

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO EM COOPERATIVAS E ORGANIZAÇÕES
COMPLEXAS E PLURAIS
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

CARLA JEANE LAMPE

**ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA IDENTIDADE COOPERATIVISTA: UMA
ANÁLISE QUALITATIVA DOS SIGNIFICADOS E VALORES
COMPARTILHADOS, À LUZ DA TEORIA CLÁSSICA DA IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2025

CARLA JEANE LAMPE

**ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA IDENTIDADE COOPERATIVISTA: UMA
ANÁLISE QUALITATIVA DOS SIGNIFICADOS E VALORES
COMPARTILHADOS, À LUZ DA TEORIA CLÁSSICA DA IDENTIDADE
ORGANIZACIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alex Ferraresi
Coorientador: Prof Dr. Alex Weymer

CURITIBA

2025

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

M237e 2025	Lampe, Carla Jeane Elementos constitutivos da identidade cooperativista : uma análise qualitativa dos significados e valores compartilhados, à luz da teoria clássica da identidade organizacional / Carla Jeane Lampe ; orientador: Alex Ferraseri ; coorientador: Alex Wymer. – 2025. 94 f. : il. ; 30 cm Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2025 Bibliografia: f. 90-94 1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativismo. 3. Cultura organizacional. I. Ferraresi, Alex. II. Weymer, Alex. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais. IV. Título. CDD. 20. ed. – 658.047
---------------	--

Bibliotecária: Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

TERMO DE APROVAÇÃO

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA IDENTIDADE COOPERATIVISTA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DOS SIGNIFICADOS E VALORES COMPARTILHADOS, À LUZ DA TEORIA CLÁSSICA DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Por

Carla Jeane Lampe

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

Fernanda Frankengerger Silva

Prof^a. Dra. Fernanda Frankengerger Silva
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e
Organizações Complexas e Plurais

Alex Antonio Ferraresi

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Orientador

Alex Sandro Quadros Weymer

Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Coorientador

Silvio Roberto Stéfani

Prof. Dr. Silvio Roberto Stéfani
Examinador

JR

José Ronkoski
Profissional

RESUMO

Objetivo: verificar se os elementos basilares da identidade cooperativa, que emergem da análise dos significados e valores compartilhados entre os membros das cooperativas, possuem convergência com as dimensões clássicas, proposta pela literatura de identidade organizacional. **Contexto:** o estudo segue a linha de pesquisa ‘cooperativismo e associativismo’ e, parte do reconhecimento de que o cooperativismo é um modelo organizacional singular, sustentado por princípios e valores. Esses princípios expressam uma identidade própria, distinta de outros modelos, e intrinsecamente marcada por uma tensão constitutiva entre dimensões sociais e econômicas. A literatura de identidade organizacional destaca características centrais, duradouras e distintivas das organizações, e o estudo investiga como esses pressupostos dialogam com a identidade cooperativista, especialmente em um momento em que o próprio sistema cooperativo brasileiro destaca a importância estratégica de fortalecer sua identidade. **Fundamentação teórica:** apoia-se na literatura clássica de identidade organizacional e na literatura sobre cooperativismo, desde o nascimento do movimento, criação dos princípios e valores, e estabelecendo-o como uma doutrina, que é exercida por quem vive o *ethos* cooperativo. Um achado teórico central do trabalho é a relevância da “dualidade” (a necessidade de equilibrar simultaneamente desenvolvimento econômico e social) como elemento constitutivo do cooperativismo. **Método:** a pesquisa tem caráter exploratório, e foram utilizados métodos qualitativos de revisão sistemática da literatura e coleta de dados em grupos focais. A partir da revisão, foram formuladas seis categorias de análise da identidade cooperativista: sentimento de pertencimento; cultura cooperativista; governança e tomada de decisão; geração de valor; reconhecimento e valorização dos indivíduos; impacto e responsabilidade social. Essas categorias foram exploradas empiricamente em cinco grupos focais, e os dados foram tratados por análise de conteúdo, com criação de códigos específicos para maior precisão interpretativa. Foram feitas inferências pela similaridade semântica de algumas informações advindas da análise de conteúdo. Foram utilizados os softwares Atlas.ti®, Microsoft Teams® e Transcriptor®, para a análise de dados. **Resultados:** a partir dos resultados desta pesquisa foi possível confirmar a convergência entre os elementos identificados na prática cooperativista e as dimensões clássicas de Albert e Whetten, ao mesmo tempo em que revelam uma contribuição teórica original: a proposta da “dualidade” como quarta dimensão da identidade cooperativista. Os achados mostram que ‘centralidade’ corresponde à categoria “reconhecimento e valorização dos indivíduos”, pois o cooperativismo existe em função do indivíduo; “distintividade” se expressa na categoria “governança e tomada de decisão”, marcada pela natureza democrática-participativa das cooperativas; “permanência” manifesta-se em “cultura cooperativista” e “sentimento de pertencimento”, que sustentam a longevidade do movimento; e “dualidade”, proposta pelo estudo, integra “geração de valor” e “impacto e responsabilidade social”, revelando o equilíbrio necessário entre resultados econômicos e compromisso social. Os grupos focais evidenciaram forte inter-relação entre as categorias, e embora também tenham revelado fragilidades, no conjunto, os dados confirmam que a identidade cooperativista é simultaneamente cultural, relacional e normativa, e que seu equilíbrio depende da preservação estrutural da dualidade constitutiva. **Implicações gerenciais:** os resultados da pesquisa são respaldos importantes e sugere-se que a partir deles seja desenvolvida uma ferramenta de medição, capaz de diagnosticar a intensidade da identidade cooperativista.

Palavras-chave: cooperativismo; identidade cooperativista; dualidade; dimensões da identidade organizacional.

ABSTRACT

Objective: to verify whether the foundational elements of cooperative identity, which emerge from the analysis of meanings and values shared among cooperative members, converge with the classical dimensions proposed by organizational identity literature. **Context:** the study follows the research line "cooperativism and associativism" and is grounded in the recognition that cooperativism is a singular organizational model, sustained by principles and values. These principles express a distinctive identity, distinct from other models, and intrinsically marked by a constitutive tension between social and economic dimensions. Organizational identity literature highlights central, enduring, and distinctive characteristics of organizations, and this study investigates how these assumptions dialogue with cooperative identity, especially at a moment when the Brazilian cooperative system itself emphasizes the strategic importance of strengthening its identity. **Theoretical Foundation:** the research is grounded in classical organizational identity literature and in literature on cooperativism, from the movement's origins, the creation of principles and values, and establishing it as a doctrine practiced by those who live the cooperative ethos. A central theoretical finding of this work is the relevance of "duality" (the need to simultaneously balance economic and social development) as a constitutive element of cooperativism. **Method:** the research has an exploratory character, employing qualitative methods of systematic literature review and data collection through focus groups. Based on the review, six analytical categories of cooperative identity were formulated: sense of belonging; cooperative culture; governance and decision-making; value generation; recognition and valuation of individuals; social impact and responsibility. These categories were explored empirically in five focus groups, and data were analyzed through content analysis, with the creation of specific codes for greater interpretive precision. Inferences were made based on semantic similarity of information derived from content analysis. The software Atlas.ti®, Microsoft Teams®, and Transcriptor® were used for data analysis. **Results:** based on the results of this research, it was possible to confirm convergence between elements identified in cooperative practice and the classical dimensions of Albert and Whetten, while simultaneously revealing an original theoretical contribution: the proposal of "duality" as a fourth dimension of cooperative identity. The findings demonstrate that 'centrality' corresponds to the category "recognition and valuation of individuals," as cooperativism exists in function of the individual; "distinctiveness" is expressed in the category "governance and decision-making," marked by the democratic-participatory nature of cooperatives; "permanence" manifests itself in "cooperative culture" and "sense of belonging," which sustain the movement's longevity; and "duality," proposed by this study, integrates "value generation" and "social impact and responsibility," revealing the necessary balance between economic results and social commitment. The focus groups revealed strong interrelation among categories, and although they also revealed fragilities, overall, the data confirms that cooperative identity is simultaneously cultural, relational, and normative, and that its equilibrium depends on the structural preservation of constitutive duality. **Managerial Implications:** the research results provide important support and suggest that a measurement tool should be developed based on them, capable of diagnosing the intensity of cooperative identity.

Keywords: cooperativism; cooperative identity; duality; dimensions of organizational identity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Projetos PRC 300/500	12
Figura 2 – Ciclo da identidade	20
Figura 3 – Fases da metodologia ‘<i>methodi ordinatio</i>’	34
Figura 4 – Rede de significado – Sentimento de pertencimento.....	44
Figura 5 – Rede de significado – Cultura cooperativista.....	52
Figura 6 – Rede de significado – Governança e tomada de decisão.....	59
Figura 7 – Rede de significado – Geração de valor.....	68
Figura 8 – Rede de significado – Reconhecimento e valorização dos indivíduos.....	74
Figura 9 – Rede de significado – Impacto e responsabilidade social.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos resultantes da revisão crítica da literatura.....	36
Tabela 2 – Dimensões e categorias de análise	37
Tabela 3 – Matriz de amarração	42
Tabela 4 – Ocorrência dos códigos e agrupamentos das categorias de análise.....	43

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CBC	Congresso Brasileiro de Cooperativismo
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PRC 300	Plano Paraná Cooperativo 300

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Apresentação Do Problema De Pesquisa	11
1.2 Objetivos Da Pesquisa.....	11
1.3 Justificativas Teórica E Prática	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Cooperativismo no Contexto Histórico	15
2.1.1 O Cooperativismo como Doutrina	18
2.2 Identidade Organizacional.....	20
2.3 Identidade Cooperativista.....	23
2.4 Identidade Organizacional e Identidade Cooperativa	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Especificação Do Problema De Pesquisa.....	31
3.2 Delineamento de pesquisa.....	32
3.3 Tipos de dados e recorte.....	33
3.4 Estratégia da coleta de dados	33
3.5 Características dos integrantes dos grupos focais	33
3.6 Método de análise de dados	34
3.7 Etapas da pesquisa.....	34
3.7.1 Primeira etapa: aprofundamento bibliográfico e revisão da literatura	34
3.7.1.1 <i>Methodi Ordinatio</i> para a revisão da literatura	35
3.7.2 Segunda etapa: definição das dimensões e categorias de análise.....	39
3.7.3 Terceira etapa: coleta de dados nos grupos focais	42
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	45
4.1 Sentimento de pertencimento	47
4.2 Cultura cooperativista	55
4.3 Governança e tomada de decisão	62
4.4 Geração de valor	72
4.5 Reconhecimento e valorização dos indivíduos	78
4.6 Impacto e responsabilidade social.....	82
5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
6.1 Limitações do estudo e sugestão para pesquisas futuras	90
REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas têm características próprias de atuação, fundamentadas nos princípios e valores estabelecidos no século XVIII. De acordo com Stöberl (2018), a doutrina cooperativista, enquanto organização econômica, vem sendo construída desde o século citado, por meio das experiências de grandes teóricos e dos modelos constituídos de associações cooperativas ao longo dos anos.

Ainda conforme Stöberl (2018), os valores do cooperativismo estão embasados na doutrina do solidarismo, de Charles Gide, considerado pelo autor, o maior teórico sobre o tema.

É fato que, com as mudanças do cenário e das necessidades econômicas no decorrer do tempo, foram feitas releituras dos princípios cooperativistas, mas sempre mantendo a essência original. A primeira releitura foi feita no Congresso de Paris, em 1937; a segunda, na Convenção de Viena, de 1966, que trouxe embasamento, inclusive, para os normativos brasileiros que regem o cooperativismo, e a última atualização foi feita na Convenção Centenária de 1995, em Manchester, cujos princípios são as bases utilizadas até os dias de hoje.

Os princípios e valores da doutrina cooperativista, bem como a natureza do sócio e a natureza da sociedade, são os elementos que distinguem o movimento dos demais modelos econômicos, como socialismo e capitalismo, reforçando uma identidade única.

Para Hatch e Schultz (1997), a identidade organizacional é como os membros de uma organização percebem sua essência, e ainda segundo os autores, a identidade é moldada tanto pela cultura interna quanto pela imagem externa da organização. E, de acordo com Allaire e Firsirotu (1984), as organizações associam um conjunto de expressões culturais incluindo símbolos, rituais, cerimônias e narrativas, que traduzem, comunicam e codificam os padrões organizacionais compartilhados de compreensão e comportamento, definindo e transmitindo a identidade coletiva da organização.

De acordo com Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional é um conjunto de características centrais, duradouras e distintivas, embasadas nas crenças dos membros da organização.

