

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

RICARDO JOSÉ ROSSI

**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA FRÍSIA**

CURITIBA

2017

RICARDO JOSÉ ROSSI

**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM
ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA FRÍSIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Martins

CURITIBA

2017

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB – 9/1118

R831i
2017 Rossi, Ricardo José
Identidade organizacional em cooperativas agropecuárias : um estudo de caso na Cooperativa Frísia / Ricardo José Rossi ; orientador: Gilson Martins. – 2017.
91 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017
Bibliografia: f. 83-86

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativas agrícolas. I. Martins, Gilson. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. II. Título.

CDD 20 ed. – 658.047


TERMO DE APROVAÇÃO

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA FRÍSIA


Por

RICARDO JOSÉ ROSSI

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.




Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Gilson Martins
Orientador



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martins
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar a Deus.

Gratidão à minha família, mãe, irmã, sobrinhas (Bella e Carol), pai, irmão e cunhado. Sem a força e apoio familiar, não teria conseguido superar esse desafio.

Agradecimentos também à Adriana, pela paciência e suporte, principalmente no primeiro ano do mestrado.

Gratidão total aos amigos e grandes profissionais da equipe de comunicação da Ocepar, Samuel, Lucia, Marli, Stella e Silvio. Obrigado por segurarem as pontas no trabalho, apesar das minhas ausências e da perda de produtividade devido às aulas e acúmulo de leituras, artigos, pesquisa e dissertação. Serei sempre grato pela força, incentivo e torcida. É um privilégio fazer parte dessa Equipe.

Agradeço a confiança do coordenador de Comunicação do Sistema Ocepar, Samuel Z. Milléo Filho, do presidente José Roberto Ricken e do ex-presidente João Paulo Koslovski, dos superintendentes Robson Mafioletti, Nelson Costa e Leonardo Boesche. Muito obrigado pela oportunidade!

Agradecimento também à equipe de Comunicação da Frísia, Luciano, Silvia e Vivian, e ao presidente da cooperativa, Renato Greidanus, pela confiança e disposição em contribuir com esta pesquisa.

Gostaria de agradecer de forma especial ao orientador professor Dr. Gilson Martins, pela disponibilidade, compartilhamento de experiências, ideias, insights e dicas certeiras, que fizeram a diferença no desenvolvimento dessa pesquisa. Um agradecimento fraterno também ao professor e dr. Alex Ferraresi, sempre franco e pronto a ajudar, compartilhando experiências e conhecimento acadêmico.

Também agradeço ao amigo e pesquisador Anderson Helpa, pelas informações e lições sobre Estatística, e aos amigos-camaradas da Ocepar, Cristiano e Fernando, que dividiram comigo as diferentes emoções dessa imersão de conhecimento e aprendizagem.

E finalmente, um grande abraço a todos os amigos e colegas que apoiaram e torceram para a realização desta pesquisa. Muito obrigado!

RESUMO

Considerando as premissas da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e as concepções de identidade organizacional, as questões focais deste trabalho podem ser reunidas no seguinte problema de pesquisa: qual é a percepção dos cooperados sobre a identidade organizacional da cooperativa e quais são as lacunas entre a identidade desejada e a percebida pelos associados? Dessa forma, estudar de que forma a Frísia Cooperativa Agroindustrial, a mais antiga do Paraná, trabalha os aspectos de identidade do cooperativismo em sua comunicação e como os membros compreendem seus atributos identitários pode trazer informações importantes sobre o tema. Na prática, esta pesquisa desenvolve uma pesquisa que traz dados – com rigor científico – sobre como a identidade é percebida pelos membros, considerando as questões de multiplicidade de percepções de identidade (dualidade). Portanto, contribui com dados que podem auxiliar na compreensão a respeito do entendimento dos membros associados quanto à identidade cooperativa, bem como avalia a congruência de percepções entre eles e as lacunas entre a identidade desejada, a projetada e a percebida. O estudo visa a oferecer subsídios para ampliar a perspectiva e o alcance das estratégias dos gestores da Frísia. Na teoria, identifica comportamentos padrões ou diferenciações de percepção sobre a temática da dualidade do cooperativismo, desenvolvendo um modelo de pesquisa sobre identidade que pode ser adaptado e aplicado a outras cooperativas.

Palavras-chave: Identidade organizacional. Princípios e valores do cooperativismo. Comunicação organizacional. Cooperativa agropecuária.

ABSTRACT

Considering the premises of the International Cooperative Alliance (ICA) and the conceptions of organizational identity, the focal issues of this work can be gathered in the following research problem: What is the perception of the cooperative about the organizational identity of the cooperative and what are the gaps between the desired identity and the identity perceived by the members? In this way, to study how the Frísia Cooperativa Agroindustrial, the oldest in Paraná, works on the identity aspects of cooperative in its communication and how members understand their identity attributes, can bring important information about the theme. In practice, the present work develops a research that brings data – with scientific rigor – about how the identity is perceived by the members, considering the questions of multiplicity of perceptions of identity (duality). Therefore, the research contributes with data that can help in understanding the members' understanding of cooperative identity, as well as evaluates the congruence of perceptions among members and the gaps between desired, projected, and perceived identity. The study aims to provide insights to broaden the outlook and reach of managers' strategies in Frísia. In theory, this dissertation identifies standard behaviors or perceptual differentiations on the duality of cooperatives, developing a research model on identity that can be adapted and applied in other cooperatives.

Keywords: Organizational identity. Cooperative principles and values. Organizational communication. Agricultural cooperative.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Escolaridade.	50
Gráfico 2 – Tempo de cooperado.	51
Gráfico 3 – Diferenciação semântica.....	59
Gráfico 4 – Diferenciação semântica por tópicos de valores e princípios.....	60
Gráfico 5 – Equidade, igualdade, solidariedade, honestidade e transparência.....	61
Gráfico 6 – Responsabilidade (autogestão), autoajuda e tradição.	62
Gráfico 7 – Livre adesão e gestão democrática.	63
Gráfico 8 – Participação econômica dos cooperados.	64
Gráfico 9 – Autonomia e independência.	66
Gráfico 10 – Educação, formação e informação.	67
Gráfico 11 – Intercooperação.	68
Gráfico 12 – Preocupação com a comunidade.	69
Quadro 1 – Exemplo de pergunta.	43
Quadro 2 – Perguntas relacionadas a valores do cooperativismo: equidade, igualdade e democracia.....	44
Quadro 3 – Perguntas relacionadas aos princípios do cooperativismo: gestão democrática. ..	44
Tabela 1 – Estatísticas.	49
Tabela 2 – Gênero.....	49
Tabela 3 – Ascendência.....	49
Tabela 4 – Escolaridade.....	49
Tabela 5 – Perfil da propriedade.....	50
Tabela 6 – Tempo de cooperado.....	50
Tabela 7 – Testes de normalidade.	51
Tabela 8 – Teste t.....	71
Tabela 9 – <i>Revista Frísia em Foco</i> – publicações verificadas.	72
Tabela 10 – Frequência das seções.....	73
Tabela 11 – Capa – manchete principal.....	76
Tabela 12 – Matéria de capa x total de páginas e fotos.....	76
Tabela 13 – História e tradição.....	76
Tabela 14 – Frequência de valores e princípios presentes na <i>Revista Frísia em Foco</i>	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.1	Múltiplas identidades.....	20
2.1.2	Identidade desejada, projetada e percebida.....	21
2.1.3	A história corporativa.....	22
2.1.4	Identidade organizacional como vantagem competitiva.....	23
2.1.5	Identidade cooperativista – afirmação da singularidade do movimento.....	24
2.1.6	Identidade cooperativista – tipologia organizacional.....	26
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.1	A comunicação organizacional no Brasil.....	29
2.3	A COMUNICAÇÃO NO COOPERATIVISMO: PRESSUPOSTOS DE DUALIDADE.....	31
2.3.1	Canais de comunicação na sociedade cooperativa.....	34
2.4	A COMUNICAÇÃO NO COOPERATIVISMO: OBJETIVOS.....	35
2.4.1	Cooperados e funcionários – estratégias distintas.....	36
2.4.2	Públicos externos – compreender percepções.....	37
2.4.3	A marca comunica.....	38
3	METODOLOGIA.....	41
3.1	CONCEITOS PESQUISADOS.....	41
3.2	ESTUDO DE CASO: PESQUISA DE DIFERENCIAÇÃO SEMÂNTICA.....	41
3.2.1	Formato da pesquisa.....	42
3.2.2	Modelo conceitual.....	43
3.2.3	Pré-teste e adequações posteriores.....	44
3.2.4	Universo amostral.....	45
3.2.4.1	Contexto amostral.....	46
3.2.4.2	Mudança de marca.....	48

3.2.5	Análise de dados.....	48
3.3	ANÁLISE DOCUMENTAL – IDENTIDADE PROJETADA.....	55
4	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	57
4.1	IDENTIDADE PERCEBIDA E DESEJADA	57
4.1.1	Diferenciação semântica.....	57
4.1.2	Diferenciação semântica por tópicos de valores e princípios.....	60
4.1.2.1	Equidade, igualdade, solidariedade, honestidade e transparência	60
4.1.2.2	Responsabilidade (autogestão), autoajuda e tradição	61
4.1.2.3	Livre adesão.....	63
4.1.2.4	Gestão democrática.....	63
4.1.2.5	Participação econômica dos cooperados.....	64
4.1.2.6	Autonomia e independência	65
4.1.2.7	Educação, formação e informação.....	66
4.1.2.8	Intercooperação.....	68
4.1.2.9	Preocupação com a comunidade.....	69
4.2	IDENTIDADE PROJETADA	72
4.2.1	Seções veiculadas na <i>Revista Frísia em Foco</i>.....	72
4.2.2	Especial ou Capa – dualidade.....	73
4.2.3	Especial ou Capa – tradição e inovação.....	74
4.2.4	Menção à história da Frísia e dos pioneiros holandeses.....	76
4.2.5	Relação com os valores e princípios.....	77
4.2.6	Identidade projetada – predominância normativa.....	77
5	CONCLUSÃO.....	79
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	81
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE A – PESQUISA DE PERCEPÇÃO DE IDENTIDADE.....	87

1 INTRODUÇÃO

Em 2013, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) lançou a marca global do cooperativismo: COOP. No mesmo ano, divulgou o *Plano para uma década cooperativa (Blueprint for a co-operative decade)*, com estratégias e orientações para o futuro do setor e cujo ponto de partida era a afirmação de que o cooperativismo “conduz melhor” a atividade empresarial em comparação aos demais modelos de negócios, que teriam sido colocados em xeque e “estão fracassando” devido à crise econômica que afeta o capitalismo desde 2007 (ACI, 2013, p. 4).

“É importante que nós, coletivamente, façamos uma forte afirmação sobre o que somos, porque somente assim o público reconhecerá os diferenciais do cooperativismo. Vamos ter orgulho do que somos”, ressalta a então presidente da ACI, Pauline Green, na declaração introdutória do *Guia sobre identidade cooperativa para comunicadores* (ACI, 2014a, p. 4).

No núcleo da estratégia da ACI, está a afirmação da identidade do cooperativismo, cuja essência está nos seus princípios e valores, expressos na *Declaração sobre a identidade cooperativista*, aprovada no Congresso do Centenário e Assembleia Geral da ACI, realizado em 1995, em Manchester, Inglaterra. O documento define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades e aspirações comuns de caráter econômico, social e cultural mediante uma empresa de propriedade conjunta e gerida democraticamente. A declaração também determina os valores do cooperativismo: autoajuda, responsabilidade pessoal e social, democracia, igualdade, equidade, honradez e transparência, além de ratificar os sete princípios cooperativistas: (i) adesão voluntária e livre; (ii) gestão democrática; (iii) participação econômica dos membros; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação; (vi) intercooperação; (vii) preocupação com a comunidade (ACI, 2014b).

Os esforços da entidade visando à difusão da marca COOP abrangem, ainda, a adoção de um domínio de internet (.coop) em substituição aos hoje utilizados (.com, .org, entre outros endereços para *webpages*). Ao promover a COOP, a ACI espera tornar o cooperativismo, até 2020, uma das “marcas éticas” mais conhecidas em todo o mundo. “Juntas, marca e domínio demonstram nossa identidade e unidade de propósitos”, diz Green (ACI, 2014a, p. 4-5). Em cerca de três anos, cooperativas em mais de 90 países já adotaram o domínio e a marca COOP.

A estratégia da ACI para o decênio relaciona cinco temas preponderantes: participação, sustentabilidade, identidade, marcos jurídicos e capital. Cada um dos assuntos nomeia um capítulo do *Blueprint for a co-operative decade* (ACI, 2013), sendo que os capítulos 1

(Participação) e 2 (Sustentabilidade) concentram-se em explicar os motivos que permitem às cooperativas conduzir “melhor” a atividade empresarial, em comparação aos demais modelos de negócios. Por sua vez, os capítulos 4 (Marcos Jurídicos) e 5 (Capital) expõem os fatores que facilitam ou limitam o trabalho das cooperativas. Esses quatro temas estão intrinsecamente ligados a um “núcleo central irredutível”, que estabelece os valores essenciais do cooperativismo, esmiuçados no capítulo 3 (Identidade).

Identidade – definida pelos valores e princípios da cooperação, e que deve ser comunicada mediante uma mensagem clara e poderosa para garantir que as cooperativas sejam vistas e entendidas por todos, desde os encarregados de determinar as políticas até o público em geral. Portanto, o objetivo é desenvolver a mensagem da cooperativa e proteger sua identidade (ACI, 2013, p. 4).

De acordo com as premissas do documento da ACI (2013, p. 21), a identidade é o “núcleo central irredutível” do cooperativismo e deve ser declarada e disseminada a todos os públicos das cooperativas. É o significado que as cooperativas têm para seus membros, ou seja, é “saber como eles se veem ao olhar-se no espelho” (ACI, 2013, p. 21). O texto ressalta as diferenças entre identidade e mensagem, esta definida como a maneira como as cooperativas comunicam-se e se projetam para o “mundo externo”, por meio da educação, do repasse de informação, *marketing*, logotipos e outras formas de relação com o público de não membros – consumidores, clientes e comunidade.

A estratégia da ACI em relação à afirmação da identidade do cooperativismo repercute também no estado do Paraná, onde as cooperativas articulam-se em torno do Paraná Cooperativo 100 (PRC 100). Trata-se do planejamento estratégico do setor no estado, que, embora não tenha a identidade do cooperativismo como um de seus pilares, define desdobramentos que perpassam temas em comum com o documento da ACI. Capiteado pelo Sistema Ocepar – Organização das Cooperativas do Paraná, o PRC 100 foi lançado e aprovado na Assembleia Geral Ordinária da entidade, em 1º de abril de 2016, e tem objetivos financeiros, de mercado, cooperação, infraestrutura, governança e gestão. Cada uma dessas proposições, chamadas pilares estratégicos, possui uma série de desdobramentos. Como exemplos, podem ser destacados: no pilar mercado, o item 2.1: Promover a imagem do cooperativismo no mercado (interno e externo); no pilar cooperação, os itens 3.2: Intensificar o desenvolvimento do quadro social para suportar o crescimento do cooperativismo, 3.3: Promover relacionamentos institucionais e, principalmente, 3.4: Difundir a cooperação na sociedade; no pilar infraestrutura, o item 4.6: Atuar na melhoria da infraestrutura de comunicação (PRC 100, 2016).

Tanto no plano global quanto na esfera estadual, o díptico identidade-cooperativismo ganha atenção em documentos oficiais e planos estratégicos de entidades de representação do setor cooperativista. Nesse sentido, educar e, principalmente, comunicar valores e diferenciais torna-se uma tarefa de relevância para o movimento cooperativista, aqui compreendido conforme definição do documento *Guia sobre identidade cooperativa para comunicadores* (ACI, 2014a): a família mundial, regional ou nacional de cooperativas que atuam de acordo com os valores e princípios estabelecidos pela ACI.

Em seu plano para a década, a ACI (2013) ressalta que as vantagens do cooperativismo frente aos demais modelos de negócios estão cimentadas em seus princípios e valores; portanto, as diferenças não resultam de manipulação de imagem. Por isso, o cooperativismo conta com um “nível de autenticidade” que não pode ser igualado por outros setores, mas essa autenticidade precisa ser comunicada, com a projeção de uma mensagem que clarifique as diferenças do movimento cooperativista. O centro dos interesses deve estar concentrado em projetar tal mensagem sobre o que significa “cooperativa” para um mundo externo que, em grande parte, desconhece o que ela representa (ACI, 2013).

A projeção da marca do cooperativismo, conforme preconiza a ACI (2013, p. 20), vai além de uma “imagem superficial de atributos para consumidores”. O setor cooperativo quer projetar valores duradouros e deve estimular a ampla utilização do conceito cooperativista, “comunicando suas características com força” para um público maior de potenciais membros, que poderiam sentir-se atraídos por um “setor ético e participativo” (ACI, 2013, p. 20).

Diante do exposto, apresenta-se este estudo, concentrado em verificar como a identidade do cooperativismo – seus princípios e valores – é percebida pelos cooperados. Para tanto, um estudo de caso foi realizado na Frísia Cooperativa Agropecuária, com sede em Carambeí, região dos Campos Gerais do Paraná. A pesquisa compara as percepções do quadro social e verifica qual é a visão predominante dos associados (entendimento normativo ou utilitário) e quais são as lacunas entre a compreensão atual da identidade organizacional (como é hoje) e o que gostariam ou pretendem que a cooperativa seja (como deveria ser).

A escolha da Frísia deu-se pelas características de pioneirismo – foi a primeira cooperativa de produção a ser fundada no estado, em 1925, e é a mais antiga em atividade, adotando um nome que se tornou conhecido em todo o país: Batavo. Atualmente com 851 cooperados, ela passou recentemente por mudanças que suscitaram inúmeras discussões entre os associados. Por razões contratuais (que serão explicadas em seção posterior), a cooperativa perdeu sua marca de varejo, permanecendo numa situação em que os produtos Batavo não mais lhe pertenciam. Ao longo da história, o nome da cooperativa foi naturalmente utilizado como

marca em seus produtos. Quando ela (a marca) tornou-se propriedade de outra empresa, sobreveio a confusão. Para superar o problema, os cooperados decidiram, em Assembleia Geral Extraordinária (AGO), em 1º de agosto de 2015, mudar o nome da cooperativa, que passou a chamar-se Frísia Cooperativa Agropecuária.

Albert e Whetten (1985, p. 274) ressaltam que as questões de identidade organizacional são mais salientes e importantes durante determinadas circunstâncias e ciclos de vida de uma empresa, como formação da organização, crescimento rápido, corte de custos e retração, mudança no *status* coletivo e “perda de um elemento de sustentação da identidade”. Em 1928, três anos após a fundação da cooperativa, foi criada a marca Batavo, que, ao longo de décadas, construiu uma reputação de qualidade associada à produção dos holandeses e seus descendentes dos Campos Gerais. Para amenizar a percepção de perda, os gestores lançaram, em 2015, uma campanha de comunicação institucional ressaltando que a Frísia manteria, segundo seu presidente, Renato Greidanus, “o legado de trabalho e os princípios que norteiam a cooperativa nesses 90 anos de história. A nova marca mantém o vínculo com essa tradição de respeito à qualidade e contínua busca por desenvolvimento tecnológico e sustentabilidade. É um novo nome, mas com a mesma essência” (AGORA..., 2015, p. 10).

A análise da identidade sublinha a necessidade de verificar de quais maneiras novos papéis tornam-se realidade e de que forma as organizações “escolhem (ou voltam) a um papel e não outro, e como essa ação afeta a identidade interna e externa” (ALBERT; WHETTEN, 1985, p. 273). Portanto, o quadro de mudança de nome e nova arquitetura de marcas destinadas ao varejo tornou a Frísia um caso relevante a ser estudado, por ser um campo fértil e adequado, além de simbólico, para esta pesquisa.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando as premissas da ACI e as concepções de identidade organizacional, as questões focais do trabalho podem ser reunidas no seguinte problema de pesquisa: quais são as percepções predominantes sobre a identidade organizacional da Frísia e as lacunas entre a compreensão normativa e utilitária e a identidade desejada e percebida pelos associados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Verificar de que forma os cooperados compreendem a identidade organizacional da cooperativa e identificar as lacunas entre a percepção normativa e utilitária, bem como entre a identidade desejada e percebida.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar a percepção dos cooperados sobre a identidade organizacional pelo conceito das estruturas normativa (princípios, cultura, crença, ideologia) e utilitária (mercado, utilidade econômica).
- b) Avaliar a percepção e as lacunas dos cooperados sobre a identidade desejada e percebida da cooperativa.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O cooperativismo do ramo agropecuário no Paraná congrega cerca de 152 mil cooperados, o que representa apenas 12,7% do número de associados de todos os setores de cooperativas no estado. No entanto, quando os indicadores observados são o faturamento e o número de empregos gerados, verifica-se a importância desse setor. Em 2015, as 72 cooperativas do ramo faturaram juntas R\$ 49,8 bilhões, o equivalente a 82,59% do faturamento de todas as 220 cooperativas filiadas ao Sistema Ocepar. Em número de postos de trabalho diretos, o setor gera 69.525 empregos, ou seja, 83,50% do total do sistema.

O ramo agropecuário é também o que mais investe – em 2015, foram mais de R\$ 1 bilhão em aportes realizados, principalmente, em infraestrutura de armazenagem, industrialização e logística. As cooperativas do setor avançam rápido também no varejo, num movimento de agregação de valor para a produção de seus cooperados. Quando deixam de ser somente exportadoras de *commodities* – comercializando, geralmente, soja *in natura*, farelo ou óleo de soja – e passam a industrializar e diversificar seus mercados, atuando no varejo interno e enfrentando forte concorrência, alinhar de forma consistente a comunicação com os públicos internos e externos torna-se uma tarefa vital para os gestores. Cooperativas diversificadas e que atuam em vários mercados tendem a investir mais em comunicação, não apenas em publicidade e *marketing*, mas também em assessoria de imprensa e relações públicas – a comunicação organizacional passa a ser uma ferramenta para a consecução do planejamento estratégico do empreendimento cooperativo. De repente, a coesão, que era facilitada pelo menor número de

cooperados e atividades exploradas, fica mais complexa, num contexto de expansão no número de associados e diversidade de mercados (HANEL, 1995).

A complexidade dos negócios, muitas vezes, faz emergir conflitos gerados pela dupla ou híbrida natureza de uma cooperativa. A decisão da ACI de recomendar a ênfase nos diferenciais da doutrina cooperativista – ressaltando princípios e valores – instiga também novas discussões sobre a questão da dualidade do cooperativismo, conceito desenvolvido na década de 1950 por Georg Draheim (1952), pesquisador alemão e gestor de cooperativas de crédito. Hanel (1995), quando aborda o conceito de Draheim da natureza dual ou dupla da cooperativa, resalta as características muitas vezes conflitantes e contraditórias entre os interesses econômicos, comportamentos e relações do grupo de membros cooperados e os objetivos da empresa cooperativa. Essa contradição entre os propósitos sociais e sua atuação como empreendimento econômico tem “consequências” para a cooperativa e também para o movimento cooperativista, em específico na formulação das políticas e atividades da organização (HANEL, 1995).

Sobre a característica de dualidade ou dupla natureza do empreendimento cooperativo, Grosskopf (1995) disserta que os membros buscam, como clientes, bons preços e custos mais baixos em prestação de serviços e compras de insumos; de outra forma, como proprietários da cooperativa, esperam retornos econômicos de seu empreendimento – mesmo que seja contraditório, sem essa “especificidade”, ela (a empresa cooperativa) não teria qualquer base para “legitimar-se”.

Dessa forma, “os centros internos de comunicação de uma sociedade cooperativa são resultados de sua natureza dual” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 89). Tal premissa seria subjacente, ou seja, conforme os autores, o conceito de natureza dupla permearia também todo o processo de transferência de informação na cooperativa.

Em 1985, em artigo seminal para os estudos de teoria social, Albert e Whetten definiram a identidade organizacional como um conjunto de características fundamentais (centrais), distintas e duradouras. Assim sendo, para compreender a identidade de determinada empresa, é preciso fazer a pergunta: que tipo de organização é essa? Os autores argumentam que as empresas são capazes de fornecer “múltiplas respostas” a esse questionamento.

Foreman e Whetten (2002), em pesquisa realizada em cooperativa de eletrificação rural, nos Estados Unidos, definem esse tipo de organização como uma forma orgânica híbrida de identidade, que incorpora elementos empresariais e familiares. Os autores estudam as percepções dos cooperados diante das múltiplas identidades da cooperativa e concluem que a

“congruência de identidade organizacional tem um efeito significativo sobre o compromisso dos membros” (FOREMAN; WHETTEN, 2002, p. 618).

As premissas do documento da ACI (2013) evidenciam que a entidade concentra esforços na difusão de uma identidade de marca para o movimento cooperativista global. O plano para a década responde a perguntas básicas de *branding* (gestão de marcas), tais como: quais são nossos valores essenciais? Como desejamos ser percebidos? Que traços de personalidade pretendemos projetar? Quais são os relacionamentos que consideramos importantes? Aaker (1996), nesse sentido, define identidade de marca como um conjunto exclusivo de associações que o estrategista ambiciona criar ou manter. Para o autor, a identidade é crucial para a visão estratégica da marca e ajuda a estabelecer um relacionamento por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de autoexpressão.

Para Riel (2013), por meio de pesquisas, os gestores precisam compreender os aspectos essenciais da empresa – sua identidade organizacional –, beneficiando-se dessas características específicas. O autor ressalta que as identidades múltiplas, quando percebidas, podem ser utilizadas nas estratégias de comunicação – incluindo histórias corporativas, anúncios, relatórios e material promocional – dirigidas aos diferentes públicos (*stakeholders*). No entanto, cabe necessária atenção a três perspectivas da identidade organizacional: desejada (pela alta administração ou, no caso de uma cooperativa, por seus cooperados mais participativos), projetada (por meio das ferramentas de comunicação organizacional) e percebida (pelos diversos públicos). O ponto de partida para a formulação de uma estratégia organizacional deve ser compreender as lacunas entre essas diferentes perspectivas.

