

THE PERCEPTION OF COOPERATES AS CUSTOMERS IN INFORMATION PRECESSING AND LEARNING IN CREDIT COOPERATIVES

A PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS ENQUANTO CONSUMIDORES NO PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO E DA APRENDIZAGEM EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Adriano Dias de Carvalho¹

E-mail: adrianodiascarvalho@hotmail.com

Rumeninng Abrantes Santos¹

E-mail: rumeninng@mail.uft.edu.br

Christiano França da Cunha²

E-mail: chfcunha@unimep.br

Nadia Kassouf Pizzinatto²

E-mail: nkpizzinat@unimep.br

André Luis Bertassi¹

E-mail: bertassi@ufsj.edu.br

Antonio Carlos Giuliani²

E-mail: cgiuliani@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Rodovia do Açúcar, km 156

CEP: 13.400-911 – Piracicaba/SP

RESUMO

O modo como a informação e o aprendizado são disseminados interfere diretamente na percepção que os cooperados têm do sistema em que estão inseridos. Assim, este trabalho busca compreender o sistema cooperativista, em particular o estudo da necessidade de elaboração dos processos contínuos de educação para os cooperados. Para tanto, foi realizado um estudo de caso através da observação participante em uma Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo, que agrega comerciantes de confecções no sul de Minas Gerais. A metodologia utilizada foi corroborada pela combinação de técnicas de pesquisa, como entrevistas e amostragem. Foram observados alguns pontos com o objetivo de agregarem-se informações sobre diversos aspectos, tais como: a motivação, o comprometimento, a criatividade e iniciativa, os programas de treinamento e a comunicação institucional. Espera-se que este trabalho possa contribuir para a implantação e implementação dos processos de aprendizagem, pontuando aspectos como estímulos para a melhor percepção dos cooperados.

Palavras chave: Cooperativismo; Bem coletivo; Aprendizagem; Processamento da Informação; Percepção.

ABSTRACT

The way information and learning are spread directly affects the perception cooperates have of the system in which they are. This paper searches understanding the cooperative system, in particular the study of the needs of constant educational processes for cooperates. It was conducted a case study developed through participant observation in a mutual credit and economy cooperative, which gathers fabric retailers from Minas Gerais, Brazil. Methodology was supported by combining research techniques, such as interviews and convenience sampling. The aspects observed were: motivation, commitment, creativity and initiative, training programs and corporative communication. This paper aims to be a contribution to the implementation of learning processes in cooperatives, focusing on aspects that can be considered as stimulus to improve the perception of cooperates.

Keywords: Cooperativism; Collective Well-Being; Learning; Information Processing; Perception.

¹ Aluno do Programa de Doutorado em Administração da Unimep

² Professor(a) do Programa de Doutorado em Administração da Unimep

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas são organizações voltadas para a promoção coletiva do bem comum, visando ao equilíbrio financeiro, econômico e social. Na medida em que atuam, favorecem a inclusão e promovem o bem estar social. Cada cooperado pode, de forma direta, interferir no destino organizacional, de acordo com a sua participação em assembleias com direito a voto (CARVALHO, 2011).

A associação entre os agentes econômicos existe desde a antiguidade, os índios exerciam a ajuda mútua através da cooperação e o associativismo existia entre as diversas tribos nas antigas civilizações. Além disso, as cooperativas também resgatam a cidadania por meio da participação nas decisões, do exercício da democracia, da liberdade e autonomia, podendo ser consideradas uma das formas mais avançadas de organização da sociedade civil (MORATO e COSTA, 2001).

Nas cooperativas, as decisões são tomadas de forma colegiada, mas exigem profissionalismo das partes interessadas na continuidade do negócio. Nesse contexto, o modo como a informação é processada e o aprendizado é disseminado, constituem uma das principais ferramentas para assegurar a satisfação dos desejos dos consumidores. Segundo Cortella (1999), é pela mediação e interação com o outro que o conhecimento é produzido.

Os desejos entre os consumidores emergem sem, entretanto, serem claramente evidenciados, desse modo, esforços organizacionais são consumidos, tentando-se construir a base necessária para suportar uma série de exigências. “Os consumidores normalmente compram a satisfação de necessidades, não as qualidades físicas do produto” (HAWKINS, MOTHERSBAUGH E BEST, 2007, p.14).