Os conceitos abordados refletem a importância de ressaltar a identidade cooperativista para fortalecer o movimento. Tal condição é reforçada pelo próprio sistema cooperativo brasileiro quando, na construção do planejamento estratégico 2025 – 2030, as lideranças entendem que é fundamental fortalecer a identidade e a cultura cooperativista.

Observando a necessidade latente, esta pesquisa propõe, partir de uma revisão crítica da literatura sobre identidade organizacional e cooperativista, identificar os elementos basilares que refletem a identidade cooperativista e, verificar se há convergência com as dimensões da literatura

clássica sobre a identidade organizacional, contribuindo com a ampliação de estudos sobre a identidade do movimento cooperativista.

A partir dessa revisão, emergiu a compreensão de que a dualidade não é apenas uma característica operacional das cooperativas, mas um componente essencial da sua identidade, presente tanto na formulação dos princípios do movimento quanto nos dilemas cotidianos de gestão. Se, por um lado, a cooperativa existe para gerar benefícios econômicos a seus membros, por outro, tem compromisso intrínseco com o desenvolvimento social, a solidariedade e o impacto positivo na comunidade. O desafio reside em manter o equilíbrio entre essas duas vertentes.

O percurso metodológico permitiu encontrar aderência das dimensões clássicas sobre identidade organizacional às seis categorias de análise da identidade cooperativista (sentimento de pertencimento, cultura cooperativista, governança e tomada de decisão, geração de valor, reconhecimento e valorização dos indivíduos, impacto e responsabilidade social).

Visto que a identidade deve ser considerada um campo estratégico da organização, conhecer os elementos que a refletem é igualmente estratégico para desenvolver ações de manutenção deste ativo.

1.1 Apresentação Do Problema De Pesquisa

A partir das considerações precedentes, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Os elementos basilares da identidade cooperativista, que emergem da análise dos significados e valores compartilhados entre os membros das cooperativas, possuem convergência com as dimensões clássicas, propostas pela literatura de identidade organizacional?

1.2 Objetivos Da Pesquisa

Objetivo geral:

Verificar se os elementos basilares da identidade cooperativa, que emergem da análise dos significados e valores compartilhados entre os membros das cooperativas, possuem convergência com as dimensões clássicas, proposta pela literatura de identidade organizacional.

Objetivos específicos:

1. Realizar revisão crítica da literatura sobre identidade organizacional e cooperativista;
2. Identificar os elementos/dimensões constitutivas da identidade cooperativista junto aos membros de diferentes setores e cooperativas;
3. Analisar a convergência dos elementos constitutivos da identidade cooperativista, identificados entre os membros das cooperativas, às dimensões clássicas da literatura sobre identidade organizacional.

1.3 Justificativas Teórica E Prática

A relação entre identidade, valores e princípios dentro de uma organização é um tema relevante no campo das ciências sociais, uma vez que estes elementos influenciam a cultura, o comportamento e a sustentabilidade dos empreendimentos (Albert & Whetten, 1985). No cenário atual de constante inovação e transformações dinâmicas, o grau de envolvimento desses elementos é fundamental para o alinhamento de horizontes estratégicos, possibilitando a criação de senso de propósito compartilhado, que pode, por sua vez, aumentar o comprometimento quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.

De acordo com Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional é um conjunto de características centrais, duradouras e distintivas, embasadas nas crenças dos membros da organização. Os autores ainda destacam que a identidade organizacional é um fator crucial para a coesão interna, construção da estratégia organizacional e adaptação a mudanças, uma vez que as entidades precisam equilibrar a preservação de sua identidade ao longo do tempo com a necessidade de se adaptar a novos desafios. Em seu artigo seminal sobre o tema, os autores destacam a identidade como um recurso estratégico de diferenciação.

Ao longo do tempo, outros trabalhos ampliaram o debate sobre identidade organizacional, explorando suas dimensões simbólicas, de comunicação e relações. No entanto, observou-se uma lacuna teórica ao aplicar o conceito em organizações complexas, que possuem traços identitários específicos, como é o caso das cooperativas, fundamentados em valores normativos, princípios universais (ACI, 1995/2013) e um compromisso simultâneo com objetivos econômicos e sociais (Puusa et al., 2016). Ainda que compartilhem características com outras formas organizacionais, as cooperativas apresentam uma identidade marcada pela dualidade, articulando eficiência econômica e desenvolvimento social.

Assim, no meio cooperativista, a necessidade de uma identidade bem estabelecida e comunicada é ainda mais substancial, pois seus valores e princípios são tidos como diferenciais

desse modelo econômico. A ausência de uma lente específica pode levar à redução da identidade cooperativista a uma simples variação da identidade organizacional, desconsiderando suas especificidades históricas, culturais e sociais (Puusa et al., 2016)

Para Franke (1973), a vertente filosófica do cooperativismo está embasada no comportamento do indivíduo que pratica o *ethos* e a lógica própria deste sistema, sendo então, o conjunto de valores que orienta a ação do indivíduo.

A lacuna teórica que se pretende preencher com esta pesquisa é expandir a literatura sobre identidade organizacional, incluindo a forma organizacional complexa das cooperativas, e relacionar os construtos que refletem a identidade cooperativista.

Este reforço teórico poderá embasar futuros estudos e instrumentos de mensuração adequados à identidade cooperativista.

Essa necessidade vem ao encontro da construção do planejamento estratégico da OCB, no qual foi ressaltada a importância de fortalecer a identidade cooperativista.

Ao longo do ano de 2024, a OCB realizou oficinas e entrevistas junto às lideranças cooperativistas do Brasil, para reflexão sobre as diretrizes estratégicas do cooperativismo, debatidas no 15º CBC – Congresso Brasileiro do Cooperativismo, e para a construção do planejamento estratégico do setor, que estará vigente de 2025 a 2030 (OCB, 2024). Durante esse processo, foram estudados muitos temas de interesse e, especialmente tópicos que impactam o futuro do cooperativismo, como cenários econômico e político, tensões geopolíticas, sustentabilidade, tecnologia e educação.

Dentre os temas discutidos, foi ponto comum entre os líderes, que um dos principais desafios enfrentados pelo setor é a “falta de conhecimento dos valores do Cooperativismo”, indicando a necessidade de disseminar e fortalecer a cultura e a identidade, dentro e fora das cooperativas, e promover uma educação cooperativista, que alcance as instituições de ensino, com o intuito de levar conhecimento acerca do cooperativismo ao público jovem. O questionamento gerado sobre este tema enfatiza o problema: “como disseminar e dar concretude aos princípios e valores cooperativistas, entre cooperados e empregados, com vistas a fortalecer a proposta de valor do movimento?” (OCB, 2024).

Ainda, consonante aos temas abordados pela OCB, no Plano Paraná Cooperativo 300 (PRC 300), que é o planejamento estratégico do Sistema Ocepar (Organização das Cooperativas Paranaenses – entidade que representa e defende os interesses do cooperativismo paranaense), a necessidade de fortalecimento da identidade cooperativista é latente, pontuada no projeto 7, conforme quadro a seguir.



Figura 1: Projetos PRC 300/500

Fonte: Sistema Ocepar

No entanto, a construção de ambos os planejamentos foi feita a partir da percepção das lideranças, embasadas nas experiências de atuação no meio cooperativo. Assim, considerando aspectos importantes da diferenciação do movimento cooperativista sobre os demais modelos econômicos, a proposta desta pesquisa é dar respaldo à percepção da liderança, fundamentado em uma análise teórica concisa das dimensões que refletem a identidade cooperativista, nas cooperativas, atendendo à necessidade prática deste estudo.

É importante destacar, que a OCB fornece em sua gama de soluções, um ‘diagnóstico da identidade’, ferramenta que está disponível no site do Sistema OCB. No entanto, o diagnóstico resultante da pesquisa, reflete a aderência da cooperativa em relação à legislação brasileira do cooperativismo, a fim de fortalecer a segurança jurídica do modelo cooperativista.

Geralmente, cada país adota uma legislação própria para formação e funcionamento das cooperativas, refletindo contextos jurídicos, culturais e políticos. Mas, apesar da diversidade normativa, a essência cooperativista, que entende o empreendimento como coletivo e voltado ao benefício comum, de estrutura democrática, é respeitada em todo o mundo.

Cracogna et al. (2013), em sua revisão do Manual Internacional do Direito Cooperativo, destacam que, apesar da diversidade cultural e jurídica, existe uma convergência significativa em elementos naturais do direito cooperativo (como a finalidade de servir os membros, controle democrático e a participação econômica dos associados, por exemplo), fruto tanto da harmonização supranacional quanto de práticas mutualísticas comuns.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é o alicerce da pesquisa, pois é por meio da teoria que os construtos são identificados e respaldados, fortalecendo a credibilidade do estudo e evidenciando os elos entre os conceitos estudados.

De acordo com o tema central da pesquisa e o problema que se pretende responder, para detectar a identidade cooperativista, o que faz do movimento um modelo econômico diferente dos demais, é necessário estudar o contexto histórico que favoreceu o surgimento dos princípios e valores que caracterizam o cooperativismo, bem como, os fatores que fazem desse movimento uma doutrina.

É importante observar ainda, que há conceitos sólidos na literatura acerca da identidade organizacional e estes são elementos fundamentais para a análise da identidade cooperativista. Dessa forma, a fundamentação teórica compreende o conceito de identidade organizacional e, de que forma seus preceitos podem ser aplicados a organizações cooperativas.

2.1 Cooperativismo no Contexto Histórico

O cenário econômico do final do século XVIII refletia inúmeras injustiças sociais, em decorrência das práticas da doutrina liberal e individualista, o que acarretou diversas reações em resposta (Pinho, 1996). Os movimentos socialistas tiveram destaque na luta contra tais injustiças, e ideais foram construídos. Segundo Gide e Rist (1941), o socialismo associacionista, que defendia a livre associação como solução para as questões sociais, desde que organizada sob certas condições, marcou uma reação muito nítida contra a Revolução de 1789. A Revolução francesa é um marco importante pois teve como resultado, o colapso da monarquia absolutista, a eliminação dos privilégios da nobreza e do clero, e a ascensão de ideias republicanas e igualitárias no país. Esse processo também teve consequências profundas para a economia, desencadeando uma série de mudanças.

Ainda de acordo com Gide e Rist (1941), no cenário que contemplava um embate entre “produtores pelo lucro e trabalhadores pelo salário”, desencadeando problemas sociais e, possibilitando que a concorrência se tornasse um monopólio de grandes capitalistas, a associação cooperativa veio como meio de suprimir a concorrência, sem assolar a liberdade.

Segundo os autores, Robert Owen e Charles Fourier foram os nomes mais representativos desse movimento. E, embora em condições sociais completamente distintas, tinham os mesmos ideais de reorganização da sociedade pela criação de “associações autônomas, de microcosmos destinados a servir de modelo à sociedade futura” (Gide & Rist, 1941, p. 281).

Robert Owen, sob a descrição de Gide e Rist (1941), defendia a criação de um meio social, onde se fazia necessária a adaptação e subordinação do homem a este meio. No entanto, muito conectado às convicções comunistas de absoluto igualitarismo, não obteve apoio da sociedade quanto à criação desse meio, e buscou, com outras soluções, restaurar a sociedade existente. Ainda que não tenha tido maior êxito que a ideia de criação de um novo meio, a proposta de ‘abolição do lucro’, de Owen, é um marco importante na história das doutrinas pois é a primeira fase de uma série de sistemas posteriores que vem com o intuito de resolver o mesmo problema – sendo o trabalho a fonte da riqueza, parecia injusto que aquele que produziu não pudesse comprar o produto, em função do aumento do valor, ao final da produção.

Mais tarde, discípulo de Owen, Willian Thompson aprofundou a ideia de que o trabalhador não recebe integralmente o produto do seu trabalho, pois os donos dos meios da produção extraíam parte do valor gerado para si. Esse valor que não era pago ao trabalhador foi chamado de “mais-valia”. Thompson ainda defendia que a o acúmulo da “mais-valia” (capital) era a base para a crescente desigualdade social e concentração de poder.

Ainda, narrando parte da história sob a visão de Gide e Rist (1941), Owen teve mais seis discípulos que levaram alguns de seus ideais para a constituição da primeira sociedade cooperativa, os Tecelões (pioneiros) de Rochdale.

Assim como Owen, Charles Fourier também defendia a criação de um meio autossustentável, um sistema de organização social que chamou de Falange. Os falanstérios seriam os microcosmos, nos quais viveriam as pessoas, de forma harmoniosa e cooperativa, produzindo tudo o que consumiriam e consumindo tudo o que seria produzido. Haveria a possibilidade ainda, de trocar com outros falanstérios, o que era excedente, pelo que lhes faltava.