Portanto, estudar de que forma a cooperativa mais antiga do Paraná trabalha os aspectos de identidade do cooperativismo, num contexto de transformação econômica e social, pode trazer informações importantes sobre o tema. Na prática, este trabalho desenvolve uma pesquisa que traz dados – com rigor científico – sobre como a identidade cooperativista é percebida pelos membros, considerando as questões de multiplicidade de percepções. Dessa maneira, contribui com dados que podem auxiliar na compreensão a respeito do entendimento que os membros associados têm da identidade da Frísia, bem como avalia a congruência de percepções entre os membros e as lacunas entre a identidade desejada e a percebida.

O estudo visa oferecer subsídios para ampliar a perspectiva e o alcance das estratégias dos gestores da Frísia. Na teoria, identifica comportamentos padrões ou diferenciações de percepção sobre a temática da dualidade do cooperativismo, desenvolvendo um modelo de pesquisa sobre identidade que pode ser adaptado e aplicado a outras cooperativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado a seguir trata dos conceitos que permeiam a pesquisa. Este estudo terá como fio condutor central a abordagem de identidade organizacional e comunicação organizacional. Primeiramente, discorre-se sobre a identidade organizacional e as distintas interpretações dos pesquisadores, com o detalhamento da teoria de tipologia das organizações de Etzioni (1974), que as divide em três padrões de consentimento: coercitiva, normativa e utilitária. Depois, são esmiuçados o histórico relacionado ao estudo e a evolução teórica e prática da comunicação organizacional. Posteriormente, são especificadas as diferenças da comunicação nas cooperativas, considerando os distintos públicos e as características específicas do setor (dualidade ou dupla natureza).

2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Albert e Whetten (1985) descrevem os critérios que definem a identidade organizacional e avaliam que, em geral, a discussão sobre o tema é pouco presente e emerge nas empresas quando outras formas de decisão administrativa fracassam, muitas vezes em momentos de confusão ou desacordo. Dessa forma, ganha força o debate que fundamentalmente deve responder a perguntas como: quem somos nós? Em que tipo de negócio estamos? O que queremos ser?

Quando a questão da identidade, que é profunda e traz consequências, desencadeia uma busca por respostas que abrangem cultura organizacional, filosofia, posição no mercado e distintas percepções dos membros da organização, os autores propõem que uma adequada afirmação da empresa, que define sua identidade organizacional, deve satisfazer a três critérios: centralidade (a resposta aponta as características essenciais da organização), distintividade (características que distinguem a organização de outras empresas) e permanência (características que perduram ao longo do tempo, continuidade) (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Os estudos sobre identidade avançaram em muitas abordagens. Hatch e Schultz (2000) afirmam que há uma “torre de Babel” de diferentes conceitos para a identidade e que, em vez de escolhas entre as distintas teorias, mais enriquecedor aos pesquisadores é utilizar todas as vertentes de estudos, considerando os diversos públicos da organização e as contribuições da comunicação e do *marketing*. Descrevem, ainda, os contrastes entre a identidade organizacional e a corporativa. No primeiro caso, trata-se da essência da empresa, o que seus membros sentem, pensam e como percebem a organização e a si mesmos. Muitas vezes, a identidade

organizacional é projetada nas declarações e afirmações da empresa sobre “quem somos”, bem como nas histórias que relatam sua trajetória. No entanto, o que a organização é, na perspectiva de seus membros, geralmente é expresso de maneira informal e se revela no comportamento cotidiano, ou seja, não pode ser uma ação planejada ou deliberada. Em contrapartida, a identidade corporativa envolve escolhas dos gestores administrativos, que podem ou não considerar a percepção dos demais públicos da empresa – por exemplo, definição de símbolos como logo, nome, *slogan*, uniformes, entre outros.

Os dois conceitos também diferem em relação ao que buscam compreender na percepção dos diversos públicos da empresa. Para a identidade corporativa, o foco está mais ligado à visibilidade e atratividade dos produtos e serviços da empresa, enquanto os estudos de identidade organizacional concentram-se em entender como os membros percebem sua organização e de que forma essas percepções influenciam a identificação com a empresa. Hatch e Schultz (2000) ressaltam a multiplicidade de papéis exercidos por determinados *stakeholders*, que podem, ao mesmo tempo, ser clientes, empregados, investidores, entre outros, o que cria ambiguidade sobre os limites organizacionais e dificuldade em definir quem responderá pelo monitoramento e gestão desses diferentes grupos.

Também há diferenças entre os canais de comunicação que expressam os dois conceitos de identidade, embora também haja, nessa questão, interações entre o que é repassado por meios midiáticos e as mensagens diretas e informais que chegam aos diversos públicos. Hatch e Schultz (2000) entendem que a identidade corporativa é comunicada por canais como jornais, revistas, televisão, vídeo, *webpages* e redes na internet. Por outro lado, a organizacional tende a ser repassada pela experiência direta, linguagem e comportamento no dia a dia da empresa. Os grupos de *stakeholders* que assumem distintos papéis, segundo as autoras, têm a possibilidade de comparar as mensagens da identidade corporativa – recebidas pelos canais de comunicação – com a percepção que possuem da identidade organizacional, derivada de seu relacionamento direto na empresa. Essa situação de *status* múltiplo é particularmente recorrente no cooperativismo, como se verá em seção à frente.

Hatch e Schultz (2000) argumentam que as diferenças de perspectiva, canais de comunicação e estratégia para alcançar os receptores, no entanto, não fazem dos conceitos dois fenômenos distintos. Ambos deveriam ser combinados, abrangendo os interesses de todos os *stakeholders*, englobando administradores (estratégia), clientes (*marketing*), membros (estudos organizacionais) e demais públicos (comunicação). Para elas, existe uma relação de interdependência entre cultura, imagem e identidade. Embora os conceitos dos temas tenham sido formados com a contribuição de várias disciplinas, são construções simbólicas baseadas

em valores cada vez mais interligados e que devem ser gerenciados pelos gestores de maneira conjunta. Dessa forma, a identidade organizacional incorpora a cultura e fornece o material simbólico a partir do qual as imagens organizacionais são construídas e comunicadas.

As pesquisas na área de gestão de marcas (*branding*) também direcionam atenções à abordagem de identidade. Assim sendo, para a construção de uma marca, além das identidades corporativa e organizacional, a imagem e a reputação completam o quadro de componentes considerados pressupostos fundamentais. Esses temas de suporte à pesquisa estariam divididos em duas categorias: os elementos internos e os externos. Enquanto os conceitos de identidade corporativa e organizacional estão inseridos na categoria voltada ao público interno, a imagem e a reputação são aspectos ligados aos *stakeholders* externos (HEDING; KNUDTZEN; BJERRE, 2009).

Para Hatch e Schultz (1997), a cultura organizacional envolve todos os membros da empresa, de todos os níveis hierárquicos, e tem como base uma história ampla que se realiza em aspectos materiais (artefatos) da organização, como nome, produtos e logotipos. Marchiori (2011) relata que a maior parte das definições de cultura organizacional remete à maneira como os membros de uma empresa compartilham valores, crenças e sistemas e os transmitem aos novos membros. A reprodução e criação da cultura abrangem ritos, socialização e eventos que a fortalecem na prática social. Para a autora, a cultura organizacional é “reflexo da essência de uma organização”, é sua “personalidade”, sendo experimentada pelos membros de forma conjunta, afetando a “realidade organizacional” e a maneira como os grupos comportam-se e se relacionam (MARCHIORI, 2011, p. 93-94).

Consoante Flusser (2011, p. 23), “imagens são mediações entre o homem e o mundo” e atuam com o propósito de serem “mapas do mundo”. Hatch e Schultz (1997), seguindo Alvesson (1990) e Barich e Kotler (1991), definem a imagem organizacional como uma impressão holística e vívida de um indivíduo ou grupo sobre uma organização, que seria resultado da tomada de sentido desse receptor ou receptores, com base na comunicação de uma imagem fabricada ou projetada pela empresa. Portanto, trata-se de uma tentativa deliberada de influenciar a impressão pública. Na outra ponta, a imagem também é influenciada pelo relacionamento diário entre os membros da organização e o público externo (HATCH; SCHULTZ, 1997).

Para Johnson e Zinkhan (1990) e Berens (2004), a imagem organizacional é uma percepção da organização como um todo, que é sustentada por diferentes públicos. É uma construção inacabada e mutante, passível de mudanças e adição de novas informações, que podem ou não alterar seu significado simbólico. Martins (2001 apud KUNSCH, 2009a) ressalta

que uma organização eficaz precisa projetar e manter uma imagem forte, que a identifique e a posicione no mercado. Nesse sentido, o processo de comunicação estratégica é um instrumento que pode projetar uma imagem aos diversos públicos, destacando atributos alinhados com a identidade e respeitando a cultura, os valores e as crenças da organização.

De acordo com Almeida (apud KUNSCH, 2009a), discorrendo sobre estudos de Fombrun (1996), Balmer (1998) e Thevissen (2002), a reputação é um crédito de confiança da empresa junto aos diversos públicos, associado ao bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento. Diferentemente da imagem, que é uma opinião mais efêmera, é sua consolidação, pela percepção de consistência de ação e comportamento da empresa ao longo do tempo. Ela depende de práticas gerenciais eficazes que garantam que a empresa torne-se um local agradável para trabalhar, tenha produtos e serviços de qualidade, desenvolva ações de responsabilidade social nas comunidades em que atua e seja um bom negócio para seus investidores ou membros.

Riel (2013) define reputação como uma percepção a respeito do grau de admiração, estima e confiança que um indivíduo sente por uma pessoa, organização, setor ou país. Processo racional, mas com forte componente emocional, é baseada na avaliação do desempenho de uma organização ao longo do tempo, comportamento do passado e expectativas futuras. É também resultado de comparação com organizações similares, configurando-se como uma percepção que nunca é imutável ou permanente, constituindo-se num agregado de opiniões individuais.

Almeida (apud KUNSCH, 2009a, p. 236) conclui que existe uma “interdependência contínua entre a identidade, imagem e reputação”, processo de viés duplo no qual ações e reações da organização e dos públicos externos e internos estão em permanente movimento. Dessa forma, por meio de um gerenciamento efetivo da identidade, é possível construir uma imagem corporativa favorável, consolidando uma reputação positiva ao longo do tempo junto a seus diversos públicos. Um processo de comunicação adequado pode criar estratégias que vão “gerar” um alto nível de conscientização sobre os objetivos que a organização deseja expressar (ALMEIDA apud KUNSCHa, 2009).

2.1.1 Múltiplas identidades

Ao analisar as inúmeras visões dos diferentes públicos sobre as características de uma empresa, Riel (2013) compreende que tal percepção sugere que qualquer organização tem identidades múltiplas. O autor não considera a multiplicidade um problema, a não ser quando os gestores e os profissionais de comunicação deixam de reconhecer essas distintas

características e, portanto, não as utilizam no material de informação, *marketing* e publicidade da empresa.

Riel (2013) classifica as múltiplas características em três perspectivas: a identidade desejada, a identidade projetada e a identidade percebida. A primeira diz respeito ao que a organização define como as características que devem ser predominantes; em geral, é uma construção influenciada pelos seus principais gestores, líderes e conselheiros. A segunda perspectiva trata das características apresentadas pela empresa por meio de suas comunicações, nas mensagens expressas no portal ou *site* na internet, publicações, campanhas de *marketing*, *layout* do ambiente de trabalho, discursos corporativos, relatório anual, assim como nas histórias relatadas em informativos internos. A terceira diz respeito às características que os públicos internos compreendem ser típicas da organização. O autor ressalva que tal compreensão é afetada pela posição hierárquica de cada um na empresa, tempo de casa, além da natureza da identidade pessoal e social do indivíduo, que exerce influência sobre sua percepção.

Quando uma empresa não se preocupa em mensurar essas diferentes perspectivas, lacunas expressivas podem dificultar o engajamento de seus públicos, algumas vezes constituindo-se numa “dissonância praticamente irreconciliável para a implementação de novos objetivos estratégicos” (RIEL, 2013, p. 33).

2.1.2 Identidade desejada, projetada e percebida

Riel (2013), citando Albert e Whetten (1985), exemplifica os aspectos de continuidade como tradições, práticas e expressões, que revelam o vínculo entre o passado e o presente; por sua vez, a centralidade mostra o grau em que determinadas características são uniformemente disseminadas na organização, enquanto os aspectos de distintividade são as características exclusivas da organização, aquelas que não são encontradas em empresas concorrentes ou de tamanho similar.

Para que haja entendimento e adesão dos *stakeholders* internos às estratégias da empresa, Riel (2013) ressalta a importância de compreender os diferentes aspectos da identidade organizacional específica: desejada, projetada e percebida. Define a identidade desejada como características organizacionais cruciais do ponto de vista dos gestores, enquanto a projetada é descrita como a autoapresentação da organização por meio de suas comunicações, expressando características consideradas típicas da empresa; já a identidade percebida é a compreensão do público interno, que é alvo das mensagens concebidas e articuladas pela

empresa, sobre as características da organização. O autor ressalta que essa percepção é influenciada por uma série de fatores, entre eles, a posição hierárquica e o tempo de casa, com descrições positivas quando estas correspondem às suas preferências e negativas quando a empresa desvia dessas preferências.

Como as definições sobre a estratégia de ação de uma cooperativa exigem aprovação em AGO ou Assembleia Geral Extraordinária (AGE), em tese, as decisões sobre a identidade desejada e projetada precisam ter a aceitação e o apoio dos associados. Este estudo focou na percepção dos cooperados sobre os diferentes aspectos da identidade organizacional da Frísia.

2.1.3 A história corporativa

Um caso é ilustrativo quanto à necessidade de uma empresa ter – ou construir – uma narrativa histórica que relate sua trajetória. Trata-se da marca americana de vestuário Hollister. Seu logotipo sugere que sua fundação ocorreu em 1922, na Califórnia, e as informações sobre o fundador, John Hollister, são relatadas e veiculadas na *fanpage* da marca no Facebook. O criador da empresa teria sido um aventureiro, que viajou durante dois anos pelo mundo com sua namorada, tendo sido um praticante de esportes ao ar livre que decidiu fazer de sua paixão um empreendimento comercial. Mas todas as histórias e memórias sobre John Hollister são falsas. Ele nunca existiu! A Hollister foi fundada, em 2000, na cidade de Columbus (Ohio), a mais de 3 mil km das praias da Califórnia. A principal referência para sua estratégia de comunicação junto a seus públicos está baseada em uma narrativa ficcional (SOARES, 2012).

A criação de uma narrativa histórica vincula-se à trajetória consolidada de uma organização ou à sua fundação. Desse modo, empresas mais antigas possuem vantagens sobre as recentes, pois podem utilizar suas histórias como um mecanismo relacional e emotivo com seus públicos. Contudo, algumas organizações têm rompido essa linha, criando narrativas históricas mesmo sem ter um passado real. São empresas recentes que, tendo encontrado no passado uma oportunidade de criação de narrativas heroicas e vínculos afetivos, construíram um passado ficcional – manifestação chamada pseudo-história (SOARES, 2012).

O uso da pseudo-história por empresas jovens seria uma consequência da crescente percepção, por parte dos gestores, da importância da memória empresarial. A empresa que não a tem trata de construí-la, mesmo que de maneira ficcional. Nassar (2012 apud SOARES, 2012, p. 103) desenvolveu um conceito mais abrangente, o de responsabilidade histórica empresarial, definido como a “compreensão, pelos gestores de uma organização, de seu papel histórico na

sociedade, dentro de seu segmento de negócios, dentro de sua comunidade e para os seus integrantes”.

Para Riel (2000), embora uma história corporativa sustentável não seja garantia de sucesso, pode ser uma ferramenta para melhorar a compreensão e o entendimento mútuo entre uma organização e seus diversos públicos, dando mais consistência e qualidade à comunicação organizacional da empresa. Segundo o autor, a história da organização é um instrumento para que ela alcance elevado nível de prestígio e confiança entre seus *stakeholders*. Entretanto, a história relatada e divulgada deve ser percebida pelo público como “relevante, realística, sustentável e responsável” (RIEL, 2000, p. 179) e não pode haver discrepâncias expressivas entre o que é narrado e o que é realmente praticado na empresa.

2.1.4 Identidade organizacional como vantagem competitiva

Para Riel (2013), cada organização possui traços ou características de identidade que podem ser considerados essenciais e são fundamentais para a construção de uma estratégia de comunicação consistente, baseada na compreensão de sentimentos, emoções e comportamentos. Por sua vez, Barney e Stewart (2000) frisam que fundamentos baseados em valores podem trazer força competitiva e unidade, uma vez que existe uma estreita ligação entre a identidade organizacional e a competência central da empresa que englobaria a ação estratégica. Os autores identificam similaridades entre o critério de distintividade proposto por Albert e Whetten (1985) e o conceito de vantagem competitiva de Barney (1991), notadamente no quesito recursos raros, os quais são difíceis de ser imitados pelos concorrentes.

No entanto, advertem que essa distinção precisa ser efetiva, pois estudos de psicologia cognitiva demonstram que, muitas vezes, os membros tendem a atribuir à empresa mais distintividade do que ela realmente possui. Não há vantagem competitiva quando duas ou mais empresas têm afirmações de identidade organizacional semelhantes – o que é comum, por exemplo, em organizações fundadas numa mesma época (contemporâneas) e em localização geográfica próxima (BARNEY; STEWART, 2000).

Se, no entanto, uma identidade organizacional é valiosa e rara, então parece provável que também seja dispendioso tentar imitá-la. A identidade de uma organização provavelmente refletirá sua história única – as pessoas únicas, personalidades e tecnologias que existiram em uma empresa ao longo do tempo (BARNEY; STEWART, 2000, p. 40).

Os autores remetem novamente a Barney (1991), que postula que as empresas podem obter recursos valiosos e raros em consequência da trajetória histórica única que percorreram. Além disso, uma vez estabelecida, há probabilidade de que a identidade torne-se um fenômeno social complexo, envolvendo acordos e entendimentos que dificultam a imitação dos concorrentes. No caso de empresas diversificadas, uma declaração sobre identidade, definida em termos de filosofia moral a respeito de maneiras corretas ou erradas de comportamento, pode introduzir imperativos a ser aplicados no gerenciamento dos negócios (BARNEY; STEWART, 2000).

2.1.5 Identidade cooperativista – afirmação da singularidade do movimento

Em 1995, em Manchester, Reino Unido, aconteceu o 31º Congresso da ACI. Durante o evento, um trabalho iniciado sete anos antes foi finalizado, debatido e aprovado: os sete princípios do cooperativismo, bem como os valores do movimento, passaram por uma revisão. O novo texto, que segue válido até os dias de hoje, buscou atualizar os pressupostos que moldam a filosofia cooperativista, para fornecer uma imagem clara de seus objetivos, à luz de um mundo em rápido processo de transformação. Em seu pronunciamento na abertura do evento, o professor Ian MacPherson, um dos responsáveis pelos estudos e propostas de revisão dos valores e princípios, explicou aos participantes os detalhes dos propósitos que direcionaram o trabalho (MACPHERSON, 1995).

A discussões tiveram como foco três documentos: uma declaração-síntese explicando o caráter distintivo das cooperativas; um documento aprofundando os argumentos sobre as especificidades, princípios e valores do cooperativismo; e, por fim, outra declaração visando a orientar os cooperados e suas organizações diante dos desafios que o século XXI, que então se aproximava, traria ao setor. Como enfatiza MacPherson (1995, p. 10), era preciso considerar “quem somos”, “onde queremos ir” e “como iremos chegar lá”, buscando “enriquecer nosso presente, honrar nosso passado e entender nosso futuro”.

O professor relata a percepção de cooperativistas e pesquisadores de que havia uma crise no movimento cooperativo em todo o mundo, por uma dificuldade de manter uma identidade distintiva das cooperativas frente às pressões das empresas privadas e, por outro lado, em muitos países, à influência dominante do estado. Por isso, ressalta MacPherson (1995), colocar os princípios do cooperativismo no contexto da identidade cooperativa foi um passo importante, que ocorreu pela primeira vez na história da ACI durante o congresso em Manchester, na forma de uma definição da organização sobre as características distintivas das cooperativas.

Segundo MacPherson (1995), a revisão dos princípios, aprovada em Manchester, foi um esforço para explicar a singularidade do movimento cooperativista, indicando o que é único numa cooperativa, não importando seu ramo de atividade ou localização geográfica. Conforme o professor, os três primeiros princípios estão relacionados à dinâmica interna da organização cooperativa, bem como à atuação dos membros, com indicações claras de seus diversos papéis. Os últimos quatro, por sua vez, que abrangem autonomia, educação, cooperação entre cooperativas e comunidade, enfatizam a centralidade das preocupações dos cooperativistas nessas áreas. Evocando a proximidade do local do congresso de 1995 com a Toad Lane (Travessa do Sapó), onde 28 tecelões fundaram, em 1844, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, o pesquisador ressalta a necessidade de preservar os ideais dos precursores do cooperativismo. Suas afirmações remetem a Albert e Whetten (1985) e aos três critérios de definição de identidade: centralidade, distintividade e continuidade.

MacPherson (1995, p. 6) entende que os princípios do cooperativismo não podem ser considerados apenas máximas reguladoras, mas, sim, catalisadores ativos, “uma amálgama relevante do que os fundadores adotaram”, “práticas comuns valiosas” e que representam uma “vantagem competitiva” frente aos concorrentes do setor. Por meio da coesão fomentada pelos princípios, o cooperativismo ganha dinamismo e se fortalece em todo o mundo, desde que os membros

celebrem as vantagens da adesão; reconheçam os pontos fortes oferecidos pelos princípios cooperativos; as organizações capacitem membros, funcionários, gerentes e líderes eleitos; auxiliem as cooperativas a combinar seus recursos com prudência; ajudem a melhorar a força financeira das cooperativas e pensem estrategicamente sobre o papel do movimento (MACPHERSON, 1995, p. 7).

Benecke (1980) assinala que os critérios de identidade são fatores decisivos para a coesão da cooperativa. Diferentemente de uma sociedade empresarial capitalista, cuja aspiração dos sócios está relacionada diretamente ao lucro, os objetivos econômicos de uma empresa cooperativa orientam-se, principalmente, para os serviços a ser prestados aos membros. Os lucros individuais dos cooperados são obtidos em suas atividades e não com base nos resultados da cooperativa. Ao unir esforços e capitais com objetivos em comum, os membros buscam serviços que os apoiem em suas atividades, reduzindo custos, ampliando a competitividade e escala, fortalecendo-os frente aos concorrentes, além de atuar como um fator de integração social, por ser uma organização aberta e democrática, incorporando associados de diversas camadas sociais e servindo como base para a ascensão social de novos líderes naturais.

Como assinala Draheim (1952), a estrutura singular das cooperativas faz com que os membros sejam, ao mesmo tempo, donos e usuários de sua própria empresa, o que pode gerar desequilíbrios quando há uma interpretação equivocada da razão essencial do cooperativismo, que é satisfazer da forma mais vantajosa possível as necessidades dos associados. Por sua vez, Foreman e Whetten (2002), ao testar um modelo de identificação organizacional, aplicando-o a uma cooperativa de eletrificação rural, depararam-se com o que classificaram de forma orgânica híbrida de identidade, característica primordial de um empreendimento cooperativista, que incorpora elementos distintos de identidade.

Durante a pesquisa, os autores verificaram que os membros da cooperativa estudada mantinham expectativas de identidade concorrentes sobre sua organização. Os cooperados desejavam que a cooperativa estivesse mais voltada aos negócios, portanto uma visão utilitarista, porém, ao mesmo tempo, esperavam um tratamento familiar, com foco na integração organizacional dos sócios, um propósito de caráter normativo (FOREMAN; WHETTEN, 2002).

Para Foreman e Whetten (2002), a complexidade da identificação dos membros com organizações de identidade dual ou múltipla acontece devido à missão pluralista da empresa cooperativa, fundada tendo por base princípios de solidariedade social e igualitarismo, equidade e direito de voto. Essas características distintivas e sua forma única de fazer negócios geram expectativas contraditórias: embora os cooperados esperem e busquem benefícios econômicos, existem aspectos de integração social, tradição e investimento educacional que, para muitos associados, são propósitos proeminentes e essenciais para a livre adesão à cooperativa.

2.1.6 Identidade cooperativista – tipologia organizacional

Albert e Whetten (1985) desenvolveram metáforas para o estudo de identidade organizacional por meio da teoria de tipologia das organizações de Etzioni (1974), que as divide em três padrões de consentimento: coercitiva, normativa e utilitária. As organizações de tipologia coercitiva apoiam-se de forma predominante na força, caso, por exemplo, das penitenciárias, campos de concentração e instituições correcionais. As normativas são aquelas que se baseiam, principalmente, na “internalização das diretrizes aceitas como legítimas” (ETZIONI, 1974, p. 72), sendo empresas ou entidades caracterizadas pelo alto engajamento de seus membros; como exemplos, podem-se citar as universidades, escolas, igrejas e associações voluntárias. Por sua vez, as organizações de tipologia utilitária fundamentam-se, principalmente, na participação calculista, ou seja, na remuneração econômica de seus

membros, como, por exemplo, os estabelecimentos comerciais e industriais, cujo engajamento é baseado no interesse monetário de proprietários, empregados e prestadores de serviços.

O controle, nas três tipologias de Etzioni (1974), pode ser predominantemente de caráter coercitivo, na aplicação de sanções físicas ou restrição de movimentos, ou normativo, baseado na distribuição de recompensas simbólicas, como, por exemplo, de estima e prestígio, bem como na administração de rituais, com “distribuição” de concordância e respostas positivas, enquanto, nas organizações de características utilitárias, a base de poder está no controle sobre os recursos materiais e recompensas econômicas, salários, gratificações, comissões e adicionais financeiros. Etzioni (1976, p. 95-96) postula que o emprego do poder coercitivo é o mais alienador dos três tipos organizacionais, seguido do poder utilitário, enquanto o normativo, ao contrário, “tende a provocar mais compromisso” ou, em outras palavras, “a aplicação de meios simbólicos de controle tende a convencer as pessoas; a de meios materiais, a criar interesse ego-orientados para o conformismo; o emprego de meios físicos, a forçá-las a obedecer”.

