305, e o de agências de 10 a 33. Assim, como no grupo A, apenas uma cooperativa não possui estrutura ou profissional de comunicação. Quando há necessidade, neste caso, a cooperativa contrata uma empresa terceirizada ou repassa o trabalho para um profissional interno.

Através das informações obtidas pode se observar que 75% das organizações participantes da pesquisa possuem um setor de comunicação. Apenas uma cooperativa vinculada a cada uma das centrais não possui uma área específica para desenvolver as atividades comunicacionais.

4.2 Relevância da comunicação nas cooperativas

A fim de observar a relevância da comunicação nas cooperativas, os participantes da pesquisa responderam uma série de perguntas, do qual, 1: representava pouca relevância e 5: muito importante.

Quadro 1- Relevância da comunicação para as Cooperativas filiadas às Centrais A e B.

Importância da Comunicação para:	5	4	3	2	1
1.Captar novos cooperados	66%	17%	17%		
2.Dialogar com os cooperados	83%	17%			
3.Mostrar transparência da gestão	100%				
4.Promover educação cooperativista	50%	50%			

5.Divulgar os valores do cooperativismo para a sociedade	83%	17%			
6.Informar ações de interesse da comunidade	50%	50%			
7.Relacionamento com público externo	83%		17%		
8.Realização de um plano de comunicação	33%	67%			
9.Intercooperação (Apoio e troca de informações com outras cooperativas)	33%	50%	17%		
10.Realização de assembleias (extraordinárias e ordinárias)	67%	33%			

Fonte: Elaboração própria, 2017.

1. Captar novos cooperados: Fica evidenciado que para maior parte dos participantes 83% (66% muito importante e 17 % importante) consideram relevante desenvolver ações de comunicação que contribuam para trazer novos cooperados. O intuito, neste caso, é de aumentar o quadro social das respectivas cooperativas e conseqüentemente gerar mais operações de crédito nas organizações;

2. Dialogar com os cooperados: 83% dos respondentes marcaram a opção (muito importante) os outros 17% em (importante), o que demonstra a necessidade das cooperativas estabelecerem formas que proporcionem o diálogo entre cooperativa e cooperado, questão essencial para participação deles nos trabalhos desenvolvidos pela organização e nos serviços prestados. Cabe aos responsáveis pela comunicação estabelecer os meios e canais que possibilitem o acompanhamento do que se passa na gestão da cooperativa aos associados, mas também, de facilitar interação entre as partes;

3. Mostrar transparência da gestão: 100% dos respondentes marcaram a opção cinco de (muita importância) devido a transparência ser um artifício vital para gestão democrática das cooperativas, visto a relação dono e usuário dos cooperados que possuem direitos de saber o que se passa na organização. Neste sentido cabe a comunicação articular mecanismos que viabilizem a transparência;

4. Promover educação cooperativista: 50% dos respondentes marcaram (muito importante), os outros 50% a opção (importante), para este ponto que aborda a relevância de atrelar as ações de comunicação ao fomento da educação cooperativista. Neste tópico os respondentes reconhecem a necessidade das pessoas conhecerem de fato uma cooperativa, o modo de funcionamento,

como fazer parte e se envolver no movimento que tem por características trazer benefícios sociais e econômicos aos cooperados e comunidades das quais estão inseridos;

5. Divulgar os valores do cooperativismo para a sociedade: Todos os participantes percebem a relevância neste aspecto (83% muito importante e 17% importante). Evidenciam que cabe ao setor de comunicação e/ou aos profissionais responsáveis por exercer tal função, estabelecer formas de divulgar os valores do cooperativismo para sociedade, seja através de campanhas publicitárias, eventos, programa de rádio, entre outros canais.

6. Informar ações de interesse da comunidade: a relevância da informação (50% muito importante e 50% importante) é o momento pelo qual as cooperativas utilizam canais (rádio, TV, jornais, sites) para divulgar ações como: dia do cooperativismo, campanhas/eventos de saúde e educação destinados a comunidade dos quais estes empreendimentos estão inseridos, sendo de responsabilidade da comunicação a organização destas e outras ações que sejam de interesse do coletivo.