É interessante citar Robert Owen e Charles Fourier no contexto histórico do nascimento do cooperativismo, pois suas premissas de foco no trabalho coletivo e cooperativo, e organização social igualitária, são, até os dias de hoje, bases dos princípios do cooperativismo.

Do mesmo modo, junto ao cenário exposto, é fundamental citar a importância da doutrina do solidarismo, que defende que os indivíduos estão interligados por laços de interdependência e têm responsabilidades mútuas para promover o bem-estar coletivo. Baseada em conceitos de justiça social, responsabilidade moral e redistribuição de riqueza, a doutrina busca equilibrar o individualismo e o coletivismo, promovendo uma sociedade mais justa e solidária, onde todos contribuem e se beneficiam da prosperidade comum. Este conceito, alicerça a teoria do “quase-contrato” de Léon Bourgeois, que é tido como uma responsabilidade moral, resultante da interdependência entre as pessoas e do fato de que ninguém vive isolado ou independente do que a sociedade oferece, ou seja, uma obrigação de cada indivíduo para com a sociedade, (Gide e Rist, 1941). No entanto, de acordo com Franke (1978), Charles Gide entende que essa construção se

autodestrói, pois não se concebe o débito sem o crédito, logo, “essas responsabilidades recíprocas se acham compensadas e, assim, juridicamente extintas” (Franke, 1978, p. 3). Conforme o mesmo autor, há ainda, outros teóricos que, antes de depois de Gide, conceituaram ‘solidariedade’ de formas diferentes. Mas, em meio ao contexto econômico do século XIX, os homens públicos encontraram na palavra, exatamente o que queriam, um meio termo entre individualismo e comunismo. Assim, as associações surgem como via para o exercício do solidarismo, sem a intervenção do Estado (Franke, 1978).

Ainda que a cooperação não fosse uma doutrina à época, segundo Hugon (1984), Charles Gide foi o maior teórico sobre a doutrina cooperativista, que soube transmitir com entusiasmo suas convicções, com estilo persuasivo e admirável, trazendo, no início do século XX, uma proposta de construção de uma economia cooperativa, denominada ‘república cooperativa’, com vistas a eliminar os efeitos danosos do modelo mercantil capitalista (Stöberl, 2018). A implementação dessa visão buscava um modelo de sociedade em que a economia, a política e as relações sociais fossem organizadas de maneira mais justa, participativa e baseada na solidariedade. Alinhado a esta perspectiva, a teoria do justo-preço, de Gide, foi uma tentativa de unir economia e ética, promovendo um modelo econômico mais justo e humano. Gide enfatizava que o preço de um bem ou serviço deve refletir o valor do trabalho incorporado nele. Ao invés de ser determinado apenas pela oferta e demanda, o justo-preço considera a quantidade de esforço e os recursos investidos na produção.

De acordo com Hugon (1984), “do ponto de vista econômico, a organização da produção em regime de livre-concorrência acarreta um desperdício de forças e de produtos”. E, sob o viés social, torna injusta a prática dos preços, uma vez que a comercialização atribui ao empreendedor uma quota sobre o lucro – muito similares às ideais já citadas de Owen e Bourgeois.

Inspirado na resolução dessa injustiça, Charles Gide, resumiu a ideia principal da doutrina, centrando no consumidor, e não mais do produtor. Segundo Hugon (1984), três etapas são necessárias para que o consumidor soberano no sistema.

Primeiro, é preciso incitar a criação de cooperativas de consumo. Tão logo essas tenham acumulado fundos necessários (com a eliminação do intermediário e do lucro) a segunda etapa é organizar as cooperativas de produção industrial. E, finalmente, como terceiro passo, estabelecer as cooperativas de produção agrícola, eliminando, de acordo com Pinho (1996), o patrão e suprimindo o salariado, pois dariam ao trabalhador, a posse dos instrumentos, agrícolas ou industriais, necessários para a produção. Assim, primordialmente, o consumidor vai invalidar a ação do intermediário, pois ele próprio torna-se o “produtor de mercadorias industriais e de gêneros alimentícios”. Ainda conforme Hugon (1984), com este ciclo funcionando, o agrupamento cooperativo terá atingido seu propósito, fazendo do consumidor o “senhor da produção”.

Ainda de acordo com Pinho (1996), as cooperativas de crédito, entram no fluxo, oferecendo aos sócios, que são ao mesmo tempo clientes, a vantagem do auxílio mútuo, com a gestão direta e empréstimos a juros baixos.

Segundo Pinho (1996), todo indivíduo em uma sociedade é um consumidor, e pode participar da gestão direta ou indireta dos meios de produção daquilo que consome, enfatizando a característica cooperativa de que, enquanto o capitalismo dá primazia ao capital e o socialismo ao proletariado, o cooperativismo coloca o consumidor no fim de toda a atividade econômica. Na ordem política do modelo, a soberania pertence ao cidadão, e na ordem de mercado (cooperativa), a hegemonia cabe ao consumidor. Esse microuniverso caracteriza a República Cooperativa, pensada por Charles Gide, e enaltece a conhecida frase do mesmo teórico, que sintetiza o ideal cooperativo: “o consumidor deve ser tudo”.

É, em meio a este cenário e, combinando os conceitos citados, que a doutrina cooperativista vem sendo construída desde o século XVIII (Stöberl, 2018).

2.1.1 O Cooperativismo como Doutrina

À luz da abordagem de Pinho (1996), a doutrina cooperativista surge, em meados da Revolução Francesa, no momento de crises econômicas, em oposição às práticas liberais, mas não pode, tampouco, ser comparada às doutrinas sociais revolucionárias ou reformistas, pois “embora o socialismo tenha aí conseguido obter certa equidade na repartição dos rendimentos, eliminou as liberdades individuais, econômicas e sociais” (Pinho, 1996, p. 30). Dessa forma, ainda segundo a autora, a doutrina cooperativista é intermediária entre as doutrinas liberal-individualista e socialista, mantendo, ao mesmo tempo, de forma equitativa, a repartição de rendimentos, e a liberdade.

Para Pinho (1996), a doutrina cooperativista surgiu na Alemanha e na Inglaterra, com os agrupamentos cooperativos de crédito e consumo, mas foi de fato sistematizada e exposta por Charles Gide, a partir de 1885, com os debates sobre eliminar, por meio do cooperativismo, a luta de classes e o conflito entre o capital e o trabalho.

Ainda conforme a autora, em 1886, Gide foi convidado para discursar sobre o cooperativismo no II congresso das cooperativas de consumo da França, onde “condenou o regime salariado em nome da justiça e da solidariedade humana, e traçou as linhas gerais da doutrina cooperativista”.

Incluindo premissas já estabelecidas nas associações cooperativas da Alemanha e da Inglaterra (pioneiros de Rochdale), Gide sintetizou doze virtudes do cooperativismo: 1) *viver melhor*, melhores condições por meio do auxílio mútuo; 2) *pagar a dinheiro*, para evitar a dívida,

que considerava uma escravidão; 3) *poupar sem sofrimento*, considerando as sobras; 4) *suprimir os parasitas*, eliminando o intermediário e não perdendo o valor agregado; 5) *combater o alcoolismo*, importante para dar condições de trabalho ao produtor; 6) *interessar as mulheres nas questões sociais*, pois dados os conhecimentos da condução do lar, podem conhecer as necessidades do consumo; 7) *educar economicamente o povo*, permitindo uma autogestão econômica e política; 8) *facilitar o acesso à propriedade*; 9) *reconstituir uma propriedade coletiva*, que é o patrimônio cooperativo, para uso de todos os sócios; 10) *estabelecer o justo preço*, remunerando o trabalho de forma justa; 11) *eliminar o lucro capitalista*, criando a preocupação com a satisfação das necessidades do homem, e não o aumento de lucro; 12) *abolir os conflitos*, pois, uma vez que o consumidor é o início e o fim da cadeia, cessam os conflitos de interesse, (Pinho, 1996).

Ao longo dos anos, foram feitas três releituras desses valores e, atualmente, o cooperativismo está embasado nos princípios e valores descritos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que aponta como valores absolutos, tais como pensados pelos seus fundadores, a democracia, a igualdade equidade e solidariedade, autoajuda e autorresponsabilidade.

Tais valores são refletidos pelos princípios, que, até os dias de hoje, são os diferenciais das cooperativas: 1) *adesão voluntaria e livre*, aberta à todas as pessoas que queiram utilizar os serviços e assumir as responsabilidades da sociedade; 2) *gestão democrática dos associados*, que significa que as cooperativas são democraticamente controladas por seus membros, respeitando o característica de ‘um membro, um voto’; 3) *participação econômica dos membros*, membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e controlam-no democraticamente; 4) *autonomia e independência*, pois as cooperativas são organizações autônomas e de autoajuda, controladas pelos seus membros; 5) *educação, formação e informação*, pois proporcionam educação e formação aos seus membros, para que contribuam com o desenvolvimento da cooperativa; 6) *cooperação entre cooperativas*, pois aumentam o poder de atuação, trabalhando em conjunto; 7) *interesse pela comunidade*, pois o intuito é também desenvolver, de forma sustentável, as comunidades nas quais estão inseridas.

A vivência dos princípios faz com que o movimento cooperativista seja cíclico, se retroalimentando e desenvolvendo a sociedade como um todo.

Para Franke (1978), o cooperativismo tem duas vertentes. Uma delas, sob o viés econômico, que busca eliminar os desajustes sociais oriundos dos excessos capitalistas. E, a outra significa a doutrina materializada no “conjunto de princípios que devem reger o comportamento do homem integrado naquele sistema”. Esta última por sua vez, segundo o autor, é a acepção

filosófica do cooperativismo; a lógica própria do sistema econômico e social; a vivência que define o *ethos* cooperativista, que caracteriza a identidade da doutrina.

No documento “Plano para uma década cooperativa” (ACI, 2013), a ACI destaca exatamente que a prática dos valores e princípios fundamentais do cooperativismo definem a identidade cooperativista.

Com base nas premissas abordadas, no próximo capítulo será estudada a identidade organizacional, e cooperativista, conectando os conceitos anteriormente citados.

2.2 Identidade Organizacional

Albert e Whetten (1985), em seu artigo seminal, discutem como a questão da identidade organizacional, embora raramente abordada, costuma emergir nos momentos de crise nas empresas, quando outras abordagens de gestão falham. Nesses momentos, surge a necessidade de responder a perguntas fundamentais, como “quem somos?”, “em que tipo de negócio estamos?” e “o que queremos ser?”. Para que uma organização defina sua identidade de forma adequada, os autores propõem que ela atenda a três critérios principais: centralidade, que se refere às características essenciais da organização; distintividade, que destaca os traços que diferenciam a empresa das demais; e permanência, indicando as características que se mantêm ao longo do tempo (Albert & Whetten, 1985).

De acordo com Knorr e Hein-Pensel (2024) o conceito de identidade organizacional, traduzido por Albert e Whetten, é pioneiro e tornou-se altamente relevante em vários campos. Muitas foram as contribuições a partir desta publicação, servindo como base para pesquisas desde então. Ainda segundo as autoras, a estruturação dessas pesquisas aponta dois objetivos fundamentais: criação da identidade organizacional por meio da história, fundador, membros organizacionais, produtos, artefatos e práticas; e a verificação de efeitos intencionais e não intencionais da identidade organizacional no comprometimento e comportamento dos empregados, força da identificação do empregado com a organização e demonstração dos anseios organizacionais.

A história da organização, bem como a figura de seu fundador têm papel fundamental na criação da identidade organizacional. Conforme Oertel e Thommes (2018), a maneira como eventos históricos são reconstruídos e interpretados, ao longo do tempo, é fator crucial, impactante na identidade da organização. Para Brunninge (2009), amparado no conceito de ‘integridade institucional’, de Selznick, 1957, gradualmente, a organização torna-se institucionalizada, ou seja, com valores por si mesma.

Atrrelado à fatos históricos, a imagem e a trajetória do fundador, de acordo com Basque e Langley (2018), também impacta na criação e manutenção da identidade organizacional, referenciando a missão e valores, e estabelecendo uma conexão simbólica com a cultura local (Foster et al., 2011).

Kreiner e Murphy (2016, citado em Bojovic et al., 2020) sugerem que os membros de uma organização utilizam os processos discursivos, cognitivos e comportamentais para promover, sustentar ou mudar a identidade organizacional. Neste sentido, observa-se a importância das citações anteriores sobre a história de uma organização e seu fundador, para respaldar as ações dos membros atuais, especialmente quando se estuda doutrinas como o cooperativismo, que consideram os fundamentos históricos como base para a existência da organização.