A exemplo de Albert e Whetten (1985), este estudo concentrou-se em mensurar a predominância das tipologias normativa e utilitária, considerando o aspecto de dupla natureza da cooperativa agropecuária, no qual o cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário e cliente.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é uma disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que as integram, configurando diferentes modalidades – comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa (KUNSCH, 2003).

Sua gênese deu-se a partir da Revolução Industrial, no século XIX, que promoveu mudanças drásticas nas relações trabalhistas e processos de produção e comercialização. Foi nesse contexto que surgiram a propaganda, o jornalismo empresarial e as relações públicas. No século XX e XXI, a comunicação organizacional expandiu-se e passou a ser um campo acadêmico de múltiplas perspectivas, tendo suas raízes nas áreas da administração e teoria das organizações, sociologia e psicologia social e organizacional, além de antropologia, linguística, retórica e teoria da comunicação (KUNSCH, 2009b).

Os estudos sobre ela se ampliaram nos Estados Unidos, no início das décadas de 1940 e 1950, com foco nas questões de comunicação de negócios e tendo ênfase nos executivos e nos efeitos comunicacionais descendentes no ambiente organizacional. Nas décadas seguintes,

os conceitos e paradigmas avançaram em distintas perspectivas, deixando a comunicação de ser meramente tática e tornando-se estratégica, com uma abordagem segundo uma visão abrangente, “considerando aspectos ligados à complexidade do fenômeno comunicacional (natureza das organizações, relacionamentos interpessoais, função estratégica e instrumental, etc.)” (KUNSCH, 2009b, p. 79-80).

Jablin e Putnam (2001 apud FARIAS, 2009), organizadores do *The new handbook of organizational communication*, elaboraram uma síntese com os principais enfoques/conceitos trabalhados pelos pesquisadores norte-americanos. Já Kunsch (2009b, p. 74) cita a pluralidade conceitual e o posicionamento dos estudiosos contemporâneos do Canadá e da Europa, destacando, entre outras correntes de pensamento, a chamada Escola de Montreal, que trabalha a comunicação organizacional numa perspectiva interpretativa e crítica, “pensando a comunicação como organização, em vez da comunicação na organização”, com “uma dimensão mais humana e de interação entre os indivíduos nas organizações”.

Advinda de estudos do Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal, Canadá, essa abordagem surgiu na década de 1980 a partir dos trabalhos pioneiros de James Taylor, sendo disseminada para outros países por autores como Carole Groleau, Daniel Robichaud, François Cooren, Loren Lerner, Lorna Heaton, entre outros. A Escola de Montreal tem uma perspectiva da comunicação organizacional que propõe uma teoria comunicacional das organizações, voltando-se para a emergência das organizações pela comunicação, “considerando aspectos subjetivos e objetivos desse processo, atribuindo igual valor a manifestações linguísticas e materiais” (CASALI, 2009, p. 108-109).

A escola canadense define comunicação organizacional como um processo social – diante de universos subjetivos e objetivos – para a criação de um ambiente que é, ao mesmo tempo, estável e mutante, resultado de interações entre agentes (A e B) em relação ao objeto (X), “que definem e redefinem as relações entre sujeitos, bem como as relações sujeito/objeto” (CASALI, 2009, p. 130).

Kunsch (2009b) considera que a comunicação organizacional vislumbra perspectivas amplas, que englobam análise de discurso, tomada de decisões, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização, organizações, entre outros. Essa abordagem mais abrangente é o pressuposto que norteia autores de vários países, sobretudo na Europa. A autora cita o catalão Joan Costa – que atribui importância às questões de imagem e de identidade – e também o holandês Cees B. M. van Riel, cuja visão da comunicação organizacional tem forte ênfase nos estudos de reputação e imagem corporativa.

Tratando de aspectos contemporâneos no campo da comunicação, Farias (2009, p. 56) destaca as diversas interfaces e relações existentes entre comunicação organizacional, relações públicas e outras áreas, como jornalismo – “que faz a interface do discurso institucional com a sociedade” –, publicidade – “que responde pelo discurso ligado a questões mercadológicas” –, recursos humanos – “que interagem com uma parcela (a interna) importante dos públicos” –, *marketing* – “que responde pelas estratégias de criação e de vinculação de produtos e de marcas da organização” – e administração – “que tem em suas bases teóricas fonte essencial para o trabalho e a pesquisa” na área.

Para Kunsch (2009c), a comunicação organizacional deve agregar valor à organização, ajudando-a no cumprimento de sua missão e na realização de objetivos estratégicos, bem como na fixação pública de seus valores. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade. Isso significa que deve haver total integração entre a comunicação interna, a institucional e a de negócios, na busca pela eficácia, eficiência e efetividade organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo, e não só da empresa isoladamente (KUNSCH, 2009c).

2.2.1 A comunicação organizacional no Brasil

A comunicação organizacional tem seu desenvolvimento no Brasil diretamente ligado à industrialização crescente do país na década de 1960, principalmente em estados da região Sudeste, como São Paulo e Rio de Janeiro. Esse “surto industrial”, impulsionado pela instalação de subsidiárias e filiais de multinacionais, foi determinante para “sofisticar” os modelos de comunicação, ampliando a importância e, conseqüentemente, tendo acesso a verbas e investimentos das empresas (TORQUATO, 2009).

Nessa mesma década, em 8 de outubro de 1967, um grupo de jornalistas, relações públicas e administradores fundou a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), considerada uma mediadora importante para a transformação do processo de comunicação no país. Além de contribuir para consolidar a profissão do comunicador organizacional, “inseriu o pensamento e a prática comunicacional em empresas e instituições”, como expressão de um modelo de “administração de relações humanas” (NASSAR, 2009, p. 29).

Na década de 1970, a Universidade de São Paulo (USP) foi pioneira na criação da disciplina Jornalismo Empresarial. Na mesma instituição, em 1973, Gaudêncio Torquato

defendeu a primeira tese de doutorado da América Latina no campo de jornalismo e comunicação empresarial. Ao mesmo tempo, melhoravam as perspectivas para a comunicação no mercado brasileiro e mais empresas percebiam a “necessidade de desenvolverem publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis adequadas ao surto de modernização” (TORQUATO, 2009, p. 10).

Ainda segundo Torquato (2009), nas décadas de 1980 e 1990, a comunicação organizacional passou a ser considerada estratégica – a partir da ideia de centralização como função meio (planejamento, recursos humanos, comunicação). A profissionalização intensificou-se e jornalistas experientes, muitos deles egressos dos quadros das redações de grandes jornais, assumiram funções na gestão comunicacional nas corporações. O profissional de comunicação organizacional passou a ser um “intérprete dos efeitos da globalização”, principalmente no que se refere “ao foco do discurso e à estratégia para conferir nitidez à estratégia e à imagem organizacional” da empresa (TORQUATO, 2009, p. 14).

Na década de 1990, conforme Torquato (2009), outro fenômeno percebido no Brasil foi o fortalecimento das entidades intermediárias – associações de classe, sindicatos, federações, movimentos de etnias e ecológicos, entre outros –, que ganharam força política e passaram também a acessar as ferramentas da comunicação organizacional. Outro aspecto verificado nesse período foi uma maior preocupação dos empresários com a gestão da comunicação interna, mapeando expectativas e mensurando o clima organizacional, com a implantação gradual de novos modelos de gestão.

Nassar (2009) cita aspectos que caracterizam a comunicação organizacional no Brasil nos últimos 30 anos: aumento de abrangência e complexidade dos desafios empresariais; globalização e reestruturação produtiva; cobrança crescente da sociedade por responsabilidade social, ambiental e histórica das organizações. Essas transformações, das quais é preciso destacar também a evolução tecnológica, impactaram e geraram, muitas vezes, “tensões em suas culturas, identidades, imagens e reputações, com objetivos de ajuste, mudanças e inovações”, repercutindo na implementação da comunicação organizacional, nas suas diversas vertentes (mercadológica, administrativa e institucional), “que expliquem e legitimem – para os públicos e a sociedade – seus comportamentos e suas decisões” (NASSAR, 2009, p. 42).

Os campos acadêmico-científicos de comunicação organizacional, segundo Kunsch (2009b), estão instituídos no Brasil, com significativas pesquisas e literatura. Trata-se, na opinião da autora, de democratizar e difundir as informações e o conhecimento disponível (KUNSCH, 2009b). Por sua vez, Torquato (2009, p. 28) considera consolidadas as estruturas,

linguagem, veículos e estratégias da comunicação organizacional no país, que “se sofisticou” e “ampliou seu raio de ação”.

2.3 A COMUNICAÇÃO NO COOPERATIVISMO: PRESSUPOSTOS DE DUALIDADE

Ao abordar o conceito de dualidade ou dupla natureza das cooperativas, Hanel (1995) parte da premissa introduzida por Georg Draheim, em 1952, que as considera uma associação na forma de um grupo – no senso sociológico e psicológico –, cujos membros, individualmente, são proprietários e mantenedores do empreendimento cooperativo; por outro lado, as cooperativas são também uma empresa conjunta das economias individuais dos membros – negócios familiares ou individuais. Tendo como proprietários os membros individuais do grupo cooperativo, “todas as cooperativas são caracterizadas sempre pela natureza dual, a qual significa que os interesses, objetivos, comportamentos e relacionamentos dentro do grupo cooperativo estão em contradição aos do negócio cooperativo” (HANEL, 1995, p. 272). Essa natureza dual ou dupla teria influência considerável nas cooperativas, particularmente na identidade corporativa, nas políticas e na ideologia do movimento cooperativo (HANEL, 1995).

Hanel (1995) postula, ainda, que essa contradição é maior em cooperativas mais desenvolvidas e que passaram a ter um quadro social heterogêneo, deixando de ser um pequeno e simples empreendimento econômico para tornar-se uma empresa com eficiência operacional e escala produtiva. Como observa Grosskopf (1995), imersas numa economia de mercado, as cooperativas lutam para garantir liquidez, produtividade e segurança de forma sustentável ao longo do tempo, reduzindo custos e mantendo competitividade nos diversos ramos em que atuam. Esses objetivos são próprios e intrínsecos dos empreendimentos cooperativos, mas, pontua o autor, “não deveriam ser um fim em si mesmo”, pois, citando a legislação cooperativista da Alemanha, o objetivo primordial de uma cooperativa é a “promoção dos negócios de seus membros (e familiares) por meio de um negócio empresarial em comum” (GROSSKOPF, 1995, p. 740). Portanto, a orientação voltada aos interesses de seus membros antecede os requisitos do mercado, o que pode ser considerada “a mais importante característica de diferenciação de uma cooperativa em comparação a outras formas legais de empresas” (GROSSKOPF, 1995, p. 740).

Embora essa definição responda em parte às necessidades declaratórias e afirmativas do setor do ponto de vista legal, o autor entende que o mandato de promoção dos membros de uma cooperativa só passa a ter consistência e solidez quando os sócios assumem conjuntamente a responsabilidade pelo empreendimento – utilizando os serviços econômicos/produção de “seu”

negócio cooperativo (GROSSKOPF, 1995). Dessa maneira, os cooperados formam a cooperativa com traços característicos de identidade, moldada pelos princípios do cooperativismo, que Grosskopf (1995) afirma ser o ponto de partida para a compreensão do mandato de promoção – definido como o objetivo essencial de promover o desenvolvimento do cooperado.

Grosskopf, Münkner e Ringle (2009) entendem que a comunicação é uma pré-condição para a cooperação entre pessoas e grupos dentro de uma organização, bem como para sua integração em seu ambiente organizacional. “A existência de uma cooperativa e sua habilidade para operar efetivamente com sucesso não pode ser imaginada sem a comunicação” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 87). Nesse contexto, os autores enfatizam que o objetivo da comunicação é potencializar a “ideia” do cooperativismo de uma maneira proativa e consideram sua importância para “fortalecer o sentimento de pertencimento e coesão do grupo, bem como contribuir para criar uma imagem positiva da sociedade cooperativa” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 91), ou seja, a comunicação é necessária para melhorar a conscientização e a motivação da cooperativa com seu grupo de cooperados e colaboradores.

A comunicação pode servir como um remédio contra o risco geral de perda de membros temporariamente ou permanentemente, assim como consumidores, pelo patrocínio dos competidores. Isso requer manter os membros continuamente bem informados, permanecendo em contato e convencendo-os sobre a importância de seu papel no relacionamento na sociedade cooperativa (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 91).

Para Riel (2013), a comunicação desempenha uma função fundamental no alinhamento dos *stakeholders* (públicos de interesse da organização), uma vez que mesmo uma estratégia brilhante estará fadada ao fracasso se os *stakeholders*-chave não a apoiarem. Mas, para desenvolver mensagens e uma ação estratégica junto aos diversos públicos, os gestores de comunicação devem ter um “profundo entendimento da organização e conhecimento das expectativas dos *stakeholders* internos e externos” (RIEL, 2013, p. 1).

Sobre a característica de dualidade da cooperativa, Grosskopf (1995) ressalta que os membros buscam, como clientes, bons preços e custos mais baixos em prestação de serviços e compras de insumos; de outra forma, como proprietários, esperam retornos econômicos de seu empreendimento – mesmo que seja contraditório, sem essa especificidade, a empresa cooperativa não teria qualquer base para legitimar-se.

Dessa forma, “os centros internos de comunicação de uma sociedade cooperativa são resultados de sua natureza dual” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 89). Tal premissa seria subjacente, ou seja, conforme os autores, o conceito de natureza dupla permearia também todo o processo de transferência de informação na cooperativa. A partir desse pressuposto, verificam-se a estrutura de comunicação na cooperativa e seus objetivos junto aos diversos públicos. Portanto, na sua comunicação organizacional, ao contexto de distintas dimensões, acresce-se a questão da dualidade do cooperativismo.

Grosskopf, Münkner e Ringle (2009) consideram o processo de comunicação uma condição vital para a integração das pessoas dentro de uma organização, bem como para adaptarem-se ao seu ambiente organizacional. De acordo com os autores, a existência de uma sociedade cooperativa e sua habilidade para operar com sucesso “não podem ser imaginadas sem a comunicação” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 87). No nível organizacional, a comunicação abrange desde os processos formais de transferência de informação (assembleia geral, encontros entre membros de comitês, reuniões gerenciais etc.) até os intercâmbios informais entre os diversos públicos da empresa ou cooperativa (contatos pessoais, encontros e eventos sociais e fóruns *on-line* – redes sociais via *web*). Ela pode atuar como porta-voz da empresa cooperativista para contatos entre gestores e empregados, membros da diretoria e cooperados em geral. É também necessária para transmitir informações que supostamente tenham influência junto aos parceiros comerciais – que podem ser membros ou não membros –, encorajando preferências e comunicando de forma proativa o potencial da ideia cooperativa a diferentes grupos de interesse – autoridades governamentais, sindicatos, sistema financeiro e mídia (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009).

De forma geral, o processo de comunicação na cooperativa exige a formação de um sistema de multicanais de informação, que só atinge eficiência com planejamento. Os autores citam como exemplo os esforços de comunicação para evitar a desintegração do grupo de membros: em situações em que a cooperativa alcança um número maior de cooperados e a prática da democracia direta torna-se difícil, muitas vezes são formados comitês de delegados (democracia indireta), com subdivisões regionais ou por setor (atividades econômicas) de associados. Reuni-los em encontros locais ou regionais é um meio de comunicar e integrá-los (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009).

Ao estudar o desenvolvimento das publicações do cooperativismo da Alemanha desde os primórdios do movimento no país – a primeira publicação jornalística de alcance nacional data de 1879 –, Wendt (1995, p. 679) assinala que a literatura de periódicos (jornais e revistas) é “tão multifacetada quanto o próprio sistema cooperativo”, característica que não reduz a

importância de tais veículos de comunicação para a “promoção do pensamento cooperativo, documentação dos efeitos da autoajuda e estímulo ao comércio” e negócios das cooperativas. Essa importância é corroborada, segundo o autor, pelo fato de os pioneiros do cooperativismo germânico, F. W. Raiffeisen e H. Schulze-Delitzsch, terem sido também, na segunda metade do século XIX, editores e incentivadores de publicações sobre o sistema cooperativo.

Sobre os veículos revista e jornal, Wendt (1995) ressalta que os esforços da cooperativa pelo diálogo permanente com os membros necessitam da palavra escrita e de seu efeito duradouro. Conclui que a tarefa principal das revistas do cooperativismo alemão tem sido, ao longo do tempo, a “ativação permanente de um sentimento particular de ‘nós’ – o reconhecimento de um estado ideal de pertencimento ao conjunto e a consciência de participar na resolução de questões atuais e cotidianas com atitude cooperativa” (WENDT, 1995, p. 678).

Portanto, prossegue Wendt (1995), atuar de forma constante para ativar e manter o sentimento de “nós” é uma ação que atinge o cerne da questão das exigências da cultura das organizações modernas, no sentido da identidade corporativa. Quando se parte de um pressuposto segundo o qual a cooperativa é caracterizada pelo princípio de identidade, a cultura de grupo dos membros cooperativos deve ser um fator essencial na determinação da estrutura organizacional. “A cultura corporativa é a soma de todas as concepções de valor que se desenvolveram dentro de uma empresa como organização social” (WENDT, 1995, p. 679); dessa forma, a empresa cooperativa cumpre um papel maior do que sua função econômica: no núcleo e no coração do trabalho cooperativo, está a promoção de um “equilíbrio legítimo e justo entre liberdade e ordem; uma harmonia sensata entre o indivíduo e a comunidade” (WENDT, 1995, p. 679). Expressar e comunicar essa natureza inerente é uma das tarefas da cooperativa.

2.3.1 Canais de comunicação na sociedade cooperativa

- a) Objetivos: transmitir mensagens, ideias e convicções, propostas comerciais, planos e decisões.
- b) Meios “clássicos” de comunicação: pessoal (diretamente ou por telefone ou aplicativos de mensagens) ou via seminários e conferências entre diretores, gestores e empregados.
- c) Comunicação escrita: *newsletters*, revistas, jornais (publicados ou “postados” *on-line*), *releases*, circulares, relatórios econômicos, declarações e páginas de informação sobre os princípios, prospectos promocionais, entre outros.

- d) Comunicação gráfica: símbolos, logos, imagens, ilustrações, uniformes, entre outros.
- e) Novas mídias: abrangem redes sociais, mas também o *e-mail*, bem como tecnologias de comunicação interna – intranet e fóruns *on-line* de discussão. As mensagens nas novas mídias podem ser textos, gráficos, áudios, fotografias ou filmes (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009).

2.4 A COMUNICAÇÃO NO COOPERATIVISMO: OBJETIVOS

Além de repassar aos funcionários e unidades informações para o planejamento, tomada de decisões, execução e controle, o processo de comunicação na sociedade cooperativa deve “permitir que os membros participem da autogestão” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 90) do empreendimento. As distintas dimensões comunicativas numa cooperativa dividem-se em objetivos de comunicação interna, externa, entre a sociedade cooperativa e seus membros – com a transferência de informações dos cooperados para os gestores – e a comunicação com o mercado e os não membros (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009).

Torquato (2010, p. 164) afirma que a comunicação é fundamental para consolidar o ideal integrativo, envolvendo, nesse caso, “todas as formas de relacionamento grupal e interpessoal”. Conforme o autor, a primeira década do século XIX foi marcada pela redefinição que as organizações promoveram no escopo, metas, estratégias, táticas, planos, projetos, ações e conceitos de seu sistema comunicativo. A reengenharia organizacional prossegue e abrange as questões de qualificação profissional, ajuste de foco, alinhamento de linguagem, adequação estrutural, racionalização e eficácia.

Farias (2009) ressalta que devem ser utilizados instrumentos adequados para que a organização possa ouvir todos os seus públicos, principalmente aqueles identificados como estratégicos para sua expansão contínua. “A formação da opinião pública pode ser mediada à proporção que as mensagens – formais ou informais – da organização possam ser transmitidas com base nas mensagens que os diversos agentes enviam para ela diariamente” (FARIAS, 2009, p. 58).

Kunsch (2009c, p. 107), por sua vez, postula que a gestão de comunicação nas organizações deve ser conduzida no “contexto de uma sociedade cada vez mais complexa e em ambientes de incerteza global”. A autora destaca que a comunicação organizacional vai muito além de um departamento ou setor que produz e transmite informações; “é um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões” – humana,

instrumental e estratégica – e “sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos” (KUNSCH, 2009c, p. 112).

2.4.1 Cooperados e funcionários – estratégias distintas

Na empresa cooperativa, como referido anteriormente, a dualidade do cooperativismo permeia também a comunicação, notadamente no grupo de membros cooperados; portanto, é preciso considerar os distintos públicos-alvo (*stakeholders*), adotando estratégias multifacetadas para divulgar sua natureza inerente (GROSSKOPF, 1995; GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009; HANEL, 1995; WENDT, 1995).

Para Riel (2013), as organizações possuem especificidades – costumes, tradições, rotinas e até um ocasional mau hábito – que as fazem únicas. No entendimento do autor, “se uma empresa quiser se diferenciar da concorrência, deve compreender e se beneficiar ao máximo dessas características específicas” (RIEL, 2013, p. 27). Assim, devem focar as estratégias de comunicação no alinhamento com seus diversos públicos, o que constitui fator importante para sua eficácia, facilitando a abertura de mercados, a obtenção de licenças governamentais e a mitigação de problemas de relacionamento.

O autor reconhece que o mapa de *stakeholders* ampliou-se, com vários grupos monitorando as ações e atitudes da empresa, que muitas vezes manifestam seu poder coletivo por meio das redes sociais. Riel (2013, p. 1-2) assinala que os públicos internos e externos de uma organização “detêm seu mais precioso ativo: sua reputação”. Dessa maneira, “construir alinhamentos significa estabelecer relacionamentos em que as partes envolvidas ouçam os argumentos umas das outras”, avaliando pontos positivos e negativos, “conseguindo estabelecer espaços conjuntos que sejam benéficos a todos” (RIEL, 2013, p. 2). É função da área de comunicação elaborar um *road map*, ou seja, um conjunto de diretrizes e ações para orientar os demais setores e áreas da empresa na tarefa de estabelecer alinhamento sustentável e duradouro com os diversos públicos. Isso se materializa a partir do levantamento e análise de informações qualificadas, elaboração e disseminação de mensagens, as quais devem estar “integradas ao propósito e às metas organizacionais”, reconhecendo também as “expectativas dos *stakeholders*-chave”, frisa Riel (2013, p. 3). Um gestor de comunicação “precisa desenvolver profundo entendimento da organização e grande conhecimento das expectativas” dos públicos internos e externos (RIEL, 2013, p. 4).

Grosskopf, Münkner e Ringle (2009, p. 89) entendem a comunicação como uma questão estratégica nas cooperativas e definem seus objetivos para cada público. Os autores classificam

os diversos *stakeholders*, entre eles, os cooperados, os quais estão inseridos, ao mesmo tempo, nas categorias de público interno e externo, por sua característica “derivada da estrutura organizacional especial de uma sociedade cooperativa”. Nesse contexto, a comunicação voltada ao grupo cooperativo – e não ao indivíduo – é considerada o objetivo primeiro da estratégia de ação das empresas cooperativas, que devem manter *links* contínuos de informação e diálogo com os membros cooperados. Em seguida, na escala de importância, está a comunicação direcionada aos membros individuais, cujo viés é orientá-los sobre a política de negócios, estreitando relações de serviços entre o cliente cooperado e a cooperativa.

Junto aos cooperados, a comunicação tem o papel de reforçar a consciência de grupo, por meio de conteúdos adequados que contribuam também para fortalecer a motivação do quadro de membros. Aqueles que estão envolvidos ativamente na autogestão da empresa cooperativa “devem receber as informações necessárias para cumprir sua tarefa” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 90). Segundo os autores, sem comunicação, é inconcebível que haja difusão da mensagem de força das cooperativas como prestadoras de serviço capazes de promover seus membros e intensificar as relações com o grupo cooperativo (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009).

Quanto ao funcionário, o fluxo de comunicação visa a proporcionar “conhecimentos necessários para os processos de planejamento, tomada de decisão e controle” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 90). Os autores assinalam que a comunicação intensiva é “condição essencial para a integração dos funcionários nas operações da empresa cooperativa” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 90). A comunicação é fator decisivo para evitar mal-entendidos e conflitos e contribui para melhorar a eficiência, pois potencializa a implantação dos princípios cooperativos (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009).

Grosskopf, Münkner e Ringle (2009, p. 91) entendem que a comunicação deve ter conteúdos adequados e contínuos que facilitem e motivem os cooperados a cumprir a tarefa da autogestão da empresa cooperativa, ao mesmo tempo que “fortalece o sentimento de pertencimento” e “reforça a consciência de grupo”. Ela é essencial para a difusão da mensagem do cooperativismo, intensificando as relações entre os membros cooperados e ajudando a criar uma imagem positiva junto à sociedade – incluindo demais *stakeholders* da cooperativa (público externo).

2.4.2 Públicos externos – compreender percepções

Para alcançar o alinhamento com os públicos externos, é preciso monitorar suas percepções e opiniões sobre a organização (RIEL, 2013). O ativismo crescente e o poder de difusão da mídia e das redes sociais exigem que as empresas estejam preparadas e, para isso, faz-se necessário realizar pesquisas constantes de sondagem dos *stakeholders*, pois seus passos são observados por grupos de interesse ansiosos para registrar e divulgar cenas prejudiciais à organização. “O modo como esses processos são administrados representa a essência do desenvolvimento do alinhamento externo” (RIEL, 2013, p. 116).

Para Riel (2013), a empresa deve obter respostas a questionamentos que demonstrem quais atributos os públicos externos consideram os mais importantes, se há condição de alterá-los e quais são as diferenças e, ainda, a evolução das percepções a cada ano ou período pesquisado. Por meio de sondagens contínuas, a empresa passa a contar com informações sobre interesses e expectativas dos *stakeholders* externos, estabelecendo relacionamentos sustentáveis. Dessa forma, os gestores dispõem de instrumentos para avaliar o surgimento de ameaças, analisando “lacunas de expectativas mútuas entre a organização e os grupos de interesse” (RIEL, 2013, p. 96), medindo os impactos que a controvérsia traz à empresa.