Nesse sentido, este estudo procura obter informações que permitam compreender o contexto cooperativista e sua cultura organizacional e, assim, buscar a conscientização, sobre a percepção aos estímulos no decorrer do processamento das informações que levam ao aprendizado do consumidor a respeito de produtos e serviços. O aprendizado é essencial para o processo de consumo, na verdade, o comportamento do consumidor é, em grande parte, um comportamento aprendido (HAWKINS, MOTHERSBAUGH e BEST, 2007).

Este estudo aborda questões relativas aos aspectos motivacionais e comprometimento dos cooperados, bem como a percepção de elementos como a criatividade, a iniciativa, as formas de treinamento e comunicação, especificamente em cooperativas de crédito. Estariam as cooperativas perceptíveis a tais elementos? Para tanto foi realizado um estudo em uma Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo, que agrega Comerciantes de Confecções, em uma cidade do sul de Minas Gerais. A metodologia utilizada é o estudo de caso através da observação participante, que envolve uma combinação de técnicas de pesquisas, como entrevistas e amostragem por conveniência.

De uma forma específica, esse estudo tem como objetivo, realizar uma reflexão sobre o contexto cooperativista em seus processos de gestão.

Como justificativa ao estudo foi observado que cada Cooperativa, tem autonomia de focar um determinado segmento, adotar modelos de gestão e adaptar-se a cada ambiente (cidade ou região).

O objetivo deste estudo ganha importância nas palavras de Antonialli (2000), através das quais o autor destaca que as respostas das cooperativas a percepção dos cooperados ainda têm sido lentas, principalmente no que referem-se a propagação dos sistemas de aprendizagem.

Ao final do estudo, foram observadas possíveis alternativas que podem ser adotadas pela organização visando elencar ações que contemplem a percepção interpretativa dos cooperados em relação aos dirigentes e funcionários da cooperativa, e em torno dos sistemas de aprendizagem organizacionais. Com isto, espera-se contribuir para a desmistificação das dificuldades encontradas na implantação e implementação de programas de aprendizagem, imprescindíveis em ambientes competitivos. São pontuados também aspectos que caracterizam as formas com que os cooperados, como consumidores, reagem aos estímulos que lhes são propostos.

2. O COMPORTAMENTO DO COOPERADO CONSUMIDOR

As cooperativas possuem características singulares que as diferem de outros tipos de organizações. Embora seu objetivo não seja a geração de lucros, mas sim a promoção do bem estar econômico e social aos seus cooperados, essas sociedade precisa estar estruturada de forma eficaz a fim de gerar resultados que garantam, não somente sua sobrevivência, mas também vantagem competitiva.

A falta da concepção associativa, a inferência de certos fatores culturais ou até mesmo a desinformação podem promover distorções no sentido cooperativista, causando insatisfação aos cooperados. As estruturas cooperativas modernas precisam manter o seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver uma organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Devido ao fato das cooperativas estarem divididas por segmentos, através da categorização das classes, é inevitável o agrupamento de pessoas com necessidades semelhantes e objetivos comuns. Solomon (2002) destaca que o processo de segmentação de mercado identifica grupos de consumidores que se assemelham de diversas maneiras e cria, então, estratégias de marketing que cercam o apelo a um ou mais grupos. Segundo Holt (2002) os consumidores agem em direção aos seus objetivos de consumo de forma variada: eles vivem experiências que acrescentam, mas também servem para aproximá-los a se engajar, seja para impressionar ou para formar laços. “Conhecendo a identidade grupal de um nicho de mercado, pode se compreender seus hábitos de consumo e, assim, criam-se estratégias que direcionem para produtos e serviços” (GIGLIO, 2003 p.209).

A reunião de pessoas nas cooperativas tende a ser fortalecidas pela conveniência e pelos próprios interesses convergentes. “Os aspectos sociais de cultura e sociedade garantem um conjunto de regras que ditam quem pertence ao grupo e quem dele se diferencia” (Giglio, 2003 p.210). “O valor da conveniência refere-se à economia do tempo e dos esforços necessários para adquirir um produto ou serviço” (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p 85). Com isso são implantados sistemas que difundem a educação cooperativista, aliando a teoria, às experiências práticas. “Assim como os indivíduos, as organizações aprendem por meio de suas experiências e percepções” (HAWKINS, MOTHERSBAUGH e BEST, 2007, p.440).

Nas cooperativas, as limitações existentes são mais toleráveis, devido ao fato do consumidor ser o cooperado, que é sócio proprietário da cooperativa. Para Solomon (2002), os indivíduos aprendem a ter comportamentos que produzem resultados positivos, e a evitar os que acarretam consequências negativas. “O conhecimento melhora a capacidade dos consumidores em entender a mensagem” (BLACKWEEL, MINARD e ENGEL, 2008, p.222).