A complexidade dos estudos sobre identidade organizacional expandiu-se em diversas abordagens. Para Hatch e Schultz (1997), há uma variedade de interpretações para o conceito de identidade, e sugerem que os pesquisadores não deveriam optar por uma única teoria, mas sim integrar múltiplas perspectivas, levando em consideração a diversidade dos públicos organizacionais. A identidade organizacional é, para eles, uma expressão da essência percebida pelos membros sobre o que a organização representa e seu papel, muitas vezes, manifestado informalmente no comportamento diário e na cultura organizacional.

Ainda de acordo com os autores, enquanto a identidade organizacional está mais voltada a autopercepção interna, a identidade corporativa resulta de decisões estratégicas de gestão, frequentemente simbolizadas em elementos visuais e comunicacionais, como logotipos, slogans e uniformes, que visam posicionar a organização perante o público externo. Enquanto a identidade organizacional é interna e espontânea, a identidade corporativa busca visibilidade e atratividade para produtos e serviços. Os autores ainda ressaltam que as fronteiras entre esses conceitos são ambíguas, especialmente em setores como o cooperativismo, onde os atores podem atuar em múltiplos papéis, como o sócio que é coproprietário, usuário e fornecedor; característica descrita por Franke (1978) como “dupla-qualidade”.

Para Hatch e Schultz (1997) todos os membros da organização, em diferentes níveis hierárquicos, devem partilhar e perpetuar seus valores e crenças, o que, segundo Marchiori (2011), configura a “personalidade” da organização. Essas ações impactam fortemente na reputação, reconhecimento e credibilidade das organizações, pois estes atributos dependem de um histórico confiável, tanto da conduta de seus membros, quanto das práticas organizacionais.

Ainda que as dimensões da identidade organizacional (centralidade, distintividade e durabilidade), propostas por Albert e Whetten (1985) sejam seminais, segundo Knorr e Heinpensel (2024), outros autores consideram que a identidade pode adaptar-se ao ciclo de vida organizacional. Para Gioia et al., (2000), a identidade organizacional é continuamente reconstruída

por meio da interação entre os membros da organização e o ambiente externo. Nessa perspectiva, identidade e imagem estão em constante negociação, especialmente em momentos de mudança estratégica.

Ampliando essa visão, Caldas e Wood Jr. (1997) exploram a identidade organizacional com um modelo que considera duas dimensões: a do objeto focal (onde se aplica o conceito, como no indivíduo ou organização) e a de observação (se é internamente percebida, como *self*, ou externamente, como imagem). Eles adicionam uma dimensão para a identidade, que enfatiza sua centralidade, distinção e durabilidade, criando um quadro teórico para entender a identidade como algo complexo, fundamental e duradouro. Esse modelo amplia a perspectiva de Albert e Whetten ao classificar os vários níveis e modos de percepção da identidade, oferecendo uma abordagem que distingue o *self* (a identidade percebida internamente) da imagem (a identidade externa da organização).

Percebe-se que ‘identidade organizacional’ se entrelaça com os conceitos de cultura e imagem organizacional. Embora distintos, eles se influenciam mutuamente. Para Schein (2010), a cultura representa o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas pelos membros da organização, enquanto a imagem é a forma como a organização é percebida externamente (Dutton & Dukerich, 1991). A identidade, por sua vez, retornando ao conceito de Albert e Whetten (1985), refere-se à autodefinição da organização; como ela se vê e se apresenta.

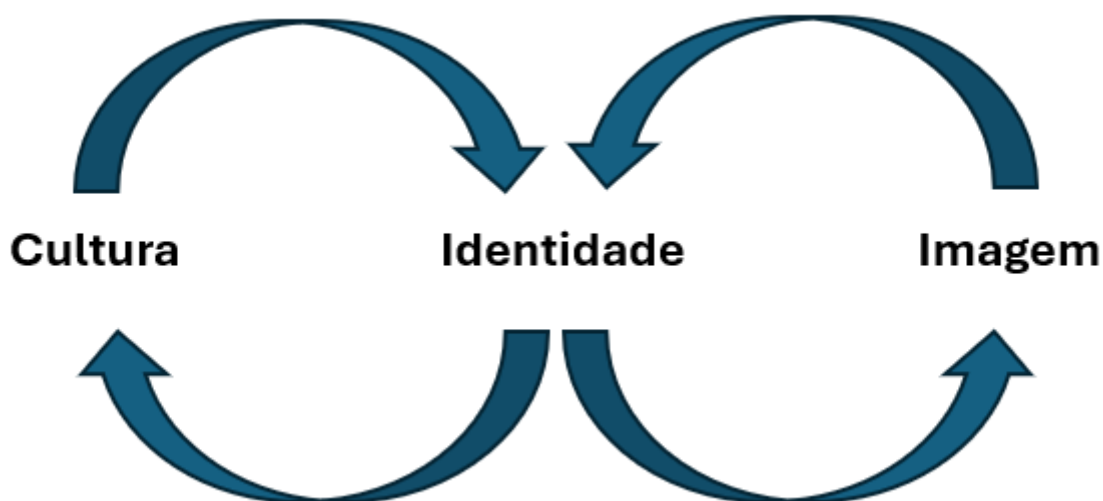


Figura 2: Ciclo da identidade
Fonte: adaptado de Hatch e Schultz

Há ainda, duas importantes dimensões conectadas, que atuam tanto na constituição quanto na consolidação da identidade organizacional, os aspectos comunicacionais e simbólicos. Segundo Cornelissen et al. (2007), a comunicação organizacional, tanto interna quanto externa, não apenas transmite informações, mas desempenha um papel constitutivo da identidade. Nesse sentido, ela

atua como um processo performativo no qual a organização cria, reproduz e negocia significados identitários com diferentes públicos.

A comunicação também compreende instrumentos simbólicos que traduzem, de maneira tangível ou intangível, os valores e pressupostos identitários. De acordo com Gioia et al. (2000), símbolos como logotipos, arquitetura organizacional, uniformes, rituais, cerimônias, artefatos e até a linguagem usada pelos membros representam condensações visuais e materiais da cultura organizacional. Tais elementos não apenas reforçam a coesão interna e o sentimento de pertencimento, mas também operam como sinais que posicionam a organização no ambiente institucional, diferenciando-a de outras (Ravasi et al., 2012). A escolha e a persistência de certos símbolos refletem disputas e acordos sobre a essência identitária, revelando camadas profundas de significação que nem sempre são acessíveis de forma explícita (Pratt & Rafaeli, 1997, citado em Jäger & Schröer, 2014).

Todos esses elementos trazem importantes características da identidade organizacional, que derivam do conceito seminal de Albert e Whetten (1985), no que tange a centralidade, distintividade e permanência.

A seguir, será abordado o conceito de identidade, vinculado ao contexto do cooperativismo, cerne deste estudo.

2.3 Identidade Cooperativista

Em 1995, a ACI aprovou a Declaração sobre a identidade cooperativista, que detalha os valores e princípios, reformulados, do movimento, a fim de orientar as empresas cooperativas em seu funcionamento. A Declaração sobre a Identidade Cooperativa apresenta a definição de cooperativa, bem como um conjunto de valores fundamentais (autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade) e valores éticos, incluindo honestidade, transparência, responsabilidade e compromisso social. O documento ainda afirma que os princípios cooperativos (adesão livre e voluntária; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos cooperados; autonomia e independência; promoção da educação, formação e informação; intercooperação; e preocupação com a comunidade) servem como orientações para aplicar esses valores na prática. O conceito da identidade aborda, necessariamente, o conceito de ‘cooperativa’, pois esta é o meio de praticar o cooperativismo, visto que, sem a aspiração de melhora econômica, seria considerada apenas a vertente filosófica da doutrina.

Uma cooperativa é “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente”. (ACI, 1995).

É valioso destacar uma das principais diferenças entre a empresa cooperativa e as empresas privadas tradicionais, que, de acordo com o Prof. Dr. Hanz-Jürgen Seraphin, (citado em Franke, 1978, p. 7), descreve a posição ideológica do cooperativismo, enquanto uma doutrina solidarista, que seu “mais alto princípio ao qual se subordina, inalteravelmente, a ação cooperativa, é o de que a cooperativa não existe para explorar serviços no seu próprio interesse; mas para prestá-los desinteressadamente aos seus membros, os cooperados”. (Franke, 1978, p. 16). Ainda conforme o autor, o uso coletivo do bem consiste em garantir a todos os sócios, igual oportunidade das vantagens do empreendimento comum, servindo-se dele e, trabalhando por ele.

De acordo com Puusa et al., (2013), uma cooperativa pode ser distinguida de outras formas empresariais de muitas maneiras, desde a governança, até a não maximização do lucro, ou seja, as cooperativas são empresas para ‘uso’, e não para remunerar capital. No entanto, a não maximização do lucro não significa ausência de resultados positivos. Sob a perspectiva de Franco (2018), os resultados positivos poderão ser destinados aos cooperados como repartição das sobras, proporcionalmente às atividades dos sócios cooperados, junto à cooperativa, respeitando, inclusive, a ideia central do cooperativismo, que é a colaboração mútua.

Essa peculiaridade da natureza da cooperativa, e em consequência do cooperado, é, de acordo com Franke (1978), um traço altamente característico do movimento, pois, enquanto em uma empresa não-cooperativa as pessoas se associam para participarem dos lucros na proporção do capital investido, nas cooperativas, a razão da associação se dá em função da possibilidade de utilizar os serviços e melhorar sua própria situação econômica.

Conforme citado no capítulo anterior, Franke (1978), definiu o cooperativismo por 2 vertentes, econômica e filosófica, de modo que, o ‘cooperativismo’ em si, não pode existir com apenas uma das partes.

Considerando todas as diferenças possíveis entre o cooperativismo e os demais regimes econômicos, segundo Puusa et al., (2013), uma característica se destaca: o aspecto da dualidade.

A dualidade, segundo Laurinkari, citado em Puusa et al., (2013), denota que o objetivo do movimento visa tanto a melhoria das condições econômicas quanto as condições sociais de seus membros. Para manter a essência cooperativista, a cooperativa precisa estar em equilíbrio com essa dualidade, pois, uma natureza dual mal administrada tende a ser destrutiva.

Para Ashforth e Reingen (2014), há duas lógicas organizacionais que fundamentam o cooperativismo: idealismo e pragmatismo. Enquanto o idealismo, muito similar ao ‘filosófico’ de Franke, apoia os valores cooperativistas e sociais, o pragmatismo foca na eficiência operacional e sustentabilidade financeira do empreendimento. De acordo com os autores, há uma tensão que, à princípio, parece disfuncional entre essas lógicas, mas que deve ser gerenciada, visando o funcionamento e a identidade de uma cooperativa. Em equilíbrio, o idealismo e o pragmatismo

evitam que a cooperativa se torne dogmática ou ineficaz. Ashforth e Reingen (2014) afirmam que a coexistência desta dualidade é uma “disfunção funcional”, e que esta característica é o que ajuda a preservar a identidade híbrida da organização, permitindo que ela se adapte ao mercado, sem perder seus princípios fundamentais.

À luz da abordagem de Novkovic et al., (2022), o princípio da dualidade, considerando as vertentes econômicas e sociais, está no gene do cooperativismo e, este princípio também traz complexidade à natureza das cooperativas, necessitando de revisões frequentes e bom gerenciamento de tensão entre as duas forças sinérgicas. Isso exige um compromisso com o modelo baseado em valores e a gestão ativa, de um ambiente em constante mudança.

Ainda para as autoras Novkovic et al., (2022), a dualidade precisa ser analisada em três diferentes níveis: individual, organizacional e o impacto na comunidade.

No nível individual, a dualidade é observada por meio das motivações, características, comportamentais e valores dos membros, quando, por exemplo, o indivíduo é usuário e proprietário, autônomo e colaborativo, individual e coletivo. De acordo com Cory, 2006, citado em Novkovic et al., (2022), as bases micro comportamentais enraizadas na psicologia sugerem que os motivos duais são parte integrante do cérebro humano e da tomada de decisões. Essa característica diferencia o *homo-co-operativus* do *homo-economicus*, da teoria neoclássica, trazendo o indivíduo como parte do coletivo, exercendo os papéis de ‘trabalhador, consumidor e fornecedor’.

No nível da organização, a dualidade é inerente à própria razão de existir da cooperativa, derivando do propósito; unindo as necessidades sociais e econômicas, subsidiadas pelos valores cooperativistas.

Para Besharov e Smith (2014, citado em Novkovic et al., (2022), o desequilíbrio entre os alicerces econômicos e sociais pode ser prejudicial e descaracterizar um empreendimento cooperativo. Especialmente sob líderes com uma ideologia unilateral. E, neste ponto, é importante destacar que a característica do ‘ser’ cooperativo pode influenciar a gestão e a condução da cooperativa. A governança é crucial para o equilíbrio entre as duas lógicas da dualidade, (Novkovic et al., 2022).