Para Grosskopf, Münkner e Ringle (2009), um dos objetivos da comunicação externa de uma cooperativa é conquistar novos clientes e transformar bons clientes em novos cooperados. Inseridos em mercados competitivos, os empreendimentos cooperativos precisam comunicar suas vantagens e diferenciais, melhorando a imagem da organização e de seus produtos e serviços, aumentando a boa vontade do público externo em relação à cooperativa.

Portanto, os objetivos da comunicação externa devem focar na intensificação das relações entre a cooperativa e os públicos relevantes – clientes (membros ou não membros), fornecedores, bancos, instituições sociais e culturais, meios de comunicação (mídia) locais, regionais e nacionais, além de representantes políticos e formadores de opinião. Grosskopf, Münkner e Ringle (2009) ressaltam que a transparência é um dos pilares importantes para gerar confiança. “É necessária uma política de comunicação que aumente a capacidade da cooperativa de estabelecer uma posição duradoura de força no mercado” (GROSSKOPF; MÜNKNER; RINGLE, 2009, p. 97).

2.4.3 A marca comunica

Em 1931, Neil McElroy, então gerente de *marketing* júnior, responsável pela propaganda de sabonetes da Procter & Gamble, redigiu um memorando propondo um sistema de gestão focalizado em marcas. O documento produziu um profundo efeito na maneira como

empresas ao redor do mundo gerenciam suas marcas. McElroy, que mais tarde se tornaria diretor executivo da companhia e, ainda, secretário de Defesa dos Estados Unidos, elaborou o que se convencionou chamar modelo clássico de gestão de marcas, estruturado para resolver “problemas de vendas”. Em seu memorando, o executivo descreveu uma equipe de gestão de marca constituída pelo que definiu de “um homem de marca”, com assistentes e vários funcionários, que deveriam gerenciar um sistema complexo envolvendo desenvolvimento de produtos, fabricação e logística, propaganda, promoção e canais de distribuição (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002).

Após a Segunda Guerra Mundial, a gestão sistematizada de marcas, que passaria a ser definida como *brand management*, ganhou espaço nas empresas, em paralelo com a massificação do *marketing*. Em 1960, a Associação Americana de Marketing (The American Marketing Association – AMA) definiu marca como “um nome, termo, sinal, símbolo, ou design, ou uma combinação desses elementos que se destina a identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes” (HEDING; KNUDTZEN; BJERRE, 2009, p. 9).

Kapferer (2004), por sua vez, entende que poucos podem dar uma definição de marca sem incompletude. Produto, valor agregado, imagem, promessa, valores, símbolo de diferenciação e valorização do consumidor; para o autor, todas essas percepções são válidas, pois a marca é tudo isso ao mesmo tempo. Segundo ele, “a marca é simultaneamente a parte e o todo: é sinal de produto ou serviço, mas também valor global abordado com promessas de satisfação material e imaterial” (KAPFERER, 2004, p. 13).

A visão sobre marcas, que abrange distintas compreensões, também teve reflexos no processo de gestão. O modelo clássico, embora ainda eficiente em muitas empresas, vem sendo gradativamente suplantado pelo paradigma da liderança de marca, que enfatiza a estratégia além da tática e é impulsionado pela identidade de marca. Nesse modelo, conforme Aaker e Joachimsthaler (2002), o gerente passa a ser estratégico e visionário, em vez de tático e reativo. “Ele assume o controle da marca de modo estratégico, determinando o que ela deve representar aos olhos do cliente – e outros públicos relevantes – e comunicando a identidade da marca de forma consistente, eficiente e efetiva” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002, p. 21).

De acordo com Heding, Knudtzen e Bjerre (2009), a perspectiva para a gestão de marcas (*brand management*) já não pertence apenas à administração e *marketing*, mas recebe influências de outras áreas, como estratégia, psicologia, antropologia, sociologia, economia, comportamento organizacional, entre outras. Numa época em que as grandes referências

estatutárias desabam (KAPFERER, 2004), as marcas fornecem a base de novas lealdades, escolhidas voluntariamente, tecendo vínculo e compromentimentos recíprocos.

O ideal de cada marca é criar esse vínculo indefectível e único. A identidade da marca está no centro desse vínculo: o sistema de valores que a marca atribui a si, fruto de sua herança, de seu passado, de seus genes, mas também da vontade com que ela se dedica para se projetar no futuro. Quem fala em identidade, quer dizer: ser próprio, ser único, ser verdadeiro (KAPFERER, 2004, p. 159).

3 METODOLOGIA

Neste tópico aborda-se a metodologia para a realização desta pesquisa de estudo de caso da Frísia, em suas diversas etapas, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados. A questão central deste estudo pode ser resumida em verificar a percepção dos cooperados sobre a identidade organizacional da cooperativa e as relações entre a compreensão normativa e utilitária e a identidade desejada, projetada e percebida pelos associados.

Para responder de forma objetiva ao problema de pesquisa, utiliza-se a teoria da tipologia organizacional de Etzioni (1974) na composição de questionário de entrevistas, buscando mensurar a percepção de identidade percebida e desejada. Já para analisar a identidade projetada realiza-se uma análise documental no conteúdo da *Revista Frísia em Foco*. Por fim, são explicadas as características das entrevistas, o contexto da amostra e as situações vivenciadas na coleta e análise de dados.

3.1 CONCEITOS PESQUISADOS

Para responder à questão central deste trabalho, foram pesquisados os seguintes aspectos:

- a) Por meio da análise de tipologia organizacional, introjetada no questionário aplicado aos associados, buscou-se identificar a percepção predominante, bem como as lacunas entre a compreensão normativa e utilitária.
- b) As questões formatadas estão diretamente associadas aos valores e princípios do cooperativismo, definidos pela ACI como uma afirmação de singularidade e distintividade das cooperativas. A pesquisa buscou identificar as lacunas entre a identidade desejada e a percebida pelos cooperados, por meio de questões que verificaram a percepção atual (como é) e a ideal (como deveria ser).
- c) Por meio de métodos de análise de conteúdo da *Revista Frísia em Foco*, este estudo analisou de que forma os valores e princípios do cooperativismo permeiam a difusão de informações da publicação.

3.2 ESTUDO DE CASO: PESQUISA DE DIFERENCIAÇÃO SEMÂNTICA

A abordagem metodológica da pesquisa caracteriza-se por ser predominantemente descritiva, na qual o pesquisador busca compreender e interpretar a realidade, descobrindo

fenômenos e procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (GIL, 1985). De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa descritiva é uma ferramenta útil para descrever características de grupos, organizações ou áreas de mercado, bem como estimar porcentagem de unidades em uma população específica que exibe um determinado comportamento.

O método utilizado foi um estudo de caso usando como instrumento de pesquisa a escala de diferenciação semântica, com um levantamento transversal, que envolve a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população. Malhotra (2006) define o estudo transversal único como aquele em que é extraída da população-alvo uma amostra de entrevistados e as informações são obtidas dessa amostra apenas uma vez. A escolha da escala de diferenciação semântica foi motivada por sua versatilidade e aplicabilidade nas pesquisas de *marketing*, notadamente em comparações de marca e imagens de empresas.

Ainda segundo Malhotra (2006), a diferenciação semântica é uma ferramenta de pesquisa quali quanti, com uma escala de classificação de sete pontos, com os extremos associados a rótulos bipolares. No entanto, “já foram sugeridas várias modificações à escala básica” (MALHOTRA, 2006, p. 269). Em uma aplicação típica, os entrevistados classificam objetos em relação a diversas escalas de pontos, limitadas em cada extremidade por um de dois adjetivos, como, por exemplo, frio, quente. Os pontos extremos associados a rótulos bipolares tornaram o método adequado à investigação desta pesquisa, para medir qual tipologia organizacional (normativa ou utilitária) é predominante entre os cooperados da Frísia. No mesmo questionário, foram feitas perguntas relativas à percepção atual e de futuro dos entrevistados, possibilitando, dessa forma, que o estudo identificasse a compreensão dos cooperados sobre a identidade percebida e desejada, captando similaridades e divergências entre o contexto de hoje e o que desejam para a cooperativa no amanhã.

3.2.1 Formato da pesquisa

Para obter indicadores de percepção dos cooperados da Frísia, este estudo optou pela formulação de um questionário estruturado, com 56 questões, baseadas em escala de diferenciação semântica, com pontos extremos bipolares. Inicialmente, o método utilizado seria a escala de Likert, porém os riscos de que houvesse uma convergência dos entrevistados para definições mais favoráveis à cooperativa, incorrendo numa tendência de concordância, fez com que fosse descartado.

A diferenciação semântica, por sua vez, confronta o entrevistado a posicionar-se frente às questões aplicadas. O questionário foi estruturado visando a coletar sua percepção sobre duas

questões focais do estudo: a tipologia organizacional (normativa ou utilitária) e a identidade organizacional percebida e desejada. Por isso, para cada questão bipolar atual, havia uma versão questionando a respeito da percepção futura. Nos blocos de perguntas, à esquerda, especificou-se o período a que se referia cada questão, ou seja, como é hoje e como deveria ser.

Cada bloco do questionário tinha, portanto, quatro perguntas, em escalas de -2 a 2, com -2 significando “eu concordo totalmente com a frase da esquerda”; -1, “eu concordo parcialmente”; 0, “eu estou indeciso, não sei ou não concordo com nenhuma das duas informações”; 1, “eu concordo parcialmente com a frase da direita”; e 2, “eu concordo totalmente”. As questões associadas à tipologia normativa foram posicionadas à esquerda (-2 e -1), enquanto as afirmações de caráter utilitário, à direita (1 e 2).

As características do questionário foram explicadas em detalhes em página que antecedia os blocos de perguntas, tendo sido usado o exemplo do Quadro 1.

Quadro 1 – Exemplo de pergunta.

Como é hoje	O Real Madrid é um time campeão.	-2	-1	0	1	2	O Barcelona é um time campeão.
Como deveria ser	O Real Madrid DEVE ser um time campeão.	-2	-1	0	1	2	O Barcelona DEVE ser um time campeão.

Fonte: O autor (2017).

3.2.2 Modelo conceitual

A construção do questionário foi baseada nos modelos de pesquisas de Albert e Whetten (1985) e Foreman e Whetten (2002) e nos estudos de identidade organizacional de Hatch e Schultz (2000) e Riel (2013), cultura e comunicação de Almeida (2009), Kunsch (2009) e Marchiori (2011) e identidade dual ou híbrida do cooperativismo de Draheim (1952), Grosskopf, Münker e Ringle (2009), Hanel (1995) e Wendt (1995).

A metodologia utilizada valeu-se da afirmação da identidade do cooperativismo, seus valores e princípios, conforme Declaração sobre a Identidade Cooperativista, aprovada no Congresso do Centenário e Assembleia Geral da ACI, em 1995. Os valores e princípios compreendidos como um critério de singularidade (MACPHERSON,1995), que remetem à teoria de Albert e Whetten (1985) de distintividade, centralidade e continuidade, forneceram a estrutura para a construção do questionário desta pesquisa.

Dividido em dez blocos, cada um deles associado a valores e princípios do cooperativismo, o questionário buscou coletar as percepções dos entrevistados sobre os temas desta pesquisa, possibilitando também ao pesquisador inferir sobre as três questões de

identidade organizacional de Albert e Whetten (1985). Essa última intenção do estudo, bem como a divisão por blocos relacionados aos valores e princípios, não foi comunicada ou revelada aos entrevistados. A ordem do questionário entregue aos respondentes é aleatória. No entanto, nos gráficos que constam na Apresentação de Resultados, as questões estão agregadas em blocos associados a seus respectivos valores e princípios. Tentou-se evitar sobrecarga de informações aos respondentes, já ocupados em opinar sobre um número expressivo de perguntas (56). Alguns exemplos são apresentados nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2 – Perguntas relacionadas a valores do cooperativismo: equidade, igualdade e democracia.

Como é hoje	Todos os cooperados são iguais perante a cooperativa, independentemente de sua condição financeira.	-2	-1	0	1	2	Alguns cooperados recebem tratamento diferenciado, pois têm maior produção.
Como deveria ser	Todos os cooperados DEVEM ser iguais perante a cooperativa, independentemente de sua condição financeira.	-2	-1	0	1	2	Alguns cooperados DEVEM receber tratamento diferenciado, pois têm maior produção.

Fonte: O autor (2017).

Quadro 3 – Perguntas relacionadas aos princípios do cooperativismo: gestão democrática.

Como é hoje	Decisões importantes são construídas no dia a dia, no relacionamento e vivência com o cooperado.	-2	-1	0	1	2	As opiniões dos cooperados são ouvidas somente nas AGOs.
Como deveria ser	Decisões importantes DEVEM ser construídas no dia a dia, no relacionamento e vivência com o cooperado.	-2	-1	0	1	2	As opiniões dos cooperados DEVEM ser ouvidas somente nas AGOs.

Fonte: O autor (2017).

Lakatos e Marconi (2003) ressaltam, entre as vantagens da aplicação do questionário, uma maior uniformidade na avaliação, em virtude de sua natureza impessoal, e o menor risco de distorção, pela não influência do pesquisador. Para evitar o risco de ponderações favoráveis e a tendência de concordância, o questionário não solicitava identificação do entrevistado.

Entre as questões iniciais, foram inseridas perguntas sobre gênero, idade e tempo de participação no quadro social da cooperativa, bem como tipo de atividade desenvolvido no campo e ascendência étnica. Uma carta anexada ao questionário explicou aos respondentes os objetivos da pesquisa e identificou o responsável pelo estudo, bem como o professor orientador, o curso e a instituição universitária.

3.2.3 Pré-teste e adequações posteriores

A elaboração do questionário foi precedida de conversas sobre o tema identidade com dirigentes e gestores da Frísia e, principalmente, de discussões com os jornalistas da equipe de comunicação da cooperativa. O apoio e abertura dos gestores foi um fator importante para o acesso aos entrevistados, que responderam a perguntas de profundidade sobre a cultura interna da cooperativa.

Um pré-teste foi realizado com cinco cooperados que fazem parte do Comitê de Agricultura da Frísia, o qual apontou a extensão do questionário como um ponto preocupante, pois alguns respondentes devolveram-no inconcluso, sendo que um dos entrevistados formalizou a reclamação por escrito, apontando também questões que considerou confusas. Esses apontamentos foram importantes para ajustes, mudanças e simplificações, mas não houve meios de reduzir o número de questões, dado o volume de questionamentos necessários para encontrar respostas às perguntas sobre tipologia e identidade. Além disso, as questões tinham como arcabouço estrutural os valores e princípios do cooperativismo, o que contribuiu para justificar as 56 questões da pesquisa.

No pré-teste, verificou-se que, em média, os respondentes precisavam de cerca de 25 minutos para responder por completo ao questionário. Segundo Lakatos e Marconi (2003), uma das desvantagens do questionário com perguntas estruturadas é o número baixo de devoluções e a entrega tardia, além da quantidade expressiva de questões sem respostas. Para que esses obstáculos fossem superados, o apoio da equipe de comunicação da Frísia foi essencial, pois os profissionais empenharam-se em avaliar a presença do pesquisador, que teve a chancela da cooperativa, o que facilitou a abordagem e reduziu drasticamente o número de questionários não devolvidos. Por outro lado, um dado relevante é que os questionários foram entregues, em sua maioria, durante reuniões de comitês de associados e no evento de prestação de contas do primeiro semestre, o que pressupõe a predominância de respondentes que são cooperados mais participativos e presentes no dia a dia da cooperativa.

3.2.4 Universo amostral

Foram pesquisadas as percepções de cooperados da Frísia Cooperativa Agroindustrial, com sede em Carambeí, região dos Campos Gerais do Paraná, a 135 km da capital, Curitiba. Trata-se da mais antiga cooperativa de produção agropecuária em atividade no Paraná e da segunda do Brasil, com 92 anos de atuação. As 35 entrevistas foram coletadas nos dias 25 de julho, 4 e 5 de agosto de 2017, na sede e na loja agropecuária da cooperativa, no centro de

Carambeí. Foram entregues 50 questionários, porém dez não foram devolvidos e cinco retornaram incompletos e foram desconsiderados.

A Frísia relata que possui, atualmente, 851 cooperados. No entanto, como afirma sua administração, o número de cooperados ativos e presentes nos negócios cotidianos do empreendimento cooperativo é estimado em 600. Os 35 respondentes da amostra representam, portanto, cerca de 6% do total dos associados ativos.

3.2.4.1 Contexto amostral

A trajetória da cooperativa está associada à imigração holandesa no Paraná. Em 1911, um pequeno grupo de holandeses chegou a Carambeí; eram apenas três famílias vindas da colônia de Gonçalves Junior, próximo à cidade de Irati: Jan Verschoor, Leendert de Geus e Jan Vriesmann. Outras vieram em seguida, diretamente da Holanda, atraídas pelas facilidades oferecidas aos colonos pela Brazil Railway Company, empresa responsável pela construção da Estrada de Ferro São Paulo-Rio Grande e que estava vendendo lotes com prazo de pagamento de dez anos, incluindo, para cada família, uma moradia, dois bois, um arado, seis vacas leiteiras e adubos. Tão logo se estabeleceram nas terras da Fazenda Carambeí, que, no tupi-guarani, significa Rio das Tartarugas, lançaram-se à fabricação e comercialização de queijo e manteiga, produtos mais lucrativos que a venda do leite *in natura* (AGORA..., 2015).

“A expansão dessas atividades fez com que os colonos passassem a concorrer uns com os outros, causando distorções econômicas na comunidade, pois uns estavam crescendo e outros empobrecendo”, conta o presidente da Associação do Parque Histórico de Carambeí, Dick de Geus. Ex-presidente da Batavo e do Sistema Ocepar e atualmente dirigindo também a Cooperativa Paranaense de Turismo (Cooptur), tem se dedicado à preservação da história e do legado dos pioneiros (AGORA..., 2015, p. 16).

Conforme matéria na *Revista Paraná Cooperativo* (AGORA..., 2015), a ideia básica era que, para sobreviver, seria preciso trabalhar em grupo. Em terras brasileiras, nenhum holandês chegaria a lugar nenhum sozinho, tornando-se necessária a existência de uma organização que atendesse às necessidades de compra e venda de insumos, bem como intermediasse a comercialização da produção agrícola. A experiência pioneira da Batavo inspirou outras cooperativas no Paraná e no Brasil e foi crucial também para a formação da Castrolanda (1951), em Castro, e da Capal (1960), em Arapotí. Apoiados em suas cooperativas, os holandeses transformaram Carambeí, Castro e Arapotí na maior, mais tecnificada e produtiva bacia leiteira do país. Na agricultura, o esforço concentrou-se em cultivar grãos nas terras inférteis e pouco

produtivas dos Campos Gerais, investindo, para isso, em tecnologia e na adoção de novas formas de cultivo, entre as quais o plantio direto, técnica difundida pelas cooperativas dos Campos Gerais e que hoje é adotada em várias regiões do país (AGORA..., 2015).

Os pioneiros holandeses contribuíram para a formação do modelo cooperativista praticado atualmente no Paraná, principalmente no que se refere à organização, gestão e assistência técnica. No campo econômico e social, a presença das cooperativas impulsionou o desenvolvimento da região dos Campos Gerais. “Nas décadas de 1950 e 1960, agrônomos e veterinários vieram da Holanda para prestar serviço à cooperativa, numa época em que esses profissionais eram raros no Brasil”, lembra Geus. “Não foi por acaso que o plantio direto foi desenvolvido e adaptado a solos do país nos campos gerais, com a participação importante de produtores cooperados como Franke Dijkstra e Nonô Pereira, entre outros”, ressalta. Para o dirigente, a tríade cooperativa, escola e igreja é a responsável pela força e coesão da cooperativa ao longo de nove décadas de atividades. “O que fica evidente ao se avaliar a história das colônias de imigração holandesa é a contribuição fundamental do trabalho conjunto, da fé e da busca constante por tecnologia e conhecimento”, enfatiza (AGORA..., 2015, p. 17).

Com faturamento de R\$ 2,3 bilhões em 2016, um crescimento de 21% em comparação a 2015, a Frísia possui 851 cooperados, que são atendidos por uma equipe técnica qualificada e um quadro com mais de mil profissionais. A cooperativa atua em grãos, suínos e leite; inserida numa das maiores bacias leiteiras do país, possui um plantel bovino com genética de qualidade. Pelo trabalho de intercooperação entre ela, Castrolanda e Capal, colocaram-se no mercado linhas de produtos com as marcas Alegria (produtos com carne suína), Herança Holandesa (farinha de trigo), Colônia Holandesa e Naturalle (produtos lácteos) (COOPERATIVAS..., 2017).

As realizações da cooperativa incluem a inauguração de dois prédios novos e conceituais que abrigam o centro administrativo, em Carambeí, e a unidade administrativa, em Tibagi. Além disso, com o projeto Novas Fronteiras, chegou ao estado de Tocantins e instalou, em Paraíso do Tocantins, um entreposto para recebimento, armazenagem e secagem de grãos. Em 2015, inaugurou a Unidade Produtora de Leitões, em Carambeí, e, fruto da intercooperação, no mesmo ano, foi inaugurada a Unidade Industrial de Carnes, em Castro. A agroindústria produz 70.000 toneladas de carne suína/ano, sendo 25% da produção exportada para 25 países. Além de todas as novas instalações, a Frísia conta com mais seis entrepostos no Paraná, duas unidades de beneficiamento de sementes, uma fábrica de rações, 11 lojas agropecuárias, uma unidade de recria de novilhas e uma unidade florestal (COOPERATIVAS..., 2017).

3.2.4.2 Mudança de marca

Conforme matéria de capa da *Revista Paraná Cooperativo* (AGORA..., 2015), em 1951, uma nova fase da imigração holandesa no Paraná teve início. Com a vinda de mais famílias para os Campos Gerais, nasceu a cooperativa Castrolanda. Para racionalizar a produção de laticínios, a antiga Batavo e a Castrolanda decidiram criar, em 1954, a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná; mais tarde, a cooperativa Capal também se uniu à Central. Unidades de recebimento e industrialização foram construídas em Carambeí, com tecnologia e equipamentos importados da Holanda. Os produtos destinados ao varejo levavam a marca Batavo.

Sucessivas crises econômicas no país e a necessidade de alavancar investimentos no varejo fizeram com que a Central selasse acordo com a multinacional Parmalat, dando origem à Indústria de Alimentos Batávia S.A., da qual a Central detinha 48% de participação acionária. Problemas enfrentados pela Parmalat afetaram a empresa, resultando na divisão da Batávia em duas subsidiárias: laticínios e frigorífico. Este, em 2002, passou a ser controlado pela Perdigão, que, em 2007, assumiu o controle total das empresas Batávia. A fusão da Perdigão com a Sadia fez surgir a Brasil Foods, hoje BRF, que se tornou a proprietária da marca Batavo. Em 2015, a marca trocou de mãos novamente, sendo adquirida pela multinacional francesa Lactalis (AGORA..., 2015).

Desde 2007, a marca Batavo não mais pertence à cooperativa, porém muitos consumidores continuam a associar a marca à cooperativa, que recebia telefonemas e *e-mails* de pessoas pedindo informações sobre esses produtos. Com o nascimento da Frísia, a expectativa de seus gestores é fazer com que os consumidores deixem de confundir marca e cooperativa. No varejo, os produtos da Frísia têm as marcas Alegria, Colônia Holandesa e Herança Holandesa (AGORA..., 2015).

3.2.5 Análise de dados

Foram empregados procedimentos metodológicos nesta pesquisa para análise dos dados coletados envolvendo estatística descritiva, com técnicas que permitem representar, mensurar e analisar um conjunto de dados, além do *software* estatístico SPSS 18.0.

Os 35 questionários devolvidos também incluíram perguntas para conhecer o perfil dos respondentes, abrangendo dados descritivos sobre gênero, idade, escolaridade, tamanho da propriedade e tempo na cooperativa. As Tabelas 1 a 6 e os Gráficos 1 e 2 mostram em detalhes as informações sobre os cooperados entrevistados, com destaque para o nível de escolaridade,

com 77,1% dos respondentes com nível superior, e o perfil das propriedades, acima dos 200 hectares para mais de 50% dos entrevistados. Ainda que sejam informações importantes para conhecer com mais profundidade o perfil da amostra, possíveis correlações com as perguntas relacionadas a valores e princípios necessitariam de uma amostragem maior. As amostras possuem aderência considerada normal, tendo-se aplicado o teste de médias, adaptado a dados com distribuição simétrica e considerado o mais adequado para dados com distribuição normal (Tabela 7).

Tabela 1 – Estatísticas.

		Idade	Gênero	Escolaridade	Perfil da propriedade	Tempo de cooperado
N	Válido	35	35	35	35	35
	Ausente	0	0	0	0	0
	Média	47,37	,11	14,83		
	Mediana	48,00	,00	16,00		
	Mínimo	26	0	9		
	Máximo	68	1	16		

Fonte: O autor (2017).

Tabela 2 – Gênero.

		Frequência	Percentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	31	88,6	88,6	88,6
	Feminino	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fonte: O autor (2017).

Tabela 3 – Ascendência.

