

**GUILHERME LUIS ROSA DA SILVA**

**ENTRE PADRÃO E SINGULARIDADES: A COMUNICAÇÃO NO  
COOPERATIVISMO DE CRÉDITO PARA O PÚBLICO RURAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Ivonete da Silva Lopes

Coorientadora: Pâmela Araújo Pinto

**VIÇOSA- MINAS GERAIS**

**2020**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade  
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

S586e  
2020  
Silva, Guilherme Luis Rosa da, 1991-  
Entre padrão e singularidades : a comunicação no  
cooperativismo de crédito para o público rural / Guilherme Luis  
Rosa da Silva. – Viçosa, MG, 2020.  
103 f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Orientador: Ivonete da Silva Lopes.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.  
Referências bibliográficas: f.98-103.

1. Comunicação nas organizações. 2. Cooperativismo.  
3. Diversidade. I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento  
de Economia Rural. Programa de Pós-Graduação em Extensão  
Rural. II. Título.

CDD 22. ed. 658.45


**GUILHERME LUIS ROSA DA SILVA**

**ENTRE PADRÃO E SINGULARIDADES: A COMUNICAÇÃO NO  
COOPERATIVISMO DE CRÉDITO PARA O PÚBLICO RURAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 08 de julho de 2020.

Assentimento:

  
\_\_\_\_\_  
Guilherme Luis Rosa da Silva  
Autor

  
\_\_\_\_\_  
Ivone de da Silva Lopes  
Orientadora

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação é fruto de uma bela jornada e contei com apoio de muitas pessoas para concretização do trabalho. Não irei listar todas, mas agradeço de coração por estarem comigo ao longo da caminhada.

Agradeço a Deus pelo dom da vida, amparo e por me rodear de pessoas especiais que agregam no meu dia a dia. À minha mãe, Marli, ao meu pai, Luiz Carlos, aos meus irmãos Anderson e Gisele. Ao meu sobrinho Rafael Luis, vocês são fontes de minhas inspirações.

Agradeço aos meus amigos do Vale do Sol, da Universidade Federal de Viçosa especialmente do curso de Cooperativismo e da pós-graduação em Extensão Rural.

Gratidão ao grupo de pesquisa Meios, por todas sugestões, leituras, reuniões construtivas e apoio que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

Um agradecimento especial a minha orientadora Ivonete, por todo incentivo e apoio na construção da dissertação. A coorientadora Pâmela pelas orientações e mensagens que contribuíram na estruturação da pesquisa.

Ao Sicoob União dos Vales, a diretoria pela disponibilidade em participar da pesquisa, aos funcionários e cooperados que contribuíram para realização das entrevistas.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela bolsa de pesquisa que possibilitou o desenvolvimento do projeto.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## RESUMO

SILVA, Guilherme Luis Rosa, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, julho de 2020. **Entre padrão e singularidades: a comunicação no cooperativismo de crédito para o público rural.** Orientadora: Ivonete da Silva Lopes. Coorientadora: Pâmela Araújo Pinto

Esta dissertação tem por objetivo avaliar as estratégias e o planejamento de comunicação do cooperativismo de crédito no ambiente rural. O percurso metodológico é composto com um estudo de caso no Sicoob União, com sede em Raul Soares, em Minas Gerais. O trabalho observa a gestão comunicacional, os canais de contato com os produtores rurais, apresenta a relevância de se pensar sobre a diversidade nesse tipo de organização e a identidade cooperativa na diferenciação das agências bancárias. O aporte teórico é composto com autores no âmbito do cooperativismo de crédito, da comunicação organizacional, da comunicação em cooperativas, da diversidade e da identidade organizacional. O estudo também contou com análise documental, das redes sociais e 18 entrevistas com a participação de cooperados produtores rurais, funcionários que atuam com crédito rural e o responsável pela gestão comunicacional e de marketing da cooperativa. Entre os resultados, constatou-se um modelo verticalizado de comunicação com uma padronização das atividades realizadas pela cooperativa em relação à central e confederação. Além do atendimento presencial, o WhatsApp é o principal canal de contato e concretização de negócios entre funcionários e cooperados. As redes sociais Facebook, Instagram e YouTube são as mídias que contém o maior número de publicações da cooperativa, porém observou-se que o conteúdo não representa a diversidade encontrada no campo, com poucas postagens sobre o público rural. As entrevistas com os funcionários e cooperados evidenciam que os veículos comunicacionais da organização priorizam ações mercadológica e institucionais. Isso reflete no modo como os participantes reconhecem a cooperativa. Eles a diferem das agências bancárias em quesitos como melhores taxas, juros entre outros serviços da cooperativa, somados a interação e o relacionamento com funcionários da organização. Contudo, a identidade cooperativa, caracterizada por seu conjunto de princípios e valores somados ao papel dos associados na compreensão da gestão e propósito desse modelo organizacional, não são apresentadas pelos participantes. Entre os apontamentos, destacam-se a necessidade de as cooperativas de crédito desenvolverem planejamentos de comunicação próprios e diagnósticos que possibilitem compreender os diferentes perfis de seus cooperados, criação de instâncias participativas, utilização de meios

adequados a realidade dos cooperados e valorização da diversidade de públicos da cooperativa.

**Palavras-chave:** Cooperativismo de crédito. Comunicação organizacional. Comunicação em cooperativas. Diversidade. Identidade organizacional.

## ABSTRACT

SILVA, Guilherme Luis Rosa, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, July, 2020. **Between standard and singularities: communication in credit union for the rural public.** Adviser: Ivonete da Silva Lopes. Co-adviser: Pâmela Araújo Pinto

This dissertation aims to evaluate the strategies and communication planning of credit cooperatives in the rural environment. The methodological path consists of a case study at Sicoob União, headquartered in Raul Soares in Minas Gerais. The work looks at communicational management, the channels of contact with rural producers show the relevance of thinking about the diversity in this type of organization and the cooperative identity in differentiating bank branches. The theoretical contribution is composed of authors in the scope of credit cooperatives, organizational communication, communication in cooperatives, diversity and organizational identity. The study also included documentary analysis, social media and 18 interviews with the participation of associates rural producers, employees who work with rural credit and the person responsible for the communication and marketing management of the cooperative. Among the results, there was a vertical model of communication with a standardization of the activities carried out by the cooperative. In addition to face-to-face service, WhatsApp is the main channel for contact and closing the deal between employees and members. The social networks Facebook, Instagram, and YouTube are the media that contains the largest number of publications referring to the cooperative. However, with regard to the rural public, there were few posts, and content that does not represent the diversity found in the field. Interviews with employees and members show that the organization's communication vehicles have a greater market and institutional nature, which consequently influences the way participants to identify with the cooperative, from which they differ from bank branches in terms of better rates, interest, among others cooperative services, plus interaction and relationships with employees of the organization. However, the cooperative identity characterized by its set of principles and values added to the role of associates in understanding the management and purpose of this organizational model is not presented by the participants. Among the considerations, we highlight the need for credit unions to develop their own communication plans and diagnostics that make it possible to understand the different profiles of their members, creating participatory instances, using appropriate means to the reality of the members, and valuing the diversity of publics cooperative.

**Keywords:** Credit Union. Organizational communication. Communication in cooperatives. Diversity. Organizational identity.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
Aspectos metodológicos .....	12
Estrutura da dissertação .....	14
<b>CAPÍTULO 1: A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DO COOPERATIVISMO CRÉDITO .....</b>	<b>15</b>
1.1 O Cooperativismo de crédito no Brasil: histórico, estrutura e atual cenário .....	16
1.1.1 O desafio comunicacional no cooperativismo de crédito brasileiro .....	27
1.2 A Comunicação Organizacional no ambiente das cooperativas.....	31
1.2.1 Dimensões da comunicação organizacional na gestão de cooperativas .....	33
1.2.2 Identidade organizacional e imagem em cooperativas .....	37
<b>CAPÍTULO 2: PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE COOPERATIVAS CRÉDITO.....</b>	<b>43</b>
2.1 Sicoob União e o sistema de comunicação: Uma visão organizacional.....	44
2.1.2. A comunicação na relação confederação e central com o Sicoob União .....	49
2.1.3 Perfis e estratégias de aproximação com o público rural.....	53
2.2 Práticas, canais e recepção do público rural .....	58
2.2.1 Canais digitais, impressos e sonoros.....	59
<b>CAPÍTULO 3: DIVERSIDADE, IMAGEM E IDENTIDADE COOPERATIVA .</b>	<b>72</b>
3.1 Diversidade do rural nas redes sociais do Sicoob .....	73
3.2 Identidade organizacional: Cooperativa ou Banco? .....	81
3.2.1 Motivação .....	83
3.2.2 Atendimento e informações .....	85
3.2.3 Diferenciação .....	89
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>

## INTRODUÇÃO

O campo da comunicação é marcado por estudos que abordam os mais diversos setores de nossa sociedade, composto por reflexões teóricas e práticas que envolvem sujeitos, instituições, tecnologias e veículos informacionais, além de perpassar as localidades urbanas e rurais, onde esses e outros elementos estão presentes no cotidiano das pessoas. De acordo com França (2001), o objeto da comunicação não se restringe aos meios utilizados para o contato com o público, mas envolve os processos de circulação e produção de sentidos. Como campo interdisciplinar, desdobra em diversos setores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Entre as áreas de estudos, encontra-se a comunicação organizacional, responsável pela sustentação dos relacionamentos que acontecem no ambiente organizacional, independente da instituição ser pública ou privada (PINHO, 2006; KUNSCH, 2003).

Na presente dissertação, a análise da comunicação organizacional recaí sobre o cooperativismo de crédito, ramo<sup>1</sup> com maior número de associados no Brasil, com aproximadamente 11 milhões de cooperados. Nesse tipo de organização, apesar de propiciarem produtos e serviços financeiros de acordo com as demandas dos seus cooperados, são regidas por princípios e valores cooperativistas que preveem o direcionamento de ações que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde as cooperativas se encontram.

A cooperativa de crédito é uma sociedade de pessoas, diferente dos bancos que são sociedade de capital. Desse modo, o lucro não é uma finalidade das cooperativas. Nesse tipo de organização, busca-se trazer soluções em prol do apoio financeiro, educacional, dos cooperados e da comunidade. Os cooperados possuem duplo papel no empreendimento por serem donos e usuários, isso faz com que as pessoas pertencentes a este meio possivelmente tenham maior interesse pelo desenvolvimento e continuidade das atividades realizadas pela cooperativa (MEINEN; PORT, 2014). Por se tratar de um modelo de autogestão baseado em princípios e valores doutrinários, espera-se que neste cenário a prática da comunicação contribua na gestão do empreendimento, no fomento do cooperativismo, na transparência e no entendimento de suas atividades aos cooperados e comunidades próximas.

---

<sup>1</sup> Sete ramos: Agropecuário; Crédito; Transporte; Trabalho, produção de bens e serviços; Saúde; Consumo; Infraestrutura. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramos>. Acesso em: 10 dez. 2019.

O cooperativismo de crédito no Brasil é composto por diversas instituições financeiras<sup>2</sup>. Dentre essas, o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) é maior sistema cooperativo financeiro do país, conta mais de 4,6 milhões de pessoas associadas em cooperativas de livre admissão (aberta a todos os públicos) ou por segmentação de setores econômicos, tendo como cooperados profissionais de uma área específica, por exemplo rural, saúde, educação e comercial. Em seu portal, descreve-se como o 45º grupo empresarial do país e informa ser a única instituição financeira em 294 municípios brasileiros. Além disso, o sistema possui um modelo organizacional dividido em três níveis de atuação compostos por uma confederação, 16 centrais e 422 cooperativas singulares<sup>3</sup>.

A partir da participação de um projeto de iniciação científica na graduação<sup>4</sup>, em que um dos objetivos foi entender o trabalho do setor de comunicação das centrais do Sicoob em Minas Gerais, baseado nas entrevistas com dois gestores de comunicação das centrais<sup>5</sup> do Sicoob no estado, o autor da presente dissertação pôde constatar um modelo vertical de comunicação. Os participantes da pesquisa, em 2017, expuseram que as atividades comunicacionais das cooperativas filiadas ao Sicoob são padronizadas de acordo com o planejamento anual de comunicação do sistema<sup>6</sup>, desenvolvido na confederação juntamente com os gestores de comunicação das 16 centrais do Sicoob.

Nesta dissertação, a fim de compreender o processo comunicacional de uma cooperativa filiada ao Sicoob, foi analisado a gestão da comunicação da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da União dos Vales do Piranga e Matipó LTDA (Sicoob União), com sede em Raul Soares-MG. Seu quadro social é composto por cooperados que vivem e/ou trabalham em áreas urbanas e rurais. No que tange ao objeto de estudo que é a comunicação da cooperativa, a organização possui uma estrutura integrada por um profissional de marketing que responde pelo setor.

O planejamento de comunicação verticalizado feito pelo Sicoob, conforme pesquisa de Silva e Lopes (2017), levanta a questão sobre como as práticas comunicacionais de uma cooperativa filiada ao sistema, que tem o rural como público de

---

<sup>2</sup> Sistema de crédito cooperativa (Sicredi), Sistema das cooperativas de crédito solidário (Cresol), União Nacional das cooperativas (Unicredi).

<sup>3</sup> Explicados no primeiro capítulo.

<sup>4</sup> Intitulada: *Gestão democrática, inserção mercadológica e educação cooperativista: desafios da comunicação organizacional no âmbito do cooperativismo de crédito*, pesquisa desenvolvida na graduação entre 2016-2017, que teve como um de seus objetivos compreender as estratégias e o trabalho de comunicação das centrais do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) em Minas Gerais e de outras oito cooperativas Sicoob (SILVA; LOPES, 2017).

<sup>5</sup> (1) Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais Ltda – Sicoob Central Crediminhas; (2) Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda – Sicoob Central Cecremge.

<sup>6</sup> Apresentado no segundo capítulo.

interesse, atende às necessidades de informação e participação dos cooperados. Ademais, essa pesquisa busca analisar se as diversas características locais, culturais e econômicas das regiões são contempladas pela comunicação da Sicoob União, especificamente no que se refere ao rural.

Nessa perspectiva, Magnoni e Miranda (2016) argumentam que o meio rural é um exemplo da diversidade. Pensado em contextos locais, eles relatam a necessidade de que as informações que circulam nas comunidades levem em conta os saberes e o modo de vida local. Os agricultores não devem ser mais considerados apenas receptores nos processos comunicacionais, mas sim atores presentes. Desse modo, os conteúdos devem alcançar as diferentes camadas sociais e áreas de trabalho no campo, prezando pela qualidade e precisão de informações de acordo com a realidade do contexto.

Adiciona-se ainda o fato de o cooperativismo ter entre seus princípios o interesse pela comunidade, além da gestão democrática. Portanto, contemplar a diversidade na comunicação vai ao encontro não apenas de uma exigência da sociedade contemporânea, mas é uma necessidade para atender aos princípios do cooperativismo. Especificamente nesta pesquisa o aspecto da diversidade que se analisará é o rural e como são representados nas publicações realizadas nas redes sociais da cooperativa estudada<sup>7</sup>.

O objetivo principal da pesquisa é avaliar o planejamento e as estratégias de comunicação organizacional em cooperativas de crédito no ambiente rural, a partir do estudo de caso do Sicoob União. Para realização deste propósito, foram estabelecidos os respectivos objetivos específicos: Mapear os canais de comunicação utilizados pela cooperativa para atender os cooperados rurais; identificar se há adequação das mensagens e canais para dialogar com os rurais; analisar como os rurais são representados na comunicação; analisar a participação dos cooperados nas atividades de comunicação e observar a recepção dos cooperados sobre os conteúdos das mídias utilizadas pela organização.

A importância da pesquisa é reforçada pelo baixo número de trabalhos nos programas de pós-graduação do país que relacionam os estudos sobre comunicação em cooperativas. No período de 2012-2017, foram encontradas apenas cinco dissertações e uma tese, disponíveis no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), sendo que nenhum desses trabalhos foram desenvolvidos por pós-graduandos da Universidade Federal de Viçosa, mesmo a instituição contando com

---

<sup>7</sup> Apresentados no terceiro capítulo da dissertação.

programas como de Extensão Rural e Administração Pública, no qual essa temática também poderia ser discutida (SILVA; LOPES, 2018).

Para mais, o trabalho busca a partir de um estudo com base nos processos comunicacionais problematizar e refletir, em que medida as organizações cooperativistas têm praticado seus princípios, ou utilizado das próprias estratégias de comunicação mercadológicas e institucionais para realçar determinadas características e silenciar outras.

### **Aspectos metodológicos**

A dissertação é de natureza qualitativa e de caráter exploratório, com intuito de aprofundar nos conteúdos referentes as estratégias e práticas comunicacionais realizadas pelo Sicoob. Para responder à questão problema e alcançar objetivos apresentados, o percurso metodológico é composto por pesquisa bibliográfica, na qual associa-se teoricamente a comunicação organizacional; imagem e identidade organizacional e a incorporação da diversidade na comunicação em cooperativistas para relacionar com cooperados em contextos rurais.

Adota-se como aparato metodológico a realização de um estudo de caso que agrega distintos procedimentos de coleta de dados. Conforme Gil (2008, p. 54) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Optou-se no âmbito desta pesquisa em estudar profundamente a comunicação do Sicoob União<sup>8</sup>, por meio de 18 entrevistas (semiestruturadas) presenciais nas cidades de Canãa (4), Piranga (7), Porto Firme (4), São Miguel (1), Viçosa (1) e Raul Soares (1). Entre os participantes se encontram o responsável pelo setor de comunicação e marketing do Sicoob União, dois gestores de postos de atendimento da cooperativa, um atendente de crédito rural e 14 cooperados produtores rurais indicados pela organização e que se disponibilizaram a participar dessa pesquisa. As entrevistas foram realizadas na sede da cooperativa, nos postos de atendimentos, no trabalho e residência dos associados, entre os meses de agosto e novembro de 2019. Vale ressaltar que, para preservar a identidade dos integrantes, foi garantido o anonimato mostrados nos quadros 1 e 2.

Para o desenvolvimento desse estudo de caso, além do aporte teórico e das entrevistas, foram verificados documentos da organização (estatuto, relatórios

---

<sup>8</sup> A cooperativa é apresentada no segundo capítulo.

administrativos, informativos e as redes sociais)<sup>9</sup>. A dissertação também contou com a contribuição de uma assistente de pesquisa, bolsista de iniciação científica<sup>10</sup>. Os conteúdos foram analisados e as falas serviram de base na construção, desenvolvimento do segundo capítulo e as categorias<sup>11</sup> do terceiro.

<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gênero</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de atuação na cooperativa</b>
Funcionário 1	Marketing e comunicação	Masculino	Marketing	1 ano
Funcionário 2	Gerente de Posto de atendimento	Feminino	Pós-graduação em gestão de cooperativas de crédito	11 anos
Funcionário 3	Gerente de Posto de atendimento	Masculino	Processos Gerenciais	6 anos
Funcionário 4	Atendente crédito rural	Masculino	Processos Gerenciais	1 ano

**Quadro 1** - Perfis Funcionários

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com cooperados e funcionário Sicoob União, 2019.

<b>Entrevistados</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de cooperado</b>
Cooperado 1	Superior	Feminino	40	1
Cooperado 2	Fundamental incompleto	Masculino	58	Não informado
Cooperado 3	Superior	Masculino	40	6
Cooperado 4	Médio incompleto	Masculino	52	5
Cooperado 5	Médio completo	Masculino	30	20
Cooperado 6	Superior	Masculino	25	2
Cooperado 7	Fundamental	Masculino	25	1
Cooperado 8	Fundamental incompleto	Feminino	50	Não informado
Cooperado 9	Médio completo	Feminino	62	4
Cooperado 10	Fundamental	Masculino	44	3
Cooperado 11	Médio incompleto	Masculino	29	4
Cooperado 12	Médio completo	Masculino	51	18
Cooperado 13	Fundamental incompleto	Masculino	71	11
Cooperado 14	Superior	Masculino	68	1

**Quadro 2** - Perfis Cooperados

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com cooperados e funcionário Sicoob União, 2019.

<sup>9</sup> Alguns desses materiais encontram-se disponíveis em: <https://www.sicoobuniaodosvales.com.br/>. Acesso em 02 fev. 2020.

<sup>10</sup> Bolsista assistente de pesquisa: Jéssica Suzana Magalhães Cardoso, projeto PIBIC (2019/2020): Padrões, adequações e alternativas: análise da comunicação organizacional no cooperativismo de crédito.

<sup>11</sup> Para melhor fluidez da leitura as categorias de análise serão detalhadas no terceiro capítulo.

## **Estrutura da dissertação**

O resultado dessa dissertação está organizado em três capítulos. O primeiro constrói o diálogo entre cooperativismo de crédito e comunicação. Traz a trajetória e estruturação do cooperativismo de crédito no Brasil até o ano de 2019, posteriormente apresenta os desafios da comunicação no ramo, abordando características relativas aos ambientes cooperativistas. Adiciona-se ainda os estudos de comunicação organizacional, entre estes as dimensões apresentadas por Kunsch (2003; 2016) e Baldissera (2009), e identidade organizacional nas perceptivas de Ruão (2001; 2005) e Villamizar (2017). O aporte teórico possibilitou refletir acerca da complexidade e a relevância de estudos que envolvam a gestão comunicacional em cooperativas.

No segundo capítulo é apresentado o Sicoob União, a operacionalização da gestão de comunicação no empreendimento, o que envolve o planejamento, a relação da cooperativa estudada com a confederação e a central na publicação e adequação das peças comunicacionais. São levantados os canais utilizados pela instituição e seu papel na perspectiva dos cooperados entrevistados.

O terceiro capítulo observa as publicações direcionadas ao público rural nas redes sociais (Facebook, Instagram e YouTube) do Sicoob União e sua relação com os estudos de diversidade nas organizações. Por fim, após a análise da gestão comunicacional e dos canais da cooperativa, é feita uma discussão acerca da identidade organizacional e como as estratégias de comunicação da cooperativa refletem no processo de identificação dos cooperados entrevistados com a instituição.

Dessa forma, por meio dos resultados que serão apresentados no decorrer desta dissertação, pretende-se trazer para o ambiente acadêmico questões que estimulem novas pesquisas relacionadas à comunicação em cooperativas. Além disso, contribuir para que os gestores das cooperativas, o Estado e a sociedade reflitam sobre a comunicação além da administração, mas como meio articulador para as organizações conhecerem e interagirem com seus públicos, com respeito as suas características e na utilização de canais comunicativos adequados a realidade de seus cooperados.

## **CAPÍTULO 1: A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DO COOPERATIVISMO CRÉDITO**

A comunicação permeia a vida das organizações e tem merecido investimentos para atender às demandas de uma sociedade cada vez mais heterogênea. Comunicar contemporaneamente implica entender o contexto, os públicos e estabelecer diálogo. Inserir o produto no mercado e fortalecer a sua imagem já não é mais o suficiente. Empresas têm mostrado ações de responsabilidade social e adotado aspectos da diversidade na comunicação para tentar manter uma relação de proximidade com os públicos.

No âmbito do cooperativismo, ênfase desta pesquisa, essas ações se complexificam por duas razões: 1) a comunicação baseia-se notadamente no fato de serem essas organizações autogestionárias, nas quais os cooperados são donos e usuários do negócio; 2) a comunicação trabalha para vender produtos e serviços, mas não deve se descuidar dos valores sociais que regem o cooperativismo desde a sua gênese em Rochdale na Inglaterra, em 1844.

Nas cooperativas de crédito, o envolvimento social contribui para diferenciar de outras instituições financeiras, adiciona-se também como atributo de distinção os princípios que reforçam a identidade da organização. Entre eles: o interesse pela comunidade, a gestão democrática, a formação, a informação e a educação (FREITAS *et al.*, 2009). Entretanto, essas características que poderiam agregar valor ao cooperativismo e aumentar sua área de atuação acabam sendo de desconhecimento da sociedade, que muitas vezes não percebe as peculiaridades de uma cooperativa em relação a um banco, por exemplo.

Outro aspecto relevante é a diversidade de públicos, dono-usuário do cooperativismo de crédito que demandam ações comunicacionais que atendam essas especificidades. Esta pesquisa destaca a comunicação direcionada aos rurais e reflete sobre suas práticas: se são adequadas, pensadas na realidade dos cooperados ou são baseadas no interesse da organização em concretizar seus negócios sem pensar na diversidade dos interlocutores ao qual se relaciona. Tendo em conta que suas atividades podem contribuir na valorização do quadro social, das comunidades e das culturas locais, bem como dos princípios e valores do cooperativismo. Tais ações podem ser empenhadas por intermédio da prática da comunicação organizacional, entendida como um processo que resulta das ações institucionais, promocionais e mercadológicas utilizadas pelas

organizações para gerar comunicação, conquistar apoio e visibilidade e melhorar a imagem pública (KUNSCH, 2003; 2016; TORQUATO, 2002).

Para se obter melhores resultados na gestão de comunicação dos empreendimentos, a comunicação organizacional necessita ser entendida de maneira integral. Pensar integralmente a comunicação significa desenvolver uma cultura comunicacional dentro da organização. De acordo com Kunsch (2016, p. 45), no composto da comunicação integrada, a ser detalhado adiante, “a função deixa de ser meramente tática e passa a ser considerada estratégica”. Isso significa ir além de vender produtos e serviços, implica em zelar do processo comunicacional para se construir relações de proximidade.

No âmbito do cooperativismo, a comunicação pode ser entendida “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). Refletir sobre sua função, assim como os públicos das cooperativas, também traz para a discussão como a diversidade (culturais, geográficas, racial, classe e de gênero) é tratada nos diferentes veículos comunicacionais das cooperativas. Se estes condizem com a realidade local ou possuem somente interesses mercadológicos, sem atentar-se para os públicos de interesse da organização.

Diante disso, este primeiro capítulo é construído em duas seções. A primeira busca abordar a trajetória e atual estruturação do cooperativismo de crédito no Brasil; na segunda seção é apresentado o campo da comunicação organizacional, com elementos que possibilitem pensar a prática comunicacional nos ambientes das cooperativas.

## **1.1 O Cooperativismo de crédito no Brasil: histórico, estrutura e atual cenário**

A crise, a falta de oportunidades e a necessidade de encontrar alternativas de renda incitaram o nascimento do cooperativismo de crédito. O sistema financeiro complexifica o acesso ao crédito às pessoas que não detêm o capital necessário para realização dessas atividades, as cooperativas buscam facilitar a aquisição ao crédito para compra de insumos, realização de empréstimos, entre outras operações, gerar a oportunidade e diminuir essas lacunas para os seus cooperados e as comunidades locais.

O cooperativismo de crédito surgiu na Alemanha em meados de 1850, baseado em um modelo de caixa rural, conhecido mundialmente como cooperativas do tipo Raiffeisen, destinado à população rural. Tinha por características “a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios,

independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não-distribuição de sobras, excedentes ou dividendos” (PINHEIRO, 2008, p. 21).

Na mesma época, também na Alemanha, foi fundada a primeira cooperativa de crédito urbano, o modelo Schulze-Delitzsch. Diferente do modelo Raiffeisen, essas cooperativas proviam retorno das sobras líquidas aos cooperados, não havia restrição na área de atuação e seus dirigentes eram remunerados. Além desses modelos, outros dois tipos de cooperativas de crédito marcaram a história no ramo financeiro: na Itália, o sistema Luzzatti, que continham cooperados das mais diversas atividades econômicas rurais e urbanas; e no Canadá, em Quebec, no ano de 1900, foi criado o modelo Desjardins, conhecido atualmente no Brasil como cooperativas de crédito mútuo. Tem por características a união de grupos homogêneos de funcionários públicos, por exemplo do setor industrial, fabril, entre outros (PINHEIRO, 2008). Um resumo comparativo entre os três modelos é apresentado no Quadro 3, a seguir.

<b>Modelo</b>	<b>País de origem</b>	<b>Características</b>
Raiffeisen	Alemanha	Caixa rural- sociedade de crédito rural para produtores rurais financeiramente necessitados;
Schulze-Delitzsch	Alemanha	Cooperativas de crédito de abastecimento e vendas, direcionada à classe média urbana;
Luzzatti	Itália	Cooperativa de crédito urbano baseado no modelo Schulze-Delitzsch, porém pensado há realidade italiana.
Desjardins	Canadá	Primeira caixa popular no Canadá, baseada nos três modelos mostrados acima.

**Quadro 3** - Primeiros modelos de cooperativas de crédito.

Fonte: Elaboração própria com base na Confebrás (2019)

Ao longo dos anos, o cooperativismo de crédito foi reconhecido e expandiu mundialmente. Conforme o *Statistical Report* desenvolvido pelo Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito (WOCCU, 2018), atualmente as cooperativas de crédito estão presentes em 117 países, somam mais de 89 mil organizações e 260 milhões de cooperados. Destacam-se os Estados Unidos que conta com o maior número de cooperados (112 milhões), país no qual as cooperativas possuem alta penetração social em relação as demais instituições financeiras (bancos), respondendo por 52,87% das operações do setor.

No Brasil, por mais que os números referentes à expansão das cooperativas sejam expressivos<sup>12</sup> ainda representam apenas 3,47% do total das operações de crédito pelo Sistema Financeiro Nacional (SFN), porcentagem baixa se comparada a outras instituições financeiras<sup>13</sup> (BACEN, 2018).