De acordo com Couchman e Fulton, 2015, citados em Novkovic et al., (2022), cooperativas que não criam mecanismos de proteção da sua natureza social tendem a desmutualizar pois deixam de ter um propósito comum, passando a satisfazer aspirações individuais.

No nível do impacto na comunidade, as autoras sugerem que as cooperativas trabalham em uma simbiose interativa, considerando em sua análise de sucesso e prosperidade, a vitalidade da comunidade em que operam.

Novkovic et al., (2022), utilizam outros autores para confirmar o impacto positivo das cooperativas na economia e comunidade nos locais onde operam; gerando empregos e promovendo educação; fazendo os gastos e investimentos circularem dentro da mesma comunidade, estimulando outros setores; e, pelas características centrais, tem maior resiliência em tempos de crises.

A identidade cooperativista fica evidente pelo contraste da natureza do cooperado, bem como a natureza da cooperativa, entendendo que a dualidade equilibrada é fator crucial para a existência e constatação da identidade cooperativista. Estes elementos são complementares na construção do cooperativismo, enquanto doutrina.

Num mundo marcado pela desconfiança nas instituições, as cooperativas oferecem uma alternativa distinta e autêntica, capaz de demonstrar que os negócios podem ser feitos de forma não apenas diferente, mas melhor, para os próprios membros e para a sociedade em geral (ACI, 2013, p. 20). A autenticidade das cooperativas decorre do fato de que sua identidade não se resume a uma estratégia de marketing, mas é estruturada em princípios universais, que moldam sua governança, formas de propriedade e práticas cotidianas (ACI, 2013, p. 20-21).

Ainda, de acordo com a Declaração da Identidade Cooperativa da ACI (2013), a identidade cooperativa deve ser entendida como um processo em constante construção, no qual os princípios universais precisam ser traduzidos em práticas organizacionais, narrativas comunicacionais e políticas institucionais que assegurem autenticidade, legitimidade e diferenciação frente a outros modelos empresariais. A consolidação dessa identidade resulta não apenas em fortalecimento interno das organizações cooperativas, mas também em maior impacto social e político, tornando o cooperativismo reconhecido como uma alternativa viável, sustentável e ética para os desafios globais contemporâneos.

2.4 Identidade Organizacional e Identidade Cooperativa

Diante dos conceitos abordados, é possível identificar que há particularidades que caracterizam o movimento cooperativista em relação às organizações privadas tradicionais, desde as premissas constitutivas.

Ettxeberria (2020), aborda o conceito de identidade cooperativista partindo da definição etimológica de 'identidade', como "um conjunto de traços que caracterizam um indivíduo/coletividade; consciência de ser distinto" e, adiciona o qualitativo 'cooperativa', como uma fundamentação normativa da expressão. Segundo o artigo, a etimologia, ao evidenciar a dimensão simbólica e cultural, contribui para a compreensão do significado profundo que sustenta a identidade cooperativa. Por sua vez, a expressão normativa introduz regras mínimas e instrumentos concretos, como estatutos, fundos e requisitos formais, que tornam essa identidade

visível e juridicamente exigível. Quando articuladas, essas duas perspectivas oferecem um critério teórico-prático consistente, capaz de diferenciar uma cooperativa genuína de iniciativas que não se alinham a esse modelo.

À luz da abordagem de Miranda (2009), os valores cooperativistas: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, solidariedade, honestidade, transparência e responsabilidade social, são os alicerces da doutrina e são refletidos na atuação empresarial cooperativa. Este embasamento serve de escudo contra práticas desleais, comuns entre as empresas privadas tradicionais, e é fundamental na superação de períodos de crises, pois os valores descritos fazem parte da natureza do ser cooperado, contribuindo com sua resiliência em situações adversas.

Ainda segundo Miranda (2009), as práticas desenvolvidas sob o manto cooperativista tendem a ser mais justas, uma vez que a moral cooperativa valoriza a busca pelo genuíno significado de dignidade, colocando em destaque o respeito absoluto pela pessoa humana.

Observa-se que os princípios fundamentais do cooperativismo são alicerces para a identidade do movimento. Apoiada no princípio da educação, (Etxeberria, 2020), afirma que a formação cooperativa é a forma de transmitir e preservar a identidade cooperativista. De acordo com a autora, a formação é fundamental em duas frentes: formação em valores cooperativos, contemplando princípios, e a formação específica da gestão, dadas as características específicas de governança, democracia, foco no membro cooperado e transparência.

Barden et al. (2024), em sua revisão sistemática da literatura sobre a identidade cooperativista, mostram os 12 artigos considerados na análise, trazendo a importância da aplicação dos princípios cooperativistas, afirmando que estes devem estar “enraizados na “alma” da empresa cooperativa, permitindo aos cooperados compreender o significado desta identidade”.

Considerando as dimensões da identidade organizacional, centralidade, distintividade e permanência, e, a característica primordial de uma cooperativa, em sua essência, destaca-se a importância de acrescentar a ‘dualidade’ como uma quarta dimensão para, a partir destes construtos, encontrar variáveis observáveis, que reflitam a identidade cooperativista.

É importante aprofundar a teoria sobre as dimensões, conectando-as ao cooperativismo, pois a identidade cooperativista emerge como um construto complexo e multidimensional, enraizado nos princípios e valores fundadores do movimento cooperativista, distinguindo-o, claramente, de outros modelos econômicos.

No que tange a ‘centralidade’, Whetten (2006) argumenta que os elementos que caracterizam essa dimensão transcendem aspectos operacionais, e configuram-se como norteadores que definem a própria razão de ser da organização. Ainda sobre esta dimensão, Ravasi e Schultz (2006), declaram que a centralidade constitui um processo dinâmico de significação, e seus elementos funcionam como um "código genético organizacional", orientando decisões

estratégicas, modelando comportamentos internos e estabelecendo uma linguagem institucional própria. E, para Gioia et al. (2000), os elementos centrais são performativos, produzindo sentidos que moldam a percepção dos membros organizacionais sobre si mesmos e sobre a instituição.

Quando estes conceitos são associados ao cooperativismo, de acordo com ACI (2013), a centralidade está embasada nos princípios e valores, que constituem um compromisso filosófico, com preceitos de solidariedade, democracia e bem-estar coletivo. Ainda conforme o documento, a centralidade manifesta-se na busca por "satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns" ACI (2013). Não se trata de maximizar lucros, mas de otimizar resultados para todos os envolvidos, criando um modelo organizacional fundamentalmente orientado para as pessoas. Os valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com o próximo, constituem a base constitutiva da lógica cooperativa, funcionando como referência normativa que orienta práticas, decisões e estratégias. Esse alicerce axiológico garante que a essência do cooperativismo não seja diluída diante das exigências do mercado ou das pressões contextuais, preservando sua identidade singular ACI (2013).

Sobre a dimensão da 'distintividade', Hatch e Schultz (2002), consideram que não é um atributo somente externo, mas um processo complexo de construção identitária que articula percepções internas e externas. A diferenciação se manifesta não apenas em aspectos tangíveis como modelo de negócio ou produto, mas especialmente em elementos intangíveis como cultura, valores e práticas organizacionais; ou seja, não se trata simplesmente de ser diferente, mas de desenvolver uma singularidade que faça sentido tanto para os membros internos quanto para agentes externos.

No contexto cooperativista, Namorado (2008) e Spear (2000), destacam os princípios cooperativistas como elementos fundamentais da diferenciação da cooperativa em razão dos demais modelos organizacionais e, especialmente, a governança. Para Spear (2000), o modelo de governança cooperativa é caracterizado por uma gestão profundamente democrática e participativa, na qual as cooperativas "empoderam pessoas por meio do uso coletivo de recursos", permitindo que membros "influenciem ativamente os rumos da organização".

Segundo van Rijn (2022), mesmo no contexto do setor bancário dos Estados Unidos da América, onde uma cooperativa de crédito poderia perder suas características identitárias, assemelhando-se aos bancos tradicionais, a distintividade, especialmente no que tange a governança, são pilares que sustentam e protegem a identidade cooperativistas destas organizações. Ainda segundo o artigo, a gestão democrática, foco no desenvolvimento do membro cooperado e liderança diversa são aspectos singulares que diferenciam o modelo cooperativo das demais organizações do setor bancário.

De acordo com a ACI (2013), a distintividade do movimento cooperativista se materializa em práticas concretas: gestão democrática, onde cada membro tem direito a um voto e participação econômica equitativa. Percebe-se que, a governança é uma das subdimensões, que distinguem a cooperativa de outras organizações mercantis.

Conforme já citado em capítulos anteriores, as cooperativas são organizações de uso coletivo, com o objetivo de beneficiar o cooperado. No documento desenvolvido pela ACI (2013), são considerados mais três fatores importantes, embasados neste conceito, que diferenciam o movimento dos demais modelos econômicos: colocar as pessoas no centro dos processos decisórios; promover sustentabilidade econômica, social e ambiental; oferecer uma abordagem mais ética e inclusiva de negócios.

No que diz respeito à 'permanência ou continuidade', como terceira dimensão da identidade organizacional, Whetten (2006), enfatiza que esta característica é o que garante coerência temporal à identidade de uma organização, assegurando uma narrativa consistente por meio de diferentes contextos e transformações. O autor ainda enfatiza que a continuidade não representa uma rigidez imutável, mas uma capacidade adaptativa que preserva elementos essenciais.

Para Gioia et al. (2000), a continuidade opera como um processo de "preservação transformadora", onde os elementos centrais da identidade não são estáticos, mas possuem uma plasticidade estratégica, que permite ressignificações sem perder sua essência fundamental. Assim, na percepção de Ravasi e Schultz (2006), essa dimensão ganha especial relevância em contextos de mudança organizacional. Os autores afirmam que organizações com forte senso de continuidade conseguem navegar por transformações complexas, mantendo um núcleo identitário coerente, que funciona como elemento de estabilização e sentido.

No contexto cooperativista, conforme explanado no capítulo sobre o contexto histórico do cooperativismo, é possível identificar uma resiliência identitária no que contempla a base de princípios estruturada e já remodelada mais de uma vez.

O plano de ação para a Década Cooperativa (ACI (2013), demonstra essa resiliência; mesmo em momentos de crise financeira global, as cooperativas mantiveram sua identidade, oferecendo estabilidade onde modelos tradicionais falharam. Bancos cooperativos, por exemplo, demonstraram maior resiliência durante turbulências econômicas.

Essa continuidade não é apenas uma característica organizacional, mas um compromisso intergeracional. As cooperativas se reinventam constantemente, mas sempre ancoradas nos valores de ajuda mútua, democracia e interesse comunitário.

Por fim, assumindo o papel da quarta dimensão da identidade organizacional cooperativista, a 'dualidade da organização cooperativa' tem papel fundamental da distinção deste modelo organizacional em relação aos demais modelos mercantis tradicionais.

Conforme Novkovic et al. (2022), a natureza dual é intrínseca a identidade cooperativa; uma característica única que permite a criação de valor econômico e social simultaneamente, por meio de uma abordagem centrada nas pessoas. O artigo ainda traz o desafio de equilibrar a dualidade, exatamente visando não perder as características fundamentais do DNA cooperativo.

A natureza jurídica da cooperativa, de acordo com Bulgarelli (1967), se enquadra como *sui generis*, respeitando normas específicas do Direito Cooperativo. Ainda conforme o autor, a natureza dual das cooperativas revela um modelo organizacional que conjuga dimensões econômicas e sociais. Para Bulgarelli (1967), as cooperativas não são apenas organizações econômicas, mas verdadeiros instrumentos de transformação social, onde o econômico e o social se entrelaçam de maneira orgânica e sistêmica. A complexidade dessa estrutura reside justamente na capacidade de equilibrar interesses individuais e coletivos, econômicos e sociais, criando um modelo organizacional que transcende as dicotomias tradicionais do mundo empresarial (Bulgarelli, 1967). Para Novkovic (2022), o negócio cooperativo não é voltado ao valor do investidor, mas uma sociedade focada na usabilidade do membro. "O propósito de uma cooperativa é 'unir e envolver seus membros em uma comunidade econômica e social para fornecer poder de mercado compensatório e acesso a recursos econômicos e sociais'." (Novkovic, 2022)

Spear (2000) também destaca a que dualidade cooperativa não representa um paradoxo, mas uma estratégia organizacional sofisticada que articula eficiência econômica e coesão social.