	Total	Holandesa	Alemã	Italiana	Polonesa	Outras
N	Válido	35	35	35	35	35
	Ausente	0	0	0	0	0
	Média	1,17	,43	,29	,17	,09
	Mediana	1,00	,00	,00	,00	,00
	Mínimo	1	0	0	0	0
	Máximo	2	1	1	1	1

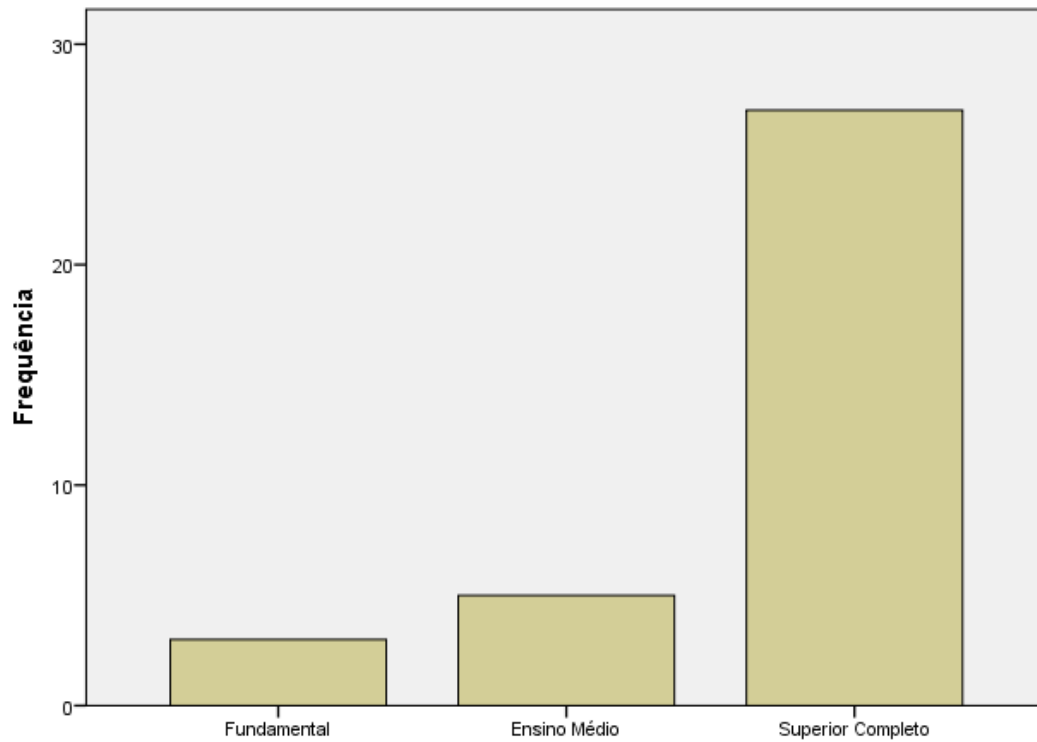
Fonte: O autor (2017).

Tabela 4 – Escolaridade.

		Frequência	Percentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Fundamental	3	8,6	8,6	8,6
	Médio	5	14,3	14,3	22,9
	Superior completo	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Fonte: O autor (2017).

Gráfico 1 – Escolaridade.



Fonte: O autor (2017).

Tabela 5 – Perfil da propriedade.

	Frequência	Percentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Até 100 hectares	10	28,6	28,6	28,6
Válido De 100 a 200 hectares	6	17,1	17,1	45,7
Válido Mais de 200 hectares	19	54,3	54,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

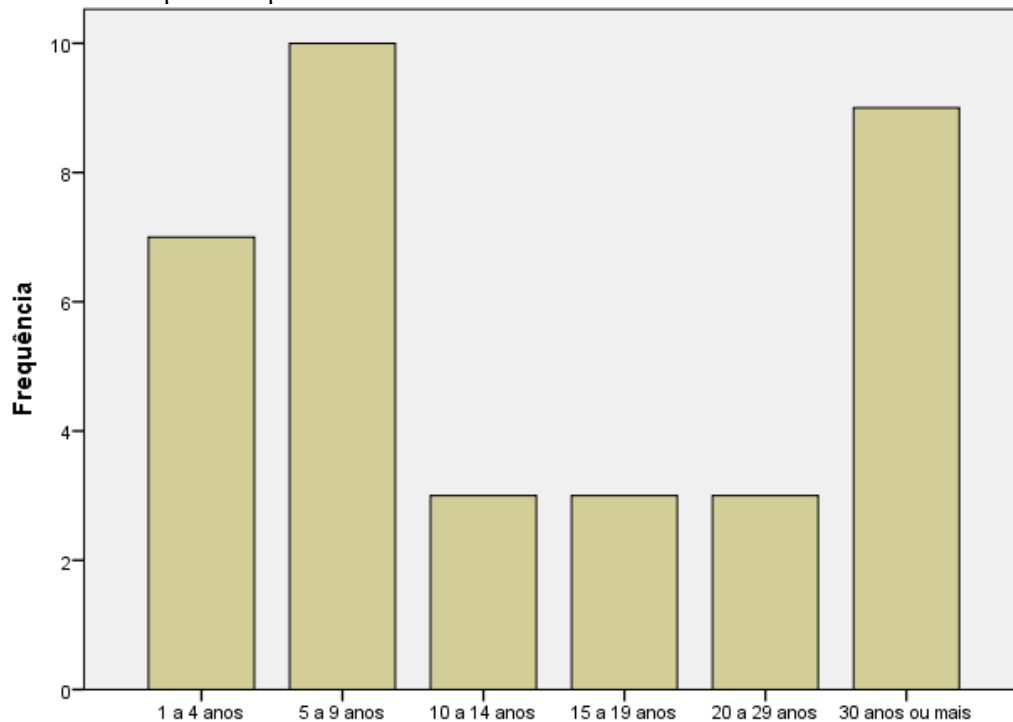
Fonte: O autor (2017).

Tabela 6 – Tempo de cooperado.

	Frequência	Percentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 1 a 4 anos	7	20,0	20,0	20,0
Válido 5 a 9 anos	10	28,6	28,6	48,6
Válido 10 a 14 anos	3	8,6	8,6	57,1
Válido 15 a 19 anos	3	8,6	8,6	65,7
Válido 20 a 29 anos	3	8,6	8,6	74,3
Válido 30 anos ou mais	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Fonte: O autor (2017).

Gráfico 2 – Tempo de cooperado.



Fonte: O autor (2017).

Tabela 7 – Testes de normalidade.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Q21_H Todos os cooperados são iguais perante a cooperativa, independentemente de sua condição financeira Alguns cooperados recebem tratamento diferenciado, pois têm maior produção.	,237	35	,000	,818	35	,000
Q21_F Todos os cooperados DEVEM ser iguais perante a cooperativa, independentemente de sua condição financeira Alguns cooperados DEVEM receber tratamento diferenciado, pois têm maior produção.	,516	35	,000	,379	35	,000
Q22_H Cooperados com ineficiências recebem os mesmos benefícios que os outros Cooperados eficientes e com bons produtos recebem bonificação.	,208	35	,001	,850	35	,000
Q22_F Cooperados com ineficiências DEVEM receber os mesmos benefícios que os outros Cooperados eficientes e com bons produtos DEVEM receber bonificação.	,385	35	,000	,669	35	,000
Q23_H Na Frísia, praticar o cooperativismo significa aceitar eventuais perdas em prol dos outros No caso de dificuldades da cooperativa, o cooperado preocupa-se apenas com a própria sobrevivência.	,253	35	,000	,868	35	,001
Q23_F Na Frísia, praticar o cooperativismo DEVE significar aceitar eventuais perdas em prol dos outros No caso de dificuldades da cooperativa, o cooperado DEVE preocupar-se apenas com a própria sobrevivência.	,215	35	,000	,809	35	,000
Q24_H Na falta de dinheiro, alguns cooperados não cumprem suas obrigações com a cooperativa Em nenhuma hipótese, os cooperados deixam de cumprir suas obrigações com a cooperativa.	,210	35	,000	,880	35	,001

Q24_F Na falta de dinheiro, seria ACEITÁVEL que alguns cooperados não cumprissem suas obrigações com a cooperativa Em nenhuma hipótese, DEVE ser aceito que os cooperados deixem de cumprir suas obrigações com a cooperativa.	,242 35 ,000	,813 35 ,000
Q18_H A perda da marca Batavo feriu o orgulho dos cooperados A perda da marca Batavo foi apenas um acontecimento comercial.	,237 35 ,000	,824 35 ,000
Q18_F A marca Frísia DEVE ser fortalecida no mercado A cooperativa DEVE focar no fortalecimento das marcas criadas em parceria com outras cooperativas (intercooperação).	,417 35 ,000	,605 35 ,000
Q19_H O cooperado é responsável pelo negócio da cooperativa como um todo O cooperado é responsável apenas pelo seu próprio negócio.	,267 35 ,000	,797 35 ,000
Q19_F O cooperado DEVE ser responsável pelo negócio da cooperativa como um todo O cooperado DEVE ser responsável apenas pelo seu próprio negócio.	,259 35 ,000	,762 35 ,000
Q25_H Os pioneiros são considerados uma referência fundamental para a cooperativa e seus feitos ainda são respeitados e celebrados Os tempos evoluíram e os pioneiros da cooperativa hoje têm pouca importância e foram esquecidos.	,349 35 ,000	,688 35 ,000
Q25_F Os pioneiros DEVEM sempre ser lembrados como uma referência fundamental da cooperativa e ter seus feitos e exemplos celebrados Os tempos evoluem e os heróis do passado DEVEM ser esquecidos, pois o que importa é o desempenho econômico da cooperativa.	,388 35 ,000	,681 35 ,000
Q26_H A religião e a cultura holandesa são importantes para a integração dos cooperados A religião e a cultura holandesa são secundárias para a integração dos cooperados.	,203 35 ,001	,887 35 ,002
Q26_F A religião e a cultura holandesa DEVEM sempre ser fatores importantes para a integração dos cooperados A religião e a cultura holandesa DEVEM sempre ser fatores sem relevância para a integração dos cooperados.	,208 35 ,001	,893 35 ,003
Q28_H A cooperativa oferece assistência técnica e orientação para que o cooperado desempenhe melhor suas atividades A cooperativa não oferece assistência técnica e não orienta o cooperado para que ele desempenhe melhor suas atividades.	,416 35 ,000	,639 35 ,000
Q28_F A cooperativa DEVE investir para oferecer assistência técnica e orientação aos cooperados A cooperativa não DEVE investir em assistência técnica e orientação aos cooperados.	,539 35 ,000	,161 35 ,000
Q1_H Decisões importantes são construídas no dia a dia, no relacionamento e vivência com o cooperado As opiniões dos cooperados são ouvidas somente nas AGOs.	,326 35 ,000	,822 35 ,000
Q1_F Decisões importantes DEVEM ser construídas no dia a dia, no relacionamento e vivência com o cooperado As opiniões dos cooperados DEVEM ser ouvidas somente nas AGOs.	,352 35 ,000	,642 35 ,000
Q2_H A cooperativa recebe produtos de não cooperados para fazer volume A cooperativa recebe produtos apenas de cooperados.	,181 35 ,005	,874 35 ,001
Q2_F A cooperativa DEVE receber produtos de não cooperados para fazer volume A cooperativa DEVE receber produtos apenas de cooperados.	,225 35 ,000	,797 35 ,000
Q3_H A administração dos negócios da cooperativa é realizada por um profissional de mercado A administração dos negócios da cooperativa é realizada por um cooperado.	,259 35 ,000	,804 35 ,000
Q3_F A Frísia DEVE contratar um profissional de mercado para administrar a cooperativa A administração dos negócios da cooperativa DEVE ser realizada por um cooperado.	,371 35 ,000	,698 35 ,000
Q4_H A cooperativa ACEITA qualquer produtor como cooperado A cooperativa ACEITA principalmente produtores da colônia – descendentes de holandeses.	,264 35 ,000	,786 35 ,000

Q4_F A cooperativa DEVE aceitar qualquer produtor da região A cooperativa DEVE aceitar principalmente produtores da colônia – descendentes de holandeses.	,364 35 ,000	,727 35 ,000
Q5_H A cooperativa investe de forma igualitária e dedica a mesma atenção a todas as áreas de atuação dos cooperados A cooperativa não investe de forma igualitária e dedica atenção privilegiada a algumas áreas de atuação dos cooperados.	,228 35 ,000	,843 35 ,000
Q5_F A cooperativa DEVE investir de forma igualitária e dedicar a mesma atenção a todas as áreas de atuação dos cooperados A cooperativa DEVE investir mais em algumas áreas e dedicar atenção privilegiada somente a alguns setores de atuação dos cooperado.	,438 35 ,000	,578 35 ,000
Q6_H O objetivo da cooperativa é prestar melhores serviços aos cooperados O objetivo da cooperativa é gerar sobras ao cooperado.	,229 35 ,000	,849 35 ,000
Q6_F O foco da cooperativa DEVE ser prestar melhores serviços aos cooperados O foco da cooperativa DEVE ser gerar sobras ao cooperado.	,281 35 ,000	,789 35 ,000
Q20_H A Frísia é um negócio vantajoso em relação a outras cooperativas e empresas A Frísia é um negócio desvantajoso em relação a outras cooperativas e empresas, mas ainda é um bom negócio.	,277 35 ,000	,806 35 ,000
Q20_F A Frísia DEVE ser um negócio vantajoso em relação a outras cooperativas e empresas A Frísia DEVE ser um negócio economicamente viável, mesmo que não tenha as mesmas vantagens oferecidas por outras cooperativas e empresas.	,410 35 ,000	,566 35 ,000
Q7_H A cooperativa sobrevive e prospera sem a ajuda de governos (federal, estadual, municipal) A sobrevivência e prosperidade da cooperativa dependem de ajuda e subsídios de governos.	,233 35 ,000	,853 35 ,000
Q7_F A cooperativa DEVE sobreviver e prosperar sem a ajuda de governos (federal, estadual, municipal) Para sobreviver e prosperar, a cooperativa DEVE buscar ajuda e subsídios de governos.	,294 35 ,000	,794 35 ,000
Q8_H A cooperativa faz convênios e acordos comerciais com outras cooperativas e empresas, sem abrir mão do controle dos negócios A cooperativa faz acordos e convênios comerciais que comprometem o controle dos negócios.	,197 35 ,001	,858 35 ,000
Q8_F A cooperativa DEVE firmar convênios e acordos comerciais rentáveis, desde que sua autonomia e independência sejam preservadas A cooperativa DEVE firmar convênios e acordos comerciais rentáveis, mesmo que isso provoque a perda de parte de sua autonomia.	,418 35 ,000	,600 35 ,000
Q9_H Os programas de capacitação da cooperativa estão focados na melhoria da produção e produtividade do cooperado Os programas de capacitação da cooperativa estão focados no entendimento sobre cooperativismo para o associado.	,303 35 ,000	,726 35 ,000
Q9_F Os programas de capacitação da cooperativa DEVEM focar na melhoria da produção e produtividade do cooperado Os programas de capacitação da cooperativa DEVEM estar focados no entendimento sobre cooperativismo para o associado.	,389 35 ,000	,673 35 ,000
Q10_H Os programas de capacitação da cooperativa treinam cooperados e colaboradores Os programas de capacitação da cooperativa treinam principalmente colaboradores.	,277 35 ,000	,783 35 ,000
Q10_F Os programas de capacitação da cooperativa DEVEM treinar cooperados e colaboradores Os programas de capacitação da cooperativa DEVEM treinar principalmente colaboradores.	,485 35 ,000	,469 35 ,000

Q11_H A cooperativa investe na capacitação de seus líderes e cooperados Cada cooperado e líder capacitam-se por conta própria e buscam os conhecimentos necessários ao seu negócio.	,344	35	,000	,687	35	,000
Q11_F A cooperativa DEVE investir na capacitação de seus líderes e cooperados Cada cooperado e líder DEVEM se capacitar por conta própria, buscando de forma individual os conhecimentos necessários ao seu negócio.	,479	35	,000	,517	35	,000
Q12_H A comunicação é essencial para fortalecer a identidade da Frísia A comunicação não é fator essencial para o fortalecimento da identidade da Frísia.	,447	35	,000	,582	35	,000
Q12_F A comunicação DEVE ser considerada essencial para fortalecer a identidade da Frísia A comunicação DEVE ser considerada fator não essencial para o fortalecimento da identidade da Frísia.	,409	35	,000	,577	35	,000
Q13_H A informação para o cooperado está focada em informações técnicas A informação para o cooperado está focada em informações sobre o cooperativismo.	,264	35	,000	,816	35	,000
Q13_F A informação para o cooperado DEVE focar em questões técnicas A informação para o cooperado DEVE focar em questões sobre o cooperativismo.	,315	35	,000	,716	35	,000
Q14_H Outras cooperativas são importantes parceiras nos negócios da Frísia A Frísia tem força própria e os negócios com outras cooperativas são secundários.	,367	35	,000	,602	35	,000
Q14_F Outras cooperativas DEVEM ser importantes parceiras nos negócios da Frísia A Frísia DEVE seguir em frente sem a parceria de outras cooperativas.	,447	35	,000	,519	35	,000
Q15_H A parceria nos negócios com outras cooperativas fortalece a identidade da Frísia A parceria nos negócios com outras cooperativas enfraquece a identidade da Frísia.	,297	35	,000	,770	35	,000
Q15_F Parcerias com outras cooperativas DEVEM ser mantidas e incentivadas, pois fortalecem a identidade da Frísia Parcerias com outras cooperativas DEVEM ser evitadas, pois enfraquecem a identidade da Frísia.	,320	35	,000	,749	35	,000
Q16_H A cooperativa investe na promoção cultural e social da comunidade A cooperativa investe na promoção cultural e social apenas o suficiente para ter uma imagem positiva na comunidade.	,234	35	,000	,842	35	,000
Q16_F A cooperativa DEVE investir na promoção cultural e social da comunidade A cooperativa DEVE investir na promoção cultural e social apenas o suficiente para ter uma imagem positiva na comunidade.	,384	35	,000	,650	35	,000
Q17_H A responsabilidade da cooperativa com colaboradores e a comunidade segue os princípios e a forma de agir da cooperativa A responsabilidade da cooperativa com colaboradores e a comunidade é necessária para cumprir as leis vigentes.	,335	35	,000	,739	35	,000
Q17_F A responsabilidade da cooperativa com colaboradores e a comunidade DEVE seguir os princípios e a forma de agir da cooperativa A responsabilidade da cooperativa com colaboradores e a comunidade DEVE apenas seguir as leis vigentes.	,416	35	,000	,637	35	,000
Q29_H O cooperado e a cooperativa buscam reduzir os impactos ambientais de suas atividades O cooperado e a cooperativa preocupam-se apenas em seguir as leis ambientais vigentes.	,398	35	,000	,610	35	,000
Q29_F O cooperado e a cooperativa DEVEM reduzir os impactos ambientais de suas atividades O cooperado e a cooperativa DEVEM preocupar-se apenas em seguir as leis ambientais vigentes.	,495	35	,000	,414	35	,000

Fonte: O autor (2017).

3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL – IDENTIDADE PROJETADA

Segundo Riel (2013, p. 31), a identidade projetada é a “autoapresentação da organização por meio de suas comunicações”, expressando os atributos que os gestores acreditam ser típicos e representativos da empresa. As características enfatizadas podem ser diferentes para distintos públicos – externo e interno, por exemplo –, mas devem ter autenticidade e uniformidade com os valores da organização e, assim, contribuir para gerar confiabilidade. Por sua vez, os atributos são apresentados de forma explícita – *sites*, discursos corporativos, publicações – ou implícita – *layout* do ambiente de trabalho, requisitos de qualidade solicitados aos fornecedores e maneira como são elaboradas as mensagens e comunicações internas.

Para identificar os atributos comunicados pela Frísia aos seus cooperados, a pesquisa teve como objetivo analisar um dos principais veículos de comunicação da cooperativa. Trata-se da *Revista Frísia em Foco*, publicação trimestral com tiragem de dois mil exemplares, enviados e distribuídos gratuitamente a todos os cooperados, parceiros e fornecedores, disponibilizados também nos seus entrepostos e lojas de insumos. Na página da internet da cooperativa (www.frisia.coop.br), a versão digital está disponível para leitura – todas as seis edições publicadas de janeiro de 2015 até abril 2017.

As edições 24 e 25 são em formato 30 x 21 cm, enquanto as demais (26 a 29), no formato 21 x 28 cm, tendo 28 páginas, com fotos e textos produzidos, em sua maioria, pela equipe interna de comunicação da cooperativa. A revista foi lançada em 2015, em substituição ao *Informativo Batavo*, que circulava há cinco anos e estava na 23ª edição. Por manter a linha editorial e características de impressão, a cooperativa optou por continuar a sequência de numeração e edição. A primeira *Revista Frísia em Foco* foi a número 24, edição janeiro/fevereiro/março, ano 6. Na capa, logo abaixo dessas informações, ainda constava o endereço da página da Batavo na internet, que só foi modificado na edição 26. No entanto, desde a edição 20 do *Informativo Batavo*, já havia, na primeira página, a logomarca da Frísia. Muito embora a mudança da razão social da cooperativa tenha sido aprovada em AGO apenas no mês de agosto de 2015, desde janeiro a revista já circulava com o novo nome.

Para mensurar as características e atributos apresentados aos cooperados pela revista, foi realizada uma análise de conteúdo de sete edições: a de lançamento, número 24, e as subsequentes, 25 (abril/maio/junho de 2015), 26 (julho/agosto de 2015), 27 (novembro/dezembro de 2015), 28 (janeiro/fevereiro de 2016) e 29 (edição dupla especial ExpoFrísia, com 36 páginas, março/abril de 2016). Não houve veiculação da revista nos meses de setembro e outubro de 2015.

Para Flick (2009), a análise de conteúdo é um procedimento qualitativo clássico para analisar material textual, que pode ser desde produtos da mídia a dados de entrevistas e tem como característica essencial a utilização de categorias. Já Bardin (2016) entende que a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos diversificados, fornecendo dados que são traduzidos por meio da dedução ou inferência. Para interpretar as informações coletadas, a análise de conteúdo oscila entre dois polos: a objetividade e a subjetividade.

O autor resume seu funcionamento e objetivo em técnicas analíticas da comunicação que visam a obter, por meio de procedimentos de descrições de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou qualitativos) que possibilitem a inferência (dedução lógica) de conhecimentos quanto às condições de produção/reprodução dessas mensagens (BARDIN, 2016). Para tanto, o analista domina ou cria operações analíticas, buscando chegar a uma interpretação final fundamentada. Bardin (2016) entende que o pesquisador, ao se valer da análise de conteúdo, deve articular entre a superfície dos textos, com a descrição e análise de elementos característicos, e os fatores que determinaram essas características, pela dedução lógica – inferência.

Nesta pesquisa, optou-se por uma análise de mensuração por categorias temáticas, tendo como referência os valores e princípios do cooperativismo, para inferir sobre a identidade projetada pela *Revista Frísia em Foco* aos leitores cooperados.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 IDENTIDADE PERCEBIDA E DESEJADA

Por meio de uma pesquisa de diferenciação semântica, este estudo buscou medir qual tipologia (normativa e utilitária) predomina na percepção dos cooperados, verificando também a compreensão sobre a identidade percebida e desejada.

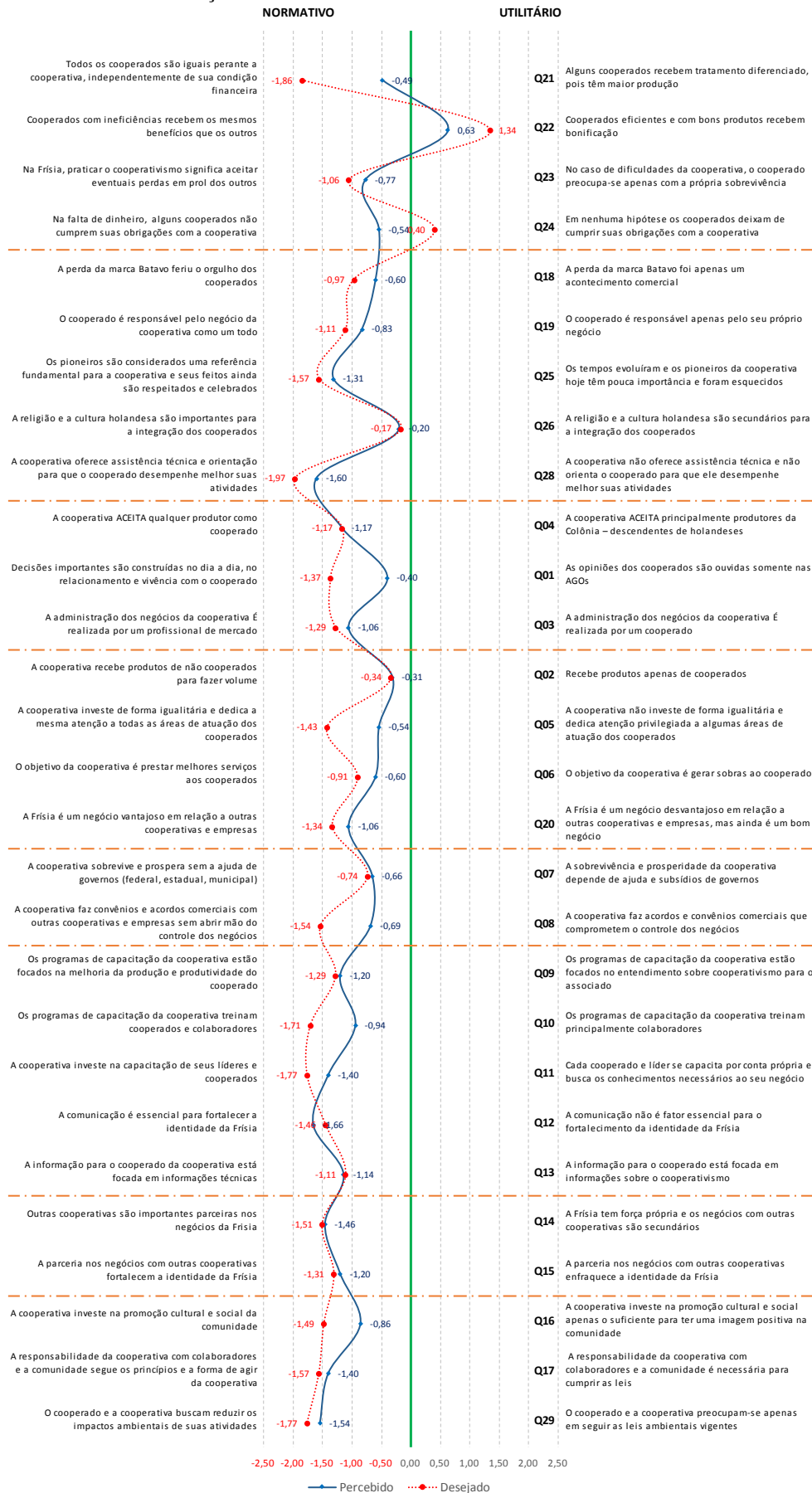
4.1.1 Diferenciação semântica

A análise do Gráfico 3 demonstra que a percepção dos cooperados é predominantemente normativa, sendo que em apenas uma das questões houve uma curva com viés utilitário. Quando se avaliam as lacunas e similaridades entre a identidade percebida e a desejada (como é/como deveria ser), verifica-se que as respostas dos cooperados indicam, na maioria das questões, que eles esperam (desejam) que as características identitárias da Frísia sejam ainda mais normativas no futuro. Outros pontos de destaque são:

- a) A questão Q22_H foi a única cujas respostas tiveram um viés utilitário. O entendimento dos respondentes quanto à identidade desejada (Q22_F) foi ainda mais utilitário, com a média saltando de 0,64 (como é hoje) para 1,34 (como deveria ser). Foi a única pergunta cujas respostas atual e futuro convergiram para a tipologia utilitária.
- b) Houve mais uma questão cujas respostas tiveram um viés utilitário, mas, neste caso, apenas no entendimento da identidade desejada (como deveria ser) – pergunta Q24_F. Os cooperados demonstraram pouca tolerância com comportamento condescendente com a inadimplência na cooperativa, prevalecendo uma visão de negócios, portanto, com características utilitárias.
- c) As médias mais acentuadas de respostas normativas na identidade percebida (como é hoje) foram verificadas nas questões: Q12_H (-1,66), Q28_H (-1,60), Q29_H (-1,54), Q14_H (-1,46), Q11_H (-1,40) e Q17_H (-1,40).
- d) Na identidade desejada (como deveria ser), as médias mais acentuadas de respostas normativas foram coletadas nas questões: Q28_F (-1,97), Q21_F (-1,86), Q11_F (-1,77), Q29_F (-1,77), Q10_F (-1,71) e Q25_F (-1,57) e Q17_F (-1,57).
- e) Entre as médias normativas mais acentuadas das respostas como é hoje e como deveria ser, quatro questões estão presentes nos dois itens: Q28, Q29, Q11 e Q17.