O histórico do cooperativismo de crédito no Brasil remonta há mais de um século. A primeira cooperativa de crédito no país inspirado no modelo Raiffeisen (crédito rural) foi constituída em 1902<sup>14</sup>. Devido às dificuldades passadas no continente europeu, imigrantes de diversos países (Alemanha, Itália e Suíça) vieram para o Brasil, trouxeram o modelo de crédito e passaram a organizá-las por meio de associações e cooperativas. Tendo essas organizações como base para o desenvolvimento de suas atividades em solo brasileiro. Essas primeiras iniciativas foram compostas principalmente por agricultores na região Sul do país, visavam facilitar a produção por meio da aquisição de insumos e maquinários dos grupos inseridos naquelas comunidades. Diante dos obstáculos de se conseguir crédito nas instituições financeiras tradicionais, o cooperativismo de crédito se expandiu pelo país chegando a um total de 496 cooperativas instaladas durante a década de 1960 (MEINEN; PORT, 2014).

Nesse mesmo período, as cooperativas de crédito passaram a ser regulamentadas e supervisionadas pelo Banco Central do Brasil (Bacen). Essa medida poderia ter contribuído para a consolidação do cooperativismo de crédito no país com uma possível melhoria de profissionalização da gestão do empreendimento, normatização das atividades e reconhecimento desse segmento no ramo das instituições financeiras, contudo ocorreu o contrário. Durante um período de aproximadamente 20 anos, no decorrer da ditadura militar (1964-1985), o regime ditatorial, que perseguia e impedia formas de organizações sociais, dificultou a existência das cooperativas com a aprovação de decretos e resoluções<sup>15</sup>. Esses dificultavam autorizações e registros de novas organizações, ao longo dessa fase o Conselho Monetário Nacional (CMN) extinguiu as filiais, agências, entre outros tipos de dependências das cooperativas (PINHEIRO, 2008).

Durante o regime houve uma reformulação na legislação bancária do país com a reestruturação do Sistema Financeiro Nacional, instituída pela Lei 4.595 de 1964. Essa

---

<sup>12</sup> O Brasil conta com aproximadamente 10 milhões de cooperados (BACEN, 2018).

<sup>13</sup> Caixa Econômica Federal 31,88%; Banco do Brasil S.A 18,92%; Itaú Unibanco S.A 11,77%; Banco Bradesco S.A 10,38%; Banco Santander (Brasil) S.A 8,65%; demais bancos comerciais 11,01% (BACEN, 2018).

<sup>14</sup> No Brasil no ano de 1902, em linha imperial distrito do município de Nova Petrópolis-RS. Surgia a primeira cooperativa de crédito da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimo Amstad [...] atual Sicredi Pioneira RS (MEINEN; PORT, 2014, p.102).

<sup>15</sup> Decreto nº 1.503 (BRASIL, 1962), Resolução nº 11 do Conselho Monetário Nacional (1965); Decreto-lei n.60.597 (BRASIL, 1967).

valorizava os bancos, como principal instrumento de recursos para o campo, afetando diretamente as cooperativas de crédito, baseadas em um modelo voltado essencialmente ao crédito rural:

Durante os anos 1960 e 1970, a decisão oficial de impor restrições às cooperativas de crédito atendia certamente a outros interesses, além do saneamento do mercado financeiro nacional. Em primeiro lugar, os governos militares não pretendiam fortalecer as organizações que pudessem representar espaços de oposição ao Regime. Em segundo, a proibição atendia também à pressão de banqueiros, que não desejavam ver outros concorrentes se firmarem no mercado (BÚRIGO, 2006a, p. 86).

As cooperativas assim como os sindicatos, associações, entre outros grupos de movimentos sociais ao longo da ditadura militar sofreram fortes repressões que, conseqüentemente, influenciaram na continuidade de suas ações. Um retrato desse contexto foi o enfraquecimento do cooperativismo de crédito rural, tendo como exemplo a extinção de mais de 50 cooperativas do tipo Raiffeisen no Rio Grande do Sul (BÚRIGO, 2006a).

Somente por meados da década de 1980, ao longo da redemocratização do país, o cooperativismo de crédito, assim como outras formas de organização social (sindicatos, associações, ONGs)<sup>16</sup> voltaram a se restabelecer. Inicialmente, no Rio Grande do Sul, fruto de uma “iniciativa arrojada de Márcio Krueel Guimarães faz surgir um novo e definitivo formato organizacional do cooperativismo financeiro brasileiro, mais conhecido como ‘sistêmico’, baseado na integração horizontal e vertical das cooperativas” (MEINEN; PORT, 2014, p. 112). Com um modelo moderno de gestão, nove cooperativas do estado passaram a fazer parte da Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda – (Cocrecer), atual Central Sicredi Sul.

Esse novo formato de gestão, em dois níveis Central e Cooperativa, facilitava a autorregulação, fiscalização, capacitação e autogestão dos empreendimentos, bases que já serviam de sustento no cooperativismo de crédito europeu e canadense. O rearranjo organizacional do cooperativismo de crédito rural serviu de suporte para formação de novas centrais de cooperativas de crédito mútuo (urbano) no Brasil. São exemplos a Central das Cooperativas de Crédito Mútuo do Rio de Janeiro (Cecrerj) e a Central das Cooperativas de Economia e Crédito em Minas Gerais (Cecremge). Além dessas surgiram novas centrais nos estados de São Paulo, Paraná, Espírito Santo, Mato Grosso, Paraíba e no Distrito Federal (MEINEN; PORT, 2014).

---

<sup>16</sup> Posteriormente na década de 1990 surge as primeiras experiências com cooperativas de crédito rural solidário fruto dos movimentos sociais no país (BÚRIGO, 2006b).

O recente modelo organizacional das cooperativas de crédito urbano e rural do país contribuiu para uma nova expansão desse ramo, em 1990 eram mais de 800 cooperativas.

Na década de 1990, observa-se um novo ciclo de crescimento interno, de expansão e diversificação do cooperativismo de crédito nacional. Além do aparecimento das experiências das cooperativas solidárias [...] – e do aumento do número de cooperativas de crédito rural nos moldes tradicionais, o segmento, aos poucos, vai se reafirmando junto aos setores urbanos da sociedade, recuperando parte do espaço que detinha até a Reforma Bancária (BÚRIGO, 2006a, p. 88).

A fim de se diminuir os custos para abertura de novas cooperativas e expandir a atuação das cooperativas nas demais regiões do Brasil, em agosto de 1994, foi sancionada a Resolução nº 2.099, que possibilitou a construção dos chamados Postos de Atendimento Cooperativo (PACs). Segundo Godinho (2004), esses postos anteriormente só podiam atuar em eventos (feiras, exposições e congressos), enquanto os bancos instalavam suas agências pelo país, o que evidenciava a disparidade entre essas organizações e a legislação até então vigente.

Os postos ou agências de atendimento cooperativo, apesar de contarem com uma estrutura menor que as cooperativas, possuem os mesmos produtos e serviços ofertados pelas organizações (FREITAS *et al.*, 2009). Vale destacar que os postos de atendimentos não precisam eleger uma diretoria própria, como ocorre nas cooperativas, para representar as agências mesmo que estejam hospedadas em cidades diferentes. Todos os postos continuam com a mesma diretoria executiva da cooperativa sede (BÚRIGO, 2006a).

De acordo com Chaves (2009), os postos de atendimento representam uma alternativa de menor custo para constituição e uma estratégia que possibilita a ampliação das regiões de abrangência das cooperativas. A construção dos PACs foi um importante mecanismo do cooperativismo para operar principalmente em municípios que eram desassistidos pelas agências bancárias e correspondentes<sup>17</sup>.

Segundo Freitas *et al.* (2009, p. 118), “prova de que as cooperativas estão se inserindo cada vez mais em locais que dispõem de menos assistência é retratada na expansão gradativa e progressiva dos seus postos de atendimento cooperativo”. Após 15 anos da resolução que aprova a constituição dessas agências, se somado todas agências dos diferentes sistemas de cooperativas de crédito no Brasil, o país conta com mais de 6

---

<sup>17</sup> Os correspondentes são empresas contratadas por instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central para a prestação de serviços de atendimento aos clientes e usuários dessas instituições. Entre os correspondentes mais conhecidos encontram-se as lotéricas e o banco postal (BACEN, 2019).

Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fbc\\_atende%2Fport%2Fcorrespondentes.asp](https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fbc_atende%2Fport%2Fcorrespondentes.asp). Acesso em: 20 jun. 2019

mil postos de atendimentos, com uma média de seis PACs por cooperativa. Juntas essas organizações possuem a maior quantidade de unidades de atendimento se comparada às demais instituições financeiras, como no caso do Itaú Unibanco S.A, o maior banco em ativos no país<sup>18</sup>, que conta com um pouco mais de 3 mil agências (quadro 4).

UNIDADES DE ATENDIMENTO		
Ordem	Instituição	Número de unidades/agências de atendimentos
1	Cooperativas de Crédito	6.075
2	Banco do Brasil S.A	4.765
3	Banco Bradesco S.A	4.647
4	Caixa Econômica	3.379
5	Itaú Unibanco S.A	3.342

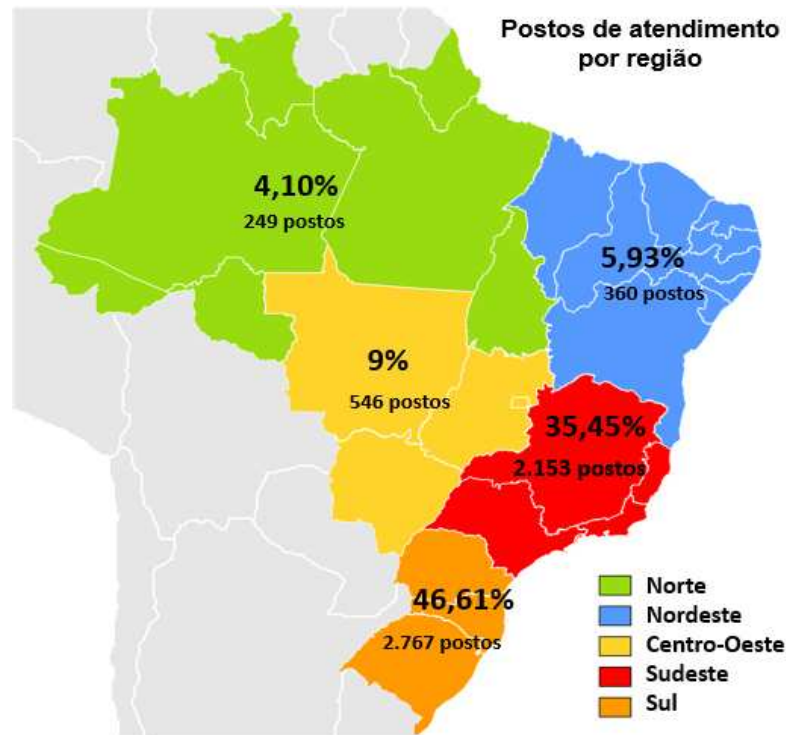
**Quadro 4** - Unidades de atendimento

Fonte: Elaboração própria adaptado das informações disponíveis no relatório Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (Fgcoop, 2018).

O quadro acima, faz alusão ao cooperativismo de crédito como um todo, apesar do seu número de agências a porcentagem das operações de crédito ainda é baixa se comparada aos bancos (BACEN, 2018). Sendo uma das possíveis explicações, cooperados que mesmo associados nas cooperativas não utilizam parte dos serviços prestados pela organização e optam por fazer suas movimentações financeiras em uma agência bancária.

Conforme as informações disponibilizadas pelo Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCOOP, 2018), no país, as regiões Sul e Sudeste apresentam a maior concentração de PACs com respectivamente 46,61% e 35,45% do total de postos, seguidos por Centro-Oeste 9%; Nordeste 5,93% e Norte 4,10% .

<sup>18</sup> Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/os-cinco-maiores-bancos-do-brasil-20938419>. Acesso 20 jun. 2019.



**Figura 1** - Distribuição dos postos de atendimentos por região  
 Fonte: Elaboração própria com base no FgCoop (2018)

Entre os estados que possuem maior número de postos de atendimentos por município, encontram-se: Rondônia, Santa Catarina, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. O primeiro conta com 98% de municípios atendidos pelo cooperativismo de crédito e os demais estados com 90%. O estado de Minas Gerais possui notoriedade na atuação do cooperativismo financeiro por conter o maior número de municípios (65) com atendimento realizados exclusivamente por cooperativas de crédito, chegando a atender aproximadamente 262,37 mil habitantes (FGCOOP, 2018).

A maioria desses postos de atendimento se encontra filiadas às cooperativas pertencentes a algum sistema de crédito cooperativo. Para Pinheiro (2008, p. 15), “ao contrário do que ocorre em alguns outros países, no Brasil não há uma entidade de cúpula única para o cooperativismo de crédito”. O país conta com quatro principais sistemas de cooperativas:

- **Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob):** presente em todos estados do país e no Distrito Federal, composto por 422 cooperativas, mais de 2,7 mil pontos de atendimento, 16 centrais e uma confederação. Conta com mais de 4,6 milhões de cooperados, sendo o maior sistema de crédito entre as cooperativas e a quinta entre as instituições financeiras presentes no país.

- **Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi):** presente em 22 estados brasileiros e no Distrito Federal, possui mais de 4,5 milhões de cooperados, organizados em 1,9 mil agências, 110 cooperativas, cinco centrais e uma confederação.
- **Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol):** presente em 17 estados brasileiros, é a maior cooperativa de crédito solidário, atendendo mais de 550 mil cooperados e 210 mil famílias. Conta com 110 cooperativas, 548 agências de relacionamento, quatro centrais e uma confederação.
- **União Nacional das Cooperativas (Unicred):** com 35 cooperativas, 280 agências, quatro centrais, uma confederação e com aproximadamente 220 mil cooperados, com atuação em dez estados brasileiros.

Todas essas cooperativas são organizadas em três níveis de atuação (Confederação, Centrais e Cooperativas singulares). A confederação é responsável por representar politicamente e prestar assistências às filiadas, as centrais trabalham na fiscalização, assessoria e fomento do cooperativismo, e as cooperativas singulares que atuam diretamente ou através de suas agências de atendimento na prestação de serviços e produtos aos cooperados do sistema (PINHEIRO, 2008).

No processo histórico desses sistemas, foram criadas segmentações no ramo de atuação. Por exemplo, o Sicredi primeiramente esteve vinculado com o meio rural do Sul para então se expandir pelo país. O Sicoob apresenta ligações com as cooperativas rurais e de crédito mútuo das regiões Sudeste e Nordeste. A Unicredi atua especificamente com os profissionais da área da saúde, concentrada principalmente nos grandes centros urbanos (BÚRIGO, 2006a). Por sua vez, o Cresol destina-se suas ações ao público rural, principalmente vindos da agricultura familiar, mas atualmente busca expandir seus públicos abrangendo outros setores da economia (CRESOL, 2018).

O Sicredi e o Sicoob ainda contam respectivamente com o Banco Cooperativo Sicredi S/A (Bansicredi) e o Banco Cooperativo do Brasil S/A (Bancoob), atuantes na prestação de serviços documentais para melhor sustentação financeira das atividades realizadas pelas cooperativas de créditos filiadas aos mesmos (CARVALHO; SALES, 2011). Na composição das cooperativas de crédito pelo país (quadro 5) além dos sistemas apresentados o Brasil ainda conta com cinco centrais com dois níveis de atuação (Central

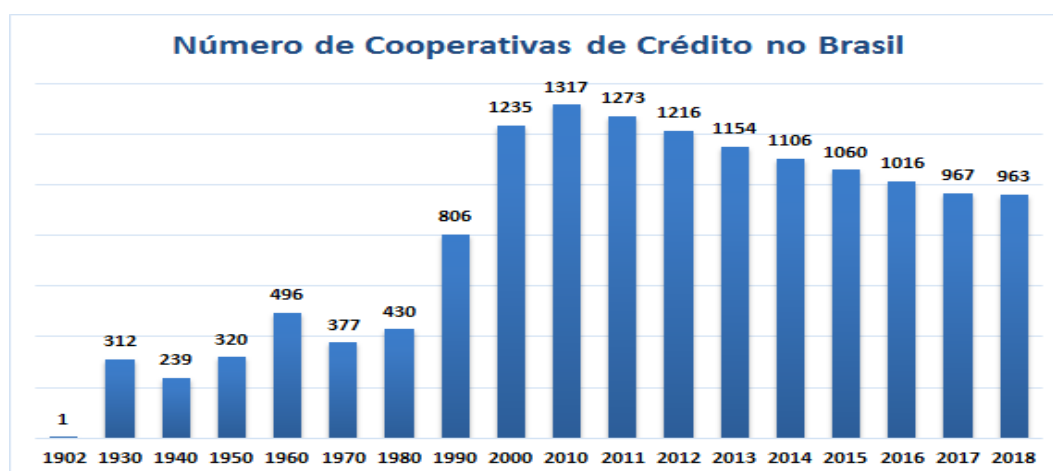
e Cooperativa)<sup>19</sup> e 200 cooperativas que atuam de forma independente, isto é, realizam suas operações de crédito sem vinculação a nenhum dos sistemas apresentados (BACEN, 2018).

Sistema	Confederações	Centrais	Cooperativas	Banco
Sicoob	1	16	422	1
Sicredi	1	5	110	1
Cresol	1	4	110	0
Unicred	1	4	35	0
2 Níveis	0	5	43	0
Independentes	0	0	200	0

**Quadro 5** - Distribuição das cooperativas

Fonte: Elaboração própria com base nos dados Bacen (2018) e site institucionais dos sistemas Sicoob, Sicredi, Cresol e Unicred (2020).

Segundo informações disponíveis no relatório sobre o panorama do sistema nacional de crédito cooperativo, o país fechou o ano de 2018 com 963 cooperativas (Figura 2) e aproximadamente 10 milhões de cooperados espalhados pelas regiões brasileiras (BACEN, 2018).



**Figura 2** - Gráfico da evolução do cooperativismo de crédito no Brasil

Fonte: Elaboração própria com base em Pinho (2010) *apud* Meinen e Port (2014) e Bacen (2018).

Desde os anos 2000, vem ocorrendo uma mudança no que se refere à estrutura física do setor com o crescimento do número de postos de atendimentos e redução do número de cooperativas singulares. Apesar do encolhimento do número de agências, o mesmo não acontece com o número de cooperados. De acordo com Paiva e Santos (2017),

<sup>19</sup> Cooperativa Central de Crédito Ailos; Uniprime Central; Central das Cooperativas de Crédito Mútuo do Rio Grande do Sul Ceccers; Cooperativa Central de Crédito Noroeste Brasileiro CrediSIS; Central Cooperativa de Crédito no Estado do Espírito Santo Cecoop.

entre 2006 e 2016, o número de cooperados no país passou de 2,2 milhões para 8,86 milhões de pessoas. Atualmente se aproxima de 11 milhões de cooperados<sup>20</sup>. Pode se inferir que a redução do número de cooperativas e o crescimento do número de cooperados ocorreu devido as estratégias de incorporação, tendência das cooperativas de crédito rural e crédito mútuo se tornarem de livre admissão. No primeiro caso, as cooperativas de um mesmo sistema se unem em busca de maior competitividade no ramo, por exemplo, no ano de 2017 houve um total de 47 de incorporações entre cooperativas de crédito (BACEN, 2018).

O processo de incorporação possivelmente possibilitará a essas cooperativas maior abrangência de atuação em diversas regiões, a realização de operações de créditos, que anteriormente não estavam aptas devido às restrições do Bacen ou até mesmo estatutárias que poderiam direcionar sua atuação a um tipo específico de público. Em contrapartida, é válido questionar até que ponto essas alterações contribuem na manutenção e fomento do modelo de cooperativas ou se as mesmas buscam competitividade e semelhanças as instituições bancárias, o que descaracteriza a identidade da organização.

No processo de livre admissão, ocorre abertura para novos públicos que as cooperativas pretendem prestar seus serviços. Nesse modelo organizacional, o quadro social pode ser formado por pessoas do setor rural e urbano. Dessa forma, a cooperativa passa atender aos diversos tipos de pessoas físicas e jurídicas desde que não exerçam concorrência com a instituição financeira (PAIVA; SANTOS, 2017). Esses processos visam:

[...] a obtenção de ganhos de escala e benefícios no campo da eficiência e da minimização do risco de inviabilidade, da continuidade dos programas de verticalização dos grandes sistemas cooperativos e das transformações de algumas instituições existente para outras modalidades, principalmente para as de Livre Admissão de Associados (CHAVES, 2009, p. 83).

De outro lado, esse cenário, além da eficiência econômica e de gestão abre espaço para discussões se em meio a esses processos (fusão, incorporação) as cooperativas de créditos continuam como uma organização que opõe ao modelo capital ou as mesmas estão se assemelhando as agências bancárias? Tais estratégias que propõem maior competitividade continuam tendo como base os princípios e valores do cooperativismo? São algumas questões que merecem ser apresentadas em futuras pesquisas.

---

<sup>20</sup> Conforme os dados do Bacen (2019).

No atual contexto, as cooperativas de crédito possuem maior facilidade para constituir novos postos de atendimentos ou optar pela incorporação entre entidades em relação a inaugurar uma nova cooperativa. Isso se deve às restrições impostas pelo Bacen e CMN que determinam valor mínimo de capital necessário para a realização das operações financeiras, plano de viabilidade do negócio, entre uma série de atividades que devem ser desenvolvidas para construção e continuidade de uma nova cooperativa (BACEN, 2015)<sup>21</sup>.

Essas ações têm configurado o novo cenário do cooperativismo de crédito no país, com aumento de postos e incorporações como estratégias que possibilitam o atendimento em diferentes regiões e a utilização de mais operações financeiras de acordo com sua classificação (plena, clássica e capital de empréstimo)<sup>22</sup>.

Em síntese, o percurso do cooperativismo de crédito brasileiro pode ser ordenado em quatro fases (PALHARES, 2004). A primeira fase, de 1902 a 1938, momento de criação das cooperativas pelo país, o Estado regulava timidamente o setor que ainda não contava com uma legislação específica. A segunda fase, de 1938 a 1964, marcada pela expansão das cooperativas de crédito com o Estado interessado pelo desenvolvimento do segmento, com estímulos para o funcionamento, além de diversos marcos legais que passaram a regulamentar o setor (BÚRIGO, 2006a; CHAVES, 2009).

A terceira fase, entre 1964 a 1988, é caracterizada pelo retrocesso do ramo, devido às pressões políticas e vedações executadas pelo Governo Militar. Momento pelo qual o setor financeiro atendia principalmente os interesses do setor bancário, mas também, marcou na década de 1980 o início da reestruturação das cooperativas de crédito, com seus próprios modos de controle e representação (sistema vertical). A quarta fase começa em 1988 com a publicação da Constituição Federal e prossegue até os dias atuais. As cooperativas passam a ter maior autonomia frente ao Estado, o que possibilita a recuperação e crescimento do cooperativismo financeiro. Além disso, apresentam um conjunto de regras que padronizam as atividades dessas instituições no país. (BÚRIGO, 2006a; CHAVES, 2009).

---

<sup>21</sup> Banco Central do Brasil. Disponível em :

[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf). Acesso em: 2 dez. 2018.

<sup>22</sup> (1) Cooperativas de crédito plena: habilitadas a realizar todas operações inerentes às cooperativas de crédito; (2) Cooperativas de crédito clássica: diferente das cooperativas plenas, essas contam com certas restrições determinadas pelo Bacen com vedações a operações; (3) Cooperativas de crédito de capital de empréstimo: além das restrições das cooperativas de crédito clássica, entre os modelos de classificação apresentados, essas são tidas como instituições que possuem estrutura organizacional e financeira simplificadas (PAIVA; SANTOS, 2017).

Apesar da necessidade de novos estudos que discutam essa temática, possivelmente a partir dos anos 2000 iniciou-se a quinta fase do cooperativismo de crédito. Marcado no âmbito legal por uma legislação específica para o setor, a Lei complementar 130/2009 (sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo). Adiciona-se às regras anteriores<sup>23</sup>, o novo marco para as cooperativas de crédito instituído por meio da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 4.434 de agosto de 2015. Essa normativa discorre sobre “a constituição, a autorização para funcionamento, as alterações estatutárias, a mudança de categoria e o cancelamento de autorização para funcionamento” (BACEN, 2015, p. 1).

Essas mudanças apontam para tendências de maior concentração de cooperativas do tipo de livre admissão e redução daquelas de atuação segmentada, aumento dos processos de incorporações e reduções no número de cooperativas singulares e ao mesmo tempo crescimento do número de cooperados e postos de atendimentos.

Em junho de 2019, o cooperativismo de crédito passou a fazer parte da Agenda BC#<sup>24</sup>, que tem por objetivo o fortalecimento da saúde financeira no país, baseado em quatro eixos: inclusão, competitividade, transparência e educação financeira. Na seção de inclusão, o Bacen destaca o espaço que o cooperativismo de crédito tem ganhado como agente transformador das localidades em que estão inseridas e pretende direcionar ações que apoiem incentivar as cooperativas na promoção do negócio, suas atividades e desenvolver a gestão sistêmica organizacional.

### **1.1.1 O desafio comunicacional no cooperativismo de crédito brasileiro**

O Brasil já conta com mais de um século de cooperativismo de crédito, durante esse percurso histórico conseguiu ampliar sua área de abrangência para praticamente todo o território nacional, com as cooperativas e os postos de atendimento que contribuíram no crescimento do número de cooperados no país, contudo ainda há o desconhecimento popular e entre os associados sobre as peculiaridades das cooperativas em relação aos bancos<sup>25</sup>. Conforme Filho (2002), o país ainda precisa cultivar as práticas das cooperativas em diferentes ambientes como nas famílias, escolas, nas ruas e nos diversos contextos do cotidiano.

---

<sup>23</sup> As cooperativas de crédito são regulamentadas pela lei 5764/71 (Lei do Cooperativismo). Como instituições financeiras necessitam de autorização do Banco Central do Brasil (Bacen) para o funcionamento, orientadas pela Lei 4595/64 (Lei do Sistema Financeiro Nacional).

<sup>24</sup> Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2019/06/banco-central-aposta-em-cooperativas-como-aliadas-da-agenda-bc/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

<sup>25</sup> O Desafio do desconhecimento, disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/2017/12/o-desafio-do-desconhecimento/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

Possivelmente, uma das possíveis causas responsável pelo desconhecimento sobre o cooperativismo no país se deva aos interesses das ações comunicacionais (promoção da marca, serviços e produtos em detrimento das demais particularidades) ou a efetividade desse trabalho no percurso histórico. Um dos fatores que ilustram essa situação é a não diferenciação entre cooperativa de crédito e banco, ainda que essas organizações contem com a mesma unidade regulatória, o Bacen, ambas apresentam distinções desde a nomenclatura ao seu modo operacional (MEINEN; PORT, 2012).

Conforme explica Silva (2015), nas cooperativas o ciclo financeiro é favorecido pelos próprios cooperados por serem membros da comunidade local. Isso beneficia na repartição de riqueza do empreendimento, o capital é reinvestido nos próprios integrantes e nas localidades onde as cooperativas estão hospedadas. Diferentemente as instituições financeiras bancárias contam sócios majoritários que podem ser de diversas cidades, estados ou países, que compram ações mesmo não sendo usuários do sistema e entre outras diferenças listadas a seguir:

<b>Bancos</b>	<b>Cooperativas de crédito</b>
a) São sociedades de capital	a) São sociedades de pessoas
b) O poder é exercido no número de ações	b) O voto tem peso igual para todos
c) As deliberações são concentradas	c) As decisões são partilhadas entre muitos
d) Os administradores são terceiros (indivíduos do mercado)	d) Os administradores-líderes são do meio (associados)
e) O usuário das operações é mero cliente	e) O usuário é próprio dono (cooperado)
f) O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	f) Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
g) Podem tratar distintamente cada usuário	g) Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da lei nº 5.764/71)
h) Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	h) Não discriminam, servindo a todos os públicos
i) Priorizam os centros urbanos (embora não tenham limitação geográfica)	i) Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
j) Possuem vínculos fracos vínculo com a comunidade e parte dos usuários	j) Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
k) O resultado é de poucos (nada é dividido com os clientes)	k) O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários) na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
l) No plano societário são regulados pelas leis da Sociedades Anônimas	l) São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria.

**Quadro 6** - Diferenças entre Bancos e Cooperativas de crédito  
Fonte: Adaptada Meinen e Port (2012, p. 51).

Além desses fatores, Meinen e Port (2012) enfatizam que o modo de atuação entre essas organizações com seu público de usuários é distinto, pois nas cooperativas existe a tendência de que se tenha maior contato entre a organização e cooperado, possibilitando a criação de vínculo de maior proximidade. Dessa forma, fortalece algo intrínseco desse tipo de organização que busca por meio dos seus mecanismos de acesso à poupança e ao crédito, melhores condições de vida aos seus cooperados e comunidades (FREITAS *et al.*, 2009). Razões que contribuem para o cooperativismo se destacar como relevante elemento para o desenvolvimento econômico em regiões nas quais os públicos possuem menor poder aquisitivo, tendo a inclusão financeira como forma de auxílio na redução da pobreza (CHAVES, 2009).