De acordo com o documento da Organização Internacional do Trabalho (OIT), por Hagen (2013), as cooperativas representam um modelo empresarial complexo e rico, caracterizado por uma dualidade fundamental, que as distingue radicalmente das tradicionais sociedades comerciais. Sua essência reside no equilíbrio entre rentabilidade econômica e atendimento às necessidades de seus associados. Diferentemente das empresas de capital, onde o lucro é o objetivo primordial, as cooperativas buscam um modelo mais inclusivo e democrático de gestão empresarial.

À luz da abordagem de Novkovic et al. (2022), entende-se a natureza dual das cooperativas como uma característica fundamental, que vai além de uma simples contradição, representando uma complexidade intrínseca ao modelo cooperativo.

A partir das dimensões levantadas pretende-se encontrar as variáveis que refletem os construtos da identidade cooperativista, e a convergência delas à dimensões da identidade organizacional.

A próxima sessão abordará o procedimento metodológico que será o fio condutor da coleta e análise de dados, permitindo posteriores considerações acerca do problema de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Richardson (2017), método é o caminho para atingir um objetivo, enquanto a metodologia são as regras estabelecidas pelo método científico, utilizando, por exemplo, inúmeras possibilidades metodológicas, como formulação de hipóteses, observações, elaboração de instrumentos etc., para respaldar uma análise.

Conforme Gray (2012), a metodologia da pesquisa é influenciada pelas perspectivas teóricas adotadas pelo autor, bem como por sua inclinação epistemológica.

Neste capítulo estarão detalhados os procedimentos metodológicos que embasaram a pesquisa, bem como a caracterização do estudo, a especificação do problema e a justificativa pela escolha dos métodos utilizados.

3.1 Especificação Do Problema De Pesquisa

Com base na fundamentação teórica abordada, correlacionando os construtos estudados dos aspectos que caracterizam o movimento cooperativista, e tendo em vista a necessidade evidente de fortalecer a identidade cooperativista, enfatizada pelas lideranças do cooperativismo no Brasil, buscou-se investigar a seguinte questão:

Os elementos basilares da identidade cooperativista, que emergem da análise dos significados e valores compartilhados entre os membros das cooperativas, possuem convergência com as dimensões clássicas, propostas pela literatura de identidade organizacional?

Para tanto, foram formulados os seguintes objetivos geral e específicos:

Objetivo geral:

Verificar se os elementos basilares da identidade cooperativa, que emergem da análise dos significados e valores compartilhados entre os membros das cooperativas, possuem convergência com as dimensões clássicas, proposta pela literatura de identidade organizacional.

Objetivos específicos:

1. Realizar revisão crítica da literatura sobre identidade organizacional e cooperativista;
2. Identificar os elementos/dimensões constitutivas da identidade cooperativista junto aos membros de diferentes setores e cooperativas;
3. E analisar a convergência dos elementos constitutivos da identidade cooperativista, identificados entre os membros das cooperativas, às dimensões clássicas da literatura sobre identidade organizacional.

3.2 Delineamento de pesquisa

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, com natureza exploratória e utilização de grupos focais para coleta de dados.

À luz da abordagem de Richardson (2017), uma pesquisa exploratória é feita para descobrir ou explicar relações entre fenômenos, a partir de um método científico, que supõe que para estudar um fenômeno, ele deve ser medido; mesmo que os conceitos sejam abstratos, o fenômeno precisa ser classificável.

Para Malhotra (2001), uma pesquisa exploratória tem como objetivo, prover a compreensão do problema, característica confirmada nas seções sobre o detalhamento do problema, justificativas da pesquisa e fundamentação teórica, por meio do levantamento bibliográfico.

Esse tipo de pesquisa utiliza o método indutivo, no qual o pesquisador analisa diferentes evidências e relatos para identificar padrões que, posteriormente podem sustentar modelo teóricos (Silva et al., 2006).

A natureza exploratória desta pesquisa se dá pela singularidade do tema, acerca do qual há uma lacuna teórica na literatura. O universo cooperativista, embora amplamente discutido, é carente de respaldo metodológico no que tange a definição dos elementos observáveis, que reflitam a identidade cooperativista, e a possível mensuração dessas dimensões.

A pesquisa exploratória, utilizando o método da indução, permite ao pesquisador apreender nuances, reconhecer padrões e elaborar mapas conceituais que só a vivência intensa no campo empírico revela (Silva et al., 2006).

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela busca em evidenciar as particularidades do fenômeno investigado, especialmente no que diz respeito às suas origens e motivações (Godoy, 1995; Haguette, 2010). De acordo com Martins (2010), tais técnicas são caracterizadas por um conjunto de regras rigorosas, objetivas e impessoais, que permitem mensurar as evidências de determinado fenômeno.

Conforme F. Hair et al. (2005), os grupos focais são amplamente utilizados em pesquisas exploratórias, em todos os tipos de organização. São constituídos por um pequeno número de pessoas, entre 8 e 12 pessoas, em um formato de discussão conduzida por um moderador treinado, que permite e incita a participação.

3.3 Tipos de dados e recorte

Os dados secundários, utilizados para a definição das categorias de análise, são provenientes da revisão da literatura, embasada em artigos selecionados, conforme o '*methodi ordinatio*', método que será explanado na seção 3.7.1.1.

Os dados primários foram obtidos por meio da interação com os grupos focais eleitos. E, dada a coleta de dados em um determinado momento, sem acompanhamento posterior, o recorte da pesquisa classifica-se como transversal.

3.4 Estratégia da coleta de dados

Para a definição das categorias de análise, utilizadas como norteadoras na condução dos grupos focais, foi realizada a revisão da literatura, considerando uma adaptação ao modelo de '*methodi ordinatio*', proposto por Pagani, Kovalesski e Resende (2015), que traz etapas bem definidas para orientar o pesquisador. Este protocolo é utilizado para garantir a organização, transparência e minimização de vies durante o processo e seleção de material nas bases de dados.

3.5 Características dos integrantes dos grupos focais

No universo de membros das cooperativas associadas ao Sistema Ocepar, foram selecionados empregados, responsáveis pelo quadro social de 30 cooperativas, dos ramos agropecuário, saúde e crédito, e líderes de 6 cooperativas, aderentes ao programa de formação de executivos, promovido pelo Sistema Ocepar.

Os critérios intencionais de escolha dos participantes estão dispostos a seguir:

1. Ser reconhecido pela sua representatividade no cooperativismo;
2. Ter um sentimento de pertencimento com o cooperativismo;
3. Ter experiência em atividades profissionais em cooperativas;
4. Compreender o papel das cooperativas e sua atuação em mercados competitivos;
5. Ter disposição para participar ativamente dos debates.

Foram assim selecionados 56 participantes, divididos em cinco grupos focais entre nove e

treze pessoas para cada grupo.

Os encontros foram gravados com o consentimento dos participantes, que também foram informados sobre o objetivo da reunião. As gravações foram transcritas para posterior análise, utilizando nesse processo as ferramentas Microsoft Teams ® e Transcriptor®.

3.6 Método de análise de dados

Para a exploração dos dados obtidos nas entrevistas dos grupos focais foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

De acordo com Janis (1982 citado em Carlomagno & Caetano Da Rocha 2016), a análise de conteúdo é uma metodologia voltada à classificação e categorização dos dados da comunicação, a fim de reduzi-los a elementos essenciais. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste na interpretação da mensagem, com a intenção de inferir conhecimento.

De acordo com Sampaio e Lycarião (2021), a análise de conteúdo é uma técnica científica, baseada em procedimentos sistemáticos, a fim de criar inferências legítimas a partir de conteúdos verbais, visuais ou escritos, com a finalidade de descrever, quantificar ou interpretar um fenômeno considerando seus significados, intenções, consequências ou contextos.

A aplicação de instrumentos adequados permite captar a percepção dos construtos, traduzindo o que parece abstrato em dados concretos e analisáveis.

Para tanto, foram utilizadas no processo de análise, os softwares Atlas.ti®, Microsoft Teams® e Transcriptor®.

3.7 Etapas da pesquisa

É importante descrever o percurso metodológico realizado para alcançar os resultados desta pesquisa, considerando as análises iniciais, definição das categorias e análise de conteúdo.

3.7.1 Primeira etapa: aprofundamento bibliográfico e revisão da literatura

O início da pesquisa se deu com o aprofundamento bibliográfico sobre a história do cooperativismo, pois elementos presentes em sua fundação estão vivos e intrínsecos ao movimento até os dias atuais, de modo que era necessário entender o contexto e a motivação que levou à constituição do cooperativismo.

A partir deste embasamento, foi feita a revisão da literatura acerca dos temas ‘identidade organizacional’ e ‘identidade cooperativista’, utilizando as seguintes bases de dados: Scopus, Web of Science e Google Scholar.

Foi utilizada a metologia *methodi ordinatio* para a seleção de artigos, utilizando as palavras-chave: ‘identity cooperative’, ‘cooperatives’, ‘cooperativism’, ‘governance’, ‘identidade cooperativa’, ‘mensuração’, ‘indicadores’, ‘organizational identity’, ‘hybrid organizations’, conectadas aos operadores booleanos AND e OR, em distintas combinações.

3.7.1.1 *Methodi Ordinatio* para a revisão da literatura

O crescente volume de publicações científicas e o surgimento de novos periódicos têm trazido dificuldades aos pesquisadores para selecionar material de estudo. Assim, de acordo com Pagani et al (2015), a metologia *methodi ordinatio*, e o índice utilizado no processo (*InOrdinatio*), foram desenvolvidos para auxiliar a seleção e classificação sistemática da literatura científica mais relevante, em um portfólio bibliográfico.

Conforme os autores, a metodologia segue uma sequência lógica de nove ações e, em determinado momento, se aplica a índice *InOrdinatio*, para seleção assertiva de publicações. O referido índice é usado para classificar os trabalhos selecionados por relevância, cruzando três fatores principais: o fator de impacto do periódico, o ano de publicação e o número de citações; superando a dependência de um único critério.

A grande contribuição do *methodi ordinatio*, em comparação a outras metodologias, é que ele define a relevância científica antes da leitura sistemática, proporcionando ao pesquisador ganho de tempo (Pagani et al., 2015).

Assim, os passos descritos no esquema a seguir foram cumpridos para a revisão da literatura acerca do tema identidade cooperativista.

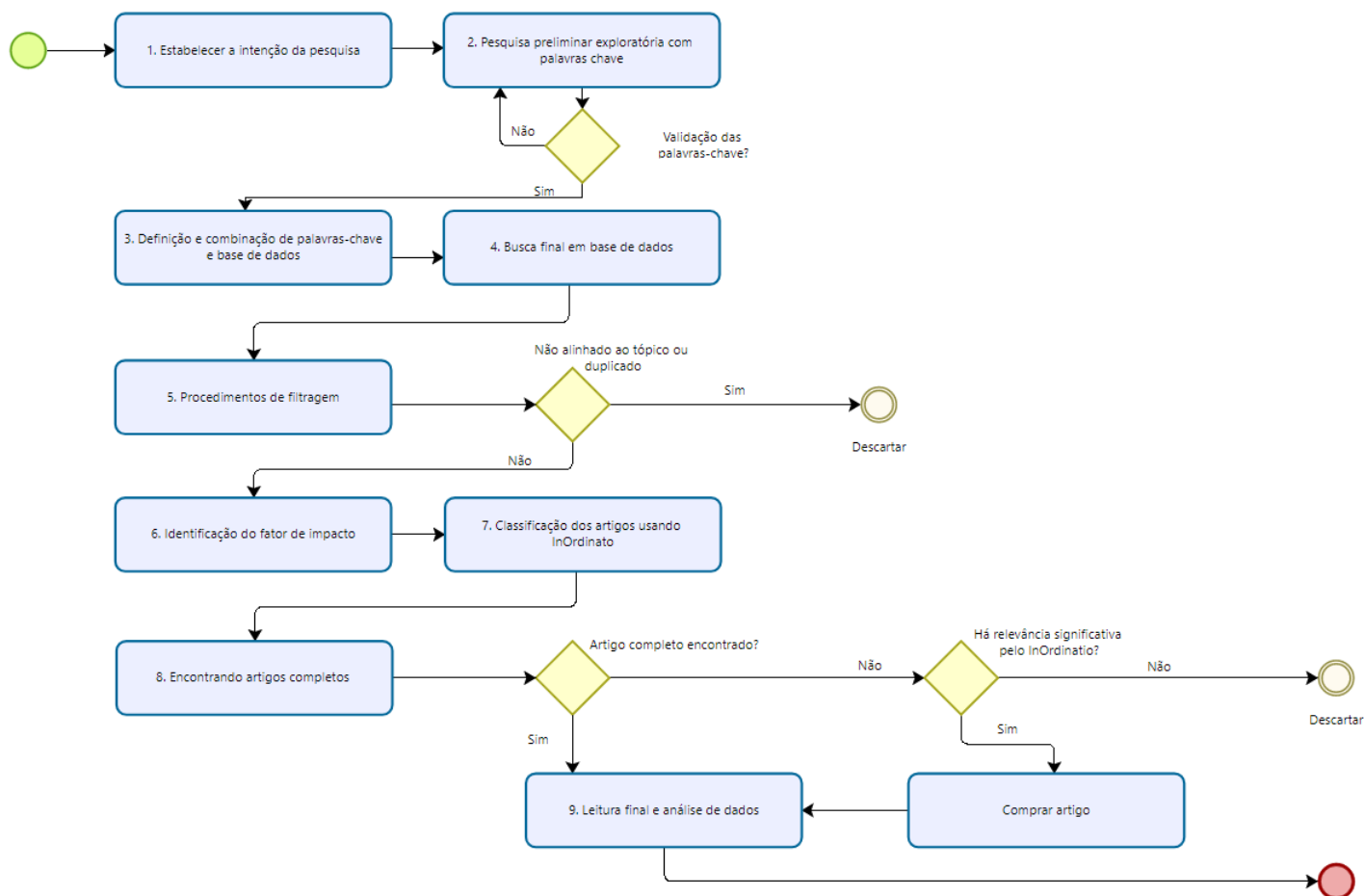


Figura 3: Fases da metodologia *methodi ordinatio*
 Fonte: adaptado de (Pagani et al., 2015)