7. Relacionamento com o público externo: 83% dos respondentes ressaltaram a importância da comunicação neste processo que tem por objetivo o fortalecimento da marca das cooperativas frente a sociedade. Já para 17 % dos respondentes apesar de observar a importância, acreditam que este processo não é apenas de responsabilidade da comunicação, sendo esse relacionamento articulado com o setor negócio.

8. Realização de um plano de comunicação: a criação de um plano específico para a comunicação nas cooperativas (33% muito importante e 67%

importante), esclarecem a necessidade de sua realização, em que através do plano de comunicação 9. cooperativa, cooperado e colaboradores, a fim de gerar maior interação entre os colaboradores e participação por partes dos cooperados para que juntos consigam desenvolver as atividades das respectivas organizações;

10. Intercoperação: Entre os pontos debatidos foi o que teve maior variação na escolha (33% muito importante, 50% importante e 17% média-importância), nesta etapa as cooperativas buscam articular práticas e experiências vividas principalmente por diretores ou gestores em eventos organizados pelas próprias cooperativas ou alguma outra organização de fomento, no intuito de agregar na gestão e no desenvolvimento das atividades do empreendimento.

11. Realização de assembleias: A relevância da comunicação para mobilizar os cooperados à participação nas assembleias reflete a escolha por parte dos respondentes (67% muito importante e 33% importante), e traz a questão da comunicação por meio de seus canais ser um fator essencial para alcançar e levar as informações necessárias aos cooperados, para que os mesmos possam estar ciente das atividades da cooperativa e tenham o devido interesse de participar nas assembleias gerais instâncias máximas das cooperativas, das quais, são apresentados e deliberados assunto convenientes da organização, como: prestações de contas, composição da diretoria executiva, conselheiros, distribuição de sobras e entre outros assuntos de interesse da cooperativa, sendo de fundamental a participação dos cooperados neste processo.

4.3 Públicos e canais de comunicação

Na análise sobre os públicos das Centrais A e B, ambas definiram as cooperativas como público-alvo de suas atividades. Fato que ocorre devido ao papel da centrais de oferecerem suporte necessário para o funcionamento dessas organizações, além de articular os interesses e demandas vindas por parte das cooperativas para confederação e vice-versa.

Já entre as cooperativas foi unânime a escolha por parte de todos respondentes os seguintes públicos prioritários: cooperados, colaboradores; comunidade e organizações cooperativistas (OCB, Sicoob Confederação, SESCOOP).

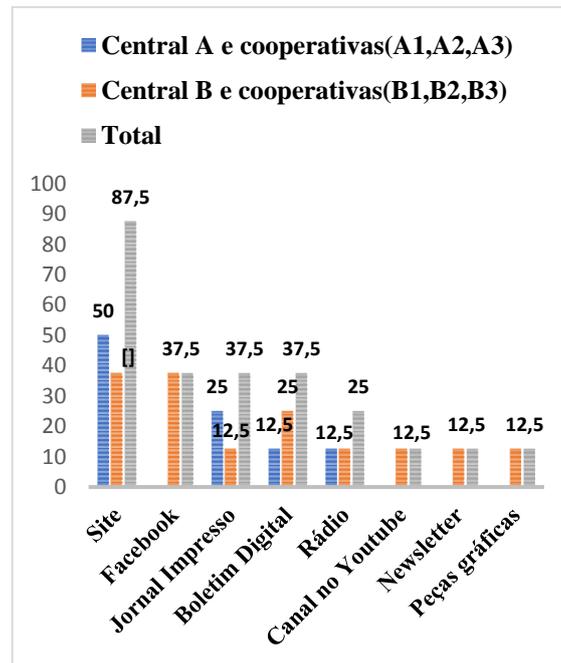
esperasse que os objetivos e ações definidas neste mecanismo possibilitem estreitar a relação entre Além dos públicos apresentados acima, a cooperativa B3 acrescentou a área de saúde como público prioritário da organização. Fato que se deve as cooperativas de crédito poder segmentar sua atuação por setores econômicos, por exemplo, rurais, funcionários públicos, profissionais da saúde entre outras ramificações, que podem aumentar ou restringir o público das organizações.