- f) As maiores lacunas entre a identidade percebida e a desejada foram encontradas nas questões: Q21, Q1, Q5, Q8, Q10 (normativas) e Q22, esta a única de predominância utilitária.
- g) As questões com respostas em que houve maior concordância entre a identidade percebida e a desejada foram: Q4 (médias iguais, concordância plena), Q2, Q13, Q26, Q14, Q7, Q9 e Q15.
- h) Apenas na questão Q24, os respondentes mudaram o entendimento de uma tipologia para outra – na identidade percebida predominou a compreensão normativa, enquanto no entendimento da identidade desejada predominou a percepção utilitária.
- i) Apenas em três questões (Q26, Q13 e Q12), a percepção da identidade percebida teve médias mais acentuadas no viés normativo, em comparação às respostas sobre a identidade desejada.

Gráfico 3 – Diferenciação semântica.

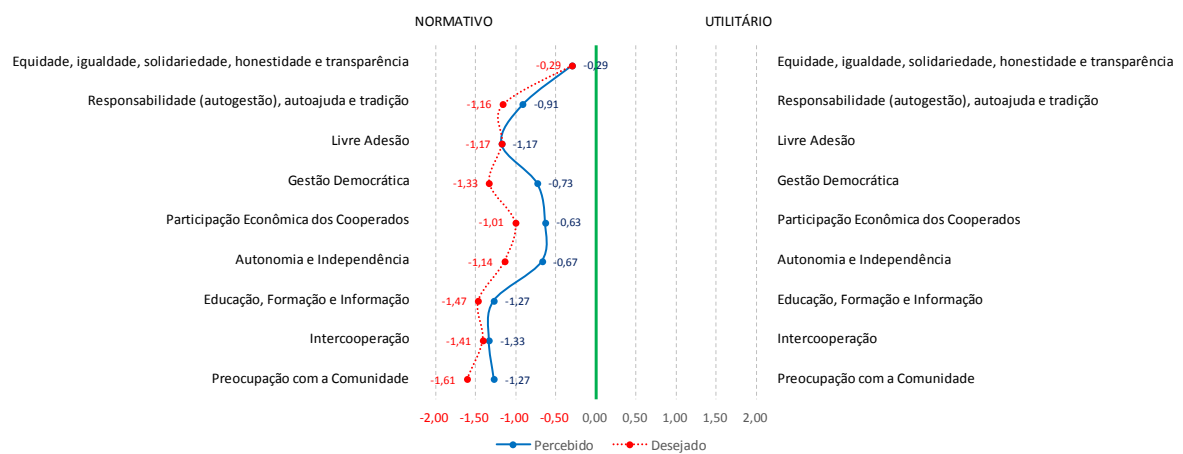


Fonte: O autor (2017).

4.1.2 Diferenciação semântica por tópicos de valores e princípios

Os gráficos por valores e princípios (Gráfico 4) demonstram um predomínio da tipologia normativa, em detrimento da percepção utilitária. Novamente, verifica-se que os cooperados percebem a identidade atual como normativa e esperam que a cooperativa, no futuro (identidade desejada), avance ainda mais na prática de ações vinculadas a essa tipologia.

Gráfico 4 – Diferenciação semântica por tópicos de valores e princípios.



Fonte: O autor (2017).

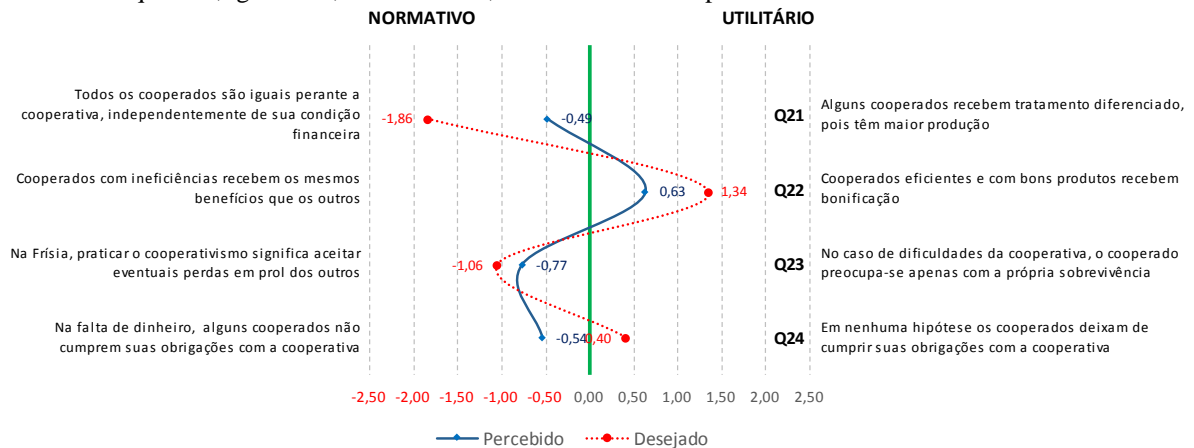
Em dois tópicos, as médias foram iguais, havendo concordância plena entre a identidade percebida e a desejada: equidade, igualdade, solidariedade, honestidade e transparência; e livre adesão.

As lacunas mais expressivas entre identidade percebida e desejada foram verificadas nos tópicos gestão democrática; autonomia e independência; e participação econômica dos cooperados.

4.1.2.1 Equidade, igualdade, solidariedade, honestidade e transparência

Este tópico dos valores do cooperativismo – aspectos essenciais de sua identidade – abrange as questões Q21, Q22, Q23 e Q24 (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Equidade, igualdade, solidariedade, honestidade e transparência.



Fonte: O autor (2017).

As questões Q21 e Q22 apresentaram uma lacuna expressiva entre a identidade percebida e a desejada, muito embora com diferente tipologia predominante, sendo que Q21 teve a segunda média mais baixa entre as respostas para a identidade desejada. Em outras palavras, os cooperados identificam o valor de equidade na Frísia, mas entendem que a cooperativa pode avançar mais, como demonstra a larga distância (lacuna) entre as percepções percebida e desejada.

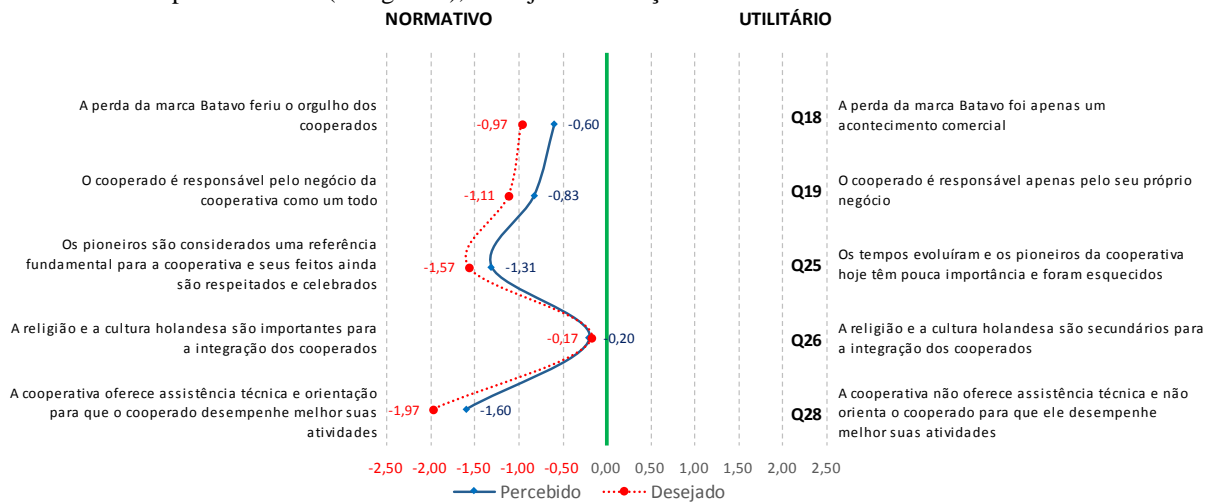
Este é o tópico no qual estão inseridas as duas questões que tiveram predominância utilitária: Q22 foi a única em que essa tipologia predominou tanto nas percepções de identidade percebida quanto na desejada; por sua vez, Q24 apresentou viés utilitário apenas na questão referente ao futuro.

O questionário para este tópico contrapôs perguntas que exigiam posicionamento em temas que evocam os aspectos de dupla natureza do cooperativismo, o comprometimento do cooperado com sua cooperativa e decisões que podem causar perdas financeiras individuais. As respostas demonstram que o cooperado da Frísia está disposto a assumir eventuais perdas econômicas para que a cooperativa desenvolva-se, mas não concorda com atitudes paternalistas que favoreçam associados que não cumprem suas obrigações. A maioria dos cooperados também exige tratamento igualitário, sem favorecimento a sócios com maior produção, porém, ao mesmo tempo, defende que os mais eficientes e que produzem bons produtos recebam bonificação por qualidade e eficiência.

4.1.2.2 Responsabilidade (autogestão), autoajuda e tradição

Este tópico compreende as questões Q18, Q19, Q25, Q26 e Q28. As correlações de amostras emparelhadas indicam que as médias populacionais percebida e desejada de Q18, Q25 e Q26 podem ser consideradas iguais, com um nível de confiança de 95%. Mesmo nas outras duas questões (Q19 e Q28), as lacunas entre identidade percebida e desejada são pequenas, o que confere a este tópico uma característica de homogeneidade. Embora estatisticamente semelhante, Q26 apresenta uma curva mais acentuada na percepção percebida, algo verificado apenas em duas questões em toda a pesquisa (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Responsabilidade (autogestão), autoajuda e tradição.



Fonte: O autor (2017).

O cooperado da Frísia compreende que é responsabilidade da cooperativa oferecer assistência técnica e orientação para que suas atividades tenham melhor produtividade. A maioria sente-se responsável pelo negócio da cooperativa, afastando-se da visão individualista de responder apenas por sua propriedade e produção. Ainda, os associados são fiéis ao legado dos pioneiros, que devem continuar sendo referência fundamental para a cooperativa. Esse respeito ao passado é coerente com a percepção negativa que a perda da marca Batavo causou na maioria dos respondentes, que, no entanto, aposta no fortalecimento da Frísia.

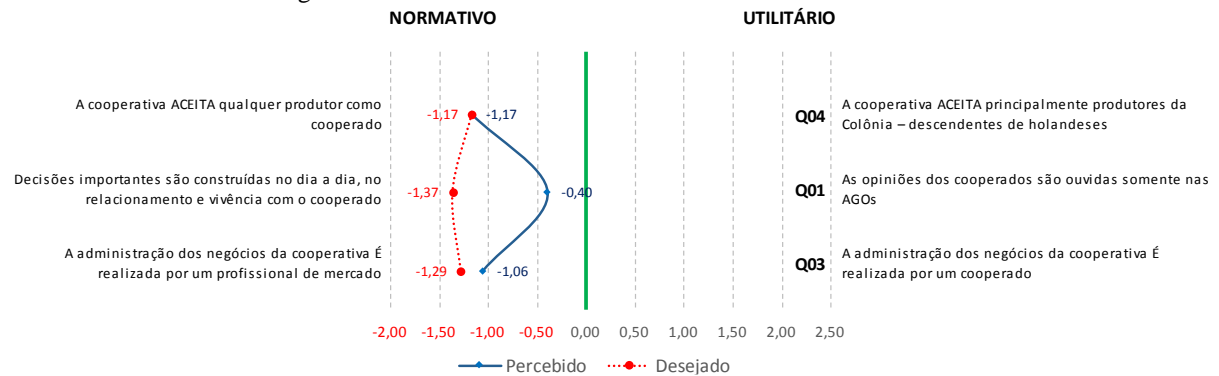
O entendimento em prol da potencialização do novo nome da cooperativa acabou sobressaindo frente à afirmação de focar nas marcas criadas em parceria com outras cooperativas, processo de intercooperação já incorporado na estratégia de expansão da Frísia. Por sua vez, a religião e a cultura holandesa seguem sendo importantes nas percepções de identidade percebida e desejada, mas as médias verificadas em Q26 foram as mais baixas (dentro da tipologia normativa) de toda a pesquisa. É um dado a ser observado com critério, pois não se pode afirmar que há um arrefecimento da ligação dos cooperados com suas

tradições. Para isso, faz-se necessário um acompanhamento posterior e contínuo, com novas pesquisas que possam detectar uma eventual mudança de percepção dos associados em relação a esse tema.

4.1.2.3 Livre adesão

Este tópico, que diz respeito ao primeiro princípio do cooperativismo, é composto pela questão Q4. Tanto a correlação de amostras emparelhadas (médias populacionais) quanto o comparativo de médias amostrais consideram que as percepções da identidade percebida e desejada são rigorosamente iguais (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Livre adesão e gestão democrática.



Fonte: O autor (2017).

A maioria dos cooperados tendeu para a tipologia normativa, considerando que a cooperativa deve aceitar qualquer produtor como associado e desconsiderando a afirmação que postula que devem ser aceitos, principalmente, agricultores e pecuaristas que tenham nascido na Holanda ou sejam descendentes de pioneiros – ressalte-se que 42,9% dos entrevistados declararam ter ascendência holandesa. Mesmo enfatizando (identidade projetada) a ligação da cooperativa com suas origens e a importância dos pioneiros holandeses, os respondentes demonstraram na pesquisa que a ascendência étnica não é fator determinante para a aceitação do produtor como cooperado da Frísia.

4.1.2.4 Gestão democrática

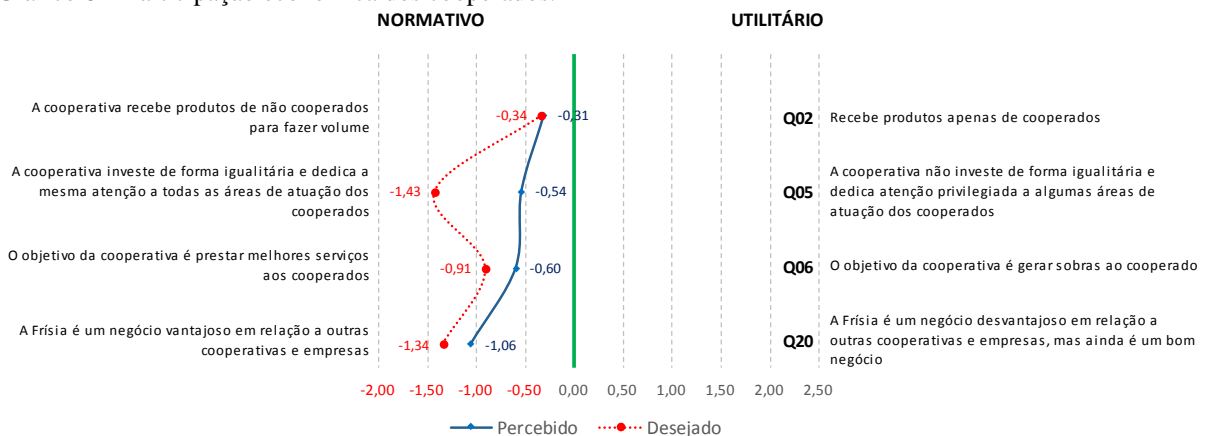
As questões que dizem respeito a este tópico são: Q1 e Q3 (Gráfico 7). Ambas tiveram predominância normativa, com esse entendimento ainda mais forte para a identidade desejada.

No caso de Q1, a lacuna entre as percepções foi a segunda mais expressiva de toda a pesquisa, com a média saltando de -0,40 para -1,37. Um dos itens mais caros a uma cooperativa diz respeito ao princípio da gestão democrática, que é percebido de forma positiva, com viés normativo, pelos cooperados. Entretanto, as diferenças nas médias amostrais e na correlação de médias populacionais indicam que os respondentes desejam avançar de forma contundente, sobretudo nos aspectos que compõem Q1, no compartilhamento das decisões por meio da construção diária de relacionamento e vivência entre os associados e os gestores da cooperativa. Esses gestores devem ter, cada vez mais, um perfil profissional, para que a cooperativa tenha uma administração que possa posicioná-la de forma competitiva no mercado. Ainda, os cooperados querem uma gestão compartilhada e democrática, mas com equipes de administradores profissionais e capacitados.

4.1.2.5 Participação econômica dos cooperados

Neste bloco, que diz respeito ao terceiro princípio do cooperativismo, estão inclusas as questões Q2, Q5, Q6 e Q20, nas quais prevaleceu a tipologia normativa. Houve convergência entre as percepções atual e futura em três das quatro questões; já as correlações de amostras emparelhadas (médias populacionais) demonstram que houve igualdade entre Q2, Q6 e Q20. A exceção foi Q5, em que a lacuna entre os itens foi maior, indicando que os cooperados desejam que a cooperativa atenda com mais vigor a essa afirmação de tratamento econômico igualitário, dedicando a mesma atenção a todas as áreas de atuação de seus associados (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Participação econômica dos cooperados.



Fonte: O autor (2017).

Os entrevistados entendem que a Frísia recebe produtos de não cooperados para fazer volume e que essa prática deve permanecer, mostrando sensibilidade quanto à necessidade de aumento de escala exigido pela industrialização.

Q6 pode ser considerada uma questão-chave para esse princípio, pois concentra pontos que permeiam a essência da filosofia cooperativista: a prestação de serviços para a viabilidade da atividade dos membros e as sobras do exercício, resultado positivo que retorna, de acordo com decisão em assembleia, para o cooperado, utilizadas também para abastecer fundos de prevenção e investimentos. Para os cooperados entrevistados, prevaleceu o entendimento de que a função prioritária da cooperativa é prestar melhores serviços aos associados.

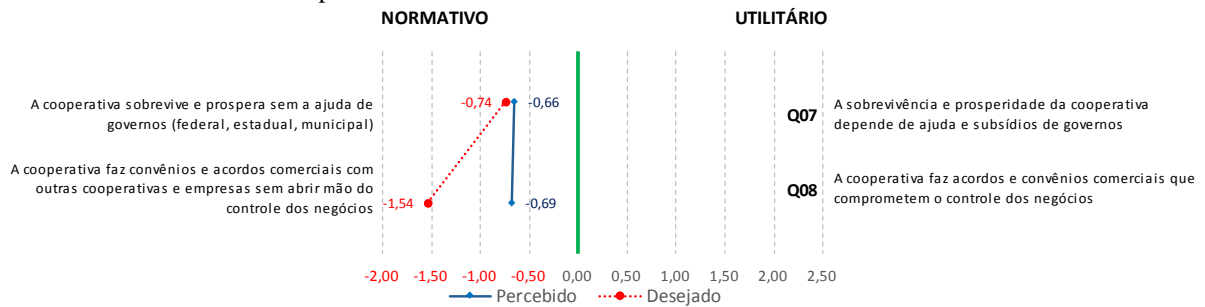
Para a maioria, a Frísia é um negócio vantajoso em relação a outras cooperativas e empresas. No entanto, a identidade desejada aponta para uma ampliação necessária das vantagens nos negócios no futuro. Este bloco de questões revela que os cooperados percebem a cooperativa como um bom negócio, que atua para o crescimento, com mais escala de produção, visando a prestar serviços de qualidade aos associados e atendendo de forma igualitária às necessidades dos produtores, independentemente de seu perfil econômico e atividade.

Sobretudo nesse tema de igualdade (Q5), verifica-se no gráfico que a curva acentua-se de forma expressiva na identidade desejada, o que demonstra que essa é uma questão importante para o cooperado. Perder a percepção de tratamento igualitário pode gerar uma crise de identidade no quadro social, por isso a questão merece um acompanhamento constante dos gestores da cooperativa.

4.1.2.6 Autonomia e independência

Este item, relacionado ao quarto princípio do cooperativismo, é representado pelas perguntas Q7 e Q8, cujas respostas foram convergentes quanto à tipologia, com prevalência normativa. Entretanto, verificou-se uma distância expressiva entre percepção percebida e desejada em Q8, demonstrando que os cooperados acreditam que o prosseguimento da estratégia de intercooperação não afeta o controle dos negócios e não vai oferecer riscos futuros à autonomia e independência da Frísia (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Autonomia e independência.



Fonte: O autor (2017).

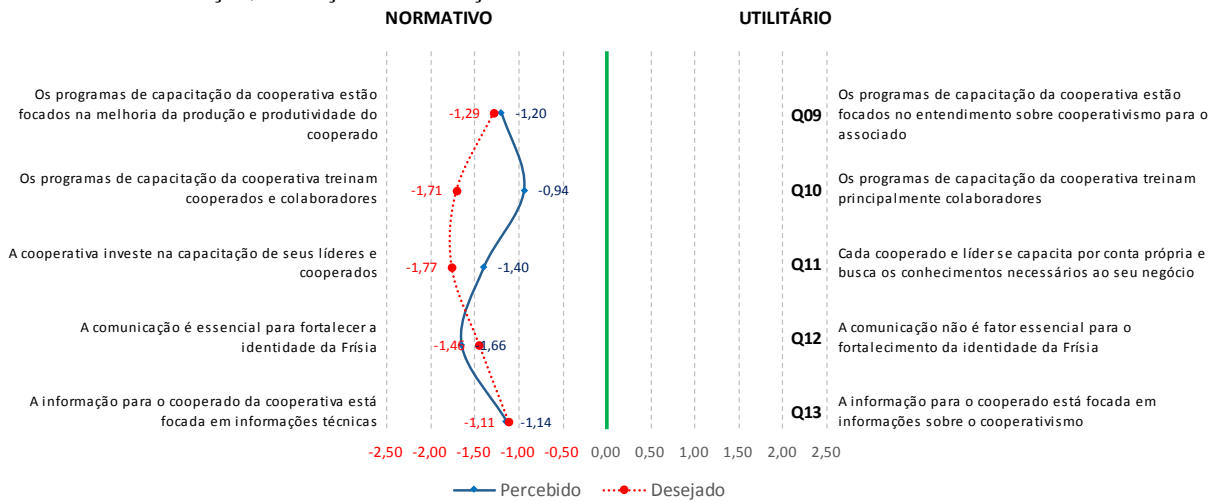
Para os entrevistados, as ajudas governamentais (em qualquer esfera de poder) e os benefícios de políticas públicas não são fundamentais à sobrevivência da cooperativa. Um dado relevante é que as médias verificadas nas questões que compõem este tópico são menos acentuadas, com exceção de Q8 para a identidade desejada, que avançou para -1,54; todas as demais não passaram de -0,74. As médias amostrais para a identidade percebida ficaram posicionadas, no gráfico, numa distância relativamente próxima à linha de divisão entre as tipologias, com -0,66 e -0,69. Já a correlação de amostras emparelhadas (médias populacionais) detectou que as respostas referentes a Q7 foram estatisticamente iguais, revelando percepções homogêneas sobre a identidade percebida e a desejada.

É importante mensurar o entendimento dos cooperados sobre a prática desse princípio, pois a Frísia avança no estabelecimento de alianças estratégicas com outras cooperativas, projetando investimentos bilionários nos próximos anos, o que, em tese, poderia suscitar receio nos cooperados acerca de sua independência. Da mesma forma, como a legislação brasileira impõe restrições à capitalização das cooperativas, muitos investimentos de fato dependem de financiamento de bancos públicos. Apesar disso, os cooperados demonstram acreditar, ainda que em médias menos contundentes, que a cooperativa pode sobreviver e prosperar sem a ajuda de governos e políticas públicas.

4.1.2.7 Educação, formação e informação

Compõem este item, relacionado ao quinto princípio do cooperativismo, as questões Q9, Q10, Q11, Q12 e Q13. Sua abrangência, que engloba aspectos associados a cada uma das palavras que o definem, fez dele o bloco mais extenso da pesquisa, com cinco pares de perguntas. As questões Q9, Q10 e Q11 dizem respeito à educação e formação, enquanto Q12 e Q13 são perguntas ligadas ao tema informação (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Educação, formação e informação.



Fonte: O autor (2017).

No gráfico de médias amostrais por blocos de valores e princípios, prevaleceu a tipologia normativa, com a curva mais acentuada na identidade desejada. Por sua vez, o gráfico geral, que reúne todas as questões da pesquisa, sem divisão por blocos, demonstra um comportamento heterogêneo, com respostas indicando lacunas expressivas e outras, ao contrário, com concordância quase plena entre as percepções percebida e desejada.