A equação da obtenção do índice InOrdinatio é determinada por (texto adaptado de (Pagani et al., 2015):

$$InOrdinatio = (IF/1000) + a/(ResearchYear - PublishYear) + (R_Ci)$$

Onde, os termos e suas dinâmicas são definidos da seguinte maneira:

1. **IF (Fator de Impacto)**: é o fator de impacto do periódico. Este valor é **dividido por 1000 (mil)**, com o objetivo de normalizar o seu valor em relação aos outros critérios;
2. **a (Fator de Ponderação)**: é um fator de ponderação que varia de **1 a 10**. É atribuído pelo pesquisador, e quanto mais próximo de 10, maior a importância que o pesquisador atribuirá ao critério ano;
3. **ResearchYear**: é o ano em que a pesquisa foi desenvolvida;
4. **PublishYear**: é o ano em que o artigo foi publicado;
5. **R_Ci**: é o número bruto de vezes que o artigo foi citado.

Foram encontrados 1.717 artigos, dos quais, foram selecionados para leitura integral, 26 entre os temas identidade organizacional e identidade cooperativista.

No quadro a seguir estão apresentados os artigos considerados após a revisão crítica da literatura sobre identidade organizacional e identidade cooperativista.

Autores	Título do artigo	Abordagem Principal
Albert, S. & Whetten, D. A. (1985)	<i>Organizational identity. In: Research in Organizational Behavior</i>	Artigo seminal que define as três dimensões da identidade organizacional — centralidade, distintividade e permanência — como critérios essenciais que respondem à pergunta “quem somos?”
Knorr, K. & Hein-Pensel, F. (2024)	<i>Since Albert and Whetten: the dissemination of Albert and Whetten's conceptualization of organizational identity. Management Review Quarterly</i>	Revisitam e expandem o conceito clássico de Albert & Whetten, analisando como pesquisas posteriores aplicaram o modelo e como ele molda o comportamento e comprometimento dos membros organizacionais.
Oertel, S. & Thommes, K. (2018)	<i>History as a Source of Organizational Identity Creation</i>	Discute o papel da história e da reconstrução de eventos na construção da identidade organizacional.
Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997)	<i>Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing</i>	Propõe uma relação dinâmica entre cultura, identidade e imagem organizacional.
Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002)	<i>The Dynamics of Organizational Identity. Human Relations</i>	Avança na teoria ao propor a identidade como um sistema em fluxo, mediado por cultura e imagem; aborda ainda a “distintividade” como articulação interna e externa.
Marchiori, M. (2011)	<i>Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. Difusão</i>	Discute identidade como “personalidade organizacional”, mostrando o papel da comunicação e dos valores no reconhecimento institucional.
Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000)	<i>Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. Academy of Management Review</i>	Analisa a interdependência entre identidade e imagem e a natureza instável e adaptativa das identidades organizacionais frente a mudanças estratégicas.
Caldas, P. M. & Wood Jr., T. (1997)	<i>Identidade Organizacional. Revista de Administração de Empresas</i>	Propõem um modelo conceitual para estudar identidade sob diferentes níveis (individual/organizacional) e perspectivas (self/imagem), mantendo centralidade, distinção e durabilidade como eixos.
Schein, E. H. (2010)	<i>Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass</i>	Discute a cultura como base para a identidade — o conjunto de valores e pressupostos compartilhados que definem o comportamento organizacional.
Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991)	<i>Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. Academy of Management Journal</i>	Explora a imagem como espelho da identidade, influenciando a adaptação organizacional e o comportamento frente ao ambiente externo.
Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007)	<i>Social identity, organizational identity and corporate identity. British Journal of Management</i>	Enfatiza o papel da comunicação e da linguagem na formação social da identidade, integrando perspectivas de identidade organizacional e corporativa.
Ravasi, D. & Schultz, M. (2006)	<i>Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. Academy of Management Journal</i>	Examina como organizações reagem a ameaças à identidade institucional, ressaltando cultura e narrativa como mecanismos de defesa e reconstrução.

Whetten, D. A. (2006)	<i>Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. Journal of Management Inquiry</i>	Reforça a atualidade dos critérios originais e propõe esclarecimentos sobre centralidade e permanência, aplicáveis a organizações contemporâneas.
Franke, W. (1973)	<i>Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo. Saraiva</i>	Define o cooperativismo sob as vertentes econômica e filosófica, introduzindo a noção de “dupla-qualidade”
Franco, C. J. O. (2018)	<i>A figura do sócio, associado ou cooperado. In: Sociedades Cooperativas</i>	Analisa a posição jurídica e funcional do cooperado, reforçando a repartição de sobras e a colaboração mútua como expressão de identidade.
Puusa, A., Mönkkönen, K., & Varis, A. (2013)	<i>Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. Journal of Co-operative Organization and Management</i>	Discute a “natureza dual” das cooperativas — tensão entre fins econômicos e sociais — como traço definidor da identidade cooperativa.
Ashforth, B. E. & Reingen, P. H. (2014)	<i>Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. Administrative Science Quarterly</i>	Conceitua a dualidade idealismo–pragmatismo como uma “disfunção funcional” que, quando equilibrada, protege a identidade cooperativa.
Novkovic, S., Puusa, A., & Miner, K. (2022)	<i>Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities. Journal of Co-operative Organization and Management</i>	Consolida a “dupla natureza” (econômica e social) como DNA cooperativo e analisa a governança que equilibra essas forças.
Novkovic, S. (2022)	<i>Cooperative identity as a yardstick for transformative change. Annals of Public and Cooperative Economics</i>	Amplia o debate sobre identidade cooperativa como critério de transformação organizacional e social.
Etzeberria, G. M. (2020)	<i>The strengthening of cooperative identity through training. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo</i>	Defende a educação e formação cooperativa como meios de transmitir e proteger a identidade cooperativa ao longo do tempo.
Miranda, J. E. (2011)	<i>Cooperação e crise: a prevalência da axiologia cooperativa no agir empresarial. In Sustentabilidade e cooperativismo: uma filosofia para o amanhã.</i>	Discute a axiologia cooperativa (valores éticos e sociais) como instrumento de resiliência e diferenciação das cooperativas.
Barden, J. E., Forgiarini, I., Cristina, F., & Sindelar, W. (2024)	<i>Cooperative identity: a systematic literature review. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo</i>	Revisão sistemática que aborda estudos sobre identidade cooperativista entre 2019 e 2023
Spear, R. (2000)	<i>The Co-operative Advantage. Annals of Public and Cooperative Economics</i>	Analisa o “modelo de vantagem cooperativa” como decorrente de uma identidade participativa e democrática
van Rijn, J. (2022)	<i>The cooperative identity at U.S. credit unions. Journal of Co-operative Organization and Management</i>	Estuda a preservação da identidade em cooperativas de crédito, enfatizando a importância da governança e da orientação centrada no membro.
Bulgarelli, W. (1967)	<i>Direito das Sociedades Cooperativas. Saraiva</i>	Define a natureza jurídica <i>sui generis</i> das cooperativas e descreve a dualidade econômica-social como marca única do modelo econômico
Cracogna, D., Fici, A., & Henry, H. (2013)	<i>International Handbook of Cooperative Law. Springer</i>	Analisa a fundamentação jurídica e internacional da identidade cooperativa, destacando o papel das normas e princípios legais para a autenticidade institucional.

Tabela 1: Artigos resultantes da revisão crítica da literatura

Fonte: a autora

3.7.2 Segunda etapa: definição das dimensões e categorias de análise

A pesquisa em administração, compreendida nas ciências sociais, é ampla. De acordo com (F. Hair et al., 2005), estas pesquisas envolvem uma série de fenômenos, que incluem: estudar pessoas, sistemas e a interação entre estes elementos. E, para respaldar o processo da pesquisa é necessário seguir um determinado rigor metodológico.

Para definição das categorias de análise desta pesquisa, foram utilizadas técnicas de revisão da literatura, descritas nas próximas sessões, método indutivo com base nas documentações encontradas e critérios semânticos para categorização. De acordo com (Bardin, 1977), o critério semântico orienta o pesquisador a definir categorias de análise com base na similaridade do significado, buscando conexões que transcendem a literalidade das palavras. Este critério auxilia na elaboração das categorias.

Ainda para (Bardin, 1977), na utilização do método dedutivo, as categorias devem ser estabelecidas previamente à investigação, sendo fundamentadas em referências teóricas sólidas e objetivos já definidos. Para o autor, as categorias de análise são ‘classes’ que reúnem um conjunto de elementos com características comuns.

A partir das quatro dimensões descritas na fundamentação teórica, seis categorias de análise foram cuidadosamente agrupadas, utilizando os critérios acima citados, conforme tabela 1:

Dimensão	Categorias de Análise
Centralidade	Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos
Distintividade	Governança e Tomada de Decisão
Permanência	Identificação dos Cooperados à Cultura Cooperativista; Sentimento de Pertencimento
Dualidade	Geração de Valor ao Cooperado; Impacto Social e Responsabilidade Social

Tabela 2: Dimensões e categorias de análise

Fonte: a autora

Desde a origem, como uma característica fundamental do movimento, o cooperativismo tem a premissa de colocar o indivíduo no centro do processo; não apenas como beneficiário, mas como dono e agente transformador. Pinho (1996) e Franke (1978), apontam o reconhecimento do

indivíduo como parte do “código genético” do movimento. É dentro deste contexto que a categoria ‘reconhecimento e valorização dos indivíduos’ está enquadrada na centralidade, proposta por Albert e Whetten: como uma propriedade fundamental do cooperativismo, tendo em vista que tal dimensão está vinculada ao que é cerne e define a existência de uma organização.

Embora o reconhecimento dos indivíduos gere diferenciação em relação a outros modelos mercantis tradicionais, ele é, antes de tudo, premissa constitutiva do “porquê” do cooperativismo, pois sem a valorização do associado, a cooperativa não tem sentido nem existência autêntica. A ausência de reconhecimento e valorização desconfigura o cooperativismo, levando à apatia institucional e ao risco de descaracterização (Miranda, 2009).

A escolha da categoria ‘governança e tomada de decisão’ bem como seu enquadramento na dimensão ‘distintividade’, está respaldada na literatura, essencialmente no que torna uma organização única (Albert e Whetten, 1985). A estrutura de governança das cooperativas abrange um modelo democrático, pautado em transparência, voto igualitário e decisões tomadas em conjunto. Esses elementos são referenciados como “marcas indelévels” do fenômeno cooperativista (Miranda, 2009; ACI, 2013).

Ao contrário da lógica capitalista, na qual o poder decorre da proporção de capital investido, na cooperativa o voto vale pelo indivíduo, não pelo capital (Gide & Rist, 1941; ACI, 2013). Essa lógica atribui à governança cooperativa um caráter distintivo, reconhecível até por observadores externos. De acordo com Miranda (2009), processos decisórios abertos, reuniões periódicas, transparência e prestação de contas são “sinais visíveis” que permitem diferenciar cooperativas genuínas de outras formas associativas ou empresariais. Para Pinho (1996), a governança cooperativa é a operacionalização mais evidente do princípio universal da democracia nas organizações (princípio cooperativista primordial).