3. O PROCESSO DA INFORMAÇÃO E APRENDIZAGEM

Nas cooperativas, as práticas de aprendizagem são constantemente desenvolvidas entre os cooperados através da educação cooperativista. A compreensão da relação de conceitos por meio da aprendizagem possibilita o aperfeiçoamento organizacional e institucional, que tanto se busca na luta pela competitividade (FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2007).

“O processamento da informação refere se ao método pelo qual um estímulo é recebido, interpretado, armazenado na memória e mais tarde recuperado” (Blackweel, Minard e Engel, 2008 p.309). Para Solomon (2002), a aprendizagem é uma mudança permanente no comportamento, causada pela experiência. “Os produtos que não são resgatados da memória, não serão considerados no momento de fazer escolhas, a não ser que estejam fisicamente presentes, durante o processo de decisão” (Blackweel, Minard e Engel, 2008 p.512). “Muitos profissionais de marketing percebem que duradouras conexões aprendidas entre produtos e recordações, são poderosas maneiras de se construir e se manter a lealdade a uma marca” (Solomon, 2002 p.74). Segundo Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) as pessoas adquirem a maioria de suas atitudes, valores, gostos, comportamentos, preferências significados simbólicos e sentimentos por meio do aprendizado. “As atitudes são predisposições aprendidas a responder a um objeto ou a uma classe de objetos de forma consistentemente favorável ou desfavorável” (SHETH, 2001, p.367).

A aprendizagem deve ser tratada como um processo contínuo nas cooperativas, à medida que os processos administrativos evoluem, aspectos como a criatividade podem criar formas singulares de diferenciação, estimulando a fidelidade do consumidor. Peters e Waterman (1984) destacam a necessidade de dar importância aos insights, à criatividade, à aprendizagem, à inovação, e às habilidades relacionadas às pessoas. Schneider (2007, p. 25) também ressalta a importância da educação nas organizações cooperativas ao afirmar que os valores da cooperação devem ser mais trabalhados entre os associados, dirigentes e público em geral, pois são eles que irão proporcionar sentido e razão de ser para a ação cooperativa. Lago (2008) afirma que a falta de programas que estimulam a educação cooperativista por meio da aprendizagem é a principal origem dos problemas de infidelidade e oportunismo no cooperativismo. Abell (1995) destaca que transformações estão ocorrendo nas estruturas organizacionais que desenvolvem processos de informação e aprendizagem, gerando mudanças de estratégias em muitas empresas que ainda não desenvolvem esses processos.

Alguns autores destacam controvérsias nos programas de aprendizagem, afirmando que esse processo ocorre somente quando observado o resultado da experiência de outros e não da experiência direta. Para tanto, as pessoas sempre estão conscientes em seus processos de aprendizagem. Solomon (2002), afirma que a ênfase a natureza rotineira, automática, condicionada são as principais características da aprendizagem cognitiva, propagada entre os behavioristas.

Nas cooperativas, os programas de aprendizagem são definidos pela alta administração. Esta deve entender seu papel fundamental na mudança organizacional e precisa definir, exatamente, o que e como deseja mudar entre os cooperados para posteriormente ser mensurado o êxito. As características próprias de cada organização nascem das estratégias adotadas por seus dirigentes, em promover o aprendizado, gerando as informações necessárias a fim de perpetuar a empresa. O aprendizado pode ser considerado como qualquer mudança no conteúdo, na organização da memória ou do comportamento de longo prazo, resultado das informações (HAWKINS, MOTHERSBAUGH e BEST, 2007).

O treinamento, além de promover a aprendizagem, é a melhor forma de se qualificarem os dirigentes, funcionários e cooperados. Os funcionários que mantêm um alto nível de contato com os consumidores devem estar aptos a tratá-los de maneira adequada. Para Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) o aprendizado abrange todas as atividades mentais dos humanos, enquanto trabalham para resolver problemas ou lidar com situações. Nas cooperativas, cada indivíduo deve ser qualificado durante os sistemas de aprendizagem para representar em assembleias, seu verdadeiro papel nos processos decisórios.

4. METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa, proposta por Godoy (1995) busca novas informações ou relações para verificação e ampliação do conhecimento existente sobre o assunto. As pesquisas qualitativas partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação.

Estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido. São baseados em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional. Trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre a teoria e os dados (MAANEN, 1979).