Para colaborar na propagação e entendimento sobre esse setor financeiro, segundo Guimarães (2010), os diversos sistemas de cooperativas deveriam investir na projeção de imagem comum do ramo através das diferentes mídias, conforme as utilizadas pelas instituições bancárias, não apenas divulgação, mas também, como forma estratégica de trazer os cooperados para participarem de assembleias e reuniões nas cooperativas. O maior envolvimento do cooperado pode contribuir para que se certifiquem de sua relevância para o empreendimento, assim como potencializa que o próprio associado se torne fonte de divulgação dos valores cooperativistas. Corroborando com a afirmação de Filho (2002, p. 72), “o associado esclarecido exerce melhor os seus direitos e obrigações na cooperativa onde é filiado”.

Promover informações sobre o funcionamento e princípios do cooperativismo, e estimular a participação dos associados permanecem desafios do setor na contemporaneidade. Uma pesquisa desenvolvida pela Organizações das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2018) juntamente ao SFN e diversas cooperativas participantes (aproximadamente 400) apontam a comunicação como um dos desafios do cooperativismo de crédito, a fim de se fortalecer sua imagem frente aos públicos da instituição. No Brasil, a cada dez pessoas, apenas quatro têm conhecimento sobre cooperativas, ou seja, 60% da população no país desconhece esse empreendimento, que por meio de suas operações busca atender os diversos setores da economia brasileira (OCB, 2018).

Em se tratando de cooperativas de crédito, a comunicação pode possibilitar espaços de interação entre cooperado e organização; como ferramenta utiliza de estratégias para divulgação de sua marca e identidade da organização. Além disso, as cooperativas com seu conjunto de princípios e valores focam no papéis econômicos e

sociais que podem contribuir nas comunidades rurais e urbanas. Taricco (2016, p. 6)<sup>26</sup> reforça o papel da comunicação no ambiente das cooperativas:

A doutrina cooperativista e seus valores devem ser o centro das mensagens que são distribuídas e compartilhadas. É de natureza participativa, desde que não haja audiências externas, catalogadas de clientes ou usuários. Mas cooperados ativos que fazem parte do todo institucional. Eles devem participar não apenas dos atos da assembleia, definidos por lei. Mas do cotidiano da cooperativa, o processo de tomada de decisão e sua expansão na comunidade onde presta seus serviços.

De acordo com Souza *et al.* (2014), a comunicação em cooperativas possui papel na gestão e educação na busca de compreensão do empreendimento. A comunicação juntamente com a educação cooperativista, deve servir de base na identificação dos cooperados com o empreendimento, na conscientização de suas atribuições e sem imposições aos participantes. Características de um modelo de organização autogestionária em que os associados possuem um duplo papel no empreendimento como dono-usuário da instituição (VALADARES, 2005).

Essa comunicação para a autogestão, segundo Schmitz (2015), deve ser observada para além de sua representação teórica. É necessário analisar sua prática, tendo em vista que nesse modelo organizacional subentende-se que há maior descentralização de poder nas decisões, nas hierarquias e nas informações. Um sistema ineficiente ou a inexistência desse trabalho de comunicação na organização pode prejudicar a lógica colaborativa, pois pode causar o distanciamento do associado da principal função do empreendimento, a prestação de serviços aos cooperados. Como potencial consequência da ausência deste diálogo, tem se percebido a baixa adesão dos membros nas atividades realizadas pela organização, por exemplo, nos serviços, funcionamento da cooperativa, na participação em assembleias e demais eventos realizados pela cooperativa (VALADARES, 2005).

Somado às questões apresentadas, é válido destacar as mudanças nas cooperativas de crédito devido aos processos de fusão, incorporações e na legislação que também afetam a participação dos cooperados, sendo necessário observar quais públicos passam a participar e com quais interesses. Em meio a esse exercício, associar o papel comunicacional frente as relações que envolve público e uma organização, neste caso, as

---

<sup>26</sup> Tradução nossa para: “*La doctrina cooperativa y sus valores, deben ser el centro de los mensajes que se distribuyan y compartan. Es de naturaleza participativa, en tanto no hay unos públicos externos, catalogados de clientes o usuarios. Sino unos socios activos que forman parte del todo institucional. Deben participar no solo de los actos asamblearios, definidos por ley. Sino de la vida cotidiana de la cooperativa, de las tomas de decisiones y de la expansión de la misma en la comunidad donde presta sus servicios*” (TARICCO, 2016, p. 6).

cooperativas de crédito, a discussão perpassa pelo campo da comunicação organizacional. Este será o tema do próximo tópico.

## **1.2 A Comunicação Organizacional no ambiente das cooperativas**

No campo organizacional, a comunicação promove a sustentação e preservação dos relacionamentos organizacionais, além de ser parte importante na vida das instituições, sejam elas privadas ou públicas. Compreendida de forma ampla e holística a comunicação organizacional estuda como se processa o fenômeno comunicacional nos cenários políticos, sociais e econômicos (KUNSCH, 2003; 2016; PINHO, 2006).

A comunicação organizacional é estruturada no meio de relações. As empresas ou instituições são coparticipantes desse processo, não sendo mais o centro de todas as atividades devido ao interesse de interagir e compreender os públicos presentes no ambiente institucional (NASSAR; FURLANETTO; FIGUEIREDO, 2009). Além desses fatores, de acordo com Scroferneker (2006), a comunicação organizacional ainda é um campo estigmatizado com uma visão mais instrumental, como ferramenta de apoio para o alcance de metas e objetivos organizacionais. “Entende-se que a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” (Ibidem, p. 48).

Seguindo essa reflexão, Gonçalves e Giacomini (2014) discorrem sobre a necessidade de as organizações terem atenção nos discursos elaborados por elas e nos falado sobre o empreendimento. Isso muito se deve pelo atual cenário, ao mesmo tempo que há maior facilidade de acesso, velocidade e circulação de conteúdo, também há maior dinamicidade dos grupos presentes na sociedade. Por isso, torna-se fundamental um trabalho de comunicação mais consistente, especializado e interativo para adequar-se aos diferentes públicos presentes nos contextos das organizações.

As organizações tendem a contornar os procedimentos de busca de poder e lucro por uma racionalidade societal, postura essa que de alguma forma as legitimam socialmente. O discurso organizacional assim contextualizado auxilia a organização a manter e engajar uma racionalidade cultural, o que ajuda a promover sinergia entre a organização, interesses de grupos internos e coletividade externa (GONÇALVES; GIACOMINI, 2014, p. 10).

Um modelo que busca trabalhar a sinergia entre as organizações e seus diferentes públicos na sociedade, é apresentado por Kunsch (2003), como mix da comunicação organizacional ou comunicação integrada, pois liga diversas categorias da comunicação,

sendo compostos pela comunicação: administrativa, com procedimentos comunicacionais que viabilizam as funções administrativas da organização; interna, que busca conciliar os interesses entre a organização com seus demais membros por meio do diálogo, interação, troca de informações e experiências em todos níveis organizacionais; institucional responsável por zelar a imagem e a identidade do empreendimento; e mercadológica, encarregada das atividades persuasivas ao público-alvo da organização.

Os dois últimos (institucional e mercadológica) ainda podem ser relacionados com o que Kunsch (2003) chama de paradigma mecanicista. Suas atividades podem ser exercidas sem levar em consideração os contextos sociais e voltadas aos resultados econômicos das organizações. “Ambas, ressaltando as suas diferenças e especificidades, implementam ações destinadas, prioritariamente, aos públicos externos da organização ao contrário da comunicação administrativa e interna que necessitam priorizar os seus públicos internos” (SCROFERNEKER, 2006, p. 52).

A comunicação institucional se pensada no ambiente das cooperativas pode ser desempenhada de modo diferenciado considerando que neste setor não existe a separação tradicional dos públicos, e manter-se distanciado do modelo mecanicista. Para tanto, requer que a entidade desenvolva ações estratégicas que possibilitem espaços (visitas técnicas, reuniões, eventos e cursos) entre cooperativa e cooperados em busca de maior participação e compreensão dos benefícios que a organização pode gerar aos mesmos. Adiciona-se ainda a possibilidade de reforçar a identidade do cooperativismo e o papel do quadro social de cooperados na organização.

Já a comunicação mercadológica, conforme Pinho (2006), exerce a função de divulgar e promover os produtos, serviços e marcas de um empreendimento. Para isso, conta com as funções do marketing e da publicidade a fim de atrair novos consumidores, destacar e facilitar a identificação dos produtos, mas também, gerar fidedignidade e agregação de valores nas atividades exercidas pelas organizações. Atividades fundamentais para propagação do cooperativismo, que além da estratégia mercadológica com serviços ou produtos ofertados pela instituição, têm a oportunidade de trabalhar a sua identificação com as pessoas responsáveis pelo seu negócio, os cooperados, e de demonstrar sua relação com o ramo de atuação.

Nas décadas de 1980 e 1990, a comunicação organizacional era centrada na criação e manutenção dos discursos institucionais de maneira unidirecional, com pouco ou sem questionamento por parte dos públicos, o que era projetado através das mídias de massa eram tidas como referência. Hoje, em um contexto de diversas mudanças vindas principalmente da era digital é necessário que os processos de comunicação e dos

comunicadores sejam constantemente monitorados, refeitos e apropriados (CURY, 2016).

Outro desafio é lidar com novos interlocutores que surgem diariamente, sem controle por parte das organizações, com relatos em tempo real nas mídias globais e alternativas, com questionamentos, críticas, validações, distorções de informações que constroem ou abalam diretamente a imagem da organização, de sua marca, serviços e produtos. Ocasões nas quais o empreendimento e seu quadro profissional precisam se mobilizar para amenizar ou gerenciar a repercussão. Por exemplo, de alguma postagem nas redes sociais ou propagandas que podem produzir perdas irreparáveis. Também há casos que conseguem maior exposição e sucesso indiscutível momentaneamente (CURY, 2016).

Para atender a esta demanda por interação entre os membros cooperados e a sociedade, as ações da comunicação institucional feitas em cooperativas devem apresentar coerência com a relação entre o discurso e a prática da organização ao elaborar suas estratégias. Por se tratar de um empreendimento que tem como base a gestão democrática, responsável pelas condições de igualdade nos votos, transparência e atuação da instituição, os canais de comunicação devem permitir que estas interações estimulem o diálogo, o recebimento de sugestões e críticas. O próximo item discorre sobre os aspectos da comunicação organizacional no âmbito de cooperativas.

### **1.2.1 Dimensões da comunicação organizacional na gestão de cooperativas**

Nos estudos de comunicação organizacional, as dimensões da comunicação intercorrem em diferentes espaços da organização, nas estratégias do planejamento, promoção da marca e seus respectivos produtos e serviços, mas também influenciam em aspectos relacionais com os públicos internos, mas também externos. O mix da comunicação de Kunsh (2003) oferece uma base para se pensar integralmente na comunicação organizacional, no entanto Baldissera (2009) dilata a discussão ao associá-la à perspectiva da complexidade. Nesta ótica, a comunicação concentra-se em três dimensões: a comunicada, a comunicante e a falada.

A dimensão comunicada diz respeito às ações formais e autorizadas pela organização que objetivam dar visibilidade à imagem da organização, é o autoelogio. A comunicante é aquela na qual os processos comunicacionais se atualizam, quando independente do sujeito (pessoa, público) estabelece alguma relação com a organização, mesmo que não tenha sido planejada e sem conhecimento. Nelas, as pessoas em um

determinado momento atribuem sentido a algo referente à organização. Por fim, a dimensão falada, que acontece fora do âmbito organizacional, mas que também diz respeito à organização, através de processos de comunicação informal indiretos (BALDISSERA, 2009).

No ambiente das cooperativas, na dimensão comunicada encontram-se os meios formais utilizados pela cooperativa para agregar valor à sua imagem frente aos cooperados e aos demais públicos de interesse da instituição. Já nas dimensões comunicante e falada as mesmas desenvolvem fora do âmbito institucional, mas que fazem relação ao empreendimento. Nas cooperativas de crédito, por serem instituições financeiras, a complexidade comunicacional se estabelece além da compreensão do negócio cooperativista, mas também, na distinção das agências bancárias, a fim de que seus associados possam usufruir e tenham conhecimento dos serviços prestados pela organização sem que se busque os bancos como alternativa para acesso ao crédito.

Segundo Torquato (2002), a comunicação acontece no universo de qualquer organização, cabe aos estudiosos do campo da comunicação organizacional observar de acordo com a realidade e ações desenvolvidas pelas instituições, a direção teórica/prática que mais se adequa com o ambiente e seus públicos de interesse. No caso das cooperativas, sucinta Colpo (2012), por se tratar de empreendimento autogestionário, a práxis comunicativa neste tipo de organização pode ser entendida como algo mais complexo em relação a uma empresa privada.

Ao se pensar em comunicação nas cooperativas, se faz necessário uma análise do público deste ambiente, visto a relação dono-usuário [...] o trabalho de comunicação em tais instituições, requer estratégias para seu desenvolvimento de modo que as interações do meio e fluxo de informações atenda à necessidade tanto do gerenciamento das cooperativas, quanto dos cooperados das respectivas organizações (SILVA; LOPES, 2017, p. 126).

Para um sistema de comunicação ser eficiente em cooperativas, tem que se pensar além da realização de assembleias gerais, em vender seus produtos, serviços ou marca. Demanda elaborar ações de comunicação direcionados aos princípios do cooperativismo, buscando satisfazer as necessidades do quadro social principalmente no tocante à transparência da gestão, prestação de contas e na compreensão do cooperativismo (WAGNER *et al.*, 2015).

Observada na administração da organização, a comunicação na gestão cooperativa deve atuar na articulação de interesses entre cooperados-cooperativa para entendimento das ações realizadas pelo quadro executivo, mas também, do papel do cooperado frente a um empreendimento coletivo orientado em tese por uma gestão mais democrática. Sendo

essencial, na visão de Sousa *et al.* (2014), as cooperativas contarem com uma estrutura comunicacional que possibilite diminuir os ruídos entre a direção, os cooperados e os funcionários. Para esses autores, a comunicação ajuda a manter e sustentar os relacionamentos no ambiente organizacional. Caso a cooperativa desfrute de apoio de um setor específico ou de profissionais que trabalhem com a comunicação na organização, é possível o desenvolvimento de processos dinâmicos e interativos na busca de relações simétricas (participativa e dialógica) que gerem um adequado contato e troca entre seus públicos.

Na mesma perspectiva de discussão, Marques (1980) propõe pensar na construção de um sistema integrado de comunicação e educação cooperativa. Uma vez que para sua organização não basta a reprodução de mecanismos de replicação ideológica, mecanicistas que atuem apenas transmitindo informações, sem relacionar com seus interlocutores. Exige-se modelos próprios para sua valorização:

Procura-se, ou aspira-se passar de uma prática puramente mecanicista de transmissão de mensagens por parte de um polo emissor/ativo a um polo receptor/passivo, para a prática consciente de uma comunicação entendida como complexo relacionamento de pessoas concretamente vinculadas às outras e grupalizadas entre si por interesses objetivos que defendem ou representam no jogo mais amplo de um sistema historicamente configurado pelo entrelaçamento daqueles interesses (MARQUES, 1980, p. 40).

O sistema cooperativista visa a comunicação dialética como base para vivência, interação e compreensão da organização cooperativa. Para seu desenvolvimento, a cooperativa precisa de profissionais responsáveis pela função que se empenhem em reunir cooperados em grupos periodicamente para que os mesmos se situem sobre o cooperativismo, discutam acerca dos problemas do empreendimento e proponham soluções conjuntas. Ademais, capacitar os associados para desempenhar futuros papéis nas cooperativas (conselhos fiscal e administrativo), compreendam o papel individual e do grupo de pessoas inseridos no ambiente cooperativo (Ibid).

As cooperativas, por serem um modelo de gestão democrática, requerem maior simetria na comunicação organizacional no intuito de criar um ambiente participativo, dialógico, transparente que valorize e incentive a participação de seu quadro social. “[a comunicação] envolve diretamente as relações pessoais tecidas entre os membros, e a relação entre estes e a organização, condicionando a inter-relação existente entre cooperado-cooperativa-mercado” (FREITAS; FREITAS; SÁ PEDRA, 2011, p. 92).

Tais aspectos podem ser incorporados pela dimensão humana da comunicação organizacional. Conforme Kunsch (2016), apesar de sua relevância, essa perspectiva não

é abordada com frequência nas práticas das organizações e nos estudos de comunicação. Essa dimensão foca nas interações entre os indivíduos da organização para que haja compreensão mútua entre as pessoas que fazem parte daquele contexto, além de buscar a valorização do quadro de funcionários, que na concepção da autora deve ser um fator determinante para o trabalho da comunicação organizacional.

Uma das implicações da dimensão humana nas organizações é a formação de um ambiente favorável aos relacionamentos interpessoais no dia a dia do trabalho. “As organizações saudáveis, que levam em conta a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos” (KUNSCH, 2016, p. 52).

Esta dimensão tem uma perspectiva mais humanista e social, pois pretende, através de esforços de comunicação, tratar tanto o público interno como o externo como verdadeiros cidadãos, buscando assegurar-lhes seus direitos humanos, como o direito à informação concreta e verdadeira, à transparência e à ética organizacional, ao diálogo, ao suprimento das necessidades dos públicos estratégicos, à comunicação de mão dupla, etc. (VASCONCELLOS; BASTOS, 2009, p. 4).

Adiciona Kunsch (2003; 2016), além da humana, outras três dimensões: instrumental, estratégica e cultural. A dimensão instrumental, que possui maior presença nas organizações, é responsável pela transmissão de informações de forma assimétrica, funcional, técnica e com uma postura linear da comunicação, focada nos objetivos institucionais. Vasconcellos e Bastos (2009) reforçam que essa dimensão não observa os contextos e particularidades dos públicos, os atos de comunicação são tidos como ferramentas que viabilizam a troca de mensagens, sem levar em consideração o planejamento, a interação humana e a organização social.

Já a dimensão estratégica também visa agregar valor aos negócios e aos objetivos da organização, porém diferentemente da instrumental, sua aplicação é em consonância com o planejamento estratégico das instituições, por isso é tida como essencial na gestão de empresas. Corroboram a esta ideia Vasconcellos e Bastos (2009, p. 5) “a dimensão estratégica, portanto, se preocupará em não desenvolver ações isoladas de comunicação (de nível meramente tático), a fim de desenvolver ações de nível estratégico que sejam adequadas ao ambiente e às necessidades dos públicos”.

A dimensão cultural faz correlação com a dimensão humana ao valorizar os indivíduos da organização, respeitando as diferentes culturas presentes nas instituições que devem ser consideradas diariamente nos trabalhos de comunicação. Concomitantemente essa dimensão busca a criação de canais diretos entre os funcionários

e a direção, além de espaços culturais que fomentem a interação dos grupos envolvidos nas organizações (KUNSCH, 2016).

As ponderações apresentadas por Kunsch (2003; 2016), Baldiserra (2009) e Vasconcellos e Bastos (2009) expõem como comunicação é presente no ambiente das organizações, envolvendo desde os processos gerenciais, estratégicos aos relacionais de interação entre os públicos da instituição. Tanto os aspectos que envolvem a comunicação integrada ou as dimensões da comunicação podem ser observados em pesquisas e nas ações de comunicação desenvolvidas pelos empreendimentos, neste caso, nas cooperativas, com a possibilidade de interlocução entre tais fundamentos para pensar nas especificidades do empreendimento a fim de se dialogar e agregar nas análises da pesquisa e no cotidiano das organizações.

As dimensões comunicacionais apresentadas nessa seção, pensadas no ambiente das cooperativas podem auxiliar diretores, funcionários, cooperados, entre outros públicos na concretização dos negócios e a compreenderem sobre o funcionamento da organização. Isso requer que os mecanismos de comunicação utilizados pelo empreendimento colaborem na transparência da gestão, promoção de instâncias participativas e espaços para interação com os usuários. Do mesmo modo, valorizar o quadro social e os contextos de seus diferentes interlocutores, como o caso dos associados produtores rurais desta pesquisa. Desse modo, as comunidades e pessoas que relacionam com a organização terão a oportunidade de entender os aspectos doutrinários, os benefícios econômicos e sociais, e os demais conjunto de características que as distinguem das empresas capitais, isto é, as práticas comunicacionais corroboram nos processos de identidade e imagem das cooperativas frente aos seus interlocutores.

### **1.2.2 Identidade organizacional e imagem em cooperativas**

Marcar a diferença entre à cooperativa e os bancos, projetar a imagem de que não é apenas um negócio, mas é uma organização social caracterizada por princípios seculares e administrada de forma autogestionária, são alguns dos possíveis aspectos a serem abordados para compreender a forma que a organização se identifica e é apresentada aos públicos. A relevância que as cooperativas atribuem as suas especificidades pode contribuir na sua distinção frente as demais instituições do mercado. Em contrapartida, a ausência dessa caracterização pode levar ao desconhecimento (modo operacional, histórico, direitos, deveres) por parte dos cooperados e demais indivíduos nas comunidades aos quais as cooperativas estão inseridas. Nesse processo, a comunicação

opera na intermediação entre a identidade e imagem organizacional com os diversos grupos de interesse da instituição.

Segundo Ruão (2005, p. 7), entende-se como identidade organizacional “[...] o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição, que emergem da cultura e prática organizacional, e funciona como um sistema de representação que esta cria para si própria e para os outros”. Essas especificidades contribuem para definir o que diferencia uma determinada organização em relação as demais no mercado, envolve os valores da instituição, bem como sua cultura organizacional. Isto posto, é possível constituir a personalidade do empreendimento que orientara as ações das organizações junto aos públicos internos e externos (RUÃO, 2001; 2005).

De acordo com Torquato (2002), compreende-se por identidade o somatório das qualidades físicas essenciais que compõem a personalidade dos produtos e serviços da organização. Parte em que se encontram os conteúdos lógicos e concretos que definem os limites, as formas e possibilidades de posicionar a marca, levando em consideração seus valores, o foco/objetivo da organização, sua essência e sua particularidade.

As organizações têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma ‘identidade não-identificável’, na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos (TORQUATO, 1986, p. 97).

A dificuldade de o público perceber as especificidades da identidade cooperativista foi tema do estudo de caso realizado por Villamizar (2017), na Colômbia. O pesquisador analisou o papel da comunicação para construção da imagem (serviços, produtos, o negócio) e da identidade (focada na responsabilidade social) em uma cooperativa de poupança e crédito. Para tanto, observou a percepção dos cooperados e funcionários sobre a imagem e identidade da organização.

Entre os resultados, constatou-se que a imagem é bem posicionada e entendida pelos públicos da pesquisa. No entanto, a identidade, que representa a essência da organização, é desconhecida pela maior parte dos cooperados<sup>27</sup>; já os funcionários compreendem os atributos que fazem parte da realidade da cooperativa. Na visão do autor, isso acontece pelo fato dos funcionários receberem maior quantidade de informação, além das capacitações que influenciam diretamente em sua compreensão sobre o empreendimento.

---

<sup>27</sup> Entre os 270 associados participantes da pesquisa 70% desconhecem a real identidade da cooperativa (VILLAMIZAR, 2017)

Quando se trata de cooperativas, a formação de sua identidade organizacional também perpassa pelo processo histórico do cooperativismo com seu conjunto de valores, princípios e o modelo de gestão que caracterizam uma cooperativa. Esses atributos atuam como um agrupamento já pré-estabelecido no processo constitucional das cooperativas, que posteriormente estarão presentes na administração e na atuação do empreendimento com mercado externo. Sendo um dos possíveis fatores de influência na diferenciação das cooperativas para outras organizações que atuam no mesmo setor.

Vale ressaltar que as cooperativas também contam com uma declaração global sobre sua identidade: *Cooperative identify, values & principles*<sup>28</sup>, publicada em 1995 pela Aliança Internacional de Cooperativas (ACI). O documento define as diretrizes sobre uma organização cooperativa, ou seja, aponta a base para sua diferenciação dos demais empreendimentos.

Em 2017, a ACI publicou o *Guidance Notes to the Co-operative principles* com intuito de trazer a compreensão das aplicações dos princípios cooperativas no século XXI. Neste documento é explicado que as cooperativas se baseiam em valores como autoajuda, responsabilidade própria, igualdade, equidade, transparência, responsabilidade social e solidariedade. Além dos princípios que servem de orientação para prática desses valores:

Princípios	Explicação
1. Adesão voluntária e livre	Aberta a todos membros sem discriminações de gênero, sociais, políticas, religiosas.
2. Gestão democrática pelos membros	As cooperativas são geridas pelos seus membros que possuem poder na participação das políticas da organização e em suas tomadas de decisões.
3. Participação econômica dos membros	Os cooperados contribuem para o capital da cooperativa de forma equitativa e o controlam de forma democrática.
4. Autonomia e independência	As cooperativas possuem autonomia para execução de suas atividades e caso tenha apoio externo (governo), deve-se manter o controle democrático dos cooperados.
5. Educação, formação e informação	Com intuito de promover a formação e educação do quadro social da cooperativa (cooperados, funcionários e diretores) para que possam contribuir para o desenvolvimento do empreendimento.
6. Intercooperação	Através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, buscase valorizar o movimento cooperativas e contribuir com seus cooperados.
7. Interesse pela comunidade	Por meio de políticas aprovadas por seus membros, as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável da comunidade.

**Quadro 7** - Princípios cooperativistas

Fonte: Elaboração própria com base em (ICA, 2017).

<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity#definition-of-a-cooperative>. Acesso em: 28 maio 2019

Para Cançado *et al.* (2014, p. 63), “esses princípios representam a identidade cooperativa por todo o mundo”. Apesar dessas definições serem documentadas e expostas por instituições que congregam cooperativas, quando se observa a prática desses empreendimentos percebe-se que a identidade da cooperativa ainda é desconhecida pelo público em geral.

No Brasil, Cançado *et al.* (2014) analisaram em quatro cooperativas de crédito do Tocantins se a identidade cooperativa é reforçada ou flexibilizada com base nos princípios cooperativistas. Constatou-se a necessidade de traçar ações que ajudem a ampliar a cultura da cooperação para melhor compreensão do empreendimento e, conseqüentemente, gerar maior participação por parte dos cooperados. Sendo a comunicação um ponto a ser desenvolvido pelas cooperativas, para sensibilização dos públicos e identificação das organizações, com aumento de canais participativos como as pré-assembleias e da utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Na pesquisa desenvolvida por Villamizar (2017), outro aspecto relevante refere-se às utilizações dos meios de comunicação. Para os cooperados, apesar da variedade de canais (mensagem de texto, redes sociais e comerciais na TV) esses não são efetivos quando se trata da gestão social da cooperativa e seus impactos nas comunidades. Devido a esses veículos focarem nos serviços ofertados pela instituição, a parte educacional, de conscientização e comprometimento da organização nas localidades em que se encontram não são apresentadas aos mesmos.

Por vezes, a imagem transmitida por parte das publicações desses veículos comunicacionais possui cunho meramente mercadológico e de valorização da marca da instituição. Sendo a imagem uma projeção de como a organização busca ser reconhecida perante o público externo, conforme explica Dowling (1986 *apud* RUÃO, 2001, p. 6):

Ou seja, a imagem é um conjunto de significados pelos quais a organização é conhecida, e através dos quais as pessoas se lembram e se relacionam com esta. E, assim sendo, uma organização não tem uma imagem mas várias, em função do contexto subjectivo (crenças, valores ou sentimentos) em que emergem as diferentes associações mentais e do *background* informativo de cada pessoa.

Segundo Toni (2009), a administração da imagem deve ser permanente. Essa influi diretamente no ambiente interno, na motivação e cooperação dos membros, no alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. No ambiente externo, a imagem dá credibilidade à marca e às atividades exercidas pelo empreendimento. No atual contexto, no qual as informações circulam de inúmeras fontes, além das disponibilizadas pelas

organizações, saber projetar a imagem do empreendimento frente aos diversos grupos se tornou um fator essencial no mercado e na sociedade.

Para o autor, a imagem deve transcender o conceito de figuras ou imagens visuais e se materializar como um modelo mental. As memórias sobre o que as organizações projetam deveriam ser reconhecidas pelos seus grupos de interesse (clientes; concorrentes; fornecedores; colaboradores) em suas diversas representações no cotidiano, seja em uma simples conversa entre amigos, familiares ou alguma determinada atividade que faça a pessoa lembrar da cooperativa e gerar uma série de informações enraizadas mentalmente sobre a organização. Ao ser compartilhada socialmente, a imagem remete à interpretação e à produção de sentidos que, posteriormente, irão influenciar nas tomadas de decisão sobre os produtos ou serviços dos empreendimentos.

No intuito de observar a concepção popular e a reputação da natureza cooperativa, as organizações *Chaire de Coopération Guy-Bernier & Chaire de Lyon 3* (2014), desenvolveram o primeiro estudo global com objetivo de analisar a imagem das cooperativas frente ao público em geral (entre cooperados e não cooperados). Participaram 10 países<sup>29</sup> e 4 mil entrevistados, entre os quais, 78,2% dos respondentes não souberam distinguir uma cooperativa de uma outra organização que atua no setor.

A investigação revela que entre alguns dos fatores que levaram a esse resultado estão a falta de uma identificação prévia de siglas que caracterizem a organização como uma cooperativa em suas publicações; promoção consistente dos princípios e valores cooperativos; diferenciação dos concorrentes; e relação com a comunidade.