4.3.1 Canais

Definidos os públicos prioritários, a próxima análise é sobre os canais de comunicação, utilizados pelas centrais e cooperativas, e as estratégias empregadas pelas organizações para comunicação interna e externa. Dos canais levantados na pesquisa o site com quatro (4), e jornal impresso com dois (2), aparecem como principais canais de comunicação empregados pela Central A e suas respectivas cooperativas (A1, A2 e A3). Além disso, a Central A também utiliza um boletim digital semanal com mensagens motivacionais enviado no início da semana, e outra para a divulgação dos produtos no meio de semana. Ambos são enviados por e-mail aos representantes das cooperativas filiadas. Apenas o respondente da cooperativa A3, além das mídias citadas, acrescentou mais um canal o rádio utilizado para divulgação da organização.

A Central B e as cooperativas (B1, B2, B3) apresentam maior variação de canais se comparados com a análise anterior. O grupo possui como principais veículos de comunicação o site com três (3), Facebook (3). Apenas a Central B utiliza o boletim digital que é repassado às cooperativas de acordo com a demanda das cooperativas. A cooperativa B2 acrescentou rádio e peças gráficas como meios empregados pela organização. Entre todos participantes, a cooperativa B3 é única que conta com um canal no Youtube onde divulgam informações institucionais e campanhas realizadas em datas comemorativas, além da utilização de newsletter mensal enviada via e-mail, *short message servisse* (SMS), ou mala direta aos seus cooperados.

Gráfico 1- Porcentagem dos principais canais análise geral



Fonte: Elaboração própria, 2017

O gráfico 1 ilustra que entre os oito mecanismos apresentados acima, o site é visto como principal canal de comunicação entre as centrais e cooperativas de crédito com 87,5% das escolhas, seguido por Facebook 37,5%, jornal impresso 37,5% e boletim digital 37,5%. Em seguida aparece o rádio com 25%, Youtube, newsletter e peças gráficas com 12,5%. A pesquisa aponta que apenas três cooperativas (37,5%), entre as oito entrevistadas, possuem página no Facebook e apenas uma está presente com canal no Youtube. Nenhum dos respondentes confirmou a existência de página no Instagram. Os dados indicam que apesar da variada opção de canais, o uso de redes sociais ainda é incipiente entre as cooperativas, embora cada vez mais organizações utilizam-se da comunicação digital para dialogar com os respectivos públicos. Portanto, a comunicação digital é uma área a ser melhor trabalhada pelas cooperativas de crédito, o que pode ser mais uma forma de estabelecer relacionamento com os públicos da organização.

4.3.2 Comunicação Interna

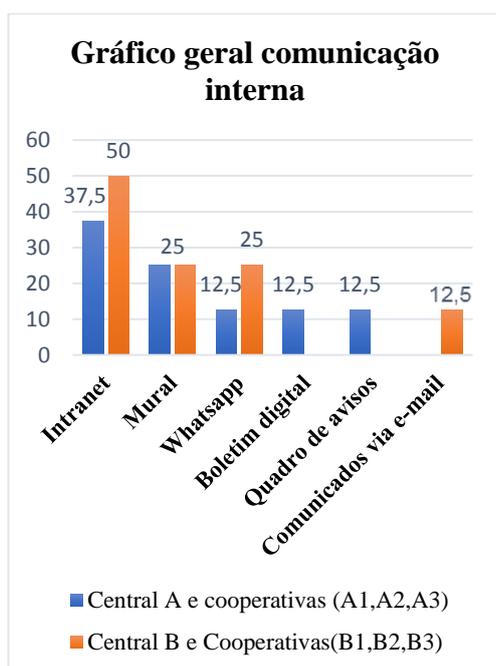
Outro aspecto observado foi a comunicação interna para identificar os principais canais utilizados

pelas organizações para dar maior transparência à gestão, integrar a equipe e manter o discurso interno coeso.