Para Lodi (1981), a entrevista é considerada válida para medir fatores obtidos por observação direta e para medir fatores inferidos daquilo que o candidato transmite. O intuito da escolha do plano de amostragem é avaliar a importância da fidedignidade dos resultados, a minimização de erros e possíveis formas de como estes erros possam ser sanados. A amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada para geração de ideias, principalmente em pesquisas exploratórias. Amostras por conveniência podem ser facilmente justificadas em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights*, para estudos conclusivos (Kepner, 1971). A amostra por conveniência é empregada quando se deseja obter informações de maneira rápida. Segundo Aaker, Kumar e Day (1995), esse procedimento consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem. É possível recrutar respondentes tais como estudantes em sala de aula, alguns amigos e vizinhos, ou como, no estudo, cooperados em assembleia.

A pesquisa social empírica é realizada e concebida em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores participantes da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (MARTINS, 1994).

A pesquisa foi realizada em uma Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo que agrega os Comerciantes de Confecções no sul de Minas Gerais. A cooperativa em questão foi fundada em 1987, é regida pelo estatuto social e pelas disposições legais vigentes, conforme a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, são admitidos associados unicamente em sua área de atuação (CREDIMA, 1988).

O número de associados é de 279 (duzentos e setenta e nove), entre pessoas físicas e jurídicas, não havendo limite para a quantidade de cooperados. Cada cooperado têm o direito de tomar parte nas assembleias gerais, discutir, votar os assuntos que nelas se tratarem, propor medidas, votar e de ser votados para membro do Conselho Administrativo e Fiscal, se demitir quando lhe convier, solicitar informações por escrito sobre os negócios da Cooperativa quando julgar necessário, a realizar operações que constituam seu objetivo (CREDIMA, 1988).

A metodologia aplicada foi a do estudo de caso, que consiste em uma análise intensiva, empreendida em uma organização, e que busca reunir informações tão numerosas quanto possível, com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação, (Bruyne 1982). Foram realizadas, por amostragem por conveniência em

assembleias, entrevistas com 270 (duzentos e setenta) cooperados, a fim de captar detalhes importantes sobre o processamento de informação e aprendizagem na estratégia da cooperativa. As entrevistas foram realizadas por meio de questionários estruturados aplicado aos cooperados presentes, quantidade significativa, frente ao total de 310 (trezentos e dez) cooperados matriculados.

Não há método mais importante de coleta de dados do que a observação, onde as informações são percebidas e inferidas sem necessidade de verbalização. A observação não exclui, no entanto a entrevista, porque esta traz informações de caráter subjetivo, opiniões, que não são obtidas pela pura observação. A capacidade de entrevistar é um determinante do sucesso do plano de desenvolvimento de pesquisa, concebida como uma conversa dirigida a um propósito definido que não é a satisfação da conversa em si (LODI, 1981).

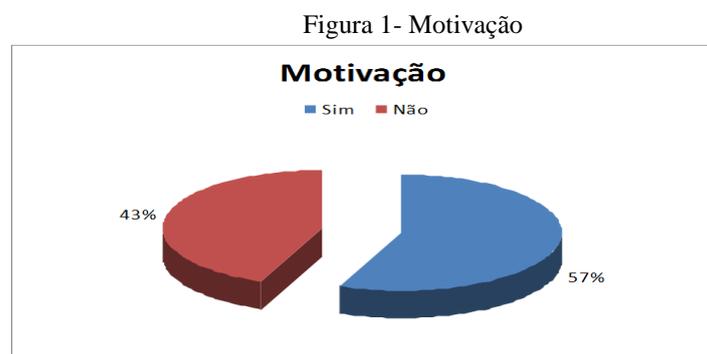
Além desses métodos supracitados realizou-se a uma pesquisa documental, sendo que toda pesquisa documental teve como complemento a base de dados qualitativa examinada, visando à identificação da percepção do cooperado enquanto consumidor frente ao processamento da informação estabelecido por programas de aprendizagem.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez realizada a pesquisa entre os cooperados, as informações foram distribuídas de maneira estruturada, para que pudessem ser observadas e entendidas por todos os envolvidos, que em sua maioria são representados principalmente pelos cooperados, dirigentes e funcionários da cooperativa.

Com o objetivo de obter informações sobre a percepção dos cooperados, enquanto consumidores de produtos e serviços cooperativos, frente aos processos de informação e aprendizado propostos pela cooperativa em questão, os cooperados foram questionados sob diversos aspectos, como pode ser visto em sequência.