As pesquisas desenvolvidas por Villamizar (2017), *Chaire de Coopération Guy-Bernier & Chaire de Lyon 3* (2014), apontam que por mais que as cooperativas tenham uma imagem bem posicionada frente aos seus públicos, não significa que os mesmos tenham conhecimento sobre a identidade organizacional, os princípios e os valores que contribuem para a caracterização do empreendimento.

De acordo com Ruão (2005, p. 6), “identidade e imagem constituem, assim, duas formas de perceber organização, que devem ser complementares e orientadoras do comportamento dos diferentes públicos para com esta”. Para autora, a identidade serve como ponto de partida para as estratégias comunicacionais e de institucionalização das organizações. Dessa forma, cabe observar se nas práticas comunicacionais tem sido fomentado o desenvolvimento de ações que correspondam aos aspectos identitários do

---

<sup>29</sup> Canadá; Estados Unidos da América; Brasil; Argentina; Reino Unido; Alemanha; França; Japão; Coréia do Sul e Arábia Saudita.

cooperativismo, assim como, o relacionamento com os cooperados, a fim de trabalhar a identidade e reforçar a imagem da organização frente a seus públicos.

Apresentar teorias da comunicação organizacional e refletir sobre o seu papel nas cooperativas abre espaço para uma série de questionamentos que pode ser respondida a partir de pesquisas nos diferentes contextos dessas organizações. Na presente dissertação, o arcabouço teórico servirá de base para a análise dos conteúdos das entrevistas com os cooperados, atendentes e gestores da cooperativa, principalmente no que se refere ao papel do planejamento e das estratégias da gestão comunicacional no âmbito institucional e mercadológico no cooperativismo de crédito, as dimensões da comunicação, somados a relação da identidade e imagem da organização frente aos públicos de cooperados da instituição participante.

## **CAPÍTULO 2: PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE COOPERATIVAS CRÉDITO**

A comunicação em cooperativas é abordada nesta pesquisa como um processo complexo por ter que associar ações para inserção de produtos e serviços no mercado sem, no entanto, se distanciar dos princípios que regem a atividade como o interesse pela comunidade, a gestão democrática, educação, formação e informação entre outros. Por ser um modelo de autogestão, o processo comunicacional deve focar numa relação simétrica com a criação de canais que proporcionem o diálogo, a interação e a construção de espaços para o coletivo (SCHMITZ, 2015).

Tendo como referência França (2001), Kunsch (2003; 2012; 2016) e Baldissera (2009; 2010), faz-se necessário inferir sobre a concepção de comunicação que é mobilizada nas práticas adotadas pelas cooperativas: o envio de mensagens orientado à promoção dos produtos e serviços da cooperativa ou a vertente que objetiva estabelecer troca, partilha e criar e manter relacionamentos? Como será abordado neste capítulo, a comunicação do sistema Sicoob é centralizada e definida nacionalmente – o que, por vezes, leva organizações, como as cooperativas de grande porte, a reproduzirem um padrão empresarial hierarquizado e unilateral, ao invés de apresentarem uma forma alternativa, uma vez que a comunicação é uma possibilidade de contribuir para a formação democrática e autogestionária (MORAES, 2006).

Retomando as dimensões comunicacionais apresentados por Kunsch (2016) e Baldissera (2009; 2010), torna-se possível observar os processos relacionais das instituições através das práticas de comunicação para o contato com seus interlocutores. Conforme Baldissera (2009; 2010), a dimensão comunicada refere-se à fala autorizada pela instituição, baseada no autoelogio e na valorização do que tende a ofertar ao público. Sendo assim, pode estar orientada a partir de um plano de comunicação, o que nem sempre é uma prática adotada pelos empreendimentos. A dimensão comunicante, por sua vez, remete às relações que, embora sejam referentes às organizações, não são por essas controladas.

Kunsch (2016) compreende a comunicação organizacional a partir de quatro dimensões: instrumental, estratégica, humana e cultural. Observa-se que a instrumental é mais usual e predominante nas organizações, dada sua função de transmitir mensagens de forma técnica, assimétrica, sem considerar os contextos locais e os diferentes modos que a comunicação se manifesta. A dimensão estratégica assemelha-se com a instrumental, mas direcionada a valorizar os princípios, missão, visão e identidade da organização, com práticas comunicacionais programadas de acordo com os objetivos definidos no

planejamento da instituição. Nas dimensões humana e cultural, busca-se contemplar os aspectos relacionais, os ambientes internos e externos, além de estimular as interações entre os grupos pertinentes (diretoria, funcionários, clientes etc.) à organização. Segundo Kunsch (2016, p. 50), essas dimensões “[...] não acontecem separadamente, mas se mesclam e são interdependentes no contexto das organizações”.

A cooperativa estudada, ao fazer parte de um modelo federativo<sup>30</sup>, deve seguir as diretrizes estabelecidas pela confederação e vistoriadas pela central, mas também elaborar métodos próprios que propiciem maior integração e relacionamento com seus cooperados. Isso significa, em parte, adotar a comunicação comunicada, instrumental e estratégica da confederação, da central e buscar estabelecer relações de proximidade com o público local, o que se aproxima da dimensão comunicante, além de observar aspectos humanos e culturais da localidade (BALDISSERA, 2010; KUNSCH, 2016). Nesse contexto, esta pesquisa se insere ao buscar compreender as estratégias de comunicação organizacional no Sicoob União no tocante às especificidades do público rural.

A primeira seção deste capítulo apresenta o Sicoob União – objeto de estudo desta dissertação – como uma cooperativa de livre admissão com cerca de 19 mil cooperados, entre os quais aproximadamente 2,1 mil pessoas (11,4%) são produtores rurais. Na sequência, discute-se o modelo centralizado de comunicação do Sicoob confederação, as estratégias de aproximação com o público rural e, por fim, apresentam-se os canais de comunicação da cooperativa estudada e a suas funções, a partir da perspectiva dos cooperados.

## **2.1 Sicoob União e o sistema de comunicação: Uma visão organizacional**

O Sicoob União tem sede localizada em Raul Soares. A organização no período da pesquisa contava com outros 19 postos de atendimentos em Minas Gerais, nos municípios de: Abre Campo, Amparo do Serra, Barra longa, Bom Jesus do Galho, Dom Silvério, Jequeri, Piranga, Ponte Nova<sup>31</sup>, Porto Firme, Rio Casca, Santo Antônio do Grama, São Miguel do Anta, São José do Goiabal, São Pedro dos Ferros, Sericita, Urucânia, Vermelho Novo e Viçosa.

A maioria<sup>32</sup> dessas cidades se localiza na região da Zona da Mata, somam aproximadamente 307 mil habitantes<sup>33</sup>. De acordo com a Associação Mineira de

<sup>30</sup>Composta por uma Confederação, 16 centrais e 422 cooperativas.

<sup>31</sup> Ponte Nova conta com dois postos de atendimento.

<sup>32</sup> As cidades Bom Jesus do Galho e São José do Goiabal se encontram da região do Vale do Rio Doce

<sup>33</sup> Disponível em: [cidades.ibge.gov.br](http://cidades.ibge.gov.br). Acesso 02 jun. 2020

Municípios (AMM, 2014)<sup>34</sup> a região corresponde a 7,6% do Produto Interno Bruto (PIB) mineiro, com predominância dos setores de serviços (68,4%), industrial (22,6%) e da agropecuária (9,0%).

O Sicoob União tem incorporado as regras do Bacen e as legislações específicas e gerais do cooperativismo no país. Em sua gênese, na cidade de Raul Soares-MG, em 1995, a Cooperativa de Crédito Rural de Raul de Soares Ltda. (Crediras) foi constituída por meio da iniciativa de produtores rurais que buscavam soluções financeiras para fomentar a produção e a comercialização da localidade.

Inicialmente, a cooperativa destinava seus serviços somente ao público de produtores rurais, mas em 2005 passou a ser de livre admissão<sup>35</sup>. Essa medida levou a organização a recepcionar o público de forma geral, mas sem deixar de atender à comunidade rural. Nesse processo, sua denominação foi alterada para Cooperativa de Crédito e Raul Soares Ltda. (Sicoob Crediras). Outra modificação ocorreu em 2010, com a incorporação<sup>36</sup> de uma segunda cooperativa de crédito em Minas Gerais. Mais uma vez houve mudança no nome, agora para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da União dos Vales do Piranga e Matipó Ltda., atualmente identificada como Sicoob União.

A organização estudada é uma das cooperativas singulares que compõe o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob). Por fazer parte de um modelo integrado, o Sicoob União é filiado a uma cooperativa central, o Sicoob Central Crediminas, responsável pela capacitação do atendimento das organizações e sua integração em nível regional e estadual, e ao Sicoob confederação, que representa os interesses do cooperativismo de crédito em âmbito nacional.

Uma das principais características observadas nesse tipo de sistema é a profissionalização e a padronização das atividades realizadas nas cooperativas, como no caso da comunicação, explica o funcionário 1:

A central e a confederação [...] têm papel importante porque como a maioria das cooperativas não tem um setor específico para o desenvolvimento da comunicação, por isso absorvem o conteúdo que vem da confederação depois que a central seleciona e o encaminha à cooperativa.

---

<sup>34</sup> Disponível em: <https://portalamm.org.br/caracterizacao-economica-das-regioes-de-planejamento/>. Acesso 02 jun. 2020

<sup>35</sup> “Essas cooperativas estão concentradas em municípios com até 750 mil habitantes, com destaque para os municípios menores (até 30 mil habitantes), onde sua presença é de 52% em relação ao total do SNCC, o que indica a sua relevância no desenvolvimento socioeconômico desses municípios” (FGCOOP, 2018, p. 2).

<sup>36</sup> As incorporações, segundo o Bacen (2018) é uma tendência que vem sendo adotada pelo cooperativismo de crédito no país.

De acordo com o entrevistado, as ações encaminhadas pela confederação e centrais contribuem no cotidiano das cooperativas filiadas, principalmente, devido à falta de setores responsáveis pelo desenvolvimento da atividade comunicacional nas cooperativas de crédito. As organizações que não contam com um setor de comunicação, atribuem a função a algum membro da instituição apenas para o compartilhamento dos conteúdos (redes sociais e materiais impressos) disponibilizado pelas centrais (SILVA; LOPES, 2017). Apesar da relevância dessa atividade, dificilmente o sistema contemplará ações que abranjam a cultura e características locais (diversidade de públicos, áreas urbanas e rurais), devido ao fato de essas organizações não estarem diretamente presentes no cotidiano das cooperativas filiadas.

Dessa forma, há uma padronização de conteúdos com cunho principalmente mercadológico dos produtos e serviços ofertados pelo Sicoob, sendo apenas replicado pelas cooperativas. Se por um lado a padronização é relevante para imprimir qualidade no uso da marca e alinhar o discurso organizacional, por outro, deixa de valorizar a dimensão humana e cultural com atividades que poderiam destacar o quadro de cooperados. Nesse sentido, ações que abranjam as cooperativas não só pelas suas vantagens econômicas, mas no que elas agregam nas comunidades, podem acabar por não serem realizadas. O Sicoob nacional conta com mais de 2,7 mil postos de atendimentos que, para o devido funcionamento e padronização do conteúdo de seu sistema comunicacional, opera nos três graus da organização, conforme a figura 3.



**Figura 3** - Sistema de Comunicação

Fonte: Elaboração própria, com base em Silva e Lopes (2017;2018); Sicoob União (2019)

Por meio da figura 3, constata-se que a prática comunicacional perpassa os três graus de atuação do sistema. Na confederação (3º grau), a fim da uniformização do sistema comunicacional, o Sicoob desenvolve anualmente um plano de comunicação em conjunto com os responsáveis pela gestão de comunicação das centrais do sistema (16 ao todo) distribuídas pelo país (SILVA; LOPES, 2018).

Após a confecção, o plano fica a cargo das centrais (2º grau), que compartilham o conteúdo para as cooperativas singulares filiadas (1º grau). O material advindo desse encontro e entregue às cooperativas é denominado de “Planejamento Sistêmico de Comunicação”. Nele consta um cronograma com as postagens que devem ser realizadas pelas organizações e os materiais de comunicação que as mesmas irão receber no período de um ano. Com publicações previstas mensalmente, o plano dá ênfase em três partes: Institucional; Produtos e Serviços; Datas Comemorativas. O quadro 6 detalha o cronograma do plano.

<b>Tipo de Ação</b>	<b>Função</b>	<b>Materiais entregues</b>
<b>Institucional</b>	Entrega de revistas do sistema, relatórios anuais, materiais para campanhas, folder institucional, peças para AG[Assembleia Geral Ordinária], Layout para apresentação de Power Point.	<b>Impressos:</b> anúncio; cartaz; outdoor; filipete <b>Eletrônicos:</b> Wallpaper, TV corporativa; vídeo
<b>Produtos e Serviços</b>	Direcionado a campanhas para poupança, consórcios, pessoal, crédito imobiliário, crédito rural, seguros. Divulgação do Aplicativo do Sicoob	<b>Peças Web:</b> E-mail MKT; Banner Web; Banner animado ou estático e Wallpaper <b>Peças Redes Sociais:</b> Facebook; Twitter; Instagram
<b>Datas Comemorativas</b>	Postagens referentes às datas comemorativas ao longo do ano <b>Exemplo:</b> Carnaval; Dia das Mães; Dia dos Pais; Dia do produtor; Dia do professor; Dia Internacional do cooperativismo; Dia Internacional do Cooperativismo de crédito entre outras datas.	<b>OBS:</b> os materiais acima são entregues na forma de Kit ou Enxoval (Básico e Completo) que contém parte ou todos os itens expostos nessa coluna, de acordo com ações programadas para cada mês.

**Quadro 8** - Cronograma do Plano Comunicacional

Fonte: Elaboração própria com base no planejamento sistêmico comunicacional, Sicoob (2019).

Com o propósito de elaborar ações que contribuam com os objetivos da instituição, o planejamento “é fator determinante para qualquer forma de comunicação, seja ela no ambiente interno da organização, seja no ambiente externo, seja com fins informativos, institucionais ou de marketing” (TAVARES, 2009, p. 219).

Por se tratar de um plano elaborado no Sicoob confederação, as especificidades locais não são consideradas. Considerando o público rural, quais seriam os canais de comunicação mais eficientes, plataformas digitais como redes sociais ou plataformas

massivas como programas de rádio? Este tópico se revela um ponto central para incrementar o planejamento, por meio da discussão dos espaços para as cooperativas singulares analisarem ações locais, de acordo com os contextos em que se encontram.

Observar e pensar estratégias que contemplem a diversidade regional de um país com a dimensão do Brasil é um tópico que precisa ser aprimorado no planejamento. Tais atividades evidenciariam o princípio de interesse pela comunidade, um dos diferenciais do cooperativismo, que é a valorização do seu quadro social e das localidades onde atuam como práxis do seu conjunto de valores e demais princípios que, por vezes, não recebem o devido destaque.

Os conteúdos recebidos pelas cooperativas singulares são compartilhados em suas redes sociais e os materiais impressos são distribuídos para os postos de atendimentos, onde são entregues aos cooperados e demais públicos com os quais a organização interage, operacionalizando o sistema de comunicação do Sicoob no decorrer do ano. Nesse processo é possível destacar características da dimensão instrumental, pois “trata-se da visão linear da comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos” (KUNSCH, 2016, p. 46). Dimensão estratégica, ao alinhar as peças comunicacionais de todas cooperativas com os objetivos estabelecidos na confederação, e comunicada, devido aos conteúdos disponíveis, que representam atividades autorizadas e controladas pelo Sicoob. Contudo, as dimensões humana e cultural voltadas a uma comunicação mais dialógica e de interesse pelas características locais não fazem parte das ações elaboradas na confederação.

Embora essa prática auxilie as cooperativas em suas publicações e ações comunicacionais ao longo do ano, observar a diversidade do público local ou a especificidade de cada cooperativa poderia colaborar na diferenciação dessa organização, caso seja um de seus objetivos, em relação às demais instituições bancárias e, dessa forma, criar entre a entidade e o coletivo maior empatia, identificação e compreensão das mensagens.

O direcionamento da comunicação ao público local é uma estratégia que poderia ser viável com o planejamento da atividade regionalmente. Desenvolver uma política comunicacional para situar funcionários e cooperados na compreensão dos diversos contextos em que as cooperativas estão inseridas contribui no entendimento e construção de práticas que auxiliem no relacionamento e integração desses interlocutores, bem como seu posicionamento frente ao mercado. Desse modo, a comunicação deve atender as especificidades técnicas, econômicas e sociais do empreendimento (SCHMITZ, 2015).

Por este prisma, França (2012), Taricco (2016) e Martinuzzo (2014) asseveram que a realização de diagnósticos locais no âmbito da comunicação possibilita que o conjunto de informações coletadas defina melhor o perfil dos grupos de interesse. Esses levantamentos proporcionam informações sobre as mídias mais utilizadas pelos públicos, suas preferências em relação aos canais para obter informações sobre a cooperativa, ou seja, facilita traçar estratégias de relacionamento, fidelização e valorização do quadro social e pessoas interessadas em fazer parte da cooperativa.

### **2.1.2. A comunicação na relação confederação e central com o Sicoob União**

Para compreender o modo como as ações desse sistema comunicacional no cotidiano de uma cooperativa singular, foi analisado o trabalho desempenhado pelo Sicoob União, sua relação com a central, a qual é filiada, e com a confederação. Para uma maior aproximação deste cenário, optou-se por uma entrevista em profundidade, com o profissional da comunicação da cooperativa, pela análise de documentos e das redes sociais digitais. Busca-se assim analisar o processo de elaboração de peças comunicacionais recebidas do Sicoob confederação e central, sua adequação pela cooperativa, assim como o controle e o acompanhamento das práticas comunicacionais.

No período de realização da entrevista<sup>37</sup>, a cooperativa contava com o setor de marketing em estruturação. Entretanto, suas atividades eram realizadas em uma unidade de gestão estratégica (UGE). Esse departamento<sup>38</sup>, presente apenas na sede em Raul Soares, contém uma pessoa com formação em marketing que responde pela comunicação do Sicoob União. Por meio da entrevista foi possível atestar a característica verticalizada<sup>39</sup> da gestão da comunicação entre a confederação, a central e a cooperativa singular, conforme retrata o funcionário 1:

No nosso caso, [O Sicoob confederação] tem um papel fundamental nos calendários enviados pela própria central. Todo o conteúdo baseado na Campanha Nacional de Vendas (CNV) estratégico vem da central. Na cooperativa [Sicoob União], o material passa por um filtro de segmentação e distribuição do conteúdo com mais efetividade. O material é bem aproveitado. Outro papel, tanto da confederação e quanto da central, é validar e aprovar nossas peças para ver se está de

---

<sup>37</sup> Novembro 2019.

<sup>38</sup> Os demais funcionários (cinco) da UGE são responsáveis pelas vendas dos produtos do Sicoob União.

<sup>39</sup> Conforme Kunsch (2003, p. 85) “A comunicação *descendente ou vertical* liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização”.

acordo com a identidade visual proposta pela própria central para ter uma comunicação alinhada em todo o Brasil.

A Campanha Nacional de Vendas (CNV) faz parte do plano sistêmico que é repassado às cooperativas. Com base nesse material, as organizações recebem demandas por parte da central ou confederação, é também mais um modo delas controlarem as ações comunicacionais das agências espalhadas pelo país. Pelo fato do Sicoob União contar com uma unidade que desenvolve a comunicação da cooperativa, o conteúdo próprio criado pela organização, antes de ser divulgado, deve passar pela avaliação do sistema (central ou confederação). Caso o conteúdo não esteja de acordo com a identidade visual do Sicoob, o mesmo retorna para que sejam feitas as modificações ou então não será aproveitado. Tais formas de controle e padronização demonstram como no mix da comunicação integrada<sup>40</sup> apresentado por Kunsch (2003), a comunicação institucional e mercadológica é zelada pelo Sicoob em âmbito nacional, pois possibilita a uniformidade de sua imagem através da identidade visual e promoção dos serviços com todas cooperativas filiadas ao sistema.

De acordo com o entrevistado, a central possui papel no monitoramento das redes sociais, acompanhando as reações e apontando possíveis falhas que possam ocorrer. Ademais, ele “observa o relacionamento, monitora os *feedbacks* dos cooperados nas redes sociais, se há algum burburinho que está trazendo alguma negatividade para a cooperativa” (FUNCIONÁRIO 1, 2019). Além do monitoramento da rede social digital, a central auxilia com instruções sobre como evitar possíveis situações de risco que envolvam a imagem da organização. Esses riscos referem-se ao uso da imagem e as possíveis fraudes que podem ocorrer no sistema financeiro.

A central tem todo um regimento de controle e de risco de imagem que temos que nos alinharmos [...]. A central disponibiliza cartilhas explicativas com relação às campanhas educacionais, com relação a fraudes no sistema financeiro. Ou seja, a central tem um papel importantíssimo na gestão do conteúdo para adequar o conteúdo que criamos para continuarmos no padrão (FUNCIONÁRIO 1, 2019).

Conforme a fala do entrevistado, percebe-se como as ações comunicacionais do sistema seguem seu padrão de organização. A confederação com o plano nacional, a central na entrega das peças, a vistoria, o monitoramento e o auxílio para suas

---

<sup>40</sup> “Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150)

cooperativas filiadas e o modo operacional de uma cooperativa singular na criação e recebimento de conteúdo.

Como se observa, a comunicação do Sicoob é verticalizada do nacional para o local, contudo a cooperativa que dispõe de uma estrutura mínima de comunicação, a exemplo do Sicoob União, tem a possibilidade de adequar as campanhas para seu público. Segundo Funcionário 1, o setor é responsável por selecionar o material recebido da central, fazer o crivo desse material, analisar o que vai ser aproveitado de acordo com a realidade local.

Nesse processo comunicacional estudado, nota-se que a confederação e a central conduzem seus esforços comunicacionais no que o Sicoob tende a ofertar aos seus cooperados. No caso do planejamento, CNV e redes sociais, direcionadas à promoção dos produtos e serviços disponibilizados pelo sistema, tais estratégias assemelham-se com as práticas mercadológicas da comunicação. Segundo Kuncsh (2003), nessas atividades encontram-se as formas de publicidade, promoção, campanhas e ações destinadas para alcançar o público de interesse das organizações.

Como nem sempre o material elaborado na confederação e central atende às necessidades da cooperativa, alguns não são utilizados. De acordo com o funcionário 3: “Temos cooperado aqui que se você manda mensagem por WhatsApp que já vem prontinha lá do sistema, do pessoal de marketing, você envia ninguém responde, ou perguntam o que é isso? Se é uma fraude, porque é muito formal” (FUNCIONÁRIO 3, 2019).

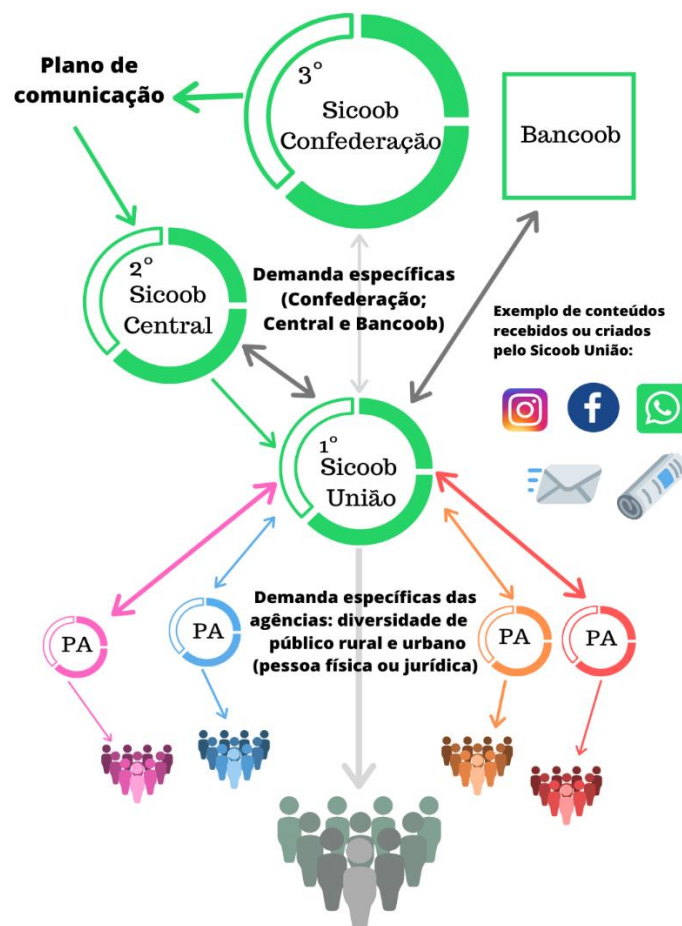
Essa desconfiança por parte dos cooperados evidencia a necessidade de adequar a linguagem da organização de acordo com seu contexto e assim contribuir na compreensão dos conteúdos, mas também demonstram um distanciamento institucional que ao padronizar tais mensagens não possibilitam uma interação com o público que movimenta e possibilita a sequência das atividades da organização, nesse caso o interesse da entidade sobrepõe aos dos usuários.

As considerações do funcionário 3 servem para exemplificar a heterogeneidade do público rural atendido pelo Sicoob União nos 19 municípios. Muitas vezes, a campanha de comunicação vem da central ou da confederação, direcionada para uma determinada produção que não corresponde à realidade dos agricultores de uma cidade específica. Neste caso, o material é adaptado em função do público que se quer atingir:

Recebemos um conteúdo padrão que vem do Bancoob que tem uma realidade diferente da nossa. Quando chega no nosso setor fazemos uma adaptação para regionalizá-lo, vou citar um exemplo: se chega um

conteúdo para uma produção agrícola muito grande [voltada para grandes produtores], que a nossa região não tem, então, pegamos esse conteúdo e transformamos para setores específicos. Em algumas cidades o forte é suinocultura, então customizamos o conteúdo baseado ao perfil de suinicultor, tem cidades que é forte a cana de açúcar, adaptamos essa publicidade regionalizando para a comunicação com a afinidade do produtor de cana de açúcar. É assim com relação ao produtor de café e por aí vai. (FUNCIONÁRIO 1, 2019).

Em resumo, ao observar essa relação sistêmica, na qual a cooperativa singular é a base de contato direto com os cooperados, é possível constatar a relevância de um setor ou profissional na gestão da comunicação, como ocorre no Sicoob União. Isso cria possibilidade de atender a diferentes demandas vindas da confederação, central e Bancoob. Adiciona-se ainda que, regionalmente, a organização pode direcionar suas atividades de acordo com as características locais, com intuito de gerar diálogo e manter um relacionamento de proximidade com o público das diferentes agências ou postos de atendimentos pertencentes à cooperativa, como exposto na figura 4:



**Figura 4** - Atividade comunicacional de uma cooperativa singular.

Fonte: Elaboração própria com base em Silva e Lopes (2017;2018); entrevistas Sicoob União (2019).

A figura 4 representa, além do modo sistêmico comunicacional, a forma como o Sicoob União busca desenvolver suas atividades, o que possibilita um olhar voltado aos públicos de interesse da instituição, diferentemente das organizações que só compartilham e reproduzem os materiais vindos das centrais e confederações.

Compreender o processo apresentado na figura 4 abre espaço para novas discussões referentes à possibilidade de os sistemas de cooperativas de crédito traçarem ações direcionadas ao objeto comercial das organizações, pensarem de forma conjunta em estratégias comunicacionais de valorização, fomento e incentivo para o cooperativismo no país, envolvendo cooperados, colaboradores e público local. Práticas focadas somente nos produtos e serviços ofertados pela instituição, dificilmente serão fatores que contribuam na compreensão e diferenciação do cooperativismo em relação aos bancos. Compete às organizações refletirem e incorporarem aspectos históricos, de distinção das demais instituições financeiras, os projetos sociais desenvolvidos, contemplar a diversidade de públicos e a cultura no país, associados ao movimento cooperativista.

Manter um setor/unidade responsável pela atividade comunicacional de uma cooperativa corrobora com Sousa *et al.* (2014; 2018), dada a possibilidade de a organização ter a chance de representar o público local em seus canais de comunicação, sendo a comunicação uma via a se pensar nos aspectos sociais e econômicos do empreendimento.

### **2.1.3 Perfis e estratégias de aproximação com o público rural**

Os produtores rurais estão presentes desde o processo inicial de constituição do Sicoob União e continuam após alterações estatutárias, que resultaram na incorporação de outra cooperativa e abertura para novos associados. Compreender a realidade dos diferentes interlocutores da cooperativa e suas respectivas agências de atendimento tende a contribuir nas atividades comunicacionais da organização. Entre essas, a possibilidade de levantar as principais formas de contatá-los e criar um ambiente propício de interação com seus interlocutores, seja de forma presencial ou online.

Conforme Tavares (2009), é necessário traçar o perfil do público e região na qual os empreendimentos se inserem, pois, ao mesmo tempo em que a prática possibilita agregar valor à marca, serviços e produtos da organização, também é capaz de demonstrar a preocupação com seus interlocutores. Neste caso, as cooperativas devem juntamente com seus cooperados usufruir de meios de comunicação que atendam e se adequem às

especificidades dos mesmos na compreensão da realidade local e valorização do quadro social. Segundo Martinuzzo (2014), a utilização de mídias customizadas pode contribuir no fortalecimento da comunicação entre público e organização. “É preciso saber com quem se fala ou se deseja falar e compartilhar conteúdos de interesses, constituindo-se um link efetivo entre as partes envolvidas. É preciso captar, preservar e ampliar a atenção” (Ibid, p. 27).