Na comunicação interna entre a Central A e suas cooperativas filiadas, a intranet é utilizado por três dos quatro respondentes, em seguida o mural é usado pelas cooperativas A2 e A3. O aplicativo WhatsApp é utilizado pela cooperativa A2, segundo o (entrevistado A2) cada setor da cooperativa possui um grupo próprio para emitir informações entre os colaboradores dos respectivos departamentos. A cooperativa A2 também utiliza de comunicados internos que para transparecer as informações cotidianas no ambiente de trabalho.

A Central B e suas respectivas cooperativas filiadas empregam a intranet como meio da comunicação interna, em seguida pelo mural usado pelas cooperativas (B2, B3) e WhatsApp nas cooperativas (B1, B2). Entre as respondentes, neste grupo, a cooperativa B2 apresenta maior número de atividades aplicadas para comunicação interna.

Gráfico 2 -Porcentagem geral comunicação interna



Fonte: Elaboração própria,2017.

Na análise geral podemos perceber que a intranet é o principal meio de comunicação interna entre as duas centrais e as respectivas cooperativas de crédito com 87,5% (37,5 Central e cooperativas A e 50% Central e cooperativas B) dos respondentes, seguido pela utilização de murais 50 % (com 25% em ambas organizações), WhatsApp 37,5% (sendo 12,5% central e cooperativas A e 25% central e cooperativas B). Segundo Monteiro e Duarte (2009), a intranet está entre os veículos altamente utilizados pelas organizações para o fornecimento de informações, como: relatórios, notícias, documentos, entre outros assuntos de interesses do empreendimento.

Entre os seis canais de comunicação interna que aparecem na pesquisa, quatro deles são digitais (intranet, WhatsApp, boletim digital, comunicados via e-mail). Isso aponta que dado há necessidade de maior rapidez no fluxo de informações esses mecanismos são mais práticos para as centrais e cooperativas em questão. No entanto, as mesmas não podem deixar de utilizar meios que proporcionem também internamente a interação dos colaboradores (comunicação presencial) para que as pessoas envolvidas tenham uma visão sistêmica dos respectivos setores dos empreendimentos e dos objetivos definidos pelas centrais e cooperativas.

4.3.3 Comunicação externa

A comunicação externa contempla ações de comunicação institucional para melhorar a imagem e posicionamento da organização, bem como atividades para inserção no mercado, por meio da divulgação de produtos e serviços. Dessa maneira, a comunicação externa possibilita às centrais e cooperativas de créditos divulgar seus valores, promover a inserção no mercado, divulgar a marca e atividades desenvolvidas para sociedade. Envolve como públicos externos: fornecedores, comunidade, outras instituições financeiras, órgãos públicos, outras cooperativas e a sociedade como um todo.

A análise abaixo busca verificar os principais canais empregados pelas organizações cooperativas para tentar alcançar estes públicos.

Entre os canais de comunicação externa da Central A e cooperativas A1, A2 e A3, o anúncio em rádio, a realização e/ou participação em eventos e o site institucional são as estratégias de comunicação utilizados por todos respondentes deste grupo. Esses canais são empregados principalmente para a divulgação de produtos e serviços do cooperativismo de crédito, e dar informações a respeito do funcionamento da cooperativa.

Já os eventos valorizam as marcas do empreendimento e promovem a integração entre os públicos, enquanto o site disponibiliza informações institucionais e mercadológicas de fácil acesso àqueles que tiverem interesse sobre o assunto.

