



## **Relações Públicas como ferramenta de harmonização de interesses em Cooperativas. Estudo de caso.**<sup>1</sup>

Maura Padula<sup>2</sup> - PUC-Campinas e Metrocamp  
Antonio Carlos Giuliani<sup>3</sup> - Unimep

### **Resumo**

Este estudo analisa a aplicação de teorias e técnicas de Relações Públicas em cooperativas enquanto ferramentas de harmonização de interesses, especificamente entre administração e associados/cooperados, partindo do pressuposto que este modelo organizacional, quando não trabalhado no campo da comunicação, está exposto a conflitos de interesses. É um estudo exploratório, tomando o Sistema Cooperativo de Trabalho Médico Unimed como estudo de caso. Como resultado, apresenta o grau de conflito existente nesta relação e suas possíveis causas e recomenda as ferramentas de Relações Públicas mais adequadas para amenizar tais divergências, considerando o porte dessas cooperativas.

**Palavras-Chave:** Relações Públicas, Comunicação Organizacional, Cooperativismo, Cooperativa

### **1. Introdução**

Democracia, solidariedade e igualdade são valores que caracterizam e fundamentam o cooperativismo, um modelo organizacional que visa a promover oportunidade e renda em áreas diversas, como a agropecuária, trabalho, crédito, habitação e consumo. O foco está no homem e não no capital.

Nas cooperativas, o capital é dividido em cotas-partes, de igual valor econômico. Cada pessoa, física ou jurídica, tem direito a adquirir apenas 1 (uma) cota-parte, garantindo, assim, o princípio da democracia por meio da igualdade de participação entre os associados. A partir daí, a renda de cada cooperado está relacionada ao desenvolvimento de seu próprio produto, ou serviço junto à cooperativa, dando margem ao surgimento de interesses individuais em detrimento do coletivo.

Não é possível ignorar a controvérsia dessa afirmação. Como pode, em um ambiente cooperativo, os interesses não serem comuns? A explicação é simples: a renda dos cooperados não está diretamente vinculada aos resultados operacionais da Cooperativa,

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional

<sup>2</sup> Professora das Faculdades de Relações Públicas e de Publicidade e Propaganda com Ênfase em Marketing da PUC-Campinas e das Faculdades de Relações Públicas e de Publicidade e Propaganda da Metrocamp. Professora MBA em Gestão da Comunicação, na ESAMC Campinas. [mpamc@uol.com.br](mailto:mpamc@uol.com.br).

<sup>3</sup> Doutor e Mestre em Administração Escolar (UNIMEP), professor de marketing de cursos de graduação e pós-graduação da UNIMEP, atualização em marketing pela University of California / Berkeley, coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Administração (UNIMEP). Consultor ad-hoc/INEP Ministério da Educação



identificados pelos atuantes do setor como “sobras”, mas, sim, à venda do seu produto ou serviço por meio da estrutura cooperativista. Assim, o seu foco de interesse, mesmo que erroneamente, está no campo individual e não no coletivo. Isso justifica, em muitos casos, o desinteresse dos cooperados nas questões administrativas da cooperativa. Mas a postura muda quando os gestores, impulsionados por necessidades do mercado, tomam decisões que os cooperados entendem como prejudiciais aos seus negócios. Neste momento, ele (o cooperado) assume o papel de “dono da cooperativa”, demonstrando o conflito vivido nesse modelo organizacional, que expõe esse público a uma dicotomia de papéis: enquanto “fornecedores” de produtos e serviços e “dono” do negócio.

Neste cenário, a informação assume papel estratégico nos negócios e as Relações Públicas se destacam enquanto técnica de comunicação, aproximação e transparência na gestão, que facilitam os trâmites da governança, transmitindo confiança e credibilidade aos investidores.

## **2. Objetivos**

- Avaliar a aplicação das teorias e técnicas de Relações Públicas nos sistemas cooperativos de trabalho médico, como instrumentos para a melhoria do relacionamento cooperativa-cooperado, mediante as novas necessidades de governança das instituições cooperativas.
- Avaliar se as cooperativas possuem um plano de comunicação estruturado para se relacionar com os médicos cooperados.
- Apontar a(s) ferramenta(s) de comunicação mais adequada(s) para amenizar os conflitos entre as cooperativas (administração) e cooperados.