Para analisar se a cooperativa entende como estratégico conhecer o perfil do cooperado, foi perguntado ao responsável pela comunicação e marketing do Sicoob União se as variáveis psicográficas (perfil dos cooperados e estilo de vida) e demográficas (estatísticas da sociedade, população, localização, sexo, idade, ocupação, alfabetização, etc.) são levadas em consideração no planejamento do setor. O entrevistado argumentou que a organização conta com uma faixa etária de cooperados com média de 57 anos. Diante desse cenário, intenta à cooperativa renovar esse público e a diversificar os perfis, com foco em pessoas jurídicas (PJ), pelos resultados que proporcionam à instituição<sup>41</sup>, e no público jovem, por meio das contas digitais:

[...] através da conta digital, a cooperativa tem essa visão que precisamos renovar esse público, porque a previsão é de que daqui a 20, 30 anos se continuarmos com essa faixa etária, com esse perfil não vamos ser uma cooperativa talvez perene, né? Porque as pessoas que têm 15 a 16 anos, de 20 a 30 anos elas vão estar consolidadas no mercado, já vai estar movimentando. Esse público mais jovem, tem uma cultura diferente, uma visão diferente, uma forma de consumir diferente. Nós buscamos esse público, através dos meios digitais, para renovar os perfis. Esse público digital varia, não é só estudantes, são pessoas mais antenadas, as vezes até isoladas, comunidades isoladas. Então tem rural até pessoas bem com afinidade digital, são perfis diversos, mas priorizamos muito é esse perfil de pessoas no meio digital com idade, jovens para fazerem esse processo de renovação para que o ciclo do cooperativismo continue a se retroalimentar. (FUNCIONÁRIO 1, 2019).

Por meio da entrevista, percebe-se a tentativa da cooperativa em traçar estratégias que busquem “a renovação” do quadro social com foco no público jovem e na utilização de mídias digitais como forma de aproximação da juventude. Ao evidenciar as características do público-alvo de suas ações, ainda que não seja sua intenção, a cooperativa incorre no erro em discriminar o uso e a afinidade com as mídias digitais ao público jovem. Tais considerações excluem a capacidade de adaptação das pessoas mais velhas, bem como suas possibilidades de se apropriar dos meios digitais de maneira a participar ativamente das decisões de uma sociedade cada vez mais complexa.

---

<sup>41</sup> Conforme as informações disponibilizadas pelo Sicoob União: a Carteira Comercial com R\$ 184.039.132,81 representa 73,62% do ativo da organização.

No que se refere à fidelização dos já cooperados, não há pesquisas para mensurar a efetividade dos canais de comunicação. Segundo o responsável pela comunicação, apesar de não ser mais uma das práticas do setor, a cooperativa já desenvolveu pesquisa de opinião com os cooperados produtores rurais, a fim de utilizar os canais mais adequados com a comunidade rural. O trabalho foi realizado nas agências do Sicoob União e teve a participação de cooperados “conservadores”, que na visão do setor da cooperativa são aqueles que vão mais à sede, postos de atendimento e não utilizam tanto os meios digitais.

Ao analisar a média da faixa etária de cooperados e a explicação da organização, observa-se uma incoerência na resposta, pois considera-se que a ida à sede não como uma valorização pelos cooperados da relação presencial com a organização, mas ao contrário é tido como uma prática conservadora. As ações da cooperativa dão a entender que a mesma busca se adequar ao mercado e não ao seu quadro social. O não desenvolvimento desse tipo pesquisa pelo Sicoob União tende a ser um fator limitante pela ausência de subsídio para definir as mídias que serão utilizadas para melhor atender às especificidades locais e participação dos cooperados sobre o negócio. Afinal, uma vez que a instituição não dispõe de mecanismos para aferir e compreender as percepções e anseios do público ao qual ela se dirige, pode-se inferir que suas ações tendem a ser, em grande medida, desconexas da realidade e necessidade dos seus cooperados.

De acordo com funcionário 1, apesar desses diagnósticos não serem mais uma prática realizada pela cooperativa, o setor utiliza de estudos feitos por órgãos comerciais locais. Assim levantam os canais mais efetivos com base nas informações disponibilizadas, com destaque para internet, televisão, *outdoor* e rádio.

Diante disso, também foram levantadas as principais formas de atendimento destinadas aos produtores rurais. De acordo com funcionários 2, 3 e 4, as principais formas de contato com o público rural são:

- Atendimento via WhatsApp<sup>42</sup>: Relatado pelos funcionários como o principal meio utilizado para conversação com o público de cooperados, na divulgação de promoções, serviços e produtos ofertados, tirar dúvidas e manter contato com os associados que contribuem na movimentação da cooperativa.
- Atendimento na sede da cooperativa: observou-se que, de acordo com o contexto local, em alguns postos de atendimento existem pessoas

---

<sup>42</sup> O Sicoob União possui uma central de relacionamento, mas os cooperados possuem contato (WhatsApp) dos gerentes e atendentes dos postos de atendimento locais.

responsáveis pelo atendimento direto aos produtores rurais, em outros, todos atendentes estão aptos a realizar essa atividade;

- Visitas técnicas nas propriedades: vendas de serviços e prospecção de cooperados, acompanhamento de cooperados que utilizaram algum dos auxílios financeiros do Sicoob União. Por serem em localidades rurais, uma das estratégias da cooperativa é a indicação dos próprios cooperados com os amigos que eles possuem na comunidade, isso cria maior familiaridade e facilita na conversa com o produtor e
- Via telefone: ligação, disparo de mensagens via (SMS).

No que diz respeito às ligações e mensagens via WhatsApp, o funcionário 3 assevera que esta tem sido uma maneira eficaz de realizar a comunicação com os moradores das áreas rurais, pois:

[...] a maioria das vezes você não consegue falar por ser área rural (por meio de chamada telefônica), mas a mensagem uma hora ela chega. Então têm uns produtores aqui que a gente liga o dia inteiro e não consegue falar com eles, mas se você manda mensagem a mensagem chega, porque a maioria tem a torre rural. Quando passa em algum lugar com área (sinal) a mensagem chega (FUNCIONÁRIO 3, 2019).

Corroborando com os argumentos do funcionário 3, o cooperado 2, argumenta que:

É que eu sou assim, às vezes eu saio muito para resolver as coisas e deixo o celular em casa. Na hora que eu chego é que eu vou passar as mensagens, acabar de comunicar, resolver. Às vezes eu nem abro o celular e saio pra lá. Mas quando eu chego aqui já vejo lá e vou retornar todas as mensagens (COOPERADO 2, 2019).

As narrativas de ambos vêm ao encontro de um dos levantamentos realizado na pesquisa acerca das mídias utilizadas pelo grupo de cooperados entrevistados. Conforme as respostas apresentadas na Tabela 1, o celular é o veículo mais utilizado no dia a dia dos mesmos. Evidencia-se que, entre os 14 participantes, 12 possuem acesso à internet em casa<sup>43</sup> e através do celular.

---

<sup>43</sup> Não foi verificado o tipo de conexão (banda larga, via rádio, fibra ótica e etc.).

**Tabela 1** - Mídias domicílio - Cooperados

Meios	Televisão	Celular	Computador ou Notebook	Rádio	Maior Frequência: "Celular"
<b>TOTAL</b>	14	14	9	8	12
<b>Acesso à Internet</b>	<b>Internet em casa</b>	<b>%</b>	<b>Internet no celular</b>	<b>%</b>	-
<b>TOTAL</b>	12	85,71	12	85,71	-

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com os cooperados, 2019.

O Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.BR, 2018)<sup>44</sup> aponta que em localidades rurais o uso de internet pelo telefone celular tem se desenvolvido e sendo propiciado com o crescimento das tecnologias 3G e 4G<sup>45</sup>. O celular (85%), juntamente com a televisão (93%) e rádio (63%), representam os principais meios de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) nas áreas rurais.

Mediante os dados apresentados nesta seção, cabe argumentar que a falta de realização de práticas que auxiliem a cooperativa a levantar informações que contribuam para entender o contexto e canais adequados aos cooperados colocam em questão a relevância de escutar e abrir espaços para essas pessoas. Tais medidas possibilitariam aos associados darem retorno e interferir sobre alguma das ações realizadas pela instituição. Independentemente de a participação ocorrer de forma presencial ou online, os dados coletados representam o interesse e as formas de acesso que podem facilitar e agregar no relacionamento entre cooperativa e cooperado. Além de ser mais uma estratégia por meio da qual os associados possam contribuir para o desenvolvimento do Sicoob União, seja na transparência de suas ações, atendimento, divulgação, ofertas dos serviços e produtos que tende a promover.

Fora as estratégias apresentadas, como forma de aproximação e interação com o público de produtores rurais, a cooperativa realiza e participa de eventos, feiras, exposições destinadas aos agricultores. Além da presença nesses encontros, o Sicoob União também desenvolve diversos projetos sociais<sup>46</sup>, que buscam conciliar o princípio de interesse pela comunidade com programas direcionados às famílias dos cooperados e demais interessados, como o caso do "Café com Cooperados", destinado à educação cooperativa e financeira aos associados.

<sup>44</sup> TIC's domicílio 2018, disponível em: <https://cetic.br/pesquisa/domicilios/indicadores>. Acesso 03 abr. 2020

<sup>45</sup> Juntamente com a banda larga as conexões via 3G e 4G representam os principais canais de acesso à internet em localidades rurais (CGI.BR, 2018).

<sup>46</sup> Entre eles: Café com cooperado (educação financeira); Cooperativismo na Escola (educação financeira); Olhos d'água (ambiental-trabalha na recuperação de nascentes); *Carbon Free* (financiamento de veículos com menor taxa de emissão de poluentes); Jardim Filtrante e planejamento de arborização (voltado ao meio ambiente, plantação de árvores e sementes nas comunidades); Sicoob no seu bairro (educação financeira).

## 2.2 Práticas, canais e recepção do público rural

Os canais de comunicação do Sicoob União foram analisados na tentativa de se entender o processo comunicação quanto à sua diferenciação das demais instituições financeiras e para o contato com seus interlocutores. A compreensão do negócio, princípio e valores ocorrem quando a comunicação organizacional não se restringe ao envio de informação. Sublinha Wolton (2010), a necessidade de troca e diálogo para maior incorporação dos conteúdos disponibilizados pela instituição. Concerne as cooperativas usufruir de canais (presenciais, digitais, impressos, rádio etc.) que auxiliem os cooperados no entendimento sobre a cooperativa, o que ela tem a oferecer, mas que também busquem maior aproximação e ampliação dos relacionamentos.

De acordo com Sousa *et al.* (2018), as cooperativas são reconhecidas pelo seu modelo autogestionário e essa prática de gestão pode gerar certas dificuldades em sua compreensão. Isso se deve ao fato de serem voltadas a duas vertentes: social e empresarial. No que se refere ao social, trata-se do direcionamento das ações ao relacionamento entre cooperativa e cooperado, com o propósito de estimular maior participação, envolvimento no cotidiano da organização e desenvolvimento das localidades. A perspectiva empresarial se orienta aos interesses econômicos na busca e utilização de mecanismos que tornem as cooperativas mais competitivas em seus segmentos de mercado. Os aspectos mencionados acima conduzem as atividades comunicacionais do Sicoob União. Social com a transparência e divulgação dos projetos direcionados às comunidades e econômicos voltadas ao negócio da instituição (FUNCIONÁRIO 1, 2019).

A aproximação exige, entre outros aspectos, o uso adequado de canais e adequação do conteúdo. Diante disso, o Sicoob União utiliza uma variedade de canais que buscam trabalhar a comunicação sistemicamente (relativo às demandas da confederação e central), atender às especificidades de suas agências de acordo com os grupos de cooperados, como os de produtores rurais. Como exposto pelo funcionário 1, busca-se a aproximação com o público rural. Ele também expõe que trabalham com “todos os perfis, segmentamos porque essa prática é a base do marketing efetivo” (FUNCIONÁRIO 1, 2019).

Esses canais procedem da comunicação formal estruturada pela instituição “de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos etc., expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos etc.”

(KUNSCH, 2003, p. 84). Conforme os funcionários (1, 2, 3 e 4), a cooperativa atua com canais digitais, audiovisuais, impressos, presenciais (visitas técnicas, eventos, atendimento na sede e nos postos de atendimento).

Segundo o funcionário 1, a cooperativa estabelece um orçamento mensal para suas mídias e, entre esses canais, a organização possui controle sobre os meios digitais, visto que seus dados são gerados automaticamente pelas plataformas. Já na parte impressa, o Sicoob União não consegue mensurar suas ações, por mais que os materiais sejam distribuídos em suas agências e eventos que a organização cria ou participa.

### **2.2.1 Canais digitais, impressos e sonoros**

Os veículos digitais e impressos possuem o papel de auxiliar a cooperativa na divulgação de seus serviços, campanhas, eventos, projetos sociais, transparência da gestão e entre outras funções que viabilizam a comunicação entre a organização e seus diferentes públicos. Tais considerações vêm ao encontro do que disserta o funcionário 1 (2019): “propagar o conceito cooperativista, mostrar as ações sociais da cooperativa e também de estratégia comercial de acordo com a inteligência aqui e o cronograma que a gente segue do Bancoob”.

Entre os meios digitais do Sicoob União encontram-se os respectivos canais:

DIGITAIS	CONTEÚDOS ABORDADOS
<b>Facebook<sup>47</sup> (3455 seguidores)</b> e <b>Instagram<sup>48</sup> (2823 seguidores)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção dos serviços e produtos;</li> <li>• Publicações informativas (quais são os princípios; explicação sobre alguma operação financeira, como consórcio, previdência, conta digital e etc.);</li> <li>• Divulgação de ações sociais realizadas pela cooperativa (princípio de interesse pela comunidade);</li> <li>• Datas comemorativas e campanhas nacionais (ex: Dias dos pais; Outubro Rosa);</li> <li>• Compartilhamento de vídeos e publicações do Sicoob (via central, confederação e Bancoob);</li> <li>• Vídeos institucionais específicos com os gestores dos serviços ofertados pela cooperativa;</li> <li>• Participação em eventos e</li> <li>• Vídeos com cooperados (sorteados em promoção poupança premiada; e depoimentos sobre o que a cooperativa proporcionou aos mesmos).</li> </ul>
<b>Youtube<sup>49</sup> (11 inscritos e 529 visualizações)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeos promocionais (conta digital; poupança premiada;</li> <li>• Depoimento de cooperados;</li> <li>• Participação da cooperativa em eventos;</li> <li>• Divulgação do Dia C e</li> <li>• Sicoob nas escolas (Ações de interesse pela comunidade).</li> </ul>
<b>WhatsApp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de atendimento ao cooperado (Agência e cooperado);</li> <li>• Envio de informações da sede de Raul Soares para as agências e cooperados (promoções, ofertas, divulgação de algum determinado serviço).</li> </ul>
<b>SMS (Short Message Service)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio (promoções, ofertas, divulgação) direto ao cooperado.</li> </ul>
<b>Aplicativos (SisBr e Moob)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SisBr- Uso próprio do cooperado sobre suas operações financeiras (ex: verificar extrato da conta, realizar transferências, pagamento de conta, convênios, boletos bancários, verificar Saldo e etc.) e</li> <li>• Moob- Uso próprio do cooperado contém informações financeiras específicas da cooperativa (transparência da organização, balanço patrimonial, sobras).</li> </ul>
<b>Site Sicoob União<sup>50</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação institucional (História, atual conselhos e diretorias, agências e correspondentes);</li> <li>• Como fazer parte; trabalhar na cooperativa e entrar em contato com a organização;</li> <li>• Acessos destinado a pessoas físicas e jurídicas;</li> <li>• Notícias (Campanhas, abertura de novas agências, processos seletivos e</li> <li>• Transparência (estatuto, balancetes, relatórios administrativos).</li> </ul>

**Quadro 9** - Canais Digitais

Fonte: Elaboração própria, com base na entrevista do Sicoob União (2019).

Acerca dos canais apresentados, as redes sociais contêm os principais veículos de divulgação do Sicoob União que tem apropriado das funções disponíveis nas mídias digitais para postagens, impulsionamentos das publicações, análise do alcance, *feedbacks*

<sup>47</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/sicoobuniaodosvales/>

<sup>48</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/sicoobuniaodosvales/?hl=pt-br>

<sup>49</sup> Disponível em: [https://www.YouTube.com/channel/UCxA0I1By60ot6\\_pJUpdCInQ](https://www.YouTube.com/channel/UCxA0I1By60ot6_pJUpdCInQ)

<sup>50</sup> Disponível em: <https://www.sicoobuniaodosvales.com.br/>

disponibilizados pelas plataformas, atendimento virtual e na procura de novos cooperados.

A página da cooperativa no Facebook foi criada em 2017, e conta com mais seguidores 3455 e 3393 curtidas. Apresenta a logo da cooperativa na imagem do perfil, em sua descrição informa o objetivo da organização, o site, endereço físico, o chat (Messenger) e contato de WhatsApp para atendimento virtual. Publica imagens, vídeos institucionais, de promoção dos produtos, serviços e o canal possui uma nota 5 (valor máximo) de avaliação<sup>51</sup> com base na recomendação de 43 usuários.

O perfil @sicoobuniao no Instagram foi criado em 2018, soma 2.823 seguidores e segue 3.545 perfis. A imagem do perfil também contém a logo da cooperativa e descrição do perfil informa o seu site e o endereço físico. Além de publicar *cards* com imagens e textos no *feed*, utiliza vídeos. Tem sete vídeos na IGTV, com uma média de 312 visualizações. Faz uso da ferramenta *story*, na qual conteúdos (texto, foto ou vídeos) são colocados por 24 horas e depois são apagados – também criou um destaque fixo para salvar *stories* que não serão apagados. A cooperativa foi marcada em 40 posts de seguidores. O Sicoob União utilizou todos os canais disponíveis no perfil do Instagram. Faz uso do perfil comercial na plataforma, no qual é possível oferecer dois canais de interação: mandar mensagens e ou ligar.

Já o canal do YouTube criado em 2019 somava 23 vídeos, sendo 20 no período estudado. A *playlist* é dívida em: eventos, conta digital e fazer parte (do Sicoob). Apresenta a logo do Sicoob no perfil e uma frase institucional na capa. A página não possui descrição sobre a cooperativa e conta com 726 visualizações.

Desses meios, o Facebook e Instagram são utilizados com maior frequência e impulsionamento<sup>52</sup>, a fim de atender o público de cooperados e demais pessoas que acessam o conteúdo postado. Essa prática, explica o funcionário 1, é uma forma digital de atingir determinados públicos e locais específicos. Ele alega também que: “Nós [a instituição] pensamos em um conteúdo que tem que ser entregue a um público X, seja ele cooperado ou não. Conseguimos segmentar e entregar o conteúdo pela rede social em locais específicos, mesmo que isolados, desde que tenha internet disponível” (FUNCIONÁRIO 1, 2019).

<sup>51</sup> É uma classificação fundamentada em quantas pessoas recomendam ou não recomendam a página. O valor vai de indicação mínima a 5 indicação máxima. Disponível em: [https://www.facebook.com/pg/sicoobuniaodosvales/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/sicoobuniaodosvales/reviews/?ref=page_internal). Acesso 15 jun. 2020.

<sup>52</sup> Serviço pago, encontrado nas opções das próprias redes sociais. Tem o objetivo de tornar determinadas publicações mais visíveis ao público definido por quem adquirir o serviço. Disponível em: <https://www.facebook.com/business/help/1634705703469129> Acesso 01 abr. 2020.

Essa prática é utilizada para ações mercadológicas, divulgar campanhas, eventos locais, serviços como a conta digital, seguros, consórcios, financiamento de veículos etc., característicos de uma comunicação instrumental voltada aos objetivos da organização (KUNSCH, 2003; 2016).

No ano de 2019, a cooperativa fez 318 postagens no Facebook e 280 no Instagram, com conteúdo voltado principalmente à promoção dos serviços ofertados pela organização. Além disso, também foram encontradas publicações que davam visibilidade a ações sociais realizadas pela cooperativa, as quais relacionavam a cultura mineira com o cooperativismo, participação em eventos e demais itens listados no quadro 9. Já o WhatsApp e o SMS são utilizados para envio de mensagens aos cooperados do Sicoob União, as quais contribuem na promoção de campanhas e atendimento realizado pela organização. Conforme constata-se na narrativa da funcionária 2: “A gente utiliza bastante o telefone e o WhatsApp. O WhatsApp na verdade a gente utiliza assim, muito, bastante” (FUNCIONÁRIO 2, 2019).

Além dessas redes sociais, o Sicoob União criou um canal do YouTube em 2019. Nele são publicados vídeos que mostram depoimentos de cooperados sobre a forma como a cooperativa contribuiu para concretização dos sonhos deles. Essa iniciativa é recente, conta com quatro depoimentos dos associados, mas pode se tornar uma estratégia colaborativa ao abrir espaço para que os próprios cooperados deem um retorno sobre a organização. No período estudado<sup>53</sup>, o canal contava com um total de 20 vídeos desenvolvidos pelo Sicoob União com diferentes conteúdos (assembleia, Dia C, depoimentos, participação em palestras e eventos, produtos e serviços do Sicoob), mas que ainda apresenta um baixo número de inscritos e visualizações<sup>54</sup>. Apesar de possuírem poucos inscritos e visualizações em seu canal, o funcionário 1 relata que, para o Sicoob, a participação do cooperado:

[...] é essencial. Fazemos questão de documentar isso em vídeo, eles explicando o conceito de cooperativismo para os próprios cooperados, [...] damos espaço para os cooperados falarem, para que explorem as experiências com a cooperativa, o modo como eles enxergam o cooperativismo e assim criar um ciclo de retroalimentação. Eles vão propagando a mensagem, essa é de forma orgânica e com muito mais valor porque não é uma instituição que está vendendo a própria imagem, mas sim quem participa e quem faz a instituição (FUNCIONÁRIO 1, 2019).

---

<sup>53</sup> Janeiro - Abril de 2020.

<sup>54</sup> 11 inscritos, vídeo com maior acesso 111 visualizações e os demais variando entre 6 a 20 visualizações.

Os meios digitais constituem o principal canal de comunicação da cooperativa, por essa razão é relevante perceber como os cooperados interagem e se relacionam com a cooperativa por estas plataformas. Conforme explica o funcionário 1, a organização entende a participação como essencial e se preocupa em formar redes com cooperados engajados para que possam colaborar na promoção do cooperativismo a partir do seu modo visão, sendo os depoimentos em vídeos o meio utilizado para divulgação. Entretanto, tal afirmação não permite refletir sobre o que o Sicoob União tem feito aos associados não envolvidos com suas atividades e como a comunicação pode contribuir na aproximação e relacionamento com esses cooperado.

Os depoimentos em vídeos com a participação dos cooperados remetem às considerações de Kunsch (2003) e Baldissera (2009; 2010). Representam formas de falas autorizadas pela instituição, do modo que o Sicoob União contribuiu nos negócios ou no cotidiano dos cooperados (consórcios, financiamentos, aberturas de contas, facilidades, diferenciais nas taxas e atendimento). Essa é uma iniciativa pautada pela organização com base nos critérios estabelecidos pela própria e que contribuem na comunicação institucional ao reforçar uma imagem positiva da cooperativa na fidelização e na busca de novos cooperados, através dos benefícios e do acesso ao crédito possibilitados pelo Sicoob União.

Por mais que a participação dos cooperados nos vídeos seja vista como essencial para cooperativa, isso não se reflete em suas publicações. Ao analisar o número de postagens feitas em suas redes sociais, com exceção do YouTube, constatou-se que são poucas produções nas quais os cooperados colaboram com depoimentos, conforme se pode verificar na tabela 2.

**Tabela 2-** Vídeos ano de 2019

<b>Redes Sociais</b>	<b>Com depoimento de cooperados</b>	<b>%</b>	<b>Total de vídeos</b>
<b>Facebook</b>	6	6,4	93
<b>Instagram</b>	1	1,4	69
<b>YouTube</b>	9 <sup>55</sup>	45	20

Fonte: Elaboração própria, com base nas redes sociais do Sicoob União (2019).

Os canais apresentados servem de auxílio na estratégia do Sicoob União em utilizar as próprias redes sociais como formas de relacionamento com cooperados,

<sup>55</sup> Entre os depoimentos, seis vídeos contam com a participação de produtores rurais.

prospecção de associados e na mensuração de como as pessoas classificam as páginas da organização:

A rede social é toda interligada ao site, ao WhatsApp através da central de relacionamento que está aqui para atender o cooperado e o não cooperado, usamos muito com o trabalho de prospecção também. Todos os canais digitais têm a porta para mensurar, para estabelecer relacionamento, que hoje não é só mais por telefone ou presencial (FUNCIONÁRIO 1, 2019).

Se por um lado esses canais contribuem nos aspectos relacionais orientados ao crescimento (número de cooperados) da cooperativa, tais mídias também podem auxiliar no que a difere das demais instituições bancárias, sua identidade organizacional pensada em contribuir aos cooperados e comunidades locais, na educação cooperativista e no seu modelo de autogestão.

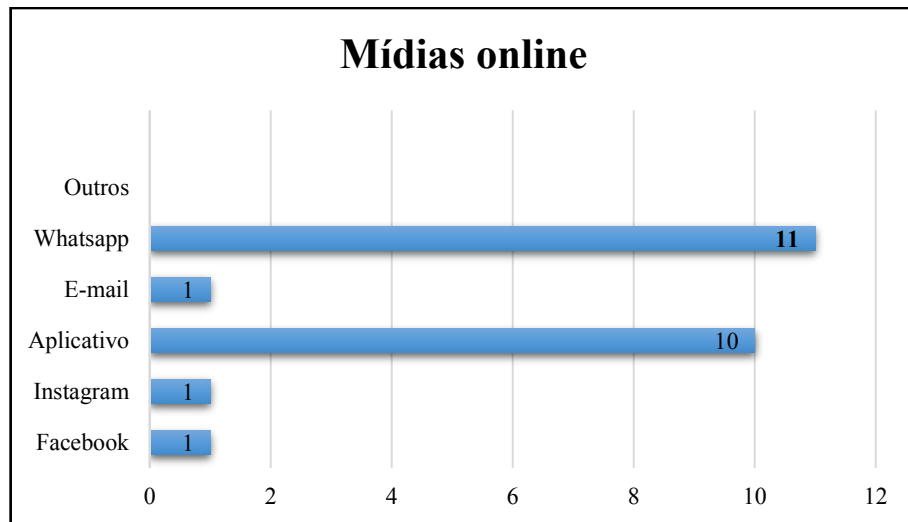
Através dos conteúdos disponibilizados, podem ocorrer casos, como apontam os funcionários 1 e 3, em que o indivíduo observa as postagens, mas não comenta. No entanto, pode posteriormente procurar a cooperativa ou conversar com outras pessoas sobre o conteúdo da publicação. Tal situação foi relatada pela cooperativa, mas não se obteve respostas similares dos cooperados. Esses são exemplos de uma organização comunicante, por mais que não tenha tido interação de forma online, o material apresentado nas redes sociais pode trazer algum retorno para a cooperativa, o que “[...] isso não significa que essa comunicação não reproduza, em algum grau. A fala autorizada, isto é, a cultura organizacional também orienta essa comunicação, aparentemente liberta” (BALDISSERA, 2010, p. 208).

As organizações, conforme explana Kunsch (2003, p. 72), são “como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados”. Ao fazer um comparativo entre os canais listados pela cooperativa<sup>56</sup> com os cooperados participantes da pesquisa<sup>57</sup>, observou-se que o WhatsApp e o aplicativo Sicoob são os principais veículos online por meio dos quais eles possuem contato com a instituição.

---

<sup>56</sup> Com exceção do site que foi criado após o período das entrevistas.

<sup>57</sup> Nessa seção tiveram 12 respondentes, um cooperado não utiliza os meios online e outro não opinou.



**Figura 5** – Gráfico dos Meios online de contato com a cooperativa  
 Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas 2019.

Aponta a pesquisa (Figura 5) que o WhatsApp é o principal canal escolhido pelos cooperados integrantes da pesquisa. Apesar da cooperativa contar com uma central de relacionamento, entre os associados entrevistados se constatou que estes recebem ou enviam mensagens diretamente aos gerentes e atendentes de caixa de suas respectivas agências. Para os participantes, isso facilita em ações mais pontuais, como tirar dúvidas sobre alguma operação, documentação, orçamentos e outros serviços, por exemplo. Diante disso, entre os respondentes, a central de relacionamentos não é um canal efetivo em certas ocasiões, nas quais precisam realizar alguma atividade nos postos de atendimento da organização. Os associados procuram se relacionar virtualmente com quem já conhecem pessoalmente, para a solução dos problemas de crédito. Isso significa que os canais digitais podem prestar um bom atendimento aos cooperados, contudo baseado na confiança construída no relacionamento presencial.