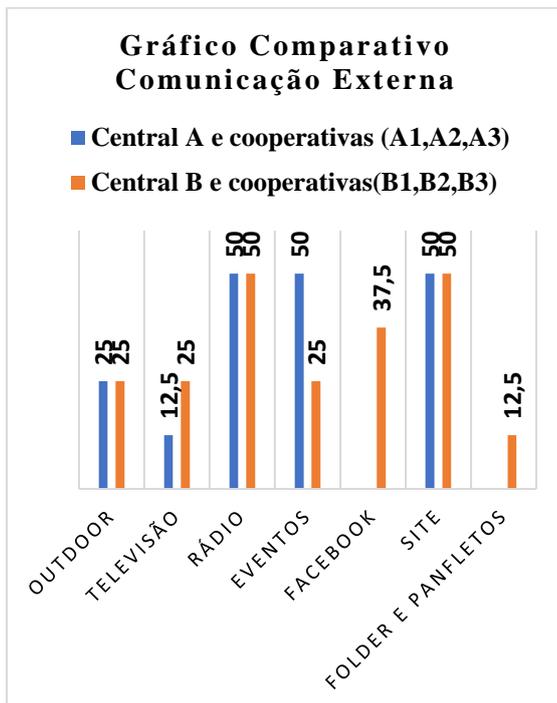
O outdoor é empregado pela central A e cooperativa A3, frequentemente utilizados em estradas das regiões de Minas Gerais para divulgação da marca, produtos e serviços, assim como o anúncio de TV também utilizado pela (Central A). A cooperativa A2 utiliza folders e panfletos para propaganda com o público em geral, que pode assim como os demais canais trazer possíveis cooperados ao quadro social dos empreendimentos.

Já na Central B e cooperativas B1, B2 e B3, o anúncio em rádio e o site são os principais meios empregados por todos participantes deste grupo para comunicação externa, além do Facebook ser utilizado para o contato com o público pelas cooperativas (B1, B2 e B3). No entanto à Central B não possui uma fanpage no Facebook, em seu site institucional o link desta rede social é redirecionado para o Sicoob Oficial da confederação, que possui

uma página no Facebook e conta com responsáveis por gerir e interagir com o público

Além disso, as cooperativas B1 e B2 utilizam outdoors para divulgação da marca, a Central B e cooperativa B3 também desenvolvem ações de comunicação externa, através de anúncios na televisão e a cooperativa B2 adota uma estratégia de divulgação por meio de TV corporativas, instalados nas respectivas agências de crédito filiadas à organização.

Gráfico 3- Porcentagem comunicação externa geral



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Em uma análise geral, é possível observar que o rádio e o site são os principais canais empregados pela comunicação externa das centrais e cooperativas ambos com 100% de escolha entre os participantes, seguido por eventos com 75%, outdoors 50%, Facebook e televisão 37,5%, folders e panfletos com 12,5%.

6 Conclusões

A pesquisa com as duas centrais e seis cooperativas apontou a importância de se ter um setor responsável pelo desenvolvimento de trabalho da comunicação por 75% dos entrevistados, se reconheceu, portanto, haver necessidade de se

possuir um setor responsável para execução das atividades nesta área.

A comunicação desenvolvida pelas centrais e cooperativas de crédito participantes dessa pesquisa revela o uso dos principais canais de contato com o público destacam-se: o site, Facebook, boletim digital e rádio. No entanto, as duas centrais não contam com página no Facebook, ambas redirecionam para o Sicoob federação, fato que merece ser analisado com maior acuidade a partir da comparação com centrais de outros estados brasileiros que utilizam essa rede social de forma diferenciada.

Ainda em relação à comunicação digital, observa-se que as cooperativas estudadas não seguem a tendência da comunicação organizacional adotadas por empresas mais atentas ao contexto social. Considera-se tímida a presença do cooperativismo de crédito nas redes sociais. Não são utilizadas redes sociais, como Instagram e YouTube, espaços digitais que cada vez mais atraem mais organizações.

No processo de comunicação interna a utilização da intranet prevaleceu como meio de comunicação, responsável pela transmissão de informações entre as centrais e cooperativas. Justifica-se o seu uso pela velocidade, facilidade e quantidade de conteúdo que esse sistema abrange. O rádio e site foram citados como veículos imprescindíveis à comunicação externa. São utilizados por ambas centrais e cooperativas de crédito. Já nos eventos institucionais, os dirigentes e colaboradores têm a possibilidade de dar maior credibilidade a marca, além de estabelecer contatos com os cooperados e profissionais responsáveis por outras cooperativas.