## **3. Pressupostos**

- P1. O novo cenário mercadológico coloca em cheque os valores cooperativistas, provocando conflitos entre gestores e cooperados.
- P2. O desconhecimento da realidade da cooperativa, gerado pela falha na comunicação, pode desencadear conflitos na relação cooperativa-cooperado e também queda na qualidade dos serviços.
- P3. As Relações Públicas são importantes aliadas na estratégia de harmonização de conflitos das cooperativas.

## **4. Metodologia**



Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Os procedimentos metodológicos adotados foram divididos em duas etapas, sendo a primeira exploratória, realizada por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e em sites nas áreas de Cooperativismo e Relações Públicas, e a segunda, de fontes primárias, realizada por meio de entrevistas junto aos dirigentes das cooperativas Unimed do Estado de São Paulo, permitindo ilustrar o objetivo do trabalho com estudo de caso. Foram pesquisadas cooperativas pequenas (Cooperativa com até 100 médicos cooperados), médias (de 101 a 500 cooperados) e grandes (acima de 500 médicos cooperados).

O universo foi composto por 73 cooperativas singulares do Estado de São Paulo e a seleção da amostra foi não probabilística (intencional) para um número mínimo de 15 entrevistas, sendo 4 realizadas com cooperativas de porte pequeno, 7 médias e 4 grandes. O critério de seleção obedeceu prioritariamente à proximidade geográfica da cidade de Campinas e disponibilidade dos dirigentes no agendamento das entrevistas.

As entrevistas, realizadas entre os dias 24 de fevereiro e 11 de maio de 2006, obedeceram a um roteiro, que incluiu variáveis descritivas (nome, área de cobertura, número de usuários, número de cooperados, localização, estrutura organizacional), a fim de definir o perfil das cooperativas, e variáveis explicativas (levantamento das estratégias de comunicação utilizadas para médicos cooperados, divulgação da filosofia cooperativista e como são tratados assuntos administrativos para os cooperados), relacionado-as com a teoria estudada, avaliação e relevância das estratégias nos resultados operacionais da organização.

Apesar de não fazer parte do “corpus” deste estudo, após a conclusão das entrevistas com os dirigentes das cooperativas Unimed no Estado de São Paulo, foram entrevistados o vice-presidente da *International Health Cooperative Organization* (IHCO), que também é diretor de marketing da Unimed o Brasil e ex-presidente da Singular de Florianópolis (SC), Almir Adir Gentil, e o presidente da Unimed Federação do Estado de São Paulo, Eudes de Freitas Aquino. O objetivo foi confirmar dados apurados e levantar expectativas em relação ao futuro do empreendimento cooperativista de trabalho médico.

## **5. Revisão Bibliográfica**

### **5.1. Cooperativismo – História, Conceitos e Características.**



Há divergências de opinião entre os estudiosos quanto ao que seja exatamente o cooperativismo. Segundo Lezamiz (2005), existem aqueles que dizem que o cooperativismo não é uma doutrina política porque não prescreve normas para a função e/ou organização do Estado, nem para as relações deste com os indivíduos. É simplesmente um plano econômico. Outros afirmam que é uma doutrina econômico-política que propõe a cooperação no campo econômico e social como meio para proporcionar melhores condições de trabalho e renda.

Na definição da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), adotada pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB),

[...] uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, culturais e sociais, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)).

O cooperativismo, como forma de associação, está vinculado ao mundo moderno (meados do século XIX), mas Silva Filho (2001) relembra que se pode encontrar referências mais antigas decorrentes do sentido de solidariedade e cita a Idade Média, representado pelas sociedades de agricultores nas regiões alpina ou eslava e o próprio sistema feudal, que proporcionou a associação dos vassallos, a fim de poderem atender ao pagamento exigido pelos senhores feudais.

Mas, já em plena Revolução Industrial, no início do século XIX, começa-se a falar, efetivamente, de cooperação e a desenvolver a filosofia cooperativista, pelos então chamados socialistas utópicos, que criam essa doutrina econômica. Na França, Contar Henri de Saint Simon prega a aplicação prática dos princípios do cristianismo e socialismo, nos quais a propriedade deve ser comum e a diferença nos salários não deve permitir a criação de classes econômicas diferentes, impedindo o desenvolvimento dos extremos: riqueza e pobreza. Fundamentado nesses mesmos princípios, Charles François Marie Fourier lançou as primeiras bases para o cooperativismo, criando assentamentos agrícolas nos Estados Unidos, que se proponham a produzir sua auto-sustentabilidade (Lezamiz, 2005). Na Inglaterra, alguns consideram o pai do cooperativismo William King, médico de Brighton, que, depois de criar uma cooperativa de consumo, contribuiu com a formação de outras 300 e criou um jornal de propagandas, o *The co-operator*. (Maurer, 1966). Outro precursor do cooperativismo foi Robert Owen, contemporâneo de Fourier, que era dirigente de uma fábrica de New Lanark e manifestava uma grande preocupação com o bem estar dos trabalhadores. Suas ações nesse sentido envolveram projetos educacionais, redução de horas de trabalho e a



organização de armazéns onde os trabalhadores pudessem adquirir produtos a preços módicos.