Os cooperados apontam que a comunicação via WhatsApp torna-se mais efetiva à medida em que a mesma se dá de forma “direta”. Em outras palavras, esse tipo de comunicação acontece por troca de áudios e mensagens curtas, direcionadas a sanar dúvidas e problemas pontuais, propiciando que, mesmo na ausência de sinal telefônico, essas mensagens possam ser enviadas sem que seja necessário se deslocar até a agência:

O WhatsApp? Eu utilizo sempre, tenho uma dúvida e mando mensagem, espero um pouquinho já respondeu. Aí se tiver dúvida de novo pergunta. Quando chega para concretizar gasta pouco tempo, porque a gente já leva tudo no jeito. Fica bem encaminhado. (COOPERADO 1, 2019)

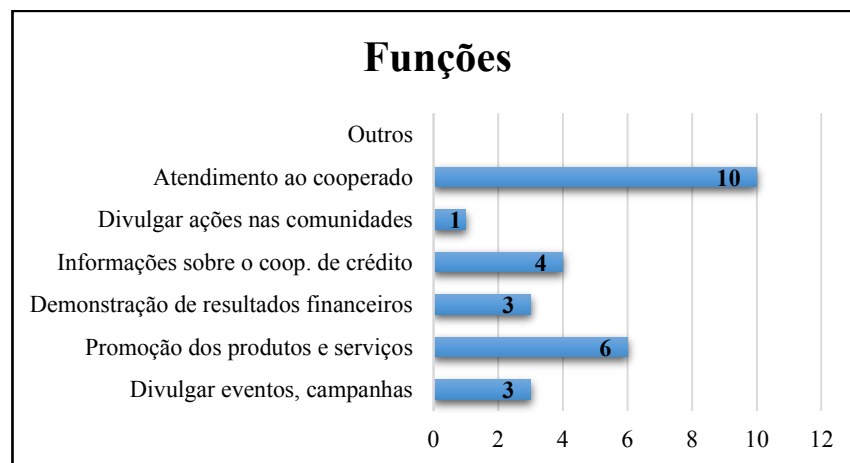
É que muitas vezes o WhatsApp, como que a gente às vezes está no lugar que nem telefone pega, com WhatsApp tem essa facilidade né. Às vezes é só um recado bem curto né. Comparecer na agência ou traz esse

documento. Não tem aquele longo papo não sabe? É coisa mais direta e reta (COOPERADO 4, 2019).

[...], mas a questão de atendimento o WhatsApp também ajuda muito. Às vezes eu estou com uma pergunta aqui eles vão lá e responde mais rápido. Eu já envio para o gerente, para as atendentes lá e eles pegam rapidinho, me respondem e se eles não sabem falam “espera aí que eu vou olhar com meu superior aqui” e te respondem. Mesma coisa para o financiamento resolve também, aí as vezes eu preciso passar lá só para assinar (COOPERADO 7, 2019).

Já o aplicativo do Sicoob é utilizado mais para acompanhar (conta, extrato) e movimentar (transações) os créditos pessoais, como pode-se constatar por meio da explanação a seguir: “[...] então o aplicativo uso para fazer tudo com ele aqui né, acessar a conta, transferência, pagamento, extrato, olha tudo nele, muitas vezes a gente não precisa nem ir no banco” (COOPERADO 10, 2019).

Quanto ao Facebook e Instagram, não são veículos utilizados pela maioria dos respondentes da pesquisa. Segundo o cooperado 7, quando ele acessa, verifica se tem alguma postagem, curte, mas não é de comentar. Além do levantamento de mídias online, os participantes também foram questionados acerca das principais funções que eles observavam nesses canais utilizados pelo Sicoob União. Representados no gráfico (figura 6):



**Figura 6** - Gráfico das Funções dos meios online  
Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas 2019.

Na perspectiva dos cooperados, os canais digitais possuem principalmente a função de atender os cooperados e promover os produtos e serviços da cooperativa, sendo parte dessas informações vindas através do WhatsApp<sup>58</sup>. Como explica o cooperado 2, a conversa com os funcionários contribui para agilizar processos, as informações recebidas

<sup>58</sup> Que também será debatido no próximo capítulo

previamente ajudam na organização dos documentos que precisam ser levados para a cooperativa, isso evita possíveis desgastes da pessoa ir à agência e faltar algum material para conclusão da operação. Ademais, cabe expor que os cooperados utilizam o WhatsApp também como um mecanismo para cobrar pontualidade e confirmar os encontros, reuniões e compromissos agendados com os funcionários da Sicoob:

Muitas vezes nem ligar, eu não estou ligando muito mais não. Eu estou passando tudo no WhatsApp e está sendo bem prático assim mesmo. Agora mesmo eu coloquei no WhatsApp aqui “[Nome do funcionário do Sicoob] onde você está? Vai vir mais não?” E ele já me respondeu aqui que está chegando (COOPERADO 2, 2019).

Como apresentado na seção anterior, o Sicoob União utiliza canais e conteúdos que variam de acordo com a estratégia de segmentação, a fim de atender às demandas dos postos de atendimentos da cooperativa, os quais além os veículos digitais, também utilizam dos meios comunicacionais do quadro 10. Tais mecanismos buscam transparecer as atividades aos cooperados, bem como a promoção dos serviços, produtos e eventos da instituição.

MEIOS IMPRESSOS E SONOROS	FOCO DOS CONTEÚDOS
<b>Cartas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativo direto ao cooperado (Ex: Convite para participação de Assembleia Geral).</li> </ul>
<b>Panfletos e Folders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção dos produtos e serviços da organização, direcionada ao público de cooperados e possíveis associados (geralmente entregue em eventos e na sede da cooperativa).</li> </ul>
<b>Outdoors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixados em rodovias para avisar que a cidade conta com uma cooperativa Sicoob, dentro da cidade direcionados mais à promoção de produtos e serviços da organização.</li> </ul>
<b>Carro de som (ocasiões específicas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizado somente em ocasiões específicas para avisar o público de cooperados e comunidade local sobre alguma atividade da organização no dia.</li> </ul>
<b>Rádio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção dos produtos e serviços da cooperativa em rádios locais (não é utilizado em todas cidades que contam com agências do Sicoob União)</li> </ul>
<b>Mural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrado dentro da sede e nos postos de atendimento com informações financeiras gerais da cooperativa.</li> </ul>
<b>Jornal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando como canal de transparência das atividades da organização (a cooperativa não conta com um jornal próprio de circulação e nem todas agências adotam esse canal). As matérias circulam em jornais locais, de acordo com o pedido (propaganda, demonstração de resultados financeiros, campanhas) dos postos de atendimento.</li> </ul>

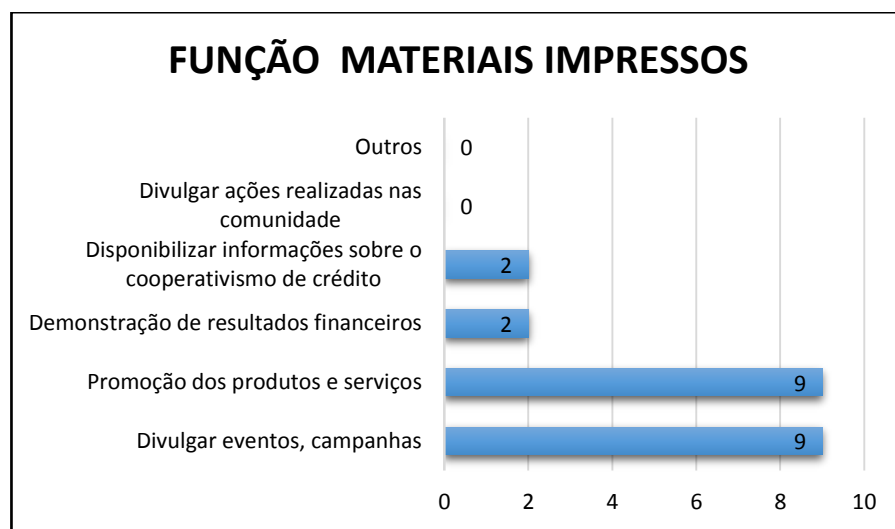
**Quadro 10** - Canais impressos e sonoros

Fonte: Elaboração própria, com base na entrevista do Sicoob União (2019).

Entre os canais de comunicação apresentados no Quadro 10, os *outdoors* são alugados pelas cooperativas em locais específicos para divulgar a presença do Sicoob na

cidade. O conteúdo da rádio é usado em cidades do interior e em localidades em que se tem a cultura de ouvir essa mídia, o carro de som é utilizado eventualmente quando a organização tem alguma atividade que precisa fazer movimentação no dia do evento.

Já os materiais impressos, o Sicoob União produz de acordo com a demanda das agências e as atividades, baseado no calendário sistêmico. De acordo com os cooperados participantes da pesquisa, os panfletos/folders e cartas são os principais materiais impressos disponibilizados pela cooperativa. Os primeiros direcionados à promoção de algum serviço ou campanha da cooperativa e a carta<sup>59</sup> na divulgação de assembleias gerais ou demonstrativo financeiro (figura 7).



**Figura 7** - Gráfico das Funções dos meios impressos  
Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas 2019.

Segundo os participantes, os conteúdos desses materiais são bem objetivos, porém nem sempre é visto pelos mesmos:

“Na verdade, o associado não vê muito esses panfletos não, às vezes dão uma olhada, mas só passa o olho. [...] as vezes vem um folheto falando alguma coisa aqui né, [...] assembleia, alguns tipos de créditos, divulgação dessas coisas” (COOPERADO 12, 2019).

“[...]quando eu estou com panfleto do Bancoob às vezes nem lemos. A gente tem mania de ler as coisas só quando está precisando” (COOPERADO 5, 2019).

Diferente dos canais digitais, o Sicoob União não estabelece formas de mensurar a materiais (conteúdo, linguagem) impressos e nem de pesquisas que possibilitem esse tipo de retorno por parte dos cooperados. Entre os associados entrevistados, percebe-se

<sup>59</sup> De acordo com a Lei 5764 (BRASIL, 1971), a carte faz parte do conjunto (editais, mural, jornal etc.) de intermédios circulares para divulgação de Assembleias Gerais.

que, por mais que eles tenham acesso a esse tipo de material, seu conteúdo por vezes não é notado. Ao falar sobre uma das peças, o cooperado ilustra a situação “agora sobre as cartas, isso a gente nem olha muito. Eu não sou muito de ficar lendo, leio mais o principal e o que precisar vai e liga para lá” (COOPERADO 2, 2019). Nesses veículos a cooperativa contem assuntos como divulgação de assembleias gerais, promoções de serviços ou campanhas que são direcionadas aos usuários da cooperativa. Caso a maior parte desse público não observe o material, demonstra a necessidade de a organização buscar outros canais mais interativos e pensados na realidade de seus cooperados.

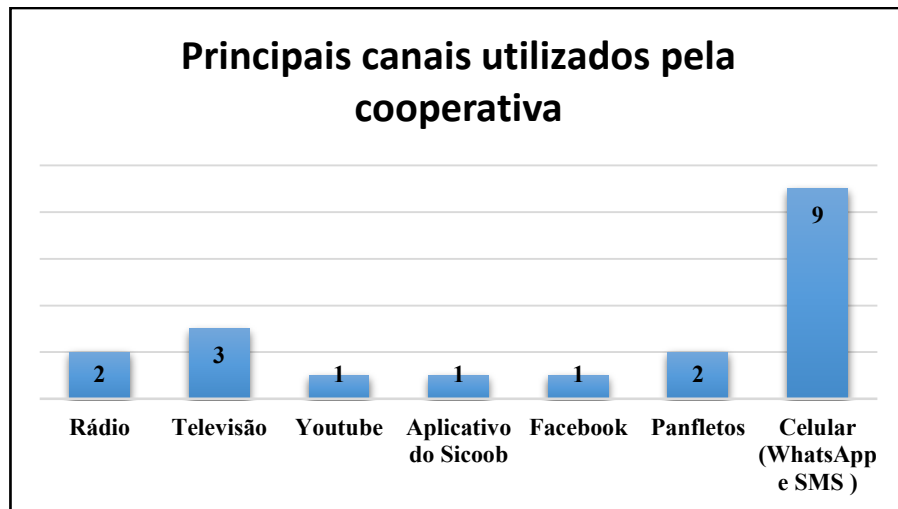
As práticas desempenhadas pelo Sicoob União baseiam-se principalmente nos aspectos econômicos do empreendimento, voltadas a zelar pela imagem positiva da instituição e promover os seus produtos e serviços, característicos da comunicação institucional e mercadológica. Uma comunicação pensada nos aspectos doutrinários do cooperativismo como forma de aproximação, conscientização do papel do cooperado no empreendimento como apontam Marques (1980), Valadares (2005), Sousa *et al.* (2014) e Taricco (2016) ainda é deficitária nas relações comunicacionais apresentadas pela cooperativa.

Após as funções, os cooperados apontaram as principais mídias utilizadas pela cooperativa para se comunicar, foram citados oito canais (figura 8). O WhatsApp aparece como o primeiro, as redes sociais Facebook, Instagram, Youtube não fazem parte do cotidiano da maioria dos respondentes (12).

Além dos canais já apresentados, as propagandas da televisão, embora não constem no levantamento das mídias utilizadas pelo Sicoob União, foram citadas três vezes pelos participantes. Essas menções se referem ao slogan do Sicoob aparecer em placas nas transmissões das partidas de futebol, entre outras, sendo essa, uma estratégia do Sicoob confederação adotada em âmbito nacional<sup>60</sup>, que reforça sua imagem aos grupos de cooperados em no país.

---

<sup>60</sup> Sicoob é novo patrocinador das séries A e B do Brasileiro 2019. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2019/05/sicoob-e-o-novo-patrocinador-das-series-a-e-b-do-brasileirao-2019/>. Acesso 15 de março 2020



**Figura 8** - Gráfico dos Principais canais da cooperativa na visão dos cooperados.  
Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas 2019.

As entrevistas possibilitaram verificar que os mecanismos<sup>61</sup> apresentados nos quadros 9 e 10 não são empregados em todos os postos de atendimentos da cooperativa. O Sicoob União não conta com diagnósticos locais, como abordado na seção anterior, portanto a organização depende da demanda dos gerentes de suas respectivas agências. Afinal, mesmo ao seguir as solicitações do CNV, existe o exercício de posicionar estrategicamente os produtos que a cooperativa irá oferecer em seus postos, bem como a demanda por peças para promoção.

Essa particularidade do rural no que diz respeito aos canais utilizados pela cooperativa precisa ser observada quando se fala de um mesmo estado, como Minas Gerais, ou de uma região, como a que se encontra o Sicoob União. Em relação a isso, o funcionário 1 relata que há realidades bastante particulares, como cidades com melhor estrutura de acesso à internet, a exemplo de Viçosa e Ponte Nova, e outras como Sericita, que possui vilarejos isolados, onde o marketing digital da cooperativa não é efetivo.

Conforme Cavalcanti *et al.* (2006, p. 204), “compreender e aceitar a diversidade é fundamental para proporcionar a todos o livre acesso ao consumo e o tratamento igualitário”. Dessa forma, as organizações devem se ater às especificidades dos grupos que atendem. É o que aponta a pesquisa sobre a valorização da diversidade nas empresas, desenvolvida pelo Instituto Ethos (2010). Para isso, é necessário que as instituições se atentem à inefetividade de alguns meios e formas de comunicação que se mostram falhos, com o intuito de pensar estratégias mais eficazes que reverberem em seus cooperados o desejo de se posicionar e expressar seus desejos, suas satisfações e descontentamentos.

<sup>61</sup> Dessa variedade de canais digitais e impressos. Sem contar com as formas de atendimento presencial aos cooperados, visitas técnicas, assembleias, reuniões e eventos.

Além do fator econômico, as organizações possuem a oportunidade em contribuir na formação de uma sociedade livre de estigmas e preconceitos. No caso do Sicoob União, ao contar com o público rural deve se atentar à sua diversidade, que geralmente é vista de forma homogênea e direcionada aos grandes produtores. Conforme Cunha *et al.* (2017, p. 23) as mídias televisivas já têm direcionado suas ações para a valorizar a pluralidade presente no campo:

Atualmente, o perfil do homem do campo é bastante plural, com identidades que variam desde o agricultor familiar até o grande empresário do agronegócio. Os programas televisivos segmentados em agronegócio mostram essas diversidades e também as transformações na visão do agricultor brasileiro pela sociedade, e ajudam a construir essas representações midiáticas.

A diversidade do rural, que será uma das seções discutidas no terceiro capítulo, observará como o Sicoob União representa os associados em suas redes sociais. A cooperativa possui a oportunidade de compreender e valorizar a pluralidade presente nas regiões que a cooperativa atende, seja por meio de suas mídias, eventos e atendimentos realizados dentro e fora de suas agências. Incorporar a diversidade na comunicação serve para aproximar o relacionamento com os cooperados, além disso a comunicação colabora com a transparência e promoção de negócios e projetos sociais.

### CAPÍTULO 3: DIVERSIDADE, IMAGEM E IDENTIDADE COOPERATIVA

Entre os perfis de cooperados rurais que compõem o Sicoob União, encontram-se produtores que além da diversificação de seus produtos também contam com diferentes características culturais, gênero, educação formal que merecem ser reconhecidas e representadas nos ambientes relacionais que a organização possui com os públicos. Na cooperativa estudada, salvo o atendimento presencial, as mídias digitais têm sido a principal fonte de informações. O WhatsApp no atendimento ao cooperados, o Facebook, o Instagram e o YouTube na promoção dos serviços, campanhas e projetos sociais da organização. Estes são os canais com maior volume de publicações da cooperativa. Essas plataformas, serão foco das próximas seções para analisar se e como a diversidade do rural é incorporada nas redes sociais da instituição.

De acordo com Moraes *et al.* (2016, p. 210), “a diversidade é entendida à luz do conjunto de características, costumes, crenças, comportamentos, valores e relações de aceitação de grupos com características diferentes das suas”. Segundo o autor, ao observar a diversidade e o discurso em torno dela, as organizações, além de seus produtos e serviços, passam a mudar as comunidades com a quebra de preconceitos nas diferenças culturais, econômicas e sociais. No entanto, para que isso ocorra é necessário o desenvolvimento de ações que despertem a sociedade a compreender a relevância destes grupos como consumidores. Na presente pesquisa, essa função é direcionada à comunicação realizada pelo Sicoob União com os cooperados produtores rurais.

O cooperativismo e sua identidade cooperativa são marcados com uma busca por igualdade social e econômica frente ao sistema capitalista. Seu conjunto de princípios, entre estes: a adesão livre e voluntária que preza pela não discriminação dos cooperados, independente do gênero, raça, religião e condição social; interesse pela comunidade que busca contribuir pelo desenvolvimento das localidades atendidas pelas cooperativas; educação, formação e informação dos cooperados (ICA, 2017). Somados aos valores que prezam pela igualdade, equidade, solidariedade voltados aos cooperados e demais públicos de interesse, revelam o quanto a identidade cooperativa se associa com a relevância de trabalhar a diversidade neste tipo de organização, em busca de uma sociedade mais justa e que respeite às heterogeneidades. Dado que ao contemplar a diversidade, “[...] mais do que tentar misturar os grupos, deveríamos nos preocupar em reconhecer as diferenças entre os grupos e nos ajustar a elas” (TOTH, 2010, p. 129).

Contudo, essas particularidades da identidade cooperativa nem sempre são conhecidas por parte dos cooperados e demais públicos por não serem muitas vezes

priorizados pelas cooperativas, que geralmente direcionam suas atividades comunicacionais somente a questões mercadológicas. Em vista disso, uma de suas consequências é o desconhecimento sobre as especificidades do cooperativismo em relação às demais organizações do mercado (VILLAMIZAR, 2017).

Segundo Ruão (2005), as organizações ao comunicarem sua identidade e narrarem suas histórias para os críticos e públicos de interesse, possuem a oportunidade de construir relacionamentos e impressões positivas sobre o empreendimento que serão cruciais para o andamento de suas atividades. Nas cooperativas, essas ações devem ser conduzidas para transparecer ao cooperado sua relevância em participar ativamente na organização, os benefícios, dos quais a educação cooperativista e a comunicação são tidas como fatores essenciais para o entendimento das atribuições do cooperado e a promoção do cooperativismo na sociedade (MACEDO; SOUSA; AMOEDO, 2013).

Diante do exposto, o presente capítulo foi dividido nas respectivas seções. A primeira parte visa observar como a diversidade do rural tem sido apresentado nas páginas do Facebook, Instagram e YouTube da organização. Por fim, é analisada a identidade organizacional a partir das entrevistas com os cooperados, sendo verificadas as razões que motivaram a associação à cooperativa, o acesso às informações da organização e as diferenças observadas por esses membros do Sicoob União em relação aos bancos.

### **3.1 Diversidade do rural nas redes sociais do Sicoob**

O fluxo de comunicação entre confederação, central e cooperativa, conforme apresentado no capítulo 2, se caracteriza pela verticalização. Além das ações desenvolvidas pela própria organização, o Sicoob União segue uma agenda de publicações do sistema. Cabe destacar que os materiais recebidos pela cooperativa incluem conteúdos para serem postados nas redes sociais. Esses posts nem sempre correspondem com a realidade dos cooperados da instituição (FUNCIONÁRIO 1, 2019). A padronização dessas peças, no que se refere ao público de produtores rurais, pode criar determinados estereótipos (imagem do produtor) e gostos (monoculturas) vindos dessas instâncias que não contemplam as regiões atendidas pela Sicoob União.

Explica Toth (2010, p. 131), ao “comunicar-se com grupos distintos de maneira bem-sucedida abre o diálogo para aprender como a diferença cultural pode auxiliar as organizações a se tornarem mais inovadoras na busca de seus objetivos”. Entender a diversidade do rural presente nas regiões que a cooperativa atende pode permitir que a organização desenvolva atividades. Serve para ilustrar, encontros entre os produtores, diretores e funcionários que possibilitem a compreender a realidade dos usuários, dialogar

sobre as formas de atendimento adequadas aos próprios e se eles sentem representados nas ações desenvolvidas pela instituição, o que incluí os meios comunicacionais. Nas mídias digitais, foco dessa seção, as cooperativas possuem oportunidade de dar visibilidade ao cooperativismo, estimular que a sociedade busque se associar a esse modelo de organização e valorizar a diversidade dos seus interlocutores.

Ao analisar as redes sociais da cooperativa durante o ano de 2019 foi possível constatar uma baixa frequência de publicações em que o público de produtores rurais apareceu nos canais estudados. Eles estiveram presentes em apenas 14 postagens (4.40% do total da amostra) no Facebook, 12 (4.29%) Instagram e seis (30%) no YouTube. Nos dois primeiros, as postagens correspondem a vídeos e imagens nas contas comerciais do Sicoob União, que possibilitam impulsionar as publicações e direcionar os contatos para o chat dessas plataformas ou sua central de relacionamento<sup>62</sup>.

As publicações do Instagram são compartilhadas no Facebook, rede social com maior número de postagens, que além dessas peças contam com outras postagens referentes aos eventos realizados ou que a cooperativa participou com seus funcionários. No período estudado o Facebook foi a mídia com maior número de engajamento (curtidas, visualizações e comentários) nas postagens referentes ao público de produtores rurais.

Tabela 3 - Representação do rural nas redes sociais em 2019

Redes Sociais	Facebook	Facebook%	Instagram	% Instagram	YouTube	%YouTube
<b>Total de Postagens</b>	318	100%	280	100%	20	100%
<b>Total de postagens com (PR)<sup>63</sup></b>	14	4.40%	12	4,29%	6	30%
<b>Total de curtidas</b>	7067	100%	4064	100%	20	100%
<b>Curtidas nas postagens (PR)</b>	369	5.22%	146	3,59 %	5	25%
<b>Total de visualizações</b>	13839	100%	11875	100%	569	100%
<b>Visualizações nas postagens (PR)</b>	1667	12,05%	305	2,57%	97	17.05%
<b>Total de comentários</b>	213	100%	76	100%	-	-
<b>Comentários nas postagens (PR)</b>	15	7,04%	1	1,32 %	-	-

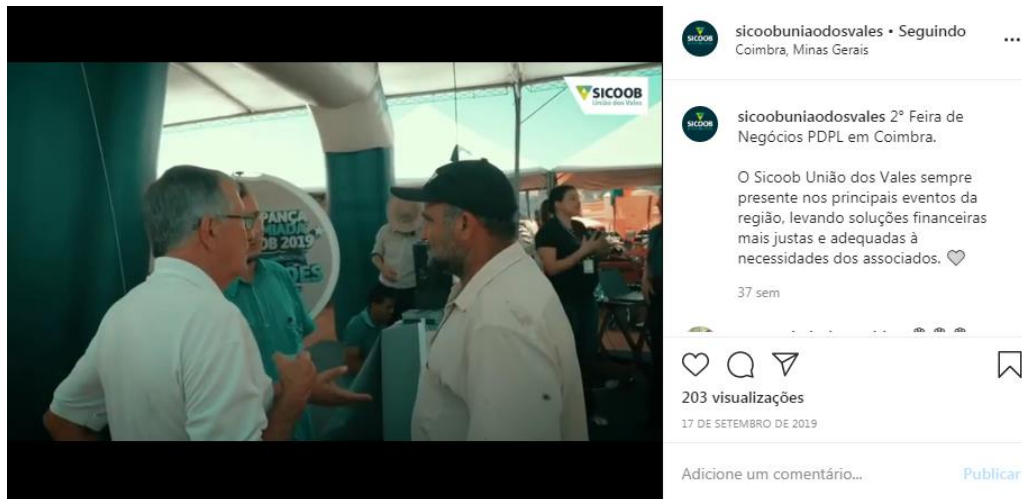
Fonte: Elaboração própria, com base nas redes sociais Facebook, Instagram e YouTube do Sicoob União, 2019.

<sup>62</sup> As páginas de Facebook e Instagram, contém informações com links para o contato via WhatsApp, telefone e site da cooperativa.

<sup>63</sup> Produtores Rurais (PR).

Entre as postagens, observou-se que os cooperados da instituição apareceram somente nos vídeos de depoimentos ou em eventos como apresentado na figura 4, em que a organização participa de uma feira de negócios realizada na cidade Coimbra e que contou com a participação de associados e não associados da organização.

Exemplo de postagens no Instagram<sup>64</sup>:



**Figura 9** - Participação em eventos  
Fonte: Instagram Sicoob União, 2019.



**Figura 10** - Família no campo  
Fonte: Instagram Sicoob União, 2019.

Com base na figura 10, a organização poderia retratar publicações que demonstram como a mesma tem se preocupado em atender as demandas do público local. Entretanto o que se percebe são ações de maior cunho publicitário “como uma ferramenta

<sup>64</sup> Disponíveis em: <https://www.instagram.com/sicoobuniaodosvales/>

da comunicação de massa, busca vender um produto ou propagar uma ideia, ou seja, informar, persuadir e lembrar seu consumidor sobre determinado produto/serviço” (KLEIN, 2014, p. 4). Seguir somente essa linha acaba por não oportunizar espaços que reconheçam os cooperados em suas redes sociais e a forma como os mesmos contribuem para o andamento das atividades da cooperativa. A pluralidade de produção presente nas comunidades atendidas (café, cana-de-açúcar, granja, suinocultura, feijão, milho, leite, entre outros) destacados pelo Funcionário 1 (2019) e observados nas entrevistas com os cooperados não foram apresentadas em nenhuma dessas plataformas.

Em relação as curtidas, as postagens que possuem maior número são relacionadas a alguns dos serviços da cooperativa (crédito pré-aprovado, poupança, conta digital). Contudo, entre as publicações direcionadas ao público rural, as que apresentam maior interação são as que dispõem de conteúdos que envolvem a imagem das pessoas em eventos da região. Já os comentários, são poucos em relação à quantidade de postagens apresentadas na tabela 3 e em sua maioria com marcações de pessoas ou parabenizando a organização.

Conforme Moraes *et al.* (2016, p. 220), valorizar a diversidade nas organizações, “[...] é agir como uma empresa que considera seus clientes com equidade, onde todos contribuem para o desenvolvimento da sociedade e devem ser reconhecidos através do acesso ao consumo sem quaisquer restrições”. Em cooperativas, como o caso do Sicoob União por se tratar de um modelo de gestão democrática, espera-se que a sua relação com os cooperados donos-usuários (clientes) da organização, que também inclui os produtores rurais, seja umas das bases ressaltadas nas mídias digitais e demais meios comunicacionais. O fato de serem ações publicitárias da cooperativa não impedem que esta apresente valores que possibilitam além da venda de seus serviços, o respeito e o estímulo da organização em relação a diversidade dos cooperados e comunidades atendidas. Desse modo, a cooperativa pode salientar nos seus canais de comunicação, como a própria se compromete em representar seus associados nos diversos veículos que usufrui.

Questões como gênero e raça também foram observadas nas publicações da cooperativa, entre essas as mulheres produtoras rurais que correspondem a 14% dos estabelecimentos agropecuários em Minas Gerais não são representadas. Da mesma forma, agricultores negros que representam 42,32% do total desses estabelecimentos no estado<sup>65</sup> também não figuram nas imagens publicadas no período analisado. Segundo o

---

<sup>65</sup> Segundo o Censo Agro realizado pelo IBGE (2017), em Minas Gerais as mulheres correspondem a 14% (86.743 estabelecimentos). Já a relação por cor ou raça no estado: preta 6,74% (40.775 estabelecimentos)

funcionário 1, a cooperativa tem se preocupado em trabalhar com a diversidade na organização. No entanto, após a análise das postagens, observou-se que tais ações não receberam destaque em suas redes sociais. O Sicoob União, ao contar com uma diversidade de públicos presentes em regiões rurais e urbanas de Minas Gerais necessita de práticas comunicacionais (digitais, audiovisuais, impressas, presenciais, etc.) que valorizem a realidade dos seus usuários e assim os representem nos diferentes contextos em que os cooperados estão inseridos. Corrobora Lopes (2020, no prelo), a comunicação como uma dimensão da diversidade, em que para haver coerência precisa ser observada em outros setores, como o mercado de trabalho. Isto é, reconhecer a diversidade não basta a organização ser retórica, se faz necessário analisar o discurso e a prática das instituições.