Cabe mencionar que ao mapear os canais de comunicação e tentar compreender os seus usos pelas centrais e cooperativas, não era objetivo desse trabalho fazer uma análise dos conteúdos divulgados nos sites, jornais, revistas, programas de rádio e outdoors. Contudo, ao se observar alguns canais de comunicação, é perceptível que a comunicação organizacional é praticamente utilizada no aspecto relacionado ao mercado, o que significa a divulgação de produtos e serviços oferecidos pelas centrais e cooperativas. Essa constatação difere dos argumentos feitos pelos entrevistados, o que aponta que eles possuem consciência discursiva de como deveria ser a comunicação, ou seja, abranger a

educação, a informação e o interesse pela comunidade.

Essa contradição aparente entre o dito pelos entrevistados e a prática da comunicação, principalmente, para inserção mercadológica, mostra a necessidade de aprofundar essa pesquisa. Investigações abordando a análise dos conteúdos divulgados pelo cooperativismo de crédito (matérias jornalísticas, campanhas de marketing, programas de rádio, revistas, jornais e sites), poderiam contribuir para um estudo mais amplo entre o discurso dos gestores e práxis comunicativa desse sistema de crédito.

7 Declaração de Direito Autoral

Declaramos que o presente artigo é original e não foi submetido à publicação em qualquer outro periódico nacional ou internacional, quer seja em parte ou na íntegra. Declaramos ainda, que após publicado pela Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, ele jamais será submetido a outro periódico. Também temos ciência que a submissão dos originais à Revista de Gestão e Organizações Cooperativas implica transferência dos direitos autorais da publicação digital e impressa e, a não observância desse compromisso, submeterá o infrator a sanções e penas previstas na Lei de Proteção de Direitos Autorais (nº9610, de 19/02/98).

8 Política de Privacidade

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou à terceiros.

Referências

- ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação, São Paulo, Ed. Atlas, 2010.
- BRANDÃO.P.E. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE,J (org). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.1-33.
- CAPELLARI,G. Et al . A Comunicação Social Como Ferramenta Para a consolidação dos princípios cooperativistas. Revista da Universidade Vale do Rio Verde. Três Corações, v. 14, n. 1, p. 293-315, jan./jul. 201
- COLPO, D.C. A comunicação organizacional e as relações de trabalho em cooperativas de economia solidária: a cultura simbólica tecendo a identidade e o imaginário dos cooperativados. 2012. 233f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
- FRANÇA, F. Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship. 3ª. São Paulo: Ed.Yendis, 2012.
- GOULART, J. Cooperativas de crédito já são o 6º maior banco do país. Estadão. 2016.<Disponível em:<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cooperativas-de-credito-ja-sao-o-6-maior-banco-do-pais,10000024641>>. Acesso em: Janeiro 15 de 2017
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MEINEN, E., PORT, M. O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã. Brasília. CONFEBRAS.2012.430p.
- MILAGRES .F.S.C; Et al. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. Revista de Economia e Sociologia Rural. V. 52, N. 3, p. 495–514, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010320032014000300005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt%5Cnhttp://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032014000300005&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>.Acesso em 10 de fev de 2017.

- _____; Et al. A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. Revista de extensão e estudos rurais .V. 2, N. 1, P. 57-77, 2013.
- MORAES, S. R. Comunicação e Cooperativismo: uma outra comunicação é possível. Revista Inovcom. Vol. 1, No 1, p. 34-46 - Maio 2006
Vol. 1, No 1, p. 34-46 - Maio 2006
- MONTEIRO.G, DUARTE.J. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH. M.M(org). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectiva São Paulo. Saraiva, 2009.p.333-359.
- OLIVEIRA, C. J. M. Comunicação organizacional e comunicação pública. In: MATOS, H (org). Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo, ECA/USP. 2012. P31-52
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro. Belo Horizonte, 2016.
- PINHO, J.B. Comunicação nas organizações. Viçosa.Ed.UFV.2006. 372p
- SICOOB OFICIAL. Modelo Organizacional. Disponível em:< <http://www.sicoob.com.br/o-sicoob-modelo-organizacional>>. Acesso em 6 dez de 2016
- TORQUATO.G. Comunicação empresarial/ Comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. V. 11. São Paulo: Summus, 1986.177p.