Outras tentativas foram feitas, mas todas falharam. Foi, então, que a experiência de operários de Rochdale, uma pequena cidade nos arredores de Manchester, na Inglaterra, deu origem ao que hoje os pesquisadores definem como a origem do cooperativismo, no sentido conceitual, com a criação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 21 de dezembro de 1844 (Silva Filho, 2001). Para Maraschin (2004, p.2), essa cooperativa diferencia-se das demais que já existiam na época, “porque seus fundadores não se limitaram a constituir a associação, mas elaboraram um corpo de idéias e regras gerais, o ‘Estatuto dos Probos Pioneiros de Rochdale’, incluindo princípios e regras para o seu funcionamento”, princípios que norteiam o cooperativismo até os dias atuais.

O movimento cooperativista rapidamente tornou-se internacional e a comprovação disso aconteceu com a criação da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), em 1895, na Inglaterra, hoje com sede na cidade de Genebra, na Suíça. Antes disso, em 1882, foi criada a Associação de Amigos da Cooperativa de Produção, já buscando a união (Silva Filho, 2001). A ACI é uma organização não-governamental independente, que une, representa e serve ao cooperativo mundial. Em 1946, o movimento cooperativista, representado pela própria ACI, foi uma das primeiras organizações não-governamentais a ter uma cadeira no Conselho da Organização das Nações Unidas (ONU) e é hoje a maior organização não-governamental do mundo, segundo a própria instituição.

O cooperativismo, enquanto empreendimento econômico e social, tem seus princípios, normas e doutrinas baseados na Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale e são as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Foram criados pelos pioneiros de Rochdale e, posteriormente, em 1937, adotados pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Como consequência de sua própria expansão mundo afora, esses princípios sofreram revisões, em 1966 (Congresso de Viena) e 1988, quando a ACI deu início a uma revisão visando ao fortalecimento do cooperativismo na economia mundial, revisão essa concluída nos Congressos de Tóquio (1992) e Manchester (1995). Atualmente, os princípios cooperativistas estão especificados em 7 itens que regem as cooperativas em todo o mundo: 1º - Adesão voluntária e livre; 2º - Gestão democrática e livre; 3º - Participação econômica dos membros; 4º - Autonomia e independência; 5º - Educação, formação e informação; 6º - Intercooperação; 7º -



Interesse pela comunidade. Dependendo da natureza da cooperativa um ou outro item é mais valorizado. Segundo a OCB,

[...] as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante ([www.ocb.com.br](http://www.ocb.com.br)).

Quanto à estrutura, independentemente do ramo de atuação, todas as cooperativas brasileiras são regidas pela Lei 5.764/71 e possuem a mesma formação básica. As questões específicas de cada uma são estabelecidas no Estatuto Geral da Cooperativa, definido e aprovado pelos sócios durante as assembleias gerais, órgão supremo da sociedade, dentro dos critérios da lei.

Quanto à forma legal de constituição, as sociedades cooperativas foram classificadas no artigo 6º, da lei 5764/71 da seguinte forma: de 1º grau (singulares), constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas físicas e caracterizadas pela prestação direta de serviços aos associados; de 2º grau (centrais e federações), constituídas pelo número mínimo de três cooperativas singulares; de 3º grau (confederações), constituídas pelo número mínimo de três federações ou centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

Em termos de mercado, Bialoskorsky (2002) explica que o empreendimento cooperativo, dentro de suas especificidades, apresenta dimensões distintas e muitas vezes conflitantes: de um lado fica o foco de mercado, com sua lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, de outro, a visão societária cooperativista, que deseja elevar a riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados.

## **5.2. Relações Públicas**

As Relações Públicas têm, hoje, funções bem definidas no âmbito legal e institucional, mas apesar disso, são marcadas por formas diferentes de ver esse contexto, focalizando mais em uma ou outra tendência. Gruning e Hunt (1984) foram os primeiros a definir quatro modelos de Relações Públicas e o modelo compatível com os dias atuais é o Simétrico de duas mãos, que tem como objetivo a compreensão mútua.