Ademais, entre as postagens nas plataformas Facebook e Instagram contam com uma publicação direcionada a explicar brevemente a relevância do Cadastro de Ambiente Rural (CAR) para o acesso à linha de crédito rural (figura 11). Outras duas postagens (figuras 12 e 13) exaltaram a cultura mineira na produção de café e leite. As demais são publicações voltadas à participação da cooperativa em eventos destinados a esse público e à oferta de serviços, como crédito rural, seguro rural, entre outros.



**Figura 11** - Informativo ao produtor rural  
Fonte: Instagram Sicoob União, 2019

e perda 35,58% (215.363 estabelecimentos). Disponível em: [https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/produtores.html?localidade=31](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html?localidade=31). Acesso em 15 de maio, 2020.



**Figura 12** - Produção de café  
Fonte: Instagram Sicoob União, 2019



**Figura 13** - Produção de queijo  
Fonte: Instagram Sicoob União, 2019

Vale ressaltar que entre as publicações estudadas, as figuras 12 e 13 simbolizam a produção de café e queijo em Minas Gerais, assim como o apoio que o Sicoob oferece a esses negócios. Nas imagens analisadas, percebe-se o vínculo que o Sicoob União busca construir ao representar produções características das cidades onde atuam, aspectos importantes na relação com o princípio de interesse pela comunidade e uma iniciativa que propõe destacar o auxílio do Sicoob no fomento da produção local. Contudo, ao pensar na diversidade é preciso que a cooperativa compreenda a pluralidade presente no campo

para que a mesma não reproduza somente determinadas monoculturas, sendo que seu quadro social contempla variados tipos de produções (cachaça, feijão, horticultura, suinocultura, milho, granja, turismo rural etc.), que não figuram nessas mídias.

As demais publicações direcionadas aos rurais seguem o padrão da página de Facebook do Sicoob confederação<sup>66</sup>, cujas “imagens encontradas na página de Facebook do Sicoob possuem o caráter institucional e mercadológico de divulgação dos seus serviços, eventos e campanhas e datas comemorativas” (SILVA; LOPES, 2019, p. 193). Observou-se que ainda há uma padronização das peças, prevalecem a figura do homem branco como grande produtor e a ausência de mulheres, que possuem papel fundamental no trabalho no campo tanto na produção, na participação na renda familiar, quanto em atividades domésticas. A falta de reconhecimento nas publicações contribui na invisibilidade feminina nesse ambiente. Como o caso dos quintais produtivos, espaços destinado ao cultivo de plantas com diversas finalidades, medicinais, alimentares, entre outras e no cuidado de animais de pequeno porte. Tais atividades, colaboram na geração de renda, segurança alimentar, porém por vezes não é percebido e valorizada (ALMEIDA, *et al.*, 2014).

Como se pode observar, existe uma lacuna a ser preenchida nas publicações da cooperativa para valorizar os diferentes grupos que compõem o rural regional, especialmente no que se refere às mulheres que em Minas Gerais são maioria entre a população<sup>67</sup>, mas são a minoria entre os cooperados. De acordo com os dados da Ocemg (2019)<sup>68</sup>, o público feminino representa 30% do quadro de associado das cooperativas de crédito. Isso demonstra a necessidade de às organizações repensarem em estratégias comunicacionais direcionadas a esse público. Assim como é válido destacar, que o público rural ao representar aproximadamente 12% (2,1 mil) do perfil de cooperados do Sicoob União, esses associados são relevantes para instituição, ou seja, existe um espaço para ações direcionadas nessas pessoas que podem contribuir na construção de novos vínculos com a cooperativa e atrair futuros cooperados.

Considerando os posts do Instagram e do Facebook, notou-se que as figuras que representam os produtores rurais aparentemente não são de cooperados ou peças próprias do Sicoob União. Isso ocorre devido à verticalização da comunicação do sistema, em que parte das publicações das cooperativas singulares correspondem a peças encaminhadas pela central ou confederação. Assim, corrobora com a padronização comunicacional do

---

<sup>66</sup> Disponível em: <https://www.facebook.com/sicooboficial/> acesso 02 maio 2020.

<sup>67</sup> Disponível em: [http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_uf/minas-gerais](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_uf/minas-gerais) acesso 02 jun. 2020

<sup>68</sup> Disponível em: [http://minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario\\_2019/20/index.html](http://minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario_2019/20/index.html) acesso 20 jun. 2020.

Sicoob. Diferentemente do YouTube, onde os vídeos disponibilizados no período estudado contam com a presença de funcionários, cooperados (figura 14) e de algumas cidades que possuem agências do Sicoob União. Entretanto, conforme apresentado no capítulo anterior, o uso dessa plataforma ainda é recente na organização e seu conteúdo varia entre promoção dos serviços, divulgação de eventos e depoimentos dos cooperados sobre alguma das atividades da cooperativa.



**Figura 14** - Participação de cooperados  
Fonte: YouTube Sicoob União<sup>69</sup>, 2019

Como último ponto de análise dessa seção, com base nos dados da tabela 3 foi feito um comparativo entre as métricas de audiência das plataformas nas quais as médias gerais de curtidas, comentários e visualizações foram comparadas às médias específicas de publicações direcionados ao público rural. Os dados são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4** - Média das publicações

Média	Facebook	Instagram	YouTube
<b>Curtidas</b>	22	15	1
<b>Curtidas (PR)<sup>70</sup></b>	26	11	1
<b>Comentários</b>	1	0	0
<b>Comentários (PR)</b>	1	0	0
<b>Visualizações</b>	769	172	28
<b>Visualizações (PR)</b>	556	153	16

Fonte: Elaboração própria com base nos dados das redes sociais do Sicoob União, 2019.

A partir dos resultados, constatou-se que com exceção do número de *likes* do Facebook, as postagens voltadas aos cooperados produtores rurais possuem médias

<sup>69</sup> Disponível em: <https://www.YouTube.com/watch?v=Jf8Kv0Suy6I&t=394s>. Acesso em: 23 maio 2020.

<sup>70</sup> Produtores Rurais (PR)

abaixo ou semelhantes em relação às publicações com temáticas genéricas. Os conteúdos mais curtidos e visualizados são referentes a participação do Sicoob União em eventos, festivais e parque de exposições. Além disso, notou-se que a quantidade de comentários em relação ao total de postagens é praticamente nula, fato que evidencia a necessidade de a cooperativa pensar em estratégias para melhor usar as potencialidades desses espaços digitais para interação com os cooperados. Cabe destacar que este estudo não verificou os chats de mensagens diretas nos quais as pessoas podem mandar ou receber mensagens à organização.

Compete salientar que o debate sobre a diversidade vai além das ações publicitárias, entretanto tais práticas auxiliam no incentivo de trazer a temática para a realidade das organizações. Destacam Baldissera e Araújo (2007, p. 42) “ [...] um padrão cultural não se muda com uma campanha publicitária. A campanha pode, sim, ser um dos elementos que impulsionam à mudança”. Logo, é preciso o desenvolvimento de novas ações comunicacionais que trabalhem com a diversidade das regiões atendidas pela cooperativa. Pois, além de agregar na imagem da instituição frente as comunidades, possibilitam aos cooperados e demais públicos de interesse do Sicoob União o reconhecimento de como os serviços de crédito disponibilizados pela cooperativa têm auxiliado na produção dos associados.

Observar a falta de publicações que demonstrem a diversidade do público rural atendido pelo Sicoob União expõe como a cooperativa mantém o padrão de publicações nas mídias analisadas. Prevaecem a imagem do homem branco, ausência de mulheres e o cenário apresentado praticamente restrito à prática de monocultura. A organização não se atenta aos diferentes grupos de cooperados que compõe seu quadro social. Ou seja, verifica-se uma falha na valorização da diversidade como uma prática contínua no ambiente da cooperativa.

### **3.2 Identidade organizacional: Cooperativa ou Banco?**

A identidade é composta pelos princípios, concepções e valores que definem a organização, enquanto a imagem representa como o empreendimento é compreendido pelos públicos (TORQUATO, 1986). De acordo com os princípios cooperativistas, entendo que assim como dialogam na valorização da diversidade local, também deveriam servir de base na caracterização das cooperativas de crédito e diferenciar este ramo de outras instituições financeiras.

O cooperativismo de crédito apesar de suas diferenças legais, societárias e de gestão, por ser uma instituição financeira ainda é entendido por parte do público como um banco. Diante dessa situação, a identidade e a imagem das cooperativas podem atuar como fatores diferenciais caso a organização se baseie nessas características no relacionamento com os públicos de interesse.

Sublinha Baldissera (2007), a identidade organizacional para além da diferença é (re)tecida e tensionada pelas relações comunicacionais. Conduzidas por diversas percepções, propósitos, estímulos e intenções entre os sujeitos que a constituem e atualizam. À vista disso, o autor acrescenta que o processo de identificação “dá conta do fato de os sujeitos, em diferentes momentos, identificarem-se com coisas/processos/fatos diferentes, algumas vezes contrários e até contraditórios” (Ibid, 2007, p. 233). Essas múltiplas ocasiões anuem que as pessoas possuem diferentes formas de identificação com uma organização. Consequentemente, isso reflete no modo como interpretam e reconhecem a entidade, não que seja verdadeiro, mas o que aparenta ser sua imagem-conceito (BALDISSERA, 2006).

Salienta Ruão (2001) que mediante processos comunicacionais no envolvimento e interação entre o empreendimento e seus interlocutores, a comunicação organizacional se orienta no conteúdo, estratégias e sentido definidos anteriormente pela identidade da instituição que serão demonstradas aos públicos. Se a identidade cooperativa não fazer parte das ações de comunicação, por mais que o público tenha uma imagem positiva da instituição, a própria não se diferencia por seu modelo de autogestão e características (assembleias, escolha dos representantes dos conselhos fiscais e administrativos, transparência da gestão, histórico do cooperativismo etc.).

A fim de refletir sobre a identidade organizacional e sua contribuição no entendimento acerca do empreendimento cooperativo, as próximas seções se baseiam em três tópicos de análise, a partir das entrevistas com os cooperados.

O primeiro referente as motivações de associar a organização, com a intenção de se observar quais características da cooperativa levaram os cooperados a buscar pelo Sicoob União. O segundo diz respeito ao acesso de informações que os associados recebem da cooperativa, sucinta Baldissera (2007, p. 240) “os públicos constroem a identidade da organização com base em toda qualidade de informações, oficiais ou não, que recebem sobre aquela organização”. Nesta seção optou-se por analisar as informações oficiais, através das percepções dos associados sobre o atendimento da cooperativa de forma online e presencial. Já o terceiro tópico observa se para os entrevistados há uma diferenciação entre a cooperativa em relação as agências bancárias. Desta forma, será

verificado se a identidade cooperativa é um fator característico na identificação dos cooperados com a organização e quais outros elementos que contribuem neste processo.

Os motivos e diferenciação foram agrupados em dois quadros com categoriais definidas após análise do conteúdo das respostas.

### **3.2.1 Motivação**

As razões de associação demonstram os motivos que levaram os cooperados a fazer parte do Sicoob União. Nas entrevistas, os cooperados responderam uma questão aberta sobre a motivação para se tornar cooperado do Sicoob União. As respostas foram agrupadas em três categorias:

1) Negociação: os cooperados se associam devido a melhores taxas, programas e demais serviços de crédito ofertados pela cooperativa.

2) Atendimento e interesse pela comunidade: com destaque ao papel dos funcionários no relacionamento e atenção dispensada aos cooperados. Contribuiu também o fato de considerarem o Sicoob União como uma organização que beneficia a região que se encontra.

3) Localização e indicação: nessa categoria os cooperados argumentaram sobre a localização da cooperativa ser próxima as respectivas residências, por ser a instituição financeira do local. Colaborou a recomendação de outros associados sobre os serviços realizados pela cooperativa.

Motivação	Opinião dos entrevistados
<p><b>Negociação: compras, taxas e programas</b></p>	<p>A cooperativa expõe mais para conversarmos, dialogar. Chegar lá vai negociar e quando precisa de um empréstimo ou qualquer outra coisa negociamos já direto com o gerente. Quando vai nesse outro banco, demora mais tempo, não conversa diretamente com o gerente, sempre demora e tem que marcar dias e mais dias, demora mais e a cooperativa é um meio que a gente chegou que é mais rápido (COOPERADO 2, 2019).</p>
	<p>Porque ela tem programas bons do governo, é uma intuição financeira nossa cidade, com programas de governo que está chegando agora né? Porque os programas de governo geralmente usamos muito o do Banco do Brasil, mas agora a gente já usa o Sicoob também (COOPERADO 5, 2019).</p>
	<p>Eles têm uma proposta diferenciada, como que fala ... passar mais crédito e não visa tanto o lucro né. Lógico que tem que ter lucro, mas as formas como eles comunicam passam mais segurança e se comparar as taxas deles são melhores, eu achei melhores (COOPERADO 6, 2019).</p>
	<p>É mais facilidade para as compras do ramo da gente né (COOPERADO 9, 2019).</p>
	<p>Porque é o banco que fornece para o produtor rural juros de acordo com a gente (COOPERADO 13, 2019).</p>
<p><b>Atendimento e Interesse pela comunidade</b></p>	<p>Porque na minha parte né, tem ótimas propostas, atendimento muito bom, gosto bastante, e ele procuram nos ajudar. Às vezes sai uma linha de crédito lá boa eles mandam e estão buscando sempre a cooperar mesmo. (COOPERADO 1, 2019)</p>
	<p>[...]. Conversei com o funcionário do Sicoob aí teve o tratamento é totalmente diferente, conforto não pode nem se comparar. A cooperativa também é voltada para o agricultor e eu achei melhor porque o Itaú não é voltado para o agricultor, em parte salvou. Aí foi onde é que eu me interessei e estou muito satisfeito ainda (COOPERADO 4, 2019).</p>
	<p>Eu acho que ajuda bem os produtores rurais né. Um meio assim que encontrei que acho que ajuda mais do que os outros bancos (COOPERADO 8, 2019).</p>
	<p>A cooperativa hoje é bem mais vantajosa para a gente né, tem mais acesso, o pessoal lá da cooperativa é mais atencioso, entendeu? Então até para ajudar o município, o lugar, nossa região, a cooperativa tem contribuído muito. É importante para a região e para a gente também, ela ajuda muito. (COOPERADO 10, 2019).</p>
	<p><b>Localização e indicação</b></p>
<p>Porque na época, em 2000, quando eu me associei a cooperativa era o banco que estava na nossa cidade e a cooperativa que é voltado para agricultura né (COOPERADO 12, 2019).</p>	
<p>Eu tive indicações de outras pessoas que o Banco Sicoob era mais eficiente do que o Banco do Brasil por exemplo que é outro banco da cidade (COOPERADO 14, 2019).</p>	

**Quadro 11** - Motivações

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com os cooperados do Sicoob União, 2019.

Conforme o quadro 11, as razões de associação ao Sicoob União entre os cooperados entrevistados, reforçam as explicações de Meinen e Port (2012) e Freitas *et al.* (2009), quanto ao papel das cooperativas em pensar no público de cooperados, neste caso de agricultores. Fundamentado no fornecimento de serviços que correspondam à realidade desses associados (categoria negociação) e na busca por maior aproximação com os mesmos (categoria de atendimento e interesse pela comunidade). Já as falas dos cooperados 11 e 12 (categoria localização e indicação), ressaltam a importância da

inclusão financeira e a preocupação das cooperativas de crédito em atender localidades que até então não contavam com serviços de outras instituições financeiras. Para mais, corresponde ao modo que os próprios associados também são fontes promotoras dos diferenciais das cooperativas, a fim de apresentar o ambiente dessas organizações a possíveis cooperados.

Por outro lado, essas categorias não refletem as especificidades da cooperativa, que vão além de produtos, serviços e formas de atendimento que sobressaíram em relação a função social da organização. Entre os cooperados, a identidade cooperativista não foi reconhecida como um dos fatores de busca pela instituição, mas sua imagem quanto instituição financeira voltada aos agricultores revela como o Sicoob União é caracterizado pelos participantes.

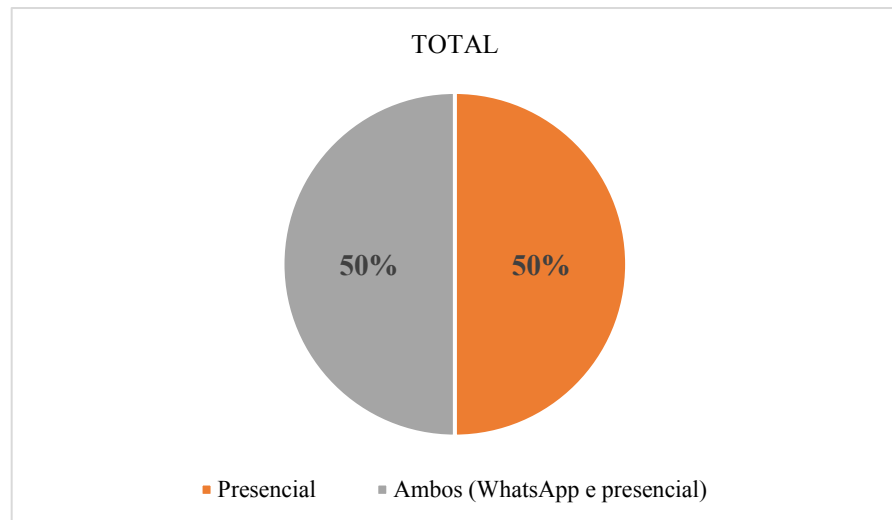
### **3.2.2 Atendimento e informações**

O Sicoob União no período estudado oferecia 19 pontos de atendimento presencial, em 18 cidades. Também realiza visitas aos domicílios e em empreendimentos, de acordo com os cronogramas próprios das agências. Além deste modo de relacionamento presencial, a cooperativa tem usado o WhatsApp<sup>71</sup> como canal de atendimento digital. Essas formas de interação, representam os principais modos de conhecimento e acesso a informações da cooperativa pelos cooperados entrevistados. O contato com a cooperativa pode ser usado para comunicação em tempo real ou com respostas posteriores ao envio das mensagens.

Baseado no relacionamento e no envio/recebimento de informações presenciais e online entre Sicoob União e os associados, foi perguntado aos cooperados sua preferência sobre as formas atendimento e como buscam se inteirar acerca das atividades desempenhadas pela cooperativa. A partir disso, foi analisado como os conteúdos presentes nestes canais de interação implicam na identificação dos participantes com a organização.

---

<sup>71</sup> O WhatsApp é um aplicativo para celulares que permite a troca de mensagens de texto, chamadas de voz, fotos, vídeos e localização. Presente em 180 países com mais de 2 bilhões de usuários, dos quais o Brasil conta aproximadamente 127 milhões de usuários. Disponível em: <https://www.whatsapp.com/about/>. Acesso em: 05 maio 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/tec/2018/07/facebook-chega-a-127-milhoes-de-usuarios-mensais-no-brasil.shtml>. Acesso em: 05 maio 2020.



**Figura 15** - Gráfico de Preferência de atendimento

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com cooperados, 2019.

Quanto a preferência de atendimento salienta os participantes que responderam ambos as formas:

“Eu acho que os dois [online e presencial], porque aqui na sede também tem esse contato direto né, de vez em quando é bom conhecer a pessoa, ver se é uma pessoa positiva ou não” (COOPERADO 7, 2019).

“É uma mescla entre os dois porque a gente já sai daqui [cooperativa] hoje, ele manda mensagem, a gente analisa e já sabe que a vai fazer. Já chega lá, mas adiantado né, mais rápido” (COOPERADO 10, 2019).

É eu acho assim, de acordo com a necessidade tanto presencial quanto virtual ajudam bem. Se eu tiver com um tempinho vou lá e resolvo, ou se não é mais rápido só perguntar mesmo, o online já ajuda bem[...]. Então a aproximação nossa é bem tranquila. Lá [Sicoob] é uma casa da gente também sabe? Chegamos lá tem muita facilidade você pode entrar lá conversar (COOPERADO 6, 2019)

Por meio do WhatsApp, os cooperados buscam respostas rápidas aos seus problemas específicos, para posteriormente com as informações obtidas por parte dos atendentes ou gerentes, agilizar suas documentações, orçamentos entre outras operações que facilitam as negociações com a cooperativa. Entretanto, na relação presencial com os funcionários do Sicoob União foi possível observar como a temporalidade, os momentos de troca e diálogo entre a cooperativa e os cooperados configuram formas de identificação proporcionados naquele ambiente. Os entrevistados destacaram a confiança, a empatia, a segurança e o vínculo que se cria com essas pessoas como fatores substanciais da cooperativa:

“ A segurança da gente com eles lá na cooperativa é muito maior. Porque lá eles te respondem, você não tem medo. Então assim, certos serviços eu nem faço online não, eu bato o pé lá mesmo” (COOPERADO 12, 2019).

Eu gosto muito [WhatsApp], porque agiliza, mas o atendimento pessoal é muito bom. Porque tem hora que descontraí, né? Às vezes, surge um comentário diferente, aí fala mais alguma coisa, então eu gosto também. Igual, eu frequento muito o banco, a cooperativa, então acaba a gente tendo um relacionamento bem pessoal também, no meu caso (COOPERADO 1, 2019).

Eu gosto sempre de estar em contato com o pessoal que está lá. Você vê o carinho que eles têm com a gente, coisa que não tinha na outra agência. Eu mesmo não fico mais de 10 dias sem ir à agência. No que eu preciso, e que também faz parte né, dá saudades dos meninos, eu tenho que ir lá. Então se você ficar no sistema online essas coisas, você nem percebe como que os funcionários são (COOPERADO 4, 2019).

As respostas dos participantes revelam que mesmo com a praticidade proporcionada pelo WhatsApp, a utilização dessa mídia não substituiu a relação presencial que contém elementos característicos da organização a convivência, confiança e compartilhamentos realizados por meio da interação face a face com os funcionários e outros cooperados no ambiente. Com base nas falas dos entrevistados, percebe-se como esses aspectos relacionais são mais evidentes na identificação dos cooperados com a instituição do que os princípios cooperativistas.

Além disso, um dos empecilhos na comunicação organizacional é planejar estrategicamente o equilíbrio entre as diversas formas de interação para o atendimento específico de cada público (MAIO, 2015). Para a autora, as ações conjugadas com relacionamentos mediados e presenciais possibilitam a viabilização do negócio. Embora a presente pesquisa não se aprofunde nos estudos de mediação, é notório que a utilização de mídias digitais (neste estudo o WhatsApp) aceleram na concretização de algum serviço ou esclarecimentos entre cooperativa-cooperados e vice-versa, o que possivelmente contribui no cotidiano de ambos.

No que toca às formas de relacionamento presencial ou via WhatsApp com os cooperados rurais, explica o funcionário 3 que a comunicação prioriza o envio de informações sobre as formas de utilização do crédito rural, como os associados podem aplicar os recursos financeiros, bem como orientar sobre as demais operações disponíveis pela cooperativa (orçamentos, taxa dos serviços, retorno para pagar os empréstimos etc.). No entanto, apresentar todos os serviços prestados pela cooperativa aos cooperado é uma das dificuldades do Sicoob União:

Nós ainda temos essa barreira, é nossa falha de não falar sempre dos produtos nossos com os associados. O que acontece demais é ouvir do associado ‘acabei de fazer no Banco do Brasil’, renovei meu seguro mês passado. Então, a gente vê que realmente a falha está na gente (FUNCIONÁRIA 2, 2019)

As entrevistas com cooperados e profissionais apontam que o acesso às informações sobre os serviços prestados pela cooperativa ainda é falho. Além dos serviços, outro tema analisado na comunicação foi a visibilidade aos projetos sociais<sup>72</sup> realizados pelo Sicoob União, que envolve atividades voltadas à educação cooperativista, à educação financeira e à conscientização ambiental. Práticas relevantes na integração da cooperativa com as comunidades, fomento do cooperativismo e dos princípios cooperativistas em prol do desenvolvimento local, com a construção de ações que contribuam para educação, meio ambiente e saúde das regiões que contam a presença da organização.

Acerca dos projetos sociais realizadas pelo Sicoob União, entre os cooperados entrevistados, nenhum deles demonstrou ter conhecimento dessas atividades. Das ações sociais realizadas pela cooperativa somente o Dia C<sup>73</sup> e as campanhas de doações de roupas foram lembrados no decorrer das entrevistas. Essa verificação na pesquisa sobre o desconhecimento das atividades sociais realizadas pela cooperativa dificulta o entendimento sobre ela enquanto organização que busca se inserir e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região, assim como estimular os cooperados a se envolverem nessas atividades.

A falta de instâncias participativas e de sistemas comunicacionais que propiciem maior aproximação entre os cooperados e a cooperativa para situar o empreendimento, além dos produtos e serviços, limita o acesso sobre as informações oficiais do Sicoob União por parte desses usuários e influenciam acerca da identidade da organização. Conseqüentemente as atribuições dos associados ficam restritas a utilização e ao recebimento de conteúdos sobre determinados serviços, às linhas de crédito e, por vezes, sem conhecimento do que mais a cooperativa tende a oferecer aos associados e às comunidades que se encontram.

---

<sup>72</sup> Disponível em <https://www.sicoobuniaoedosvales.com.br/post/conhe%C3%A7a-os-projetos-de-cunho-social-e-ambiental-do-sicoob-uni%C3%A3o-dos-vales>. Acesso em: 10 jun. 2020.

<sup>73</sup> O Dia de Cooperar, também chamado de Dia C foi uma iniciativa criada pela OCEMG em 2009 e que ganhou abrangência nacional. No primeiro sábado de julho as cooperativas espalhadas pelo Brasil desenvolvem atividades voluntárias: educativas, saúde, ambientais e de conscientização nas comunidades onde estão inseridas. Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br/pagina/116/dia-de-cooperar.aspx>>. Acesso em: 10 maio 2020.

Ressaltam os cooperados 1 e 6 sobre como buscam se inteirar sobre as atividades da cooperativa:

Quando eu tenho necessidade de alguma coisa eu pergunto. Quando tem alguma coisa boa né, eles tentam informar a gente, tudo que eles têm lá eles informam e a gente fica sabendo. Boca a boca ou às vezes quando preciso de alguma coisa, mando mensagem, ligo ou eu vou lá (COOPERADO 1, 2019).

Geralmente o gerente comunica comigo né, ou até mesmo as atendentes lá já ligam e passam para a gente ou se não quando eu quero fazer alguma coisa eu pesquiso e pergunto: Você tem taxa para isso? Aí eles já me falam: eu acho que tem uma linha aqui que bate certinho com isso. (COOPERADO 6, 2019).

Ou até mesmo não procurar informações acerca da cooperativa: “Eu na verdade eu não busco me informar nada. As informações que têm são dos próprios funcionários do banco” (COOPERADO, 3, 2019).

Nesse caso, a relação do cooperado como dono-usuário da cooperativa fica centrada na busca e concretização de negócios. A imagem-conceito, conforme enfatizada por Baldissera (2006), que concerne à forma como os indivíduos reconhecem a organização parece bastante falha. No Sicoob União, como percebido, a comunicação é direcionada aos benefícios e à utilização dos produtos e serviços. O que economicamente é bom para empreendimento, mas a organização não trabalha com outras questões que contribuiriam para o seu funcionamento e diferenciação diante das demais instituições bancárias. Logo, reforçam a necessidade da criação de estratégias e ações comunicacionais que contribuam para a transparência e entendimento sobre a gestão de cooperativas como apontadas por Marques (1980), Valadares (2005), Sousa, *et al.* (2013) e Taricco (2016). Destarte, além de sua proposta em beneficiar as pessoas e comunidades locais com serviços e produtos, as cooperativas precisam demonstrar como seus princípios e valores estão presentes cotidianamente na organização.

### **3.2.3 Diferenciação**

Observar as questões levantadas nos tópicos anteriores possibilitam refletir acerca da identidade organizacional e sobre como a imagem é percebida pelos cooperados, sendo esse o último ponto de análise da pesquisa. Para isso, foi perguntado aos cooperados qual a diferença entre o Sicoob União e as instituições bancárias. As respostas, após a leitura do pesquisador, foram agrupadas em duas categorias:

1) Serviços: no qual a diferenciação é baseada em melhores taxas, cuidado com a conta dos cooperados e negócios acessíveis aos agricultores.

2) Relacionamento: nessa categoria observa como a atenção e tratamento dos funcionários com os cooperados contribuem na identificação da organização.