Inicialmente os cooperados foram questionados sobre a motivação enquanto consumidores ao utilizar os produtos e serviços da cooperativa. Como pode ser observado, 43% do total dos cooperados responderam o questionário afirmando sentirem-se desmotivados, e a maioria 57% se diz motivados.



Fonte: Elaborado pelos autores

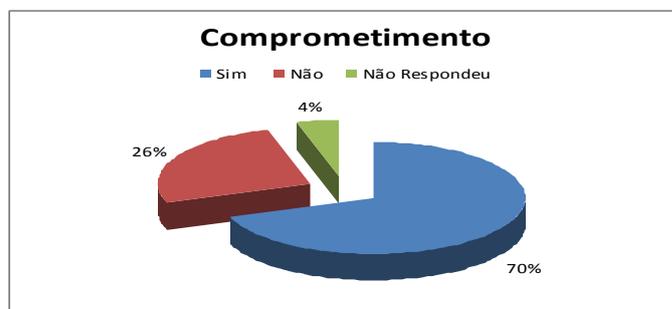
Dentre os principais motivos que inibem a utilização dos produtos e serviços da cooperativa e causam desmotivação dos cooperados, estão relacionados o baixo envolvimento e a falta de informação de alguns dirigentes, que levam ao fomento da distorção do interesse cooperativista e não promovem as ações necessárias para a tomada de decisões, voltadas para as práticas sociais do bem comum. Esse fato apontado na pesquisa vem ao encontro do que afirma Antonialli (2000), devido ao duplo papel que os cooperados assumem de serem ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, sempre haverá conflitos de interesse entre às estratégias da organização, e as estratégias dos cooperados.

Os cooperados motivados são quase unânimes em afirmar que o atendimento personalizado tem sido um diferencial na Cooperativa. Também a autogestão, ou seja, os cooperados administrando a cooperativa, segundo os entrevistados, tem funcionado bem e deve continuar dessa forma, pois isso os motiva a consumirem bens e serviços da cooperativa.

Os cooperados devem ser instruídos por sua instituição a atuarem de forma solidária e participativa, pois a cooperação mútua fortalece o sistema. Pinho (2001) afirma que a educação cooperativista consolida-se pela perfeita interação cooperado e cooperativa, no qual basicamente o cooperado deve antes de tudo procurar conhecer os princípios que regem o cooperativismo, bem como o estatuto da cooperativa da qual faz parte.

Indagados sobre o comprometimento da equipe. A grande maioria (70%), considera que o grupo está comprometido, enquanto 26% dos entrevistados acham que o grupo está descomprometido e 4% preferiram não opinar. Quando questionados sob quais as razões da falta de comprometimento, muitos afirmam não haver colaboração e união por parte de alguns dirigentes e até mesmo dos próprios cooperados. Enquanto por outro lado, a maioria diz que o grupo se mostra muito comprometido para o cumprimento das metas propostas que visam alcançar resultados e, conseqüentemente, o sucesso da cooperativa.

Figura 2 - Comprometimento



Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas demonstram que a maioria dos cooperados se compromete com as ações cooperativistas e, nesse sentido, torna-se essencial a ideia de aumentar a educação cooperativista de forma com que os associados aumentem também a percepção que suas inferências colaboram de forma significativa para atitudes transformadoras.

Os cooperados, em sequência, foram questionados sobre a criatividade e a iniciativa dos funcionários, na resolução de problemas. Como mostra o gráfico, 52% dos entrevistados acham que os funcionários tem iniciativa e desempenham sua função de forma criativa, 39% acham que os funcionários não possuem iniciativa, e não desempenham suas funções adequadamente perante a resolução de problemas. Os cooperados acreditam que devido a grande burocracia, não há tempo suficiente para que os funcionários incrementarem suas tarefas, 9% dos respondentes ainda acreditam que devido à complexidade das tarefas e aos poucos funcionários existentes, estes por sua vez encontram se sobrecarregados.