Conceitualmente, há muitas importantes definições para Relações Públicas. Para Porto Simões (1995, p.83) “a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização”.



O papel harmonizador da atividade entre as organizações e seus públicos é comum para muitos pesquisadores. De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas,

[...] entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente” (ABRP, disponível em [www.abrpsaopaulo.com.br](http://www.abrpsaopaulo.com.br)).

No entendimento de Kunsch (2005), as Relações públicas, tanto disciplina acadêmica e como atividade profissional, estudam as organizações e seus públicos de maneira distinta e complementar. É com essas duas instâncias

“que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e de programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social” (KUNSCH, 2005, p.1).

Com foco na área pública, Oliveira (2001) estende ainda mais esse universo e destaca a importância das Relações Públicas na conquista da confiança e desenvolvimento da cidadania, por meio da adoção de práticas democráticas que valorizam a transparência e a ética. Afirma a pesquisadora que as ações de Relações Públicas,

[...] têm por objetivo o envolvimento de organizações e indivíduos, na conquista da confiança, com o incentivo de atitudes éticas, de solidariedade, de participação, de transparência, de responsabilidade social, civil e pública, não só para a conquista de uma melhor reputação de todos os envolvidos e comprometidos, como, principalmente, para que a democracia seja instituída e a cidadania, exercida (OLIVEIRA, 2002, p.13).

Fazendo um paralelo da área pública, cuja pluralidade de públicos e de interesses é uma das principais características, com o cooperativismo, que também atua em um ambiente democrático e precisa administrar interesses específicos dos seus cooperados, ratifica-se o fato de que as Relações Públicas podem realmente fazer a diferença neste modelo organizacional. Ianhez (2005) complementa esse raciocínio posicionando as Relações Públicas no campo estratégico das organizações. Para esse autor, às empresas já não bastam atividades de comunicação simplistas. Faz-se fundamental a comunicação estratégica, de mão dupla, com visão macro da organização.

Quanto ao apoio que as Relações Públicas podem oferecer a uma empresa, Yanaze (1997) sustenta que, por meio das atividades planejadas, as relações com os públicos são caracterizadas pelo mútuo entendimento e pela colaboração, contribuindo para que os motivos dos conflitos sejam minimizados ou resolvidos, de forma adequada para ambos. O Quadro 7, adaptado do trabalho de Yanaze (1997), apresenta alguns públicos de interesse das organizações mais direcionados para este estudo, os possíveis motivos



de conflito e ações das Relações Públicas que podem ser efetivadas para buscar o entendimento entre a empresa e seus diversos *Stakeholder*(*grupos de interesses*).

### Quadro 3 – Ações de Relações Públicas na administração dos conflitos

<b>Público</b>	<b>Possíveis motivos de conflitos</b>	<b>Atividades que podem ajudar na busca pelo entendimento</b>
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de informações.</li><li>• Comunicação falha.</li><li>• Desconfiança em relação aos relatórios de desempenho.</li><li>• Distribuição de dividendos.</li><li>• Dificuldade de acesso às informações operacionais e mercadológicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de uma central de atendimento ao acionista (por telefone, eletrônico ou pessoalmente).</li><li>• Boletim periódico com informações técnicas, operacionais e mercadológicas.</li><li>• Abertura da empresa para visitas.</li></ul>
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insatisfação salarial e falta de benefícios extra-salariais.</li><li>• Falta de política de RH.</li><li>• Falta de organização e ambiente de trabalho deficiente.</li><li>• Desentrosamento entre setores.</li><li>• Falta de atividades culturais, sociais e esportivas.</li><li>• Falta de comprometimento.</li><li>• Comunicação falha.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar canais de comunicação, como boletim informativo, que pode ser impresso ou eletrônico e reuniões periódicas.</li><li>• Criar canais para ouvir o colaborador</li><li>• Criar eventos de integração e motivação.</li><li>• Ações com a CIPA.</li><li>• Criar comitê de crise a fim de evitar desgastes com a opinião pública.</li></ul>
Fornecedores/ Prestadores de serviço	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atrasos nos pagamentos.</li><li>• Falta de fidelidade.</li><li>• Comunicação falha.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O estreitamento das relações por meio do envio constante de informações.</li><li>• Atividades sociais, esportivas, culturais podem ser implementadas, visando à aproximação mútua.</li></ul>
Distribuidores/ Representantes de venda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas com as entregas e devoluções de produtos.</li><li>• Falta de compromissos mútuos.</li><li>• Comunicação falha.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A participação desses segmentos nos resultados operacionais é um assunto a ser considerado para se estabelecer um comprometimento mais efetivo.</li></ul>
Imprensa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Notícias com conteúdos desfavoráveis.</li><li>• Falta de informações ou informações distorcidas.</li><li>• Falta de acesso de ambos os lados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fornecimento sistemático de informações. Substituir o hábito de enviar <i>releases</i> apenas em ocasiões de conveniência da empresa por postura de compartilhamento constante das informações de interesse público.</li></ul>
Governo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medidas desfavoráveis.</li><li>• Lobby que não funciona.</li><li>• “caixinhas” e propinas para conseguir privilégios.</li><li>• Falta de diálogo e de negociações efetivas.</li><li>• Comunicação falha.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Governos sérios adotam medidas que favorecem o desenvolvimento das empresas. Conhecimento da máquina governamental é fundamental para que a empresa saiba lidar com essa instituição que se constitui no seu maior sócio, devido à carga tributária.</li></ul>