<b>Diferenciação</b>	<b>Opiniões dos entrevistados</b>
<b>Serviço</b>	É isso aí o jeito de atender, o tipo de atendimento. Hoje, assim, tudo que o Banco do Brasil tem a cooperativa oferece com uns juros melhor quando vamos negociar, fazer um empréstimo tem as condições melhores (COOPERADO 2, 2019).
	Então é um banco que olha mais para o cliente como um indivíduo único, quanto aos outros você é somente um número, por exemplo, na Caixa Econômica eles geralmente nem sabe quem você é. No Sicoob eu vejo que ele é um banco assim que pega a pessoa para cuidar da conta dela (COOPERADO 9, 2019).
	O jeito de lidar e é mais acessível, o crédito pessoal é mais rápido. Aqui [Sicoob] tem mais oportunidades para nós agricultores. Então, para mim o crédito mais rápido foi melhor do que nos outros bancos (COOPERADO 7, 2019).
	É o preço das taxas, tudo é mais baixo que o banco privado (COOPERADO 12, 2019).
<b>Relacionamento</b>	Com certeza, o Banco do Brasil, pelo menos o de Piranga, a gente não consegue nem ligar mais, mas o Sicoob União que é muito melhor e ajuda muito mesmo (COOPERADO 01, 2019).
	A gente percebe, o pessoal é super gente boa. Na verdade, é o que precisa de um banco de cooperativa, né? Tratar bem o associado e, aqui, o Itaú eram bem desleixado, não faziam questão da gente nada, não importava em melhorar (COOPERADO 4, 2019).
	As formas como eles lidam com a gente muda totalmente, como que fala ... é como se fosse relação de amigos. Assim, eu chego lá converso com o gerente, tenho mais facilidade de chegar até o gerente. Nos outros bancos até tem, mas eles ficam com aquele Ah tem que ver não ficam com aquela firmeza com a gente. Eles [Sicoob União] correm mais atrás para nós e querem fazer acontecer a coisa (COOPERADO 6, 2019).
	Há muita diferença, o atendimento da cooperativa é muito melhor que o dos outros bancos. Para a gente, que é produtor rural, então nossa senhora. Eu no comércio, é muito melhor do que o Banco do Brasil ou os outros bancos. Muito mais atenção e eles esclarecem mais as coisas (COOPERADO 10, 2019).

**Quadro 12** - Diferenciação

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas com os cooperados do Sicoob União, 2019.

As categorias presentes na diferenciação revelam como o Sicoob União responde aos anseios dos cooperados com seu atendimento, relacionamento e os serviços prestados. Em contrapartida, nenhum dos participantes apontaram sobre os projetos sociais realizados pela organização, seus direitos como cooperado, o modelo de gestão, participação em assembleias e nos resultados da cooperativa (distribuição de sobras) entre outras características como fatores diferenciais das agências bancárias. No que concerne à realização de negócios, os cooperados entrevistados possuem uma imagem positiva da organização. Já quanto a identidade cooperativa, na qual deveria se basear a essência do

empreendimento, com os princípios, direitos e deveres, não aparecem como diferenciais do empreendimento.

Outro fator observado são as diferentes formas que os cooperados retratam o Sicoob União como: banco, banco de cooperativa, Bancoob, Banco Sicoob; cooperativa banco. Isso revela como a identidade cooperativa não é característica de diferenciação das agências bancárias. Esse ponto pode ser justificado pela falta de práticas comunicacionais que ilustrem essa questão ao público da organização ou de incentivo por parte do sistema para trabalhar a identidade organizacional, bem como a necessidade de pensar em novos meios e métodos participativos adequados aos cooperados que promovam a conscientização. Por exemplo, nos perfis do Sicoob União no Facebook e no Instagram há postagens que apresentam alguma das questões não faladas pelos associados (assembleias, projetos sociais e princípios), mas a maior parte dos entrevistados, como apontado no capítulo anterior, não utiliza essas mídias.

Vale destacar que por mais que a identidade cooperativa não seja percebida entre os participantes, não significa que os cooperados não se identifiquem com o Sicoob União. As categorias analisadas também representam o modo pelo qual as relações cooperado-cooperativas tecem as identificações dos participantes e atribuem sentidos à imagem da organização. Serve para ilustrar as experiências dos cooperados nas agências bancárias como espelhamento no processo de identificação com o Sicoob União, sendo a interação, a preocupação com os agricultores e o relacionamento realizados na cooperativa apresentados como diferenciais da organização. Nesse sentido, para além das características situadas pelos participantes, parte da cooperativa a possibilidade de propor espaços de integração que propiciem aos cooperados se inteirarem sobre a organização.

As perspectivas dos cooperados, discutidas ao longo do capítulo, demonstram um ambiente de tensão acerca da identidade organizacional na relação dono-usuário do empreendimento. O conteúdo apresentado expõe uma visão somente voltada ao indivíduo enquanto usuário (atendimento, melhores taxas, pensado no agricultor) que também são atributos essenciais da organização, mas que merecem ser analisadas juntamente com o papel do associado enquanto dono (conhecimento acerca da gestão democrática, projetos sociais desenvolvidos, modelo cooperativista, atribuições na escolha dos representantes na diretoria e conselho da organização, participação nas assembleias etc.).

Os motivos de associação e diferenciação refletem em como os serviços prestados pelo Sicoob União caracterizam a identificação dos cooperados com a cooperativa, dos quais o atendimento online e principalmente a proximidade entre as pessoas no relacionamento presencial contribuem no vínculo e na imagem que os participantes

possuem da cooperativa. No entanto, caso esses atributos (melhores taxas, funcionários com uma ótima relação com clientes) se encontrem nas agências bancárias, quais outras questões podem agregar na concepção dos associados sobre a cooperativa? É nesse ponto que a valorização da identidade cooperativa precisa ser refletida no cotidiano das organizações, com intuito de contar com cooperados cientes sobre o funcionamento e do papel que a própria desempenha nas regiões atendidas.

Diante disso, as falas dos cooperados revelam a necessidade do Sicoob União em pensar a comunicação como suporte da educação cooperativista, conforme apontam Sousa *et al.* (2013) e Valadares (2005). Nessa prática, suas atividades possibilitam a criação de instâncias participativas como o caso da Organização do Quadro Social (OQS)<sup>74</sup>, encontros, eventos que propiciem espaços de trocas e compartilhamentos acerca do cooperativismo de crédito, a importância da participação dos cooperados, o retorno que a organização gera nas comunidades, sua diferenciação dos bancos entre outras temáticas que auxiliam na identidade organizacional e na identificação dos associados com empreendimento.

---

<sup>74</sup> “A OQS é considerada uma ferramenta prática e efetiva para consolidação da participação e gestão democrática dos associados, devido, especialmente, ao aumento de fluxo de informações que passa existir por meio de sua instrumentalização no ambiente cooperativo” (SOUSA, *et al.*, 2018, p. 39).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, a análise realizada sobre o Sicoob União possibilitou refletir acerca de como a gestão comunicacional é operacionalizada e o seu papel frente às demandas do sistema. As estratégias de comunicação adotadas pelo Sicoob para dar visibilidade as suas ações em cenários rurais, são baseadas especificamente em questões mercadológicas (promoção dos produtos e serviços) e no que a organização pode contribuir no cotidiano dos cooperados. Isso é caracterizado na forma como os entrevistados se identificam com a cooperativa e nas ações das mídias utilizadas pelo Sicoob União que não demarcam o lugar da organização como uma instituição financeira diferente das agências bancárias.

Nas entrevistas, contatou-se que essas distinções ficam centradas nas taxas, juros melhores provenientes da cooperativa em relação aos bancos, na forma de atendimento e na relação criada entre os funcionários e os cooperados. Por mais que os resultados encontrados não possam ser generalizados, a pesquisa aponta a necessidade do desenvolvimento de ações que contribuam na compreensão da identidade cooperativa. Dessa forma, os associados podem entender a sua relevância na organização para além da concretização do negócio, mas em seu funcionamento (direitos, deveres) e benefícios que a própria pode levar às comunidades atendidas.

Na construção da pesquisa, o primeiro capítulo apresentou um panorama geral do cooperativismo de crédito no Brasil e como suas alterações devido a questões políticas, legais e de gestão levaram a maior parte das cooperativas do ramo financeiro se organizarem em sistemas como o caso do Sicoob. Nesse processo, entende-se por mais que sejam regidas pelo Bacen, as cooperativas se diferem das instituições bancárias, no seu formato societário direcionado às pessoas e não ao capital, baseadas em princípios e valores que caracterizam esse modelo de autogestão, em que as práticas comunicacionais são fundamentais na identidade organizacional, promoção da imagem e no relacionamento da cooperativa com os cooperados e demais públicos.

O segundo capítulo da dissertação buscou investigar e compreender o processo comunicacional de uma cooperativa singular dentro de um modelo nacional do Sicoob, que tem por base a padronização de suas atividades, como a comunicação, a fim de ter uma uniformidade das ações de suas cooperativas em todo o país. O Sicoob União por contar com um membro de marketing responsável por essa função, demonstrou o direcionamento comunicacional adotado pela cooperativa, com foco essencialmente mercadológico e na prospecção de novos cooperados. Ademais, apresentou seu modo

operacional frente as demandas sistêmicas e a forma como a mesma atua diante de suas especificidades. Fazer parte desse modelo também mostrou a relação e dependência das ações comunicacionais da cooperativa com sua central e confederação para aprovação de publicações próprias, respeitada as orientações dos sistemas e como a maioria das ações comunicacionais ficam centradas na promoção dos serviços, campanhas e produtos da organização, evidenciando o foco em questões mercadológicas e institucionais.

Os estudos desenvolvidos por Kunsch (2003; 2012; 2016), Baldissera (2009; 2010), Tavares (2009), Martinuzo (2016), Souza *et al.* (2014) e Sousa *et al.* (2018) colaboraram no entendimento das estratégias e na gestão comunicacional da organização. Foi constatado através das entrevistas com funcionários e cooperados que além do atendimento presencial, entre os canais de relacionamento da cooperativa, o WhatsApp tem auxiliado no acesso a informações de forma rápida e objetiva e no momento de sanar dúvidas dos associados. Notou-se que a cooperativa optou por uma comunicação verticalizada e baseada em plataformas digitais, mesmo que parte do público não tenha acesso à internet e ou facilidade em utilizar mídias sociais.

Os vídeos com depoimentos de cooperados divulgados nas redes sociais Instagram, Facebook e YouTube do Sicoob União contribuíram na construção da imagem positiva da cooperativa com seus interlocutores. Esses valorizam o atendimento e a atenção dada as particularidades de cada um dos associados, juntamente com os benefícios de se fazer parte da instituição. No que se refere à participação dos associados em suas publicações, por mais que algumas pessoas tenham aparecido em vídeos institucionais, a imagem do cooperado do Sicoob União em suas diversas agências em Minas Gerais ainda é pouco divulgada. Associar a imagem dos próprios cooperados na divulgação em suas redes sociais pode vir a ser uma forma de enaltecer e fidelizar o público de usuários da instituição.

As tecnologias digitais são cada vez mais utilizadas pelas cooperativas de crédito que atuam no interior, a exemplo do Sicoob União. Embora essa seja realidade da maioria das cidades, ainda há regiões, principalmente em comunidades rurais, mais isoladas nas quais o acesso é limitado ou inexistente. Diante desse quadro, as cooperativas precisam se manter constantemente atualizadas com as inovações do mercado e criar estratégias que a possibilitem se inserir no meio digital, mas sem deixar de observar a realidade e os canais de acesso dos diversos públicos atendidos. Adequação que poderá permitir demonstrar a responsabilidade e interesse da organização em auxiliar os cooperados de acordo com o contexto que se encontram.

A despeito das informações presentes nessa pesquisa reflitam a realidade dos cooperados respondentes, abre-se espaço para novos questionamentos em referência aos produtores rurais. Visto a relevância de entender o contexto que essas pessoas se encontram, com o objetivo de utilizar meios comunicacionais adequados aos mesmos, sendo a aplicabilidade de diagnósticos locais, pesquisas de opinião, exemplo de práticas que proporcionam a oportunidade de as cooperativas compreenderem a realidade dos cooperados e contribuírem no relacionamento com a instituição.

No último capítulo, as análises das publicações nas redes sociais direcionadas ao público rural do Sicoob União demonstram que ao seguir as postagens da confederação e central, a cooperativa não se preocupa com a diversidade do rural presente nas regiões atendidas. Esta é uma questão que se impõe e precisa ser repensada para a valorização dos grupos que compõem o quadro social da cooperativa.

Os estudos sobre diversidade contemplam várias questões culturais, gênero, raça, classe social que merecem espaços com discussões específicas e mais aprofundadas. Em cooperativas, cabe a reflexão dessa temática e sua relação com os princípios e valores que regem esse tipo de organização e assim observar se a mesma é pensada e/ou estimulada no cotidiano dessas organizações com funcionários, cooperados e demais públicos de interesse.

A partir das entrevistas, também foi possível analisar como a identidade e imagem da cooperativa estão presentes no cotidiano do cooperados. O Sicoob União apresenta uma imagem positiva na avaliação dos respondentes, entretanto a identidade cooperativa e suas características de gestão não foram ressaltadas. Observações que levam a inferir como resultado da comunicação que prioriza produtos, serviços e promoções da organização em detrimento dos valores que regem o cooperativismo. As ações mercadológicas poderiam em si não significar o distanciamento dos valores, mas também servir de cenário para incorporar os princípios e divulgá-los associando-os a visibilidade dos produtos e serviços, entretanto essa combinação não foi percebida nos canais de comunicação da cooperativa.

A pesquisa apontou como ponto fraco o não reconhecimento dos valores cooperativistas pelos cooperados, tanto que foi bastante comum os entrevistados se referirem ao Sicoob União como “banco, banco cooperativa e Bancoob”. Contudo, observou-se que a principal diferenciação está no atendimento na relação de proximidade entre cooperativa-cooperado. O atendimento prestado remete ao acolhimento, segurança, confiança, amizade propiciadas no ambiente da cooperativa, nas quais contribuem para a concretização dos negócios.

Tomando como exemplo o estudo realizado no Sicoob União, espera-se que os conteúdos apresentados na dissertação contribuam as cooperativas e seus respectivos gestores e diretorias a refletirem acerca do modo de funcionamento dos canais utilizados pelas organizações se estes correspondem a necessidade do público ou da instituição, bem como a criação de novas práticas comunicacionais que auxiliem cooperados na participação e compreensão sobre as atividades desempenhadas pelo empreendimento.

Para as cooperativas de crédito filiadas ao Sicoob, além do plano sistêmico de comunicação, o conteúdo da dissertação demonstra a importância do desenvolvimento de um plano comunicacional próprio da organização. Nesse método, a coleta de informações sobre os perfis que compõe o quadro social da cooperativa, as diversidades das regiões atendidas e juntamente com as particularidades (a exemplo dos princípios e valores do cooperativismo, assim como a missão, visão e objetivos estabelecidos pela cooperativa) desse modelo de gestão devem ser levadas em consideração na sua elaboração. Diferente do plano entregue as cooperativas filiadas do Sicoob, o planejamento deve contemplar canais adequados aos funcionários, diretores, cooperados e demais públicos de interesse listados pela instituição. Dessa forma, propiciar maior integração e transparência entre os mesmos

As discussões apresentadas no decorrer da dissertação demonstram a complexidade da comunicação em cooperativas. Nesse sentido, é necessário que os profissionais responsáveis por essa função na entidade busquem o equilíbrio entre as questões sociais e econômicas do empreendimento. Para então, pensar em práticas adequadas que além da concretização dos serviços, propiciem que as informações da instituição circulem de forma simétrica para o quadro social que compõe a cooperativa e certifiquem que os processos decisórios ocorram em instâncias democráticas (VALADARES, 2005; SOUSA, *et al.*, 2014; 2018). Tais ações, conseqüentemente irão influenciar na imagem cooperativa, os resultados da pesquisa apontam que a mesma não deve se basear somente na venda de seus produtos e valorização da marca, mas também ser alicerce na construção da gestão democrática, representar seus cooperados, compartilhar sua identidade e demais características presentes nesse modelo de gestão com seus interlocutores.

No que se refere as limitações da dissertação, destaco que não possível entrevistar os cooperados de todas regiões atendidas pelo Sicoob União, devido ao tempo e a logística para conseguir contato e realizar a atividade com mais cooperados. Como fragilidade, sublinho que a análise foi realizada em uma cooperativa e que precisa ser ampliada e ou estudada em comparação a outras realidades para verificar se as questões apresentadas

aqui também se repetem em outras instituições. Outra fragilidade foi avaliar apenas as mídias digitais, tendo em vista que as demais mídias poderiam ter estratégias de diálogo com o rural mais inclusiva.

Os resultados da dissertação também auxiliam na reflexão de novas pesquisas. Para maior compreensão acerca da identidade cooperativa sugere-se o desenvolvimento de estudos que relacionem os modos de identificação dos cooperados com a organização e como isso interfere e/ou colabora na compreensão e envolvimento nas atividades da cooperativa. Pensar em como a combinação de mídias (massivas e digitais) poderiam auxiliar na autogestão e entendimento do modelo cooperativo por parte dos cooperados.

Outro fator que pode ser analisado em futuros trabalhos, diz respeito aos estudos de diversidades em cooperativas a partir da perspectiva dos cooperados e assim observar como os próprios se sentem representados com as ações da cooperativa, aspecto que não foi observado na dissertação. Por fim, o plano sistêmico de comunicação do Sicoob confederação e quais demandas são elencadas em sua construção na confederação. Observar tal processo permitirá entender além de sua estrutura se a diversidade de públicos que compõe o quadro social do Sicoob é levada em consideração.

Pensar na gestão da comunicação é de suma importância para as cooperativas, desde a implantação de um setor específico ao modo de operacionalização. As explicações apresentadas demonstram como seu papel é fundamental no cotidiano das cooperativas, seja no mapeamento dos públicos, no relacionamento com os diferentes perfis que a compõem, na promoção dos serviços e produtos, no auxílio da gestão democrática, bem como transparecer e fomentar esse modelo de organização presente em diversos ramos e regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A. T., et al. **A invisibilidade parcial do trabalho feminino no campo das atividades produtivas.** 18º REDOR. 2014. Disponível em: <http://www.ufpb.br/evento/index.php/18redor/18redor/paper/viewFile/1957/876>. Acesso em 25 de Maio, 2020.

BALDISSERA, R. Comunicação, identificações e imagem-conceito. **FEEVALE e UCS**, 2006.

BALDISSERA, R. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 228-243, 2007.

BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. **Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora**, v. 2, p. 199-213, 2010.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BALDISSERA, R; ARAUJO, D. C. Responsabilidade social, diversidade e marketing: o discurso Real Beleza Dove. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 9, n. 1, p. 34-44, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo.2018. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2FDefault.asp%3FCOOPCREDPANORAMA>. Acesso em: 5 jan. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Acesso à informação: correspondentes. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fbc\\_atende%2Fport%2Fcorrespondentes.asp](https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fbc_atende%2Fport%2Fcorrespondentes.asp). Acesso em: 20 jun. 2019

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf). Acesso em: 2 dez. 2018.

BÚRIGO, F. L. **Finanças e Solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. Florianópolis, 2006a. 274 f.** Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Sociologia Política)–Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.nesfi.ufsc.br>.

BÚRIGO, F. L. Finanças e solidariedade: o cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2006b.

CANÇADO, A. C; SOUZA, M. F. A; PEREIRA, J. R. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 2, p. 51-62, 2014.

CARVALHO, C. Â.; SALES, J. E. Cooperativismo de Crédito: Histórico e Evolução da Legislação. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE| ISSN 2237-1664**, n. 3, p. 20-35, 2011.

CAVALCANTI, S. H. T; et Al. Marketing e diversidade: Prazer, eu existo. **Diálogo**, n. 32, p. 203-224, 2016.

CHAIRE COOPÉRATION GUY-BERNIER. UQAM & Chaire Lyon 3 Coopération, Université Jean-Moulin Lyon 3. **La conception populaire de la nature coopérative et sa notoriété: Une étude internationale**, 2014. Disponível em: [https://chaireccgb.uqam.ca/upload/files/La\\_conception\\_populaire\\_de\\_la\\_nature\\_cooperative\\_et\\_sa\\_notoriete\\_-\\_Une\\_etude\\_internationale.compressed.pdf](https://chaireccgb.uqam.ca/upload/files/La_conception_populaire_de_la_nature_cooperative_et_sa_notoriete_-_Une_etude_internationale.compressed.pdf). Acesso em 01 de maio 2019

CHAVES, S. S. O cooperativismo de crédito no Brasil: evolução e perspectivas. In: **Desafios do Sistema Financeiro Nacional: o que falta para colher os benefícios da estabilidade conquistada**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, p. 69-97, 2009.

COLPO, C. D. **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.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. TIC's domicílio 2018. Disponível em: <https://cetic.br/pesquisa/domicilios/indicadores>. Acesso 03 abr. 2020

CRESOL. Balança e relatório de atividades. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoRelatriodeAtividades2018.pdf>. Acesso 05 Jun 2019.

CUNHA, R. R. C; DARDE, V. W. S; LEME, F. A. As contribuições da TV para o desenvolvimento do campo e construção de novas representações sobre o rural. **Sessões do Imaginário**, v. 20, n. 34, p. 18-26, 2015.

CURY, V. B. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, p. 193-224, 2016.

FILHO, T. L. D. **Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo**. Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 2002.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. Difusão Editora, 2012.

FRANÇA, V. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. **C-Legenda-Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual**, n. 05, 2001.

FREITAS, A. F; FREITAS, A. F.; SÁ PEDRA, M. Participação na gestão de cooperativas: a estratégia de organização do quadro social (OQS). **Em Extensão**, v. 10, n. 1, 2011.

FREITAS, M. L; et al. Cooperativas de crédito: inclusão financeira com impactos sociais positivos. **Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, p. 113-129, 2009.

FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Relatórios. Disponível em: <http://www.fgcoop.coop.br/rel-trim-2018>. Acesso em 5 de janeiro de 2019

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODINHO, L.A. “CECO/OCB- ANCOOP”. In: Pinho, D.B; Palhares, V.M.A (orgs.). O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Esetec Editores Associados, 2004.

GONÇALVES, E. M; GIACOMINI, F. G. Comunicação organizacional: uma abordagem ampliada. In: GONÇALVES, E. M; GIACOMINI, F. G (Org). **Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS, 2014.

GUIMARÃES, M. K. O Atual modelo de cooperativismo de crédito brasileiro – a utopia e a realidade. In: Pinho, D.B; Palhares, V.M.A (orgs). O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Esetec Editores Associados, v. 2, 2010.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. Instituto Ethos, Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE. **Guidance notes to co-operative principles**. 2017. Disponível em:<http://www.ica-ap.coop/sites/ica-ap.coop/files/Guidance%20Notes%20EN.pdf> . Acesso em: 10 jul. 2019.

KLEIN, A. N. **Fotografia em preto e branco: uma análise das campanhas institucionais e do segmento da moda**. 2014. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2253>. Acesso em: 13 nov. 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. São Paulo: Intercom – **Revista Brasileira de Ciência da Comunicação (RBCC)**, v.35, n.2, p. 267-289. 2012.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, p. 37-58, 2016.

LOPES, S. I. **Mídia e diversidade: da estrutura ao conteúdo a rejeição da realidade racial brasileira**, 2020. No prelo.

MACEDO, A. S; SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. O papel da comunicação na articulação dos diferentes níveis de organização no modelo central-singular de cooperativas. **Bahia Analise & Dados**, v. 23, n. 1, p. 89-105, 2013.

MAGNONI, A. F; MIRANDA, G. V. Os meandros de uma comunicação (hiper) local em um cenário rural. **Pauta Geral-Estudos em Jornalismo**, v. 3, n. 1, p. 91-110, 2016.

MAIO, A. M. D. Das mídias sociais aos encontros presenciais: a opção pela comunicação face a face. **Embrapa Pantanal-Capítulo em livro científico (ALICE)**, 2015.

MARQUES, M. O. Comunicação e educação cooperativista no Brasil. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 10, n. 7, p. 33-50, 1980.

MARTINUZZO, J. A. **Os públicos justificam os meios: mídias customizadas e comunicação organizacional na economia da atenção**. Summus Editorial, 2014.

MEINEN, Ê; PORT, M. O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã. **Brasília: Confebras**, 2012.

MEINEN, Ê; PORT, M. Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios. **Brasília: Confebras**, 2014.

MORAES, A. T.; *et al.* Marketing e diversidade: Prazer, eu existo. **Diálogo**, n. 32, p. 203-224, 2016.

MORAES, S. R. Comunicação e Cooperativismo: uma outra comunicação é possível. **Revista Brasileira de Inovação Científica em Comunicação**, vol. 1, nº 1, p. 34-46 – maio 2006.

NASSAR, P.; FURLANETTO, M.; FIGUEIREDO, S. A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira. 2009. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas-Abrapcorp**. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Agenda Institucional do Cooperativismo 2018**. Disponível em <https://www.ocb.org.br/publicacao/1/agenda-institucional-do-cooperativismo>. Acesso em 15 de Janeiro de 2020.

ORGANIZAÇÕES DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Anuário 2019: Informações econômicas e sociais do cooperativismo mineiro. Disponível em: [http://minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario\\_2019/20/index.html](http://minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario_2019/20/index.html) acesso 20 jun. 2020.

PAIVA, B. G. M; SANTOS, N. M. B. F. UM ESTUDO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL DOI: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i2.4277>. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 2, p. 596-619, 2017.

PALHARES, V. M. A. “Análise histórica e evolutiva do cooperativismo de crédito no Brasil”. In: PINHO, D.B; PALHARES, V. M. A. (orgs). O Cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Esetec Editores Associados. v.2, 2010.

PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. **Brasília: BCB**, 2008.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa.Ed.UFV.2006. 372p

RUÃO, T. **O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor**. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2001. Disponível em: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao\\_IISOPCOM\\_2001.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf) . Acesso 15 de Maio 2019

RUÃO, T. **O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades**. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2005. Disponível em: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5358/1/RuaoT\\_identidadimagemuni\\_v\\_05.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5358/1/RuaoT_identidadimagemuni_v_05.pdf) . Acesso 15 de Maio 2019

SCHMITZ, V. R. Comunicação e saberes em diálogo: perspectivas internacionais nas organizações cooperativas. XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais**. Rio de Janeiro, RJ – 4 a 7/9/2015.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, v. 13, n. 31, p. 47-53, 2006.

SILVA, G. L. R; LOPES S.I. Comunicação Organizacional e Cooperativismo de Crédito: Análise das Centrais Sicoob de Minas Gerais. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, 2017, 6.1: 119-135.

SILVA, G. L. R; LOPES S.I. Comunicação Organizacional em Cooperativas de Crédito: Análise das Centrais e Cooperativas Sicoob em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, 2018, 5.9: 113-128

SILVA, G. L. R; LOPES S.I. Representações sociais do rural no facebook do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 4, jul, 2019

SILVA, Tavares Renato. O cooperativismo de crédito e seus reflexos no desenvolvimento local: estudo de caso da cooperativa de crédito Sicoob Cocred. 130 f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional – Centro Universitário de Franca – Uni-FACEF, Franca-SP, 2015.

SOUSA, D. N.; et al. A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 2, n. 1, 2013.

SOUSA, D. N; 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.

SOUSA, D. N.; et al. “Temos que saber que a cooperativa é uma empresa diferente”: percepções sobre a educação cooperativista. **Revista Humanidades e Inovação** v.5, n. 2 – 2018.

SOUSA, D. N; et al. A comunicação na gestão de cooperativas. **Cadernos de Comunicação**, 2018, 22.2.

TARICCO, J. L. **Cooperativismo, jóvenes e comunicacion: Programa de cooperativismo y economia social em la univerisad**. Ministério de Educacion. Córdoba. 2017.

TARICCO, J. L. Comunicacion y cooperativismos: Organización comunicante – comunicacion participante la economia social y solidaria. Disponível em: [https://www.academia.edu/37266122/Nota\\_Comunicaci%C3%B3n\\_y\\_Cooperativismo](https://www.academia.edu/37266122/Nota_Comunicaci%C3%B3n_y_Cooperativismo) .Acesso em 25 de out, 2019.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

TONI, Deonir. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1, p. 235-268, 2009.

TORQUATO.G. **Comunicação empresarial/ Comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. V. 11. São Paulo: Summus, 1986.177p.

TORQUATO.G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TOTH, E. Gestão de Comunicação em função das diversidades nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010.

VALADARES, J. H. **Teoria Geral do Cooperativismo**. Versão 1. Pós-Graduação em Cooperativismo, Viçosa-MG, 2005.

VASCONCELLOS, C. F; BASTOS, K. H. **Uma análise reflexiva sobre o projeto “As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado”**. In Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo, SP. Anais (online). São Paulo: Abrapcorp, 2009. Disponível: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/IC\\_Vasconcellos.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/IC_Vasconcellos.pdf). Acesso em 15 janeiro 2019

VILLAMIZAR, C. I. G. Comunicación de la Identidad Cooperativa centrada en la Responsabilidad Social. Más allá de la publicidad comercial. **Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación**, n. 134, p. 107-126, 2017.

WAGNER, V., et al. A comunicação social como ferramenta para a consolidação dos princípios do cooperativismo. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 293-315, 2016.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

*WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS. 2017 Statistical Report. Word Council, 2018.*  
ZIGER, Vanderley. Cooperativismo de crédito solidário: inclusão social e desenvolvimento local. **Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores**. Brasília: Banco Central do Brasil, p. 101-109, 2009.