Figura 3 – Criatividade e Iniciativa

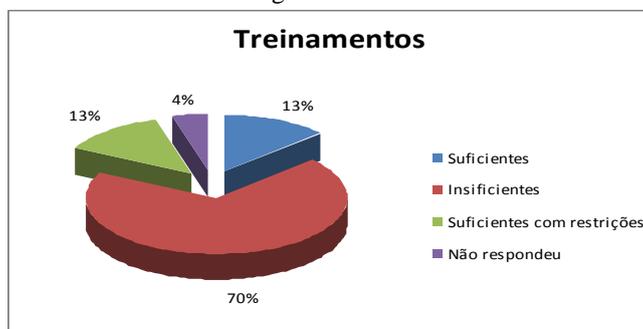


Fonte: Elaborado pelos autores

A cooperativa, para crescer, deve promover a criatividade entre seus profissionais. Peters e Waterman (1984) destacam a importância dos *insights*, criatividade, aprendizagem, inovação, e habilidades relacionadas às pessoas, Hamel (1995) também corrobora, destacando que cada organização deve equilibrar a competência profissional, a ética e a capacidade empreendedora como formas de promover a iniciativa e a criatividade. Ansoff e McDonell (1984) enaltecem que o poder competitivo estratégico de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa (baseada na experiência), antecipatória (baseada na extrapolação), inovadora (baseada no futuro esperado) ou criativa (baseada na criatividade). Depois de uma campanha de qualidade bem sucedida, é preciso usar a criatividade e ter um profundo conhecimento de seus cooperados para destacar-se e conquistar a preferência de um consumidor que fica mais exigente a cada dia.

Quando perguntados sobre os treinamentos oferecidos, 13% dos cooperados acham que os treinamentos são suficientes, 70% acham que os treinamentos são insuficientes e 13% acham que nem sempre são suficientes e ponderam algumas limitações. Uma vez questionados sobre quais seriam essas restrições, alguns afirmam que os treinamentos são direcionados a algumas áreas e pessoas que não necessitam dessas qualificações. Estes sugerem por sua vez, que haja um estudo sobre as pessoas e seus respectivos cargos, para identificação dos treinamentos necessários a serem ministrados.

Figura 4 - Treinamentos



Fonte: Elaborado pelos autores

O homem vive em constante busca de realizações em nível de bem estar, porém isso somente será alcançado quando líderes se conscientizarem da importância em focar objetivos comuns, preocupando-se com o treinamento constante de dirigentes, funcionários e cooperados, e não evidenciando somente a produtividade e o lucro, pois estes seriam alcançados como consequência.

Não bastam manuais de treinamento de líderes, isto é o que afirma Bergamini (1997), pois, como todo assunto, os treinamentos devem estar voltados para o desenvolvimento dos papéis comportamentais na organização. Somente vivendo a prática e procurando a melhor forma de vínculo com o seguidor é que acumulam informações importantes de como enfrentar um problema.

Ao observar esse fato, a cooperativa em estudo criou um programa interno de treinamentos, a ser realizado em parceria com uma instituição de ensino de acordo com as necessidades apontadas pelos próprios colaboradores. Outra ação tomada pela diretoria foi a de realizar um levantamento dos cursos de especialização que cada colaborador possuía, identificando as reais necessidades de treinamentos de acordo com a função.

Ao final foi perguntado sobre a qualidade da comunicação na Cooperativa, 69% dos entrevistados apontaram ser regular, 22% afirmam ser boa e 9% acham que é péssima.

Figura 5 - Comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao serem questionadas as razões que levaram a essa opinião, a maioria dos cooperados consideram que a comunicação é regular devido ao fato dos dirigentes não implantarem um canal oficial de comunicação institucional para com os funcionários e cooperados, o que constantemente gera boatos e conflitos. Na opinião dos cooperados quanto mais informados estiverem, mais envolvidos estarão com os propósitos do cooperativismo. Baldwin et al (2008, pg. 41) afirma que a comunicação para ser efetiva requer que as pessoas cheguem a um entendimento comum. Dessa forma, comunicar já não é apenas transmitir informações, mas

imprimir significados (TOMASI; MEDEIROS, 2010, pg. 34). O comunicador tem como pretensão influenciar as reações das pessoas ou grupos que estão recebendo as mensagens (BERLO, 1985).

A comunicação deve estar aberta a melhor compreensão de cada tarefa por quem a realiza, assim pode-se contribuir para maior eficiência, desde que vistos numa estratégia gerencial global, como partes de aperfeiçoamento do sistema. Treacy e Wiersema (1996) vinculam a abordagem estratégica ao valor do produto; Kotler (1998) indica que uma oferta de *marketing* para o mercado tem um valor agregado entregue ao consumidor; para Zeithaml (1988), o valor percebido é a avaliação total do consumidor, Woodruff (1997), destaca que o conceito de valor e percepção do cliente, somente pode ser conhecido com o uso dos serviços, Shapiro e Sviokla (1995) por sua vez complementam que uma efetiva orientação para o mercado somente é atingida pela comunicação das preocupações e exigências dos clientes em todos os níveis da organização, Gade (1998) finaliza que é difícil para a organização determinar como qualquer expectativa pode influenciar na satisfação do cliente.