A correlação de amostras emparelhadas indica que Q9, Q12 e Q13 foram estatisticamente iguais, sem lacunas entre as percepções de identidade percebida e desejada. Por outro lado, Q11 e, principalmente, Q10 apresentaram lacunas expressivas entre atual e futuro. Q12 posicionou-se entre as questões com maior média da pesquisa no item percebida, enquanto Q10 teve uma das maiores médias no tópico desejada. Já a pergunta Q11 está listada nos dois itens entre as médias amostrais mais acentuadas do estudo com viés normativo, com -1,40 (percebida) e -1,77 (desejada).

Nas questões relacionadas à informação (Q12 e Q13), que apresentaram médias amostrais com concordância quase plena e médias populacionais correlacionadas idênticas, ocorreu predominância maior da percepção normativa para a identidade desejada, algo verificado apenas três vezes em toda a pesquisa. A maioria dos cooperados entrevistados compreende a comunicação como um fator essencial para fortalecer a identidade da Frísia. Os respondentes também indicaram preferir que a informação ao cooperado seja focada em informações técnicas, em detrimento de informações sobre o cooperativismo, a filosofia e suas características diferentes.

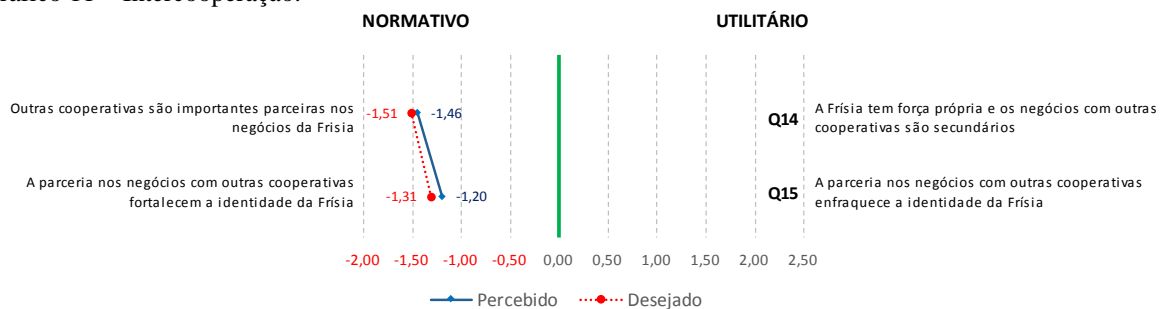
Nas perguntas ligadas à educação e formação (Q9, Q10 e Q11), os respondentes convergiram em considerar que os programas de capacitação atuais estão mais focados na

melhoria da produtividade dos cooperados, uma característica que desejam que prossiga no futuro. Da mesma forma, a maioria considera ser função da cooperativa investir na capacitação de líderes e cooperados e que essa ação deve ser ampliada no futuro.

4.1.2.8 Intercooperação

Os pares de perguntas Q14 e Q15 compõem o tópico intercooperação, o sexto princípio do cooperativismo. Neste item, no gráfico de médias amostrais, observa-se forte concordância entre as percepções percebida e desejada, que é corroborada pela análise das médias populacionais das correlações de amostras emparelhadas, que posiciona como estatisticamente iguais as respostas para Q14 e Q15. A percepção que prevalece é a normativa e a congruência entre a identidade percebida e a desejada mostra que há entendimento, por parte da maioria dos respondentes, da importância da intercooperação para o crescimento dos negócios da Frísia. Da mesma forma, os cooperados consideram que as alianças estratégicas com outras cooperativas não enfraquecem sua identidade; ao contrário, podem mesmo fortalecê-la. O processo de intercooperação, especialmente com as cooperativas Castrolanda e Capal, segue em curso com investimentos agroindustriais e a entrada mais agressiva de produtos com as marcas da aliança no varejo. Os cooperados demonstram compreender e concordar com a estratégia da Frísia, que uniu forças com duas cooperativas que possuem origens semelhantes, ambas fundadas por imigrantes holandeses (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Intercooperação.



Fonte: O autor (2017).

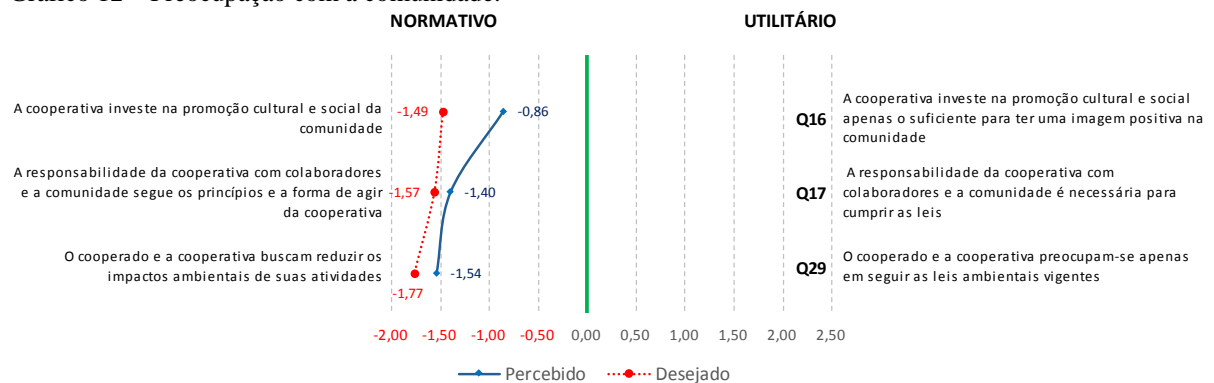
Uma ressalva aos resultados da pesquisa para os pares Q14 e Q15: embora tenha havido predominância normativa, pois foram preteridas as respostas que incluíam afirmações de individualidade, é preciso considerar que a união de forças para maior escala produtiva e competitividade tem também objetivos econômicos e, portanto, abrange aspectos da tipologia utilitária. O estudo poderia ter incluído um questionamento que medisse se a decisão de

intercooperar tem um viés mais econômico (mais produção e faturamento) ou se trata de um caminho natural de sinergia entre cooperativas que compartilham valores, princípios e origens semelhantes. É uma questão que deve ser aprofundada em pesquisas posteriores.

4.1.2.9 Preocupação com a comunidade

Três questões (Q16, Q17 e Q29) compõem este item, que diz respeito ao sétimo princípio do cooperativismo. As duas últimas estão entre as questões com as menores médias da pesquisa verificadas tanto para identidade percebida quanto para desejada. Nas correlações de médias emparelhadas, no entanto, somente Q29 pode ser considerada igual em ambas percepções, quando se infere essa hipótese para a população. Ainda, nas três perguntas, as respostas prevalecentes foram normativas, mas a congruência maior de Q17 e Q29 não ocorreu na Q16, na qual se verificou uma lacuna expressiva entre as questões. Para a maioria dos respondentes, a Frísia investe na promoção social e cultural da comunidade, porém a pesquisa demonstra que os entrevistados entendem que essa afirmação deve ser ampliada, dada a média acentuada registrada quanto à identidade desejada (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Preocupação com a comunidade.



Fonte: O autor (2017).

Os respondentes demonstram entender que a responsabilidade com os colaboradores e a comunidade não é meramente uma obrigação legal, mas deve ser compreendida como parte dos princípios e da forma de agir da cooperativa. Os cooperados revelam coesão ao preterir a afirmação de que sustentabilidade é apenas cumprir as leis ambientais vigentes. A maioria entende que o cooperado e a cooperativa devem buscar reduzir os impactos ambientais de suas atividades, em consonância com a própria missão da Frísia, que enfatiza a sustentabilidade como uma de suas ações prioritárias.

Na Tabela 14, na primeira coluna, consta a diferença entre as duas médias e, na última, a significância. Quando esta é menor que 0,05, significa que não se pode aceitar a igualdade entre as duas médias; quando é maior que 0,05, pode-se aceitar, com nível de confiança de 95%. Testes paramétricos, segundo Malhotra (2006), são procedimentos de testes de hipóteses que supõem que as variáveis em estudo sejam medidas em ao menos uma escala intervalar; portanto, podem fornecer inferências para afirmações sobre médias de população relacionadas. O mais usual é o teste t, que é realizado para estudar hipóteses sobre médias e pode ser feito sobre a média de uma ou duas amostras de observações. No caso de duas amostras, estas podem ser independentes ou pareadas. Esse teste supõe que a variável tenha distribuição normal, a média seja conhecida e a variância da população seja estimada com base na amostra. Aqui, foi aplicado um teste t para amostras pareadas, ou seja, com dois conjuntos de observações relacionados aos mesmos respondentes, além de correlação de amostras pareadas, para medir a intensidade de associação entre duas variáveis, determinando se existe uma relação linear entre elas.

Tabela 8 – Teste t.

Correlações de amostras emparelhadas				Diferenças emparelhadas						T	DF	Sig. (2 extremidades)
	N	Correlação	Sig.	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média	95% intervalo de confiança da diferença					
							Inferior	Superior				
Par 1	Q21H & Q21F	35	-,025	,885	1,371	1,610	,272	,818	1,925	5,038	34	,000
Par 2	Q22H & Q22F	35	,411	,014	-,714	1,341	,227	-1,175	-,254	-3,151	34	,003
Par 3	Q23H & Q23F	35	,468	,005	,286	,893	,151	-,021	,593	1,892	34	,067
Par 4	Q24H & Q24F	35	,109	,535	-,943	1,939	,328	-1,609	-,277	-2,876	34	,007
Par 5	Q18H & Q18F	35	,345	,042	,371	1,800	,304	-,247	,990	1,221	34	,231
Par 6	Q19H & Q19F	35	,795	,000	,286	,789	,133	,015	,557	2,144	34	,039
Par 7	Q25H & Q25F	35	,318	,063	,257	1,010	,171	-,090	,604	1,506	34	,141
Par 8	Q26H & Q26F	35	,809	,000	-,029	,822	,139	-,311	,254	-,206	34	,838
Par 9	Q28H & Q28F	35	,428	,010	,371	,598	,101	,166	,577	3,673	34	,001
Par 10	Q1H & Q1F	35	,500	,002	,971	1,248	,211	,543	1,400	4,604	34	,000
Par 11	Q2H & Q2F	35	,573	,000	,029	1,424	,241	-,461	,518	,119	34	,906
Par 12	Q3H & Q3F	35	,492	,003	,229	1,114	,188	-,154	,611	1,214	34	,233
Par 13	Q4H & Q4F	35	,508	,002	,000	1,057	,179	-,363	,363	,000	34	1,000
Par 14	Q5H & Q5F	35	-,059	,736	,886	1,843	,312	,252	1,519	2,842	34	,008
Par 15	Q6H & Q6F	35	,509	,002	,3143	1,3009	,2199	-,1326	,7612	1,429	34	,162
Par 16	Q20H & Q20F	35	,099	,571	,286	1,545	,261	-,245	,816	1,094	34	,282
Par 17	Q7H & Q7F	35	,527	,001	,086	1,314	,222	-,366	,537	,386	34	,702
Par 18	Q8H & Q8F	35	,215	,214	,857	1,375	,232	,385	1,329	3,688	34	,001
Par 19	Q9H & Q9F	35	,248	,151	,086	1,401	,237	-,396	,567	,362	34	,720
Par 20	Q10H & Q10F	35	,363	,032	,771	1,239	,209	,346	1,197	3,684	34	,001
Par 21	Q11H & Q11F	35	,407	,015	,371	,843	,143	,082	,661	2,606	34	,013
Par 22	Q12H & Q12F	35	,150	,388	-,200	1,158	,196	-,598	,198	-1,022	34	,314
Par 23	Q13H & Q13F	35	,518	,001	-,029	,891	,151	-,335	,277	-,190	34	,851
Par 24	Q14H & Q14F	35	,696	,000	,057	,802	,136	-,218	,333	,421	34	,676
Par 25	Q15H & Q15F	35	,696	,000	,114	,758	,128	-,146	,375	,892	34	,379
Par 26	Q16H & Q16F	35	,338	,047	,629	1,190	,201	,220	1,037	3,124	34	,004
Par 27	Q17H & Q17F	35	,802	,000	,171	,453	,077	,016	,327	2,240	34	,032
Par 28	Q29H & Q29F	35	,521	,001	,229	,731	,124	-,023	,480	1,850	34	,073

Fonte: O autor (2017).

4.2 IDENTIDADE PROJETADA

Por meio de uma análise documental da *Revista Frísia em Foco*, este estudo buscou também compreender de que forma a identidade da Frísia é projetada para seus cooperados. Para chegar a uma interpretação final fundamentada (BARDIN, 2016), o pesquisador deve articular, por meio da dedução lógica – inferência –, entre a superfície dos textos e os fatores que determinaram essas características. Nesta pesquisa, optou-se por uma análise dividindo os temas por categorias, tendo como referência os valores e princípios do cooperativismo e as tipologias normativa e utilitária para inferir sobre os aspectos de identidade que a *Revista Frísia em Foco* (Tabela 8) projeta aos leitores cooperados.

Tabela 9 – *Revista Frísia em Foco* – publicações verificadas.

Edição	Nº de páginas	Nº de anúncios	Nº de seções	Nº de fotografias
24	28	6	13	61
25	28	8	20	41
26	28	9	18	59
27	28	6	15	88
28	28	4	12	27
29*	36	8	17	46
Total	176	41	-	322

Fonte: O autor (2017).

Nota: * Edição dupla.

4.2.1 Seções veiculadas na *Revista Frísia em Foco*

Em sete edições, foram identificadas 24 seções fixas; a única delas a ser veiculada em todas as edições foi a seção Gastronomia, seguida por Editorial ou Carta do Presidente, Especial ou Capa e Você viu?, com seis inserções cada. Pecuária, Agricultura e Perfil tiveram cinco veiculações, enquanto Mercado, Indústria, Florestal, Ambiental, Como Posso Ajudar?, Entrevista, Repórter por um Dia e Geral apareceram em quatro edições (Tabela 9). As seções fixas indicam temáticas recorrentes e, portanto, relevantes para a linha editorial da publicação, sendo possível dividir os temas mais frequentes em dois grupos, com características alinhadas às tipologias normativa ou utilitária.

Tabela 10 – Frequência das seções.

Seção	Frequência
Gastronomia	7
Editorial ou Carta do Presidente	6
Especial ou Capa*	6
Você viu?	6
Pecuária	5
Agricultura	5
Perfil	5
Mercado	4
Indústria	4
Florestal	4
Como Posso Ajudar?	4
Ambiental	4
Geral	4
Repórter por um Dia	4
Entrevista	4
Editorial (redação)	2
Suinocultura	2
Nossa Gente	2
Cultura e Entretenimento	2
Esportes	2
Agenda	2
Sustentabilidade	1
Só Elas	1
Visita	1
AGO	1

Fonte: O autor (2017).

Nota: *A Capa, na edição 24, foi veiculada como seção Agricultura.

Desconsiderando Gastronomia, Agenda, Visita, Esportes, Geral e Editorial (Redação), com informações factuais e de entretenimento, os demais temas podem ser relacionados e dão indicativos sobre o que a revista procura comunicar (linha editorial):

- a) Seções relacionadas a matérias de predominância normativa: Editorial e/ou Carta do Presidente, Ambiental, Como Posso Ajudar?, Nossa Gente, Cultura e Entretenimento, Sustentabilidade, Só Elas e AGO.
- b) Seções relacionadas a matérias de predominância utilitária: Pecuária, Agricultura, Mercado, Indústria, Florestal, Suinocultura e Repórter por um Dia.
- c) Seções com matérias que mesclam as tipologias normativa e utilitária: Perfil e Entrevista.

4.2.2 Especial ou Capa – dualidade

Por serem matérias mais extensas, muitas vezes se intercalam aspectos normativos e utilitários, tornando difícil a classificação do texto em apenas uma tipologia. A dualidade ou dupla natureza do cooperativismo está expressa nesta seção de forma mais intensa do que nas

demais, evidenciando também que a linha editorial tende a equilibrar-se entre os diferentes temas. Um exemplo é a matéria de capa da edição 26, que abordou, em sua maior parte, a mudança de nome e os esforços da cooperativa em manter sua essência, bem como a repercussão da AGO histórica que aprovou as modificações, temática de cunho normativo. No entanto, as duas últimas páginas da seção trataram da inauguração da Unidade Produtora de Leitões, um investimento de R\$ 40 milhões, considerado estratégico para a expansão dos negócios da cooperativa na suinocultura, um tema econômico, ou seja, utilitário.

Capa em duas das sete edições pesquisadas, a ExpoFrísia, a feira agropecuária e agrícola de Carambeí organizada pela cooperativa, é outro tema que mistura elementos associados às tipologias normativa e utilitária. Ao mostrar o aumento da produtividade do rebanho leiteiro dos cooperados, é uma questão econômica que sobressai, mas, ao relatar a participação das famílias de cooperados, jovens e crianças nas atividades e palestras promovidas na exposição, é uma temática normativa.

Dessa forma, na análise da seção Especial ou Capa, optou-se por dividi-la em três categorias – normativa, utilitária ou normativa/utilitária, quando ambas as temáticas estavam presentes na matéria:

- a) Normativa: De portas abertas para o futuro (edição 28) e 105 anos da imigração holandesa (edição 29).
- b) Utilitária: Propriedade rural diversificada (edição 24) e Resultado de um trabalho unido (edição 27).
- c) Normativa/utilitária: ExpoFrísia (edição 25), Uma nova geração, a mesma essência (edição 26) e ExpoFrísia (edição 29).

4.2.3 Especial ou Capa – tradição e inovação

Uma análise dos temas sobre os quais discorrem as matérias de capa da amostra analisada da *Revista Frísia em Foco* evidencia dois assuntos predominantes: a tradição – expressa no legado dos pioneiros e no apego de imigrantes e descendentes à atividade leiteira – e a inovação – representada pelo investimento em agroindústria, tecnologia e difusão de técnicas avançadas na pecuária e na agricultura.

Das sete capas, duas dizem respeito à ExpoFrísia, uma pauta que une os dois temas citados: a exposição de pecuária de leite (com espaço também para agricultura) é, ao mesmo tempo, um elo com o passado e a tradição leiteira dos pioneiros e uma vitrine de inovação, apresentando as mais modernas técnicas genéticas e de manejo da atividade no país. É também

um evento social importante para os cooperados, familiares e toda a comunidade de Carambeí e região. Outra capa relacionada diretamente com a ênfase no legado dos pioneiros é a que celebra os 105 anos da imigração holandesa no município-sede da cooperativa.

A preocupação de não se distanciar dos valores formadores da cooperativa fica evidente na capa da edição 26, cuja manchete evoca a campanha de comunicação da Frísia, apresentando oficialmente seu novo nome: “Uma nova geração, a mesma essência”. A imagem mostra cooperados com filhos e netos, representando a continuidade dos preceitos fundamentais da cooperativa, apesar das mudanças que aconteciam naquele momento. Na página sete, a segunda da matéria de capa, há um destaque em azul, com a chamada “Quem somos?”, cuja resposta é uma verdadeira declaração de identidade da então recém-criada Frísia:

Somos uma cooperativa formada por décadas de história. Somos filhos de cooperados que vão passando de geração em geração o amor pela terra e pelos animais. Somos frutos do investimento em tecnologia e inovação, que traz no DNA o cooperativismo, a lealdade e a união com o próximo. Somos sócios e somos colaboradores. Escrevemos a história até agora e passaremos a desenhar um futuro que prezará pela qualidade nos produtos, pela sustentabilidade no negócio e pelo respeito ao próximo. Como a mesma essência dos nossos antepassados, agora somos a Frísia Cooperativa Agroindustrial (REVISTA FRÍSIA EM FOCO, 2015c, p. 7).

Edição emblemática, a de número 26 denota o esforço dos gestores da cooperativa em manter a coesão do quadro social, mesmo num contexto de mudanças e novos investimentos. A matéria prossegue narrando os detalhes da histórica AGO na qual os cooperados aprovaram a mudança de nome, permitindo que a antiga Batavo passasse a chamar-se Frísia. No editorial, na seção Carta ao Presidente, o dirigente, Renato Greidanus, ressalta o cenário de transformação e inovação na cooperativa, bem como os investimentos e desafios vindouros, mas suas palavras iniciais deixam clara a ênfase na continuidade de valores e princípios.

Mudanças são processos significativos em todos os âmbitos da vida. Explicá-las é complexo e moroso. Mas, quando tudo é feito com cooperação, de forma objetiva e tendo o suporte de 90 anos de história, passa a ser um momento único. Agora somos Frísia, continuamos com a mesma estrutura, com as mesmas famílias de cooperados, com os mesmos colaboradores e, principalmente, com a mesma essência (REVISTA FRÍSIA EM FOCO, 2015c, p. 2).

Outra matéria de capa aborda as iniciativas de diversificação no campo, com a utilização de técnicas avançadas de manejo. Houve também uma capa cujo tema foi os resultados econômicos obtidos no ano de 2015, enfatizando a força do trabalho cooperativo, assinalando, ainda que sem detalhes mais aprofundados, os investimentos feitos por meio da intercooperação

entre a Frísia, a Castrolanda e a Capal, cooperativas que atuam na região dos Campos Gerais e têm origem relacionada à imigração holandesa (Tabelas 10 e 11).

Tabela 11 – Capa – manchete principal.

Edição	Tema	Nº de páginas	Nº de fotografias
24	Diversificação na propriedade	2	6
25	ExpoFrísia	4	13
26	Mudança de nome da cooperativa	8	23
27	Resultados da cooperativa	2	19
28	Inauguração da nova unidade administrativa	12	4
29*	105 anos da imigração holandesa	4	7
29	ExpoFrísia	8	17

Fonte: O autor (2017).

Nota: * Edição dupla, ambas com o número 29.

Tabela 12 – Matéria de capa x total de páginas e fotos.

Total de páginas	Total de fotos	Páginas com matéria de capa	Fotografias veiculadas nas matérias de capa
176	322	40	89

Fonte: O autor (2017).

4.2.4 Menção à história da Frísia e dos pioneiros holandeses

Em todas as sete edições pesquisadas, há matérias que tratam da história da cooperativa e dos imigrantes holandeses. Mesmo não existindo nenhuma seção fixa que faça referência ao tema, a história e a tradição são lembradas a cada edição, seja em matérias especiais de capa (por exemplo, na edição 29, matéria sobre os 105 anos da imigração holandesa em Carambeí), seja em artigos de historiadores que relembram a importância de personagens do passado ou aspectos da cultura e da tradição da Holanda. Eventualmente, a seção Perfil também resgata o histórico de cooperados, homenageando o legado deixado pelos pioneiros. Em três edições, houve a veiculação da linha do tempo com os principais eventos da história da cooperativa, desde a chegada dos imigrantes à região dos Campos Gerais, a fundação da Batavo, a evolução agroindustrial, culminando com a mudança para o nome Frísia Cooperativa Agroindustrial (Tabela 12).

Tabela 13 – História e tradição.

Tipo	Frequência
Matérias especiais (Capa)	1
Linhas do tempo	3
Artigos	4
Perfil (pioneiros)	2

Fonte: O autor (2017).

4.2.5 Relação com os valores e princípios

Podem-se estabelecer relações diretas entre os temas abordados na revista e os valores e princípios do cooperativismo, referência motriz desta pesquisa. Pelo caráter genérico e meramente factual das matérias, que tornam imprecisas as tentativas de categorizá-las, esta pesquisa optou por não relacionar textos das seções Gastronomia, Esporte, Geral, Agenda e Visita. Também não foram considerados os textos do Editorial quando não vinculados à Palavra do Presidente, por apenas apresentarem os temas da edição (Tabela 13).

Tabela 14 – Frequência de valores e princípios presentes na *Revista Frísia em Foco*.

Valor/princípio	Frequência
Autogestão	55
Transparência	25
Tradição	10
Responsabilidade social	9
Solidariedade	5
Equidade	4
Igualdade	4
Autoajuda	4
Preocupação com os outros	2
Participação econômica dos cooperados	34
Educação, formação e informação	34
Preocupação com a comunidade	14
Gestão Democrática	10
Autonomia e independência	5
Livre adesão	3
Intercooperação	3

Fonte: O autor (2017).

Foram verificadas 115 matérias e notas jornalísticas, vinculadas a 19 seções fixas da *Revista Frísia em Foco*.

4.2.6 Identidade projetada – predominância normativa

A partir da verificação das seções fixas da *Revista Frísia em Foco* e da análise do contexto de suas matérias jornalísticas, foi possível inferir que a identidade projetada pela publicação tem caráter mais normativo que utilitário. Foram contabilizadas dez seções vinculadas à tipologia normativa e sete, à utilitária. Nas 119 matérias publicadas no período avaliado por este estudo, houve a presença mais constante de textos associados, principalmente, aos valores responsabilidade (autogestão) (55 matérias) e transparência (25) e aos princípios

participação econômica dos cooperados (34), educação, formação e informação (34), seguidos por preocupação com a comunidade (14).

A linha editorial da revista preocupa-se em afirmar o que pode ser considerada a essência da identidade da cooperativa, projetando questões prioritárias para a Frísia, como a busca por qualidade e inovação, o que é perceptível nas matérias que enfatizam a realização de programas de capacitação, melhor gestão, industrialização, bem como o espaço dado aos cooperados tidos como exemplares em produtividade e manejo. O respeito às origens e ao exemplo dos pioneiros também ficou evidente no material avaliado, ressaltando a presença da cooperativa na comunidade em que está inserida, promovendo eventos culturais e de tecnologia.

O trabalho da cooperativa para contribuir com a melhoria da produtividade dos cooperados é também uma projeção constante na publicação e, da mesma forma, verifica-se uma preocupação em relatar as estratégias e o andamento dos seus projetos de expansão, com forte viés utilitário, visando a melhorar as condições e a rentabilidade dos negócios da Frísia. Duas lacunas identificadas na pesquisa e que causam certo descompasso entre a revista e as afirmações da missão e visão divulgadas pela Frísia, assim como os negócios realizados em parceria com outras cooperativas, que estão sendo amplamente divulgados por outras mídias, dizem respeito aos temas intercooperação e sustentabilidade. As discussões sobre a cooperação com outras cooperativas, em especial, Castrolanda e Capal, fazem parte do cotidiano dos cooperados, como atestam as respostas ao questionário de pesquisa semântica deste estudo, detalhado em seção anterior. No entanto, foram encontradas apenas três matérias sobre intercooperação nas sete edições pesquisadas. Por sua vez, o tema sustentabilidade foi veiculado como seção somente em uma edição, apesar de outras quatro menções aparecerem nomeadas como ambiental. As duas lacunas podem ser consideradas as mais expressivas nas projeções de identidade da publicação.