<b>Público</b>	<b>Possíveis motivos de conflitos</b>	<b>Atividades que podem ajudar na busca pelo entendimento</b>
Cientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conhecimento da empresa.</li><li>• Falta de mecanismos para conhecer anseios, necessidade e opiniões.</li><li>• Qualidade duvidosa de produtos e serviços.</li><li>• Distribuição deficiente.</li><li>• Comunicação falha.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investir em atividades para estreitar a relação das empresas com seus clientes.</li><li>• Buscar novas formas de relacionamento que levem em consideração as mudanças da expectativa de seus clientes em relação a produtos, serviços e ao papel da empresa na comunidade.</li><li>• Investir em atividades culturais, sociais esportivas, filantrópicas, de lazer, de defesa do meio ambiente</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de Yanaze, 1997, p.56.

## 6 . Análise dos Dados da Pesquisa

### 6.1. Sistema Unimed

A partir da unificação dos institutos previdenciários no Instituto Nacional de Previdência Social - INPS – em meados da década de sessenta, desencadeou-se um processo de mercantilização do setor de saúde no Brasil, pelas chamadas empresas de medicina de grupo. Em reação a esse processo, em 1967, um grupo de médicos da cidade de Santos (SP), liderado por Edmundo Castilho, então presidente do sindicato médico da cidade, fundou a União dos Médicos - Unimed, fundamentado nos princípios do cooperativismo. Surgiu, assim, a primeira cooperativa de trabalho médico do Brasil.

Hoje dos números do Sistema Unimed ratificam sua importância no setor de Saúde Suplementar Brasileiro, conforme pode ser observado no Quadro 4.

**Quadro 4 - A Unimed em Números**

Abrangência	376 cooperativas, cobrindo 74,9% do território nacional ou 4.125 municípios.
Faturamento em 2006	R\$ 13 bilhões
Número de médicos cooperados	103 mil
Número de pessoas contratantes	14,5 milhões
Empresas Contratantes	73 mil
Geração de Empregos	32 mil empregos diretos e 290 mil empregos indiretos.
Recursos Próprios	66 hospitais próprios; 95 pronto-atendimentos; 25 laboratórios; 267 ambulâncias.

*Fonte:* [www.unimed.com.br](http://www.unimed.com.br). Acesso em 25/05/2007.

A análise da comunicação no Sistema Unimed é uma tarefa complexa, pois envolve variáveis que incluem a singularidade das cooperativas e a união em torno da marca

Unimed. Institucionalmente, a Unimed do Brasil possui uma estrutura completa no campo da comunicação corporativa, mantendo inclusive uma agência de notícias em âmbito nacional, que abastece de informações os seus quase 200 assessores de comunicação, atuantes nas cooperativas, como também a imprensa de maneira geral. As ações mercadológicas são de responsabilidade das cooperativas singulares, pois cada uma possui produtos diferentes, adaptados para realidade regionais distintas.

Um ponto que chamou a atenção na análise da pesquisa foi que o Sistema Unimed, se comparado à sua proposta inicial de atividade – que é gerar trabalho para o médico –, demonstra uma forte tendência à expansão na sua forma de atuação, incluindo, além dos serviços médicos, também os recursos técnicos e materiais para sua operacionalização. As cooperativas do Estado de São Paulo, de modo geral, estão investindo no que chamam de recursos próprios, incluindo hospitais, laboratórios e centros diagnósticos e, em alguns casos, também farmácia e ótica, que não apenas permitem deter conhecimento e referências nas questões dos custos de procedimentos e medicamentos, descritos pelos entrevistados como o grande desafio do momento para as cooperativas, como também criar e manter padrões de atendimento e excelência.