A comunicação reforça a percepção sobre o produto ou serviço, como mensagem certa na hora certa. Ao observar este dado da pesquisa, os dirigentes implantaram comunicados internos como forma de se oficializar a comunicação nas mais diferentes áreas, exigindo também que todas as informações fossem divulgadas por e-mail antecipadamente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos, amparada pela metodologia e embasada pelo referencial teórico permite efetuar as seguintes reflexões com o intuito de contribuir como resposta aos objetivos propostos. No que tange aos aspectos motivacionais foi observado que parte da desmotivação dos cooperados está relacionado ao baixo envolvimento e a falta de informação que existe entre os dirigentes. As cooperativas devem constantemente mensurar a percepção de seus cooperados enquanto consumidores de bens e serviços. Para Blackweel, Minard e Engel, (2008, p.222) quando existem percepções equivocadas que minam a atratividade dos produtos para os consumidores, são necessárias ações corretivas. Por se tratar de um grupo de pessoas, a convivência faz com que determinadas percepções isoladas sejam comungadas aos demais membros do grupo, expondo a organização como um todo. Schneider (2007, p. 25) também ressalta a importância da educação nas organizações cooperativas ao afirmar que os valores da cooperação devem ser mais trabalhada entre os associados, dirigentes e público em geral, pois são eles que dão sentido, motivação e razão de ser para a ação cooperativa.

Nas entrevistas ficaram evidenciado o envolvimento dos cooperados e o consenso existente sobre a importância da educação cooperativista. No que se refere à criatividade e à iniciativa, os entrevistados em sua maioria, consideram que os funcionários desempenham bem e com criatividade suas tarefas, no que tange à resolução de problemas, mas, para a minoria, isso nem sempre ocorre devido à burocracia imposta pelo próprio sistema. A maioria dos cooperados acredita que os treinamentos são insuficientes por serem voltadas à áreas e pessoas que não os necessitam. Essa insatisfação pode causar o afastamento de pessoas relevantes que poderiam contribuir para o fortalecimento do sistema. O cooperativismo ainda encontra dificuldades em detectar as efetivas necessidades de seus consumidores.

A profissionalização, na opinião dos entrevistados, é a saída viável para a resolução dos problemas administrativos da Cooperativa. Entretanto, a profissionalização de dirigentes ainda é pouco discutida, como se isso não fosse essencial para obtenção da vantagem competitiva. A falta de um sistema adequado, que aflore nos associados à verdadeira educação cooperativista, prejudica o cooperado na sua função de sócio proprietário e consumidor. Hayes (2001) fortalece essa ideia ao afirmar que o conhecimento das percepções e reações dos clientes, com relação aos negócios da organização, aumenta a responsabilidade na tomada de decisão.

Ao fim da pesquisa os cooperados ainda foram arguídos sobre a qualidade da comunicação existente na cooperativa e suas formas de sedução e interação com os cooperados. A grande maioria revela deficiência da comunicação devido à falta de formalização. A comunicação humana é considerada a alma e o impulso vital do relacionamento (POWELL; BRADY, 2001).

Ainda existe o desafio de se fortalecer a cultura cooperativista integrando os cooperados para que haja maior comprometimento, desponta também a necessidade de capacitação profissional. A aprendizagem é um processo contínuo, constituído de etapas nas quais a disseminação da informação e a interpretação compartilhada podem provocar a mudança de comportamento ou ações de respostas, influenciando os resultados organizacionais.

Algumas limitações podem ser destacadas com o decorrer da pesquisa, o que implica em sugestões para pesquisas futuras. A percepção do estudo de caso aplicado, no que se refere ao processamento da informação e

da aprendizagem aplicada à cooperativa em questão, pode não representar a realidade do sistema como um todo. Dessa forma, as pesquisas futuras poderiam contemplar estudos multicase em cooperativas e até mesmo em outros setores da economia.

“Inevitavelmente, a aprendizagem organizacional proporcionada consegue moldar atitudes, tentando criar um vínculo emocional com o cliente no contexto do produto ou serviço que está sendo promovido” (Sheth, Mittal e Newman, 2001 p. 374). A cooperação se coloca como possibilidade de abrandamento de desigualdades e de marginalização, características do modelo de desenvolvimento econômico contemporâneo. Tais circunstâncias pressupõem, porém, a existência estável de interesses, e um jogo sem assimetrias de informação, onde a ética deverá se sobrepor aos interesses individualistas. O processamento da informação adequada, em contínuos programas de aprendizagem, poderá sensibilizar os cooperados consumidores de bens e serviços ao igualitarismo no qual o cooperativismo está assentado, contribuindo assim para uma sociedade permeada por critérios mais justos.