5 CONCLUSÃO

De acordo com os resultados desta pesquisa, o entendimento dos cooperados da Frísia sobre as identidades percebida, projetada e desejada apresenta tendência prevalecente à tipologia normativa, indicando congruência de percepções entre os associados consultados. O quadro de coesão e lacunas de pouca expressividade (distância entre as percepções) permite que se construam inferências sobre a identidade organizacional da cooperativa, em suas três características: central, duradoura e distintiva (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Na análise da identidade projetada, o estudo demonstra que a *Revista Frísia em Foco* reflete a imagem de uma cooperativa preocupada em manter suas origens, que luta para preservar sua essência – após a perda da marca Batavo e a mudança de nome –, reafirmando seus elementos centrais, duradouros e distintivos: tradição em atuar com qualidade, tecnologia e sustentabilidade, por meio do cooperativismo. A temática das seções fixas e da maior parte das matérias da publicação evidencia uma linha editorial que destaca os valores e realizações dos fundadores e o comprometimento dos cooperados e da cooperativa em produzir com eficiência e inovação, utilizando tecnologias avançadas em todas as atividades a que se dedicam. Notadamente, a cooperativa tem atuado com ênfase crescente em sustentabilidade. No entanto, essa característica, ao menos na revista, tem projeções mais tênues que os demais atributos já citados.

Quanto aos resultados da pesquisa de escala de diferenciação semântica, a análise das respostas dos questionários revelou que, para a maioria dos cooperados, o vínculo com a Frísia não é baseado apenas na possibilidade de ganhos econômicos. O cooperado tem uma identificação com a cooperativa ligada de forma prevalecente à tipologia normativa e seu engajamento é fortemente motivado por seus princípios, cultura e crenças, mas isso não significa que os elementos utilitários não exercem função essencial nas relações associado-cooperativa. O estudo mostra que a viabilidade econômica das atividades do produtor, o suporte da cooperativa em assistência técnica e o apoio à diversificação e agregação de valor são considerados questões fundamentais para o quadro de associados.

A questão Q6 é emblemática, pois pediu aos respondentes que se posicionassem sobre o objetivo principal da cooperativa: prestar melhores serviços ou gerar sobras ao cooperado? A maioria optou por prestação de serviços, deixando em segundo plano a resposta diretamente relacionada a ganhos financeiros. Como enfatizam Foreman e Whetten (2002), a complexidade da identificação dos membros com organizações de identidade dual ou múltipla acontece devido à missão pluralista da empresa cooperativa, fundada tendo por base princípios de solidariedade

social e igualitarismo, equidade e direito de voto. Essas características distintivas e sua forma única de fazer negócios geram expectativas contraditórias: embora os cooperados esperem e busquem benefícios econômicos, existem aspectos de integração social, tradição e investimento educacional, que, para muitos, são propósitos proeminentes e essenciais para a livre adesão à cooperativa. Os autores consideram que “a congruência de identidade resultante (a distância cognitiva entre as reivindicações de identidade atual e ideal) afeta significativamente o nível de envolvimento de um membro com sua organização” (FOREMAN; WHETTEN, 2002, p. 575).

Neste estudo, não foram verificadas distâncias expressivas entre as percepções percebida e desejada. Como pode ser analisado no Gráfico 3, os cooperados entrevistados posicionaram-se de forma prevalente em respostas agrupadas na tipologia normativa, tanto na compreensão atual quanto sobre o que desejam para o futuro. Na maioria das perguntas, a curva acentua-se nas questões referentes à identidade desejada; em apenas duas, houve uma predominância da tipologia utilitária. Na mais contundente, os cooperados defenderam que produtores que atuam com qualidade tenham bonificação econômica, enquanto, em outra questão, rechaçaram qualquer tolerância com associados que não cumprem suas obrigações com a cooperativa.

Se os resultados da pesquisa permitem inferir que há congruência na percepção dos cooperados, é um indicador que revela um cenário de oportunidades. A coesão entre associados e cooperativa permite aos gestores da Frísia divulgar e propor ações, bem como receber *feedbacks* e articular estratégias de forma mais ágil. Mas um quadro social coeso não fará diferença se os associados não estiverem devidamente informados sobre temas de relevância para a cooperativa. Por isso, os profissionais de comunicação desempenham um papel estratégico de difusão de informações e conceitos, contando histórias (*storytelling*) e projetando a identidade que gestores e cooperados (ao menos, os mais participativos) pretendem materializar no cotidiano da cooperativa.

Como afirma Bauman (2003), para um conjunto de pessoas ser considerado uma comunidade coesa, é preciso que existam biografias compartilhadas ao longo de uma história duradoura e que tenham expectativas ainda mais longas de interação frequente e intensa. Apesar dos avanços econômicos e tecnológicos da sociedade, que trouxeram novos modelos e alternativas de trabalho, quase todos vinculados a uma ação individual, na Frísia, o cooperativismo ajudou a tecer, durante quase um século, uma malha social que resiste e se fortalece. O estudo permite inferir que, ao menos na cooperativa em análise, trabalhar por meio da cooperação não é utopia, mas uma alternativa eficaz e atrativa de crescimento econômico e social.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O estudo de caso da Frísia, por meio da análise documental da revista da cooperativa e da survey com membros do quadro social, com a utilização da escala de diferenciação semântica, teve por objetivo fazer o cooperado respondente posicionar-se frente a questões antagônicas, buscando mensurar o entendimento do quadro social sobre a identidade organizacional da Frísia. Como afirmado na seção 3, tratando da metodologia, as condições da coleta predisuseram a verificação de uma amostragem formada por associados, em geral, mais presentes no cotidiano da cooperativa. Um novo estudo a ser realizado poderia ampliar a amostra para abranger um maior número de cooperados menos participativos e mais dispersos, coletando dados que podem indicar diferenças mais acentuadas que as verificadas neste estudo.

Outros aspectos importantes a ser ressaltados dizem respeito à análise de verificação da identidade projetada e ao número extenso de perguntas do questionário de diferenciação semântica. No primeiro caso, uma pesquisa de maior fôlego poderia abranger todos os meios de comunicação da cooperativa, não apenas sua publicação impressa, como foi o caso deste estudo. Isso incluiria as peças publicitárias de campanhas veiculadas na TV e na internet, redes sociais, canal de TV no *website*, comunicados e relatórios dirigidos aos cooperados, entre outros. Um segundo ponto passível de reestruturação refere-se ao número de perguntas do questionário semântico. Nesta pesquisa, agruparam-se 56 questões, vinculadas a valores e princípios do cooperativismo. Uma análise aprofundada poderia reduzi-las, tornando o processo de coleta menos complicado e mais rápido para os respondentes. No entanto, é uma tarefa que exige critério e observação, para não cortar perguntas cruciais e emblemáticas.

Esta pesquisa foi inspirada, em parte, em modelos e trabalhos de investigação de identidade organizacional. Entretanto, as características distintas da mensuração em cooperativa encontram poucos estudos acadêmicos correspondentes no país. O objetivo de relevância prática desta análise foi desenvolver uma ferramenta com consistência científica para medir as percepções de identidade em qualquer cooperativa e mesmo entre várias cooperativas, constituindo um instrumento capaz de mapear o entendimento, motivações, desacordos e desejos dos associados. Dessa forma, os gestores podem captar o nível de coesão e distanciamento dos cooperados em relação ao foco estratégico da cooperativa, o que permite que compreendam comportamentos e tenham dados sólidos sobre o engajamento dos membros.

Essa ferramenta para mensurar percepções pode, em pesquisas futuras, valer-se de outros mecanismos, sobretudo de técnicas qualitativas que avaliam a reputação e o prestígio da

cooperativa em relação a seus cooperados e colaboradores. A complementação com outras técnicas de investigação científica pode enriquecer a pesquisa e aprimorar sua precisão e abrangência.

Em suma, mapear a congruência de percepções identitárias de cooperados e colaboradores não é uma preocupação prioritária das cooperativas. Quando decidem investir em pesquisa, em geral, estão concentradas em mensurar o grau de aceitação dos consumidores a seus produtos e serviços. No entanto, os bazares de identidades e alternativas econômicas, como frisa Bauman (2005), competem com a identidade cooperativista e fustigam o engajamento de seus membros, o que torna relevantes também os cuidados com a manutenção da coesão do quadro social e da atratividade da cooperativa para seus públicos internos. Cooperativas poderão sentir os efeitos da modernidade líquida (BAUMAN, 2005), um cenário em que dificilmente alguém é capaz de evitar a passagem por mais de uma comunidade de ideias e princípios – talvez a coesão cultural possa ser um antídoto a essa fluidez de possibilidades –; por outro lado, organizações focadas em aspectos utilitários terão mais dificuldades para manter a fidelidade de seus membros. Como afirma o filósofo polonês, “o pertencimento e a identidade não têm a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda a vida, são bastante negociáveis e revogáveis” (BAUMAN, 2005, p. 17).

Conhecer o que pensam os cooperados sobre a identidade organizacional e medir a congruência desse entendimento pode evitar dissabores e prejuízos às cooperativas, por isso a importância de avançar em estudos que possam mensurar percepções que estão em constante transformação.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2002.
- AGORA é Frísia. **Revista Paraná Cooperativo**, n. 124, p. 10-22, ago. 2015.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; SHAW, B. M. (Org.). **Research in organizational behaviour**. Greenwich: JAI, 1985. p. 263-295.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Plano para uma década cooperativa**. Genebra, 2013.
- _____. **Guia sobre identidade cooperativa para comunicadores**. Genebra, 2014a.
- _____. **The guidance notes on the co-operative principles**. Genebra, 2014b.
- ALMEIDA, A. C. L. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 215-242. v. 2.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- BARNEY, J.; STEWART, C. A. Organizational identity as moral philosophy: competitive implications for diversified corporations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, J. M.; LARSEN, H. M. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 36-47.
- BAUMAN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- _____. **Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico dos países do terceiro mundo**. Porto Alegre: Coojournal; Recife: Assocene, 1980.
- BERENS, G. A. J. M. **Corporate branding: the development of corporate associations and their influence on stakeholder reactions**. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2004.
- CASALI, A. M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. p. 107-134.

COOPERATIVAS em foco: Frísia. **Revista Paraná Cooperativo**, n. 151, p. 38, set. 2017.

DRAHEIM, G. **Die genossenschaft als unternehmungstyp**. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1952.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

_____. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FARIAS, L. A. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. p. 45-60.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLUSSER, V. **Filosofia da caixa preta: ensaios para uma futura filosofia da fotografia**. São Paulo: Annablume, 2011. (Coleção Comunicações).

FOREMAN, P.; WHETTEN, D. A. Members' identification with multiple-identity organizations. **Organizational Science**, v. 13, n. 6, p. 618-635, Nov./Dec. 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GROSSKOPF, W. Promotion mandante. In: DÜLFER, E.; LAURINKARI, J. **International handbook of cooperative organizations**. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1995. p. 740-745.

GROSSKOPF, W.; MÜNKNER, H. H.; RINGLE G. **Our co-op – idea – mission – achievements**. Frankfurt: AG Spak Bücher, 2009.

HANEL, A. Dual or double nature of co-operatives. In: DÜLFER, E.; LAURINKARI, J. **International handbook of cooperative organizations**. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1995. p. 271-274.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, p. 356-365, 1997.

_____. Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations. In: SCHULTZ, M.; HATCH, J. M.; LARSEN, H. M. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 11-35.

HEDING, T.; KNUDTZEN, C. F.; BJERRE, M. **Brand management: research, theory and practice**. New York: Routledge, 2009.

JOHNSON, M.; ZINKHAN, G. M. Defining and measuring company image. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE, 13., 1990, New Orleans. **Proceedings...** [S.l.: s.n.], 1990.

KAPFERER, J. N. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009b. v. 1.

_____. (Org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009a. v. 2.

_____. (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009c.

LAKATOS, M. E.; MARCONI, A. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACPHERSON, I. **Co-operative principles for the 21st century: review of international co-operation**. Geneva: ICA, 1995.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

NASSAR, P. **Comunicação todo dia**. São Paulo: Lazuli, 2009.

PRC 100. **Revista Paraná Cooperativo**, n. 135, p. 1-22, abr. 2016.

REVISTA Frísia em Foco, n. 24, jan./fev./mar. 2015a.

_____, n. 25, abr./maio/jun. 2015b.

_____, n. 26, jul./ago. 2015c.

_____, n. 27, nov./dez. 2015d.

_____, n. 28, jan./fev. 2016a.

_____, n. 29, mar./abr. 2016b.

RIEL, C. B. M. Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story. In: SCHULTZ, M.; HATCH, J. M.; LARSEN, H. M. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 157-181.

_____. **Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SOARES, C. P. **Marcas**: o uso de referências históricas nas estratégias presentes. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. p. 8-28.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WENDT, H. Periodicals, co-operative. In: DÜLFER, E.; LAURINKARI, J. **International handbook of cooperative organizations**. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1995. p. 679-682.

APÊNDICE A – PESQUISA DE PERCEÇÃO DE IDENTIDADE

<i>Como É Hoje</i>	Decisões importantes são construídas no dia a dia, no relacionamento e vivência com o cooperado	-2	-1	0	1	2	As opiniões dos cooperados são ouvidas somente nas AGOs
<i>Como Deveria Ser</i>	Decisões importantes DEVEM ser construídas no dia a dia, no relacionamento e vivência com o cooperado	-2	-1	0	1	2	As opiniões dos cooperados DEVEM ser ouvidas somente nas AGOs
<i>Como É Hoje</i>	A cooperativa recebe produtos de não cooperados para fazer volume	-2	-1	0	1	2	Recebe produtos apenas de cooperados
<i>Como Deveria Ser</i>	DEVE receber produtos de não cooperados para fazer volume	-2	-1	0	1	2	DEVE receber produtos apenas de cooperados
<i>Como É Hoje</i>	A administração dos negócios da cooperativa É realizada por profissionais de mercado	-2	-1	0	1	2	A administração dos negócios da cooperativa É realizada por cooperados
<i>Como Deveria Ser</i>	A Frísia DEVE contratar um profissionais de mercado para administrar a cooperativa	-2	-1	0	1	2	A administração dos negócios da cooperativa DEVE ser realizada por cooperados
<i>Como É Hoje</i>	A cooperativa ACEITA qualquer produtor como cooperado	-2	-1	0	1	2	A cooperativa ACEITA principalmente produtores da Colônia – descendentes de holandeses
<i>Como Deveria Ser</i>	A cooperativa DEVE aceitar qualquer produtor da região	-2	-1	0	1	2	A cooperativa DEVE aceitar principalmente produtores da Colônia - descendentes de holandeses
<i>Como É Hoje</i>	A cooperativa investe de forma igualitária e dedica a mesma atenção a todas as áreas de atuação dos cooperados	-2	-1	0	1	2	A cooperativa não investe de forma igualitária e dedica atenção privilegiada a algumas áreas de atuação dos cooperados
<i>Como Deveria Ser</i>	A cooperativa DEVE investir de forma igualitária e dedicar a mesma atenção a todas as áreas de atuação dos cooperados	-2	-1	0	1	2	A cooperativa DEVE investir mais em algumas áreas e dedicar atenção privilegiada somente a alguns setores de atuação dos cooperados
<i>Como É Hoje</i>	O objetivo da cooperativa é gerar sobras ao cooperado	-2	-1	0	1	2	O objetivo da cooperativa é prestar melhores serviços aos cooperados
<i>Como Deveria Ser</i>	O foco da cooperativa DEVE ser gerar sobras ao cooperado	-2	-1	0	1	2	O foco da cooperativa DEVE ser prestar melhores serviços aos cooperados

Como É Hoje	A cooperativa sobrevive e prospera sem a ajuda de governos (federal, estadual, municipal)	-2	-1	0	1	2	A sobrevivência e prosperidade da cooperativa depende de ajuda e subsídios de governos
Como Deveria Ser	A cooperativa DEVE sobreviver e prosperar sem a ajuda de governos (federal, estadual, municipal)	-2	-1	0	1	2	Para sobreviver e prosperar a cooperativa DEVE buscar ajuda e subsídios de governos
Como É Hoje	A cooperativa faz convênios e acordos comerciais com outras cooperativas e empresas sem abrir mão do controle dos negócios	-2	-1	0	1	2	A cooperativa faz acordos e convênios comerciais que comprometem o controle dos negócios
Como Deveria Ser	A cooperativa DEVE firmar convênios e acordos comerciais rentáveis, desde que sua autonomia e independência sejam preservadas	-2	-1	0	1	2	A cooperativa DEVE firmar convênios e acordos comerciais rentáveis, mesmo que isso provoque a perda de parte de sua autonomia e independência
Como É Hoje	Os programas de capacitação da cooperativa estão focados na melhoria da produção e produtividade do cooperado	-2	-1	0	1	2	Os programas de capacitação da cooperativa estão focados no entendimento sobre cooperativismo para o associado
Como Deveria Ser	Os programas de capacitação da cooperativa DEVEM focar na melhoria da produção e produtividade do cooperado	-2	-1	0	1	2	Os programas de capacitação da cooperativa DEVEM estar focados no entendimento sobre cooperativismo para o associado
Como É Hoje	Os programas de capacitação da cooperativa treinam cooperados e colaboradores	-2	-1	0	1	2	Os programas de capacitação da cooperativa treinam principalmente colaboradores
Como Deveria Ser	Os programas de capacitação da cooperativa DEVEM treinar cooperados e colaboradores	-2	-1	0	1	2	Os programas de capacitação da cooperativa DEVEM treinar principalmente colaboradores
Como É Hoje	A cooperativa investe na capacitação de seus líderes e cooperados	-2	-1	0	1	2	Cada cooperado e líder se capacita por conta própria e busca os conhecimentos necessários ao seu negócio
Como Deveria Ser	A cooperativa DEVE investir na capacitação de seus líderes e cooperados	-2	-1	0	1	2	Cada cooperado e líder DEVE se capacitar por conta própria, buscando de forma individual os conhecimentos necessários ao seu negócio
Como É Hoje	A comunicação é essencial para fortalecer a identidade da Frísia	-2	-1	0	1	2	A comunicação não é fator essencial para o fortalecimento da identidade da Frísia
Como Deveria Ser	A comunicação DEVE ser considerada essencial para fortalecer a identidade da Frísia	-2	-1	0	1	2	A comunicação DEVE ser considerada fator não essencial para o fortalecimento da identidade da Frísia

Como É Hoje	A informação para o cooperado da cooperativa está focada em informações técnicas	-2	-1	0	1	2	A informação para o cooperado está focada em informações sobre o cooperativismo
Como Deveria Ser	A informação para o cooperado da cooperativa DEVE focar em questões técnicas	-2	-1	0	1	2	A informação para o cooperado DEVE focar em questões sobre o cooperativismo
Como É Hoje	Outras cooperativas são importantes parceiras nos negócios da Frísia	-2	-1	0	1	2	A Frísia tem força própria e os negócios com outras cooperativas são secundários
Como Deveria Ser	Outras cooperativas DEVEM ser importantes parceiras nos negócios da Frísia	-2	-1	0	1	2	A Frísia DEVE seguir em frente sem a parceria de outras cooperativas
Como É Hoje	A parceria nos negócios com outras cooperativas fortalecem a identidade da Frísia	-2	-1	0	1	2	A parceria nos negócios com outras cooperativas enfraquece a identidade da Frísia
Como Deveria Ser	Parcerias com outras cooperativas DEVEM ser mantidas e incentivadas, pois fortalecem a identidade da Frísia	-2	-1	0	1	2	Parcerias com outras cooperativas DEVEM ser evitadas, pois enfraquecem a identidade da Frísia
Como É Hoje	A cooperativa investe na promoção cultural e social da comunidade	-2	-1	0	1	2	A cooperativa investe na promoção cultural e social apenas o suficiente para ter uma imagem positiva na comunidade
Como Deveria Ser	A cooperativa DEVE investir na promoção cultural e social da comunidade	-2	-1	0	1	2	A cooperativa DEVE investir na promoção cultural e social apenas o suficiente para ter uma imagem positiva na comunidade
Como É Hoje	A responsabilidade da cooperativa com colaboradores e a comunidade segue os princípios e a forma de agir da cooperativa	-2	-1	0	1	2	A responsabilidade da cooperativa com colaboradores e a comunidade é necessária para cumprir as leis
Como Deveria Ser	A responsabilidade da cooperativa com colaboradores e a comunidade DEVE seguir os princípios e a forma de agir da cooperativa	-2	-1	0	1	2	A responsabilidade da cooperativa com colaboradores e a comunidade DEVE apenas seguir as leis vigentes
Como É Hoje	A perda da marca Batavo feriu o orgulho dos cooperados	-2	-1	0	1	2	A perda da marca Batavo foi apenas um acontecimento comercial
Como Deveria Ser	A marca Frísia DEVE ser fortalecida no mercado	-2	-1	0	1	2	A cooperativa DEVE focar no fortalecimento das marcas criadas em parcerias com outras cooperativas (intercooperação)

Como É Hoje	O cooperado é responsável pelo negócio da cooperativa como um todo	-2	-1	0	1	2	O cooperado é responsável apenas pelo seu próprio negócio
Como Deveria Ser	O cooperado DEVE ser responsável pelo negócio da cooperativa como um todo.	-2	-1	0	1	2	O cooperado DEVE ser responsável apenas pelo seu próprio negócio

Como É Hoje	A Frísia é um negócio vantajoso em relação a outras cooperativas e empresas	-2	-1	0	1	2	A Frísia é um negócio desvantajoso em relação a outras cooperativas e empresas, mas ainda é um bom negócio
Como Deveria Ser	A Frísia DEVE ser um negócio vantajoso em relação a outras cooperativas e empresas	-2	-1	0	1	2	A Frísia DEVE ser um negócio economicamente viável, mesmo que não tenha as mesmas vantagens oferecidas por outras cooperativas e empresas

Como É Hoje	Todos os cooperados são iguais perante a cooperativa, independentemente de sua condição financeira	-2	-1	0	1	2	Alguns cooperados recebem tratamento diferenciado, pois têm maior produção
Como Deveria Ser	Todos os cooperados DEVEM ser iguais perante a cooperativa, independentemente de sua condição financeira	-2	-1	0	1	2	Alguns cooperados DEVEM receber tratamento diferenciado, pois têm maior produção

Como É Hoje	Cooperados com ineficiências recebem os mesmos benefícios que os outros	-2	-1	0	1	2	Cooperados eficientes e com bons produtos recebem bonificação
Como Deveria Ser	Cooperados com ineficiências DEVEM receber os mesmos benefícios que os outros	-2	-1	0	1	2	Cooperados eficientes e com bons produtos DEVEM receber bonificação

Como É Hoje	Na Frísia, praticar o cooperativismo significa aceitar eventuais perdas em prol dos outros	-2	-1	0	1	2	No caso de dificuldades da cooperativa, o cooperado preocupa-se apenas com a própria sobrevivência
Como Deveria Ser	Na Frísia, praticar o cooperativismo DEVE significar aceitar eventuais perdas em prol dos outros	-2	-1	0	1	2	No caso de dificuldades da cooperativa, o cooperado DEVE preocupar-se apenas com a própria sobrevivência

Como É Hoje	Na falta de dinheiro, alguns cooperados não cumprem suas obrigações com a cooperativa	-2	-1	0	1	2	Em nenhuma hipótese os cooperados deixam de cumprir suas obrigações com a cooperativa
Como Deveria Ser	Na falta de dinheiro, seria ACEITÁVEL que alguns cooperados não cumpram suas obrigações com a cooperativa	-2	-1	0	1	2	Em nenhuma hipótese DEVE ser aceito que os cooperados deixem de cumprir suas obrigações com a cooperativa

Como É Hoje	Os pioneiros são considerados uma referência fundamental para a cooperativa e seus feitos ainda são respeitados e celebrados	-2	-1	0	1	2	Os tempos evoluíram e os pioneiros da cooperativa hoje têm pouca importância e foram esquecidos
Como Deveria Ser	Os pioneiros DEVEM sempre ser lembrados como uma referência fundamental da cooperativa e ter seus feitos e exemplos celebrados	-2	-1	0	1	2	Os tempos evoluem e os heróis do passado DEVEM ser esquecidos, pois o que importa é o desempenho econômico da cooperativa
Como É Hoje	A religião e a cultura holandesa são importantes para a integração dos cooperados	-2	-1	0	1	2	A religião e a cultura holandesa são secundários para a integração dos cooperados
Como Deveria Ser	A religião e a cultura holandesa DEVEM sempre ser fatores importantes para a integração dos cooperados	-2	-1	0	1	2	A religião e a cultura holandesa DEVEM sempre ser fatores sem relevância para a integração dos cooperados
Como É Hoje	A cooperativa oferece assistência técnica e orientação para que o cooperado desempenhe melhor suas atividades	-2	-1	0	1	2	A cooperativa não oferece assistência técnica e não orienta o cooperado para que ele desempenhe melhor suas atividades
Como Deveria Ser	A cooperativa DEVE investir para oferecer assistência técnica e orientação aos cooperados	-2	-1	0	1	2	A cooperativa não DEVE investir em assistência técnica e orientação ao cooperados
Como É Hoje	O cooperado e a cooperativa buscam reduzir os impactos ambientais de suas atividades	-2	-1	0	1	2	O cooperado e a cooperativa preocupam-se apenas em seguir as leis ambientais vigentes
Como Deveria Ser	O cooperado e a cooperativa DEVEM reduzir os impactos ambientais de suas atividades	-2	-1	0	1	2	O cooperado e a cooperativa DEVEM preocupar-se apenas em seguir as leis ambientais vigentes