## 6.2. Ferramentas de Relações Públicas utilizadas.

Para a realização da análise dos canais de comunicação foi feito um *check list* junto aos entrevistados das principais ferramentas de comunicação utilizadas pelas cooperativas.

**Quadro 5 – Canais de Relacionamento Cooperativa-Cooperado - por Singular**

Cooper. Pesquisada	Jornal impresso	Infor. Eletrônico	Evento	Mural	Carta e Circular	Vídeo	Clube de serviço	e-mail	Intranet
Amparo			x	x	x	x	x	x	x
Araras	x	x		x	x			x	x
Campinas	x	x	x	x	x			x	x
Capivari	x			x	x				
Guarulhos		x	x	x	x			x	x
Itapetininga			x	x	x			x	x
Itatiba			x	x	x			x	
Monte Alto				x	x				
Piracicaba	x	x	x	x	x			x	x
Rio Claro		x	x	x	x			x	x
S. J. dos Campos	x	x	x	x	x	x		x	x
Salto/Itu		x							
S. Bárbara/Americana	x	x	x	x	x			x	x
Sorocaba	x		x	x	x				x
Taubaté	x		x	x	x				

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado no Quadro 5, verifica-se o esforço dos dirigentes das Singulares, ou pelo menos de grande parte deles, para se estabelecer canais para a troca de informação entre a administração e seus cooperados, porém o *feedback*, garantindo a eficácia da comunicação de mão dupla, como proposta por Grunning e Hunt (1992), ainda é confuso. O meio eletrônico, é considerado um importante canal de informação, em especial nas cooperativas de médio e grande porte. Nas cooperativas pequenas, o principal meio utilizado ainda é o canal aproximativo, incluindo reuniões e assembléias, algumas acompanhadas de *happy hour* e churrascos de confraternização.

Para melhor compreensão quanto ao grau de eficiência dessas ferramentas, cada item foi aprofundado durante a entrevista e os resultados são apresentados a seguir.

**Quadro 6 – Fatores de escolha dos meios de comunicação**

Fatores de escolha do canal/meio	Boletins Informativos			Evento			Jornal Mural			Cartas e Circulares		
	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR
Porte da Cooperativa												
Credibilidade	bx	md	md	alto	md	bx	bx	bx	bx	alto	alto	alto
Controle	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	alto	alto	alto
Integração	bx	bx	md	alto	md	bx	md	md	md	alto	alto	alto
Eficiência	bx	md	md	alto	md	bx	md	md	md	alto	alto	alto
Impacto	bx	md	md	alto	bx	bx	bx	bx	bx	alto	alto	alto
Aceitação	bx	md	alto	alto	md	bx	md	md	md	alto	alto	alto

Fatores de escolha do canal/meio	Manuais e vídeos			Clube de serviços			e-mail			Intranet		
	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR
Porte da Cooperativa												
Credibilidade	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	md	md	md	alto	alto
Controle	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	md	md	md	alto	alto
Integração	md	md	bx	md	bx	bx	bx	bx	bx	md	md	md
Eficiência	md	bx	bx	md	bx	bx	bx	md	md	md	alto	alto
Impacto	bx	bx	bx	md	bx	bx	bx	md	md	alto	md	md
Aceitação	md	bx	bx	md	md	bx	bx	md	md	md	md	md

Fonte: Elaborado pela autora. Grau de influência: bx = baixo; md = médio e alto.

### 6.3. Verificação dos conflitos cooperativa-cooperado.

Para analisar a existência de conflitos, foram cruzadas as informações relacionadas ao grau de conhecimento e participação do cooperado na cooperativa com os principais desafios enfrentados hoje por essas organizações. Pôde-se observar que o

desconhecimento das questões relacionadas à Lei 5764/98 e das questões mercadológicas, é o grande alimentador do conflito entre administração e cooperados.