REFERÊNCIAS

- ABELL, D.F. Administrando com Dupla estratégia. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ANTONIALI, L. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. São Paulo: FEA/USP, 2000. 163 pp.
- ANSOFF e MCDONNELL, H.I. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas 1984.
- AAKER, D., KUMAR, V. & DAY, G. Marketing research. John Wiley & Sons, Inc. 1995.
- BALDWIN, T., BOMMER, W. H, RUBIN R. S. Desenvolvimento de habilidades gerenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 354 p.
- BERGAMINI, C. W. Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERLO, D. O Processo de Comunicação. São Paulo: Martins Fontes, 1985.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital. Tese de Doutorado, ESALQ/USP, 1998.
- BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W., ENGEL, J. F. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 8a edição, 2008.
- BRUYNE, P., HERMAN, J. e SCHOTHEETE, M. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CARVALHO, A. D. The Cooperative Development and Strategy. International Journal of Accounting and Financial Reporting. Las Vegas, Nevada United States v.2, 2012.
- _____. O Cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global. São Paulo: Baraúna, 2011.
- CORTELLA, M. S. A escola e o conhecimento: Fundamentos Epistemológicos Políticos. São Paulo: Instituto Paulo Freire. Coleção Prospectiva, 5 edição, 1999.
- CREDIMA, CECM. Estatuto Social. Machado: Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confeções de Machado, 1988.
- DRUCKER, P. F. Conheça quem não é cliente e descubra os novos mercados. In: Folha Management (Folha de São Paulo de 14/08/95), São Paulo: 1995, p.4.
- HOLT, D. B. Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. Journal of Consumer Research, v.29, 2002.
- FRANTZ, W., SCHONARDIE, P. A. As práticas do movimento cooperativo em lugares de educação. In: ANPED, Anais do Encontro Nacional de Pós Graduação e Pesquisa de Educação, 2007, p.15.
- GADE, C. Psicologia do comportamento do consumidor e da propaganda. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1998.
- GIGLIO, E. M. O Comportamento do consumidor. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, n.2, 1995.
- HAMEL, G., and PRAHALAD, C. K. Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- HAYES, S.C, BLACKLEDGE, J. T. & BARNES H., D. Language and cognition: constructing an alternative approach within the behavioral tradition. New York: Kluwer Academic Plenum Publishers, p.20, 2001.
- HAWKINS, D.I.; MOTHERSBAUGH, D.L. & BEST, R.J. Comportamento do consumidor construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. Administrador Racional. São Paulo: Atlas, 1971.
- PINHO, D. R. Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOTLER, P. Administração de marketing. 5° ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAGO, A. Educação Cooperativa: a experiência do programa do Sicredi. In: Congresso de Economia e Sociologia Rural. Rio Branco: Anais, 2008.

- LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento em longo prazo. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro: FGV, v.9, n. 1, p.5, 1981.
- MAANEN, H. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, In: Administrative Science Quarterly, vol.24 n.4, 1979, p.526.
- MARTINS, G. A. Manual para a elaboração de monografias e dissertações. São Paulo: Atlas, 1994.
- MORATO, A. F.; COSTA, A. Avaliação e Estratégia na Formação Educacional Cooperativista: Cooperativismo na Era da Globalização. Goiânia: Unimed, 2001. 446p.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. Search of Excellence: lessons from Americas best-run companies. New York: Time Warner, 1984.
- POWELL, J. J., BRADY, L. Arrancar máscaras, abandonar papéis: a comunicação pessoal em 25 passos. 12. ed São Paulo: Loyola, 2001.
- SCHNEIDER, J. A fidelidade societária en el contexto de la globalización: seus desafios hoje. Canadá: Irecus. 2007. p.89.
- SHAPIRO, B. e SVIOKLA, J. Mantendo clientes. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHETH, J. et al. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.
- SOLOMON, M.R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- TOMASI, C., MEDEIROS, J. B. Comunicação Empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TREACY, M. e WIERSEMA, F. Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, New York: Harper & Row, v. 71 pp. 84. 1996.
- WOODRUFF, R. Customer Value: the next source for competitive advantage. Greenvale: Journal of the academy of marketing science, v.25 n.2 p.153, 1997.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafio e tendências. Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.3, p.32, 1994.