#### Quadro 7 – Razões dos conflitos nas relações cooperativa-cooperado

Motivos de conflitos	Cooperativas Pequenas	Cooperativas Médias	Cooperativas Grandes
Desconhecimento das questões legais (ANS) e mercadológicas do setor.	Aplica-se parcialmente.	Aplica-se.	Aplica-se.
Necessidade de controle de custos/ controle de uma profissão liberal.	Aplica-se.	Aplica-se.	Aplica-se.
Setor regulado pelo governo – falta de conhecimento.	Não se aplica.	Aplica-se.	Aplica-se.
Aumento nos custos da tecnologia.	Aplica-se.	Aplica-se.	Aplica-se.
Código de ética médica: intervenção na relação médico-paciente.	Não se aplica.	Aplica-se.	Aplica-se.
Cultura individualista do médico que dificultam comunicação e integração.	Aplica-se.	Aplica-se.	Aplica-se.
Histórico de fraudes em algumas cooperativas do Sistema Unimed .	Não se aplica.	Aplica-se.	Aplica-se.
Falta de tempo para se atualizar nas questões da cooperativa.	Aplica-se.	Aplica-se.	Aplica-se.

*Fonte: Elaborado pela autora.*

O Quadro 8 apresenta a matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou PFOA (Potencialidade, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças), com a avaliação dos dirigentes entrevistados.

#### Quadro 22 – Análise P.F.O.A das Cooperativas Unimed

Forças	Potencialidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Profissionalização do Sistema nos níveis estratégico e tático</li><li>• Força da marca Unimed.</li><li>• Estrutura para enfrentar pressão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nova legislação do setor.</li><li>• Legislações trabalhistas quem abrem novos campos para as cooperativas.</li></ul>
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgação das informações.</li><li>• Dificuldade de capitalização.</li><li>• Difusão das leis que regulam o setor.</li><li>• Falhas nos processos de educação cooperativista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nova legislação do setor.</li><li>• Política econômica do governo.</li><li>• Entrada de pessoas no setor interessadas em montar serviços médicos nos hospitais públicos.</li></ul>

*Fonte: Elaborado pela autora*

## 7. Considerações Finais

O crescimento nos investimentos em recursos próprios nas cooperativas Unimed do Estado de São Paulo é reflexo das mudanças econômico-sociais mundiais nas relações das cooperativas com o capital e a filosofia cooperativista, muitas vezes, deixa de estar em primeiro plano. Hoje, não mais basta às cooperativas reunir os médicos e sua força



laboral, agora é necessário também ter capital e a dificuldade de capitalização ainda é um desafio para esse modelo organizacional. A comunicação com o médico cooperado é valorizada pelos administradores das cooperativas; todavia os resultados ainda estão muito aquém do desejado. Os médicos são definidos pelos dirigentes como a razão de ser da cooperativa, não apenas por ser dono do negócio, mas, principalmente, também porque é responsável pela qualidade dos serviços e fatores fundamentais de sucesso no controle dos custos (sustentabilidade econômica). Vale dizer que o nível de consciência e de informação desses profissionais também é proporcional ao porte da cooperativa, bem como as propostas de soluções.

**a) Cooperativas Pequenas:** boa parte dos cooperados participa ou já participou da administração, o que leva ao natural conhecimento da estrutura, e o contato pessoal entre dirigentes e cooperados são facilitados. Para complementar essa convivência, devem existir amplos recursos de acesso às informações, como relatórios e circulares, a fim de garantir a transparência dos fatos. Apesar das facilidades de contato, observaram-se sérios problemas de integração e comunicação também nas estruturas menores.

**b) Cooperativas de Médio Porte** - Os esforços de comunicação com os cooperados estão centrados na Internet, ou melhor, na intranet, uma questão positiva na ótica desta pesquisadora. Informações de gestão, relatórios financeiros, informativos de pagamento de produção médica e notícias de cooperativas de modo geral estão disponíveis para todos os cooperados, gerando a tão almejada transparência na administração. O desafio é trabalhar a cultura do médico quanto à resistência ao computador. Trabalham pouco com eventos, alegando desinteresse por parte dos médicos cooperados.

**c) Cooperativas Grandes** – estas têm os maiores desafios em termos de comunicação, que começam com a questão da fidelidade societária. Essas Singulares têm profissionais de comunicação em sua estrutura e se utilizam de diversas ferramentas de Relações Públicas: boletins impressos e eletrônicos, internet e intranet, murais e quadro de avisos e, em menor incidência, os eventos. A tática parece adequada em um primeiro momento, porém a ferramenta aproximativa, que traz maior e melhor resultado, como pudemos constatar na pesquisa, não vem sendo suficientemente utilizada. De maneira geral, o desinteresse do médico pela cooperativa e sua conseqüente falta de informação são os grandes pontos de conflito na relação entre uma cooperativa/cooperados.

Reforça-se, assim, que o envolvimento do médico junto à cooperativa é proporcional ao seu porte. Tal fato deve levar os dirigentes do Sistema Unimed a repensar qual é o papel efetivo da cooperativa e estabelecer metas de crescimento sustentáveis, pois o



crescimento simplesmente nem sempre tem trazido bons resultados. A proximidade solidária, tão necessária neste modelo organizacional, tem na ferramenta de comunicação aproximativa seu maior aliado, mas precisa de maior incentivo.

Este estudo não encerra questões, pelo contrário, tem como meta levantar hipóteses para novas pesquisas, nos campos da administração e da comunicação, quem sabe conjuntamente: governança corporativa nas cooperativas de trabalho médico; o papel das Relações Públicas na Governança Corporativa; capitalização em cooperativas; ou ainda educação cooperativista (como desenvolver), em estudo interdisciplinar com pedagogia. A necessidade de revisão da legislação cooperativista no Brasil também não é uma questão nova, mas torna-se emergente com o decorrer do tempo.

## 8. Referências Bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. Disponível em [www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br). Acesso em 15/12/2005.

ALIANÇA COOPERATIVISTA INTERNACIONAL (ACI). Disponível em <http://www.ica.coop/coop/principles.html>. Acesso em 05/11/2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Disponível em [www.abrpsaopaulo.com.br/historico/parte\\_08.htm](http://www.abrpsaopaulo.com.br/historico/parte_08.htm). Acesso em 02/11/2005

BIALOSKOSKY NETO, Sigismundo. *Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico*. 2001. Seminário de Políticas Econômicas em Cooperativismo e Agronegócio da UFV, 2002. 23p.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências*. Brasília: INCRA, 1982.

CÓDIGO DE ÉTICA MÉDICA. Disponível em <http://www.portalmédico.org.br/index.asp?opcao=codigoetica&portal>. Acesso em 15/11/2005.

GRUNIG, J.; HUNT, T. *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1994, p. 132.

IANHEZ, J. A. Ianhez. *A Atuação de Relações Públicas e as Lideranças*. Disponível em [www.confERP.org.br](http://www.confERP.org.br). Acesso em 15/11/2005.



ICA – International Cooperative Alliance. Disponível em [www.ica.coop](http://www.ica.coop). Acesso em 10/06/2005.

KUNSCH, Margarida M.K. *Relações Públicas: conceitos e abrangência*. Disponível em [www.conferp.org.br](http://www.conferp.org.br). Acesso em 15/11/2005.

LEZAMIZ, Mikel. Relato Breve del Cooperativismo. *Textos Básicos de Otalora*. Disponível em <http://www.mondragon.mcc.es/esp/informacion/publicaciones.html>. Acesso em 05/05/2005.

MACHADO FILHO, Cláudio A.P.; MARINO, Matheus K.; CONEJERO, Marco A. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, n° 2, p. 61-69, abril/junho 2004

MARASCHIM, Ângela F. *Relações entre Produtores de Leite e Cooperativa: um estudo de caso na Bacia Leiteira de Santa Rosa – RS*. Porto Alegre UFRGS/PGDR, 2004. Dissertação de Mestrado. 145p.

MAURER JR., Theodoro Henrique. *O Cooperativismo: uma economia humana*. São Paulo: Imprensa Metodista, 1966. 328p.

OLIVEIRA, Maria J.C. *O papel das Relações Públicas diante das políticas públicas*. Congresso Bianual da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación - ALAIC 2002. Núcleo de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). Disponível em <http://www.ocb.org.br/>. Acesso em 15/09/2005.

SILVA FILHO, Cícero Virgulino. *Cooperativas de Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2001. 228p.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. 3ª ed., São Paulo: Summus, 1995.

UNIMED DO BRASIL. Disponível em [www.unimed.com.br](http://www.unimed.com.br) – Acessos em 27/06/2005 e em 18/10/2005.

YANAZE, Mitsuro H. Relações Públicas e o Marketing. In KUNSCH, Margarida M.K. (org). *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo, Pioneira, 1997. p. 46-67.

Entrevista com o Vice-Presidente da IHCO, Almir Adir Gentil, no dia 09/05/2006  
Entrevista com o Presidente da Federação das Unimed's do Estado de São Paulo, Eudes de Freitas Aquino no dia 05 de junho de 2006.