Assim entende-se que o modelo de governança ‘democrático-participativo’ é o pilar mais visível, reconhecível e eficaz na delimitação do ‘ser cooperativa’ frente aos demais tipos organizacionais. Sua existência e prática são fundamentais para preservar e comunicar uma identidade única e legitimada, funcionando como um símbolo potente da diferença cooperativista.

No referencial teórico é possível observar que a permanência aparece como capacidade de guardar e transmitir valores e práticas que atravessam gerações, mantendo vivas as raízes fundacionais do cooperativismo.

Para esta dimensão, que segundo os autores Albert e Whetten (1985), está ligada à “consistência, durabilidade e continuidade do núcleo identitário” da organização, foram definidas duas categorias de análise: identificação dos cooperados à cultura cooperativista, que é tratada a partir do contexto histórico e de sustentação do movimento, em função da disposição do cooperado; e sentimento de pertencimento, abordado pelo engajamento do cooperado e suas ações

junto à cooperativa ao longo do tempo.

De acordo com Franke (1978), a identificação do cooperado com a cultura organizacional é o principal mecanismo de transmissão intergeracional do *ethos* cooperativista. Este mecanismo faz com que seus membros se reconheçam como ‘parte viva da tradição’, disseminando experiências e o ‘jeito de ser cooperativo’. A ‘identificação do cooperado à cultura cooperativista’ é um termômetro para avaliar se e como a essência cooperativista se mantém ativa diante do tempo, das mudanças e desafios do mercado.

A segunda categoria da dimensão ‘permanência’, foi definida pois o ‘pertencimento’ não é apenas um efeito, mas uma condição necessária para que a identidade cooperativista seja mantida e atravessada no tempo. Organizações que conseguem gerar e preservar a sensação subjetiva de “ser parte” apresentam maior estabilidade de valores, práticas e relações (Albert & Whetten, 1985). O sentimento de pertencimento fortalece as raízes e cria sentido existencial para o cooperado ao longo do tempo, tornando-o um ‘guardião’ ativo dos valores. Ainda, nesta categoria, permeia o sentimento de legado, orgulho e sentido de comunidade.

Para Albert e Whetten (1985), a continuidade da identidade depende do grau de identificação emocional e simbólica dos membros, que gera sentido de permanência.

Na quarta dimensão da identidade cooperativista, definida como a ‘dualidade’, percebe-se que a geração de valor ao cooperado consiste na capacidade da cooperativa de proporcionar benefícios tangíveis e intangíveis, que transcendem o retorno econômico, mas abrangem também capacitação, qualidade de vida, inclusão, mutualismo, participação e fortalecimento do poder coletivo (Franke, 1978).

A natureza dual é intrínseca ao cooperativismo, uma vez que essas organizações, apoiadas em valores e princípios constitutivos, precisam equilibrar polos sociais e econômicos. De acordo com Pinha (1996), as cooperativas devem servir de modo equilibrado ao interesse econômico e à realização humana dos seus associados.

Assim, a geração de valor ao associado só se realiza plenamente quando há entrega simultânea de resultados financeiros justos, gestão democrática, vivência completa dos princípios de solidariedade, educação e responsabilidade coletiva (ACI, 2013).

A geração de valor ao cooperado é um ‘marcador dinâmico da dualidade cooperativista’, como define Miranda (2009). Pois, se a cooperativa privilegia resultados financeiros em detrimento dos associados, aproxima-se do modelo mercantil tradicional; se foca apenas no social, pode perder sustentabilidade no mercado. O valor se gera na harmonia entre ambos. O descompasso entre estas vertentes, descaracteriza a identidade cooperativista.

Por fim, ainda sobre a dimensão ‘dualidade’, entende-se que o impacto e responsabilidade social é um pilar essencial da identidade cooperativista, pois é a vertente que

diferencia o modelo dos demais modelos econômicos. É a atuação da cooperativa como vetor de transformação social e não meramente como agente econômico (ACI, 2013).

Esse papel de agente de desenvolvimento, é simultaneamente proveniente das dimensões sociais e condição para a manutenção da própria competitividade, formando um ciclo positivo de retroalimentação da dualidade. Essa categoria analítica sintetiza o dinamismo do modelo, mostrando que a cooperativa só é plenamente ‘cooperativa’ quando gera simultaneamente valor econômico e compromisso social, sempre tensionando e renovando sua identidade dual.

3.7.3 Terceira etapa: coleta de dados nos grupos focais

A partir da definição das categorias de análise, foi possível estabelecer um roteiro para facilitar a condução da comunicação e extração das percepções dos participantes.

O roteiro postado a seguir está embasado nas 6 categorias de análise, mencionadas da tabela

1.

1. Governança e Tomada de Decisão
1. Participação ativa dos cooperados e a contribuição para uma gestão democrática; 2. Transparência, comunicação clara sobre a gestão e os resultados, e confiança dos cooperados; 3. Governança, práticas organizacionais e princípios cooperativistas; 4. Intercooperação; 5. Desafios na gestão democrática da cooperativa.
2. Sentimento de Pertencimento
1. Reconhecimento e compartilhamento seu propósito; 2. Orgulho em atuar no meio cooperativista; 3. Sentimento de pertencimento entre os diferentes ramos do cooperativismo; 4. O sentimento afetivo dos cooperados em tempos de crise.
3. Geração de valor ao cooperado
1. O que significa “gerar valor” ao cooperado? 2. Valor percebido para os diferentes ramos do cooperativismo; 3. Viabilização dos projetos pessoais aos cooperados; 4. A reputação social da cooperativa e a criação de vínculos duradouros, mesmo em tempos de crise.

4. Identificação dos colaboradores e cooperados à Cultura Cooperativista
1. Entendimento sobre “cultura cooperativista”; 2. Alinhamento entre expectativas da cooperativa e individuais no cooperativismo; 3. Dúvidas sobre a essência cooperativista; 4. Objetivos, políticas, normas e valores das cooperativas: clareza e disseminação; 5. Engajamento.

5. Impacto Social e Responsabilidade Social
1. Contribuição para o desenvolvimento da comunidade/sociedade; 2. Iniciativas sociais; 3. Identidade cooperativista e a responsabilidade social; 4. Equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais das cooperativas.

6. Reconhecimento e valorização dos indivíduos
1. Políticas de reconhecimento e valorização para todos os membros; 2. Priorização entre aspectos financeiros ou sociais; 3. Convergência entre valores pessoais e valores da cooperativa; 4. Respeito no ambiente das organizações cooperativas <i>versus</i> respeito nas organizações não cooperativas.

A fim de organizar as informações contidas neste capítulo, foi utilizada a matriz de amarração, proposta por Telles (2001), que funciona como um esquema para mostrar o caminho percorrido e a lógica do estudo, conforme quadro a seguir:

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fundamentação Teórica	Técnicas e Instrumentos de Coleta	Técnicas de análise
Verificar se os elementos basilares da identidade cooperativa, que emergem da análise dos significados e valores compartilhados entre os membros das cooperativas, possuem convergência com as dimensões clássicas, proposta pela literatura de identidade organizacional	Realizar revisão crítica da literatura sobre identidade organizacional e cooperativista	Teoria clássica sobre identidade organizacional e Cooperativismo	Revisão sistemática da literatura e <i>methodi ordinatio</i> para seleção de artigos	Análise temática e de conteúdo
	Identificar os elementos/dimensões constitutivas da identidade cooperativista junto aos membros de diferentes setores e cooperativas	Identidade Cooperativista	Roteiro de conversa com Grupos Focais	Análise de conteúdo
	Analisar a convergência dos elementos constitutivos da identidade cooperativista, identificados entre os membros das cooperativas, às dimensões clássicas da literatura sobre identidade organizacional	Teoria clássica sobre identidade organizacional e Cooperativismo; Identidade Cooperativista	Análise da interseção de dados obtidos por meio dos grupos focais (primários) e base teórica (dados secundários)	Análise de conteúdo

Tabela 3: Matriz de amarração
 Fonte: adaptado de Telles, 2001

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentação dos resultados encontrados, considerando as intenções colocadas nos objetivos geral e específicos.

Após a revisão crítica da literatura, entendeu-se que as dimensões clássicas da literatura sobre identidade organizacional (centralidade, distintividade e perenidade) estão presentes também no reflexo da identidade cooperativista. Para além, das três dimensões, na revisão crítica da literatura sobre identidade cooperativista, surge uma quarta e importante característica, inerente ao movimento cooperativista, sem a qual não é possível estabelecer uma base da identidade cooperativista: dualidade. Dada a importância deste achado, esta característica foi considerada uma nova dimensão da identidade cooperativista.

Com a finalidade de discernir variáveis observáveis que respaldem as dimensões da identidade, embasados da literatura, foram extraídas seis categorias de análise. A partir delas, a análise qualitativa seguiu os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo anterior.

Assim, esta seção apresenta a análise dos significados das seis categorias encontradas, relacionadas aos códigos estabelecidos para o estudo. O agrupamento dos códigos levou em consideração a semântica e contexto das entrevistas.

A tabela a seguir demonstra a quantidade de ocorrência dos códigos definidos e o agrupamento nas categorias.

Códigos	Ocorrências	% na categoria	Categorias Analíticas	% TOTAL
○ Alinhamento de expectativas	5	3,05%	SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO	18%
○ Confiança na cooperativa	21	12,80%		
○ Engajamento	7	4,27%		
○ Falta de pertencimento	7	4,27%		
○ Fidelização	15	9,15%		
○ Fidelização FRÁGIL	25	15,24%		
○ Identidade cooperativista	14	8,54%		
○ Identificação à Cultura Cooperativista	12	7,32%		
○ Identificação geracional	37	22,56%		
○ Sentimento de pertencimento	21	12,80%		
TOTAL DA CATEGORIA	164	100%		
○ Consciência cooperativa	34	24,46%	CULTURA COOPERATIVISTA	15%
○ Cultura cooperativista	43	30,94%		
○ Comunicação	37	26,62%		
○ Diferentes setores	13	9,35%		
○ Essência cooperativista	12	8,63%		
TOTAL DA CATEGORIA	139	100%		

○ Fundador - cultura patriarcal (clã)	12	8,00%	GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÕES	17%
○ Gestão de Curto prazo	3	2,00%		
○ Gestão democrática e transparência	22	14,67%		
○ Governança e ESTATUTO	1	0,67%		
○ Governança e Tomada de Decisão	31	20,67%		
○ Liderança	10	6,67%		
○ Participação	21	14,00%		
○ política não democrática	6	4,00%		
○ Respeito nas relações	15	10,00%		
○ Aspectos legais e normativos	9	6,00%		
○ Falta de participação	8	5,33%		
○ decisões centralizadas	8	5,33%		
○ Estilo de liderança	4	2,67%		
TOTAL DA CATEGORIA	150	100%		
○ Geração de valor	2	1,31%	GERAÇÃO DE VALOR	17%
○ Individualidade x coletividade	12	7,84%		
○ Intercooperação	26	16,99%		
○ Valor econômico	64	41,83%		
○ Valor social	46	30,07%		
○ Concorrência entre cooperativas	3	1,96%		
TOTAL DA CATEGORIA	153	100%		
○ Reconhecimento e valorização dos indivíduos	32	25,20%	RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO	14%
○ Educação Cooperativista	31	24,41%		
○ Socialização cooperativista	27	21,26%		
○ Suporte cooperativo	37	29,13%		
TOTAL DA CATEGORIA	127	100%		
○ Impacto Social e Responsabilidade Social	60	35,71%	IMPACTO E RESPONSABILIDADE SOCIAL	19%
○ Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)	64	38,10%		
○ Greenwashing	4	2,38%		
○ Regionalidade	24	14,29%		
○ Reputação da cooperativa	16	9,52%		
TOTAL DA CATEGORIA	168	100%		
TOTAL GERAL (agrupamento nas categorias)				100%

Tabela 4: Ocorrência dos códigos e agrupamento das categorias de análise

Fonte: adaptado dos resultados da análise feita no Atlas.ti

Percebeu-se um equilíbrio entre as categorias de análise, o que pode comprovar a relevância harmoniosa destes itens ao referenciar identidade cooperativista.

As proporções de ocorrências, agrupadas nas dimensões, variam entre 14% e 19%, sinalizando que os discursos coletados nos grupos focais abordaram, de forma relativamente equitativa, tanto questões culturais e identitárias, quanto práticas organizacionais.

4.1 Sentimento de pertencimento

De acordo com Baumeister e Leary (1995), o sentimento de pertencimento é uma necessidade humana, fundamental para estabelecer laços interpessoais estáveis. Em contextos organizacionais, Walton e Cohen (2011) destacam que este sentimento se constitui como base simbólica e afetiva da identidade coletiva, sustentando práticas de colaboração e coesão social. Assim, pode ser compreendido como a experiência subjetiva de sentir-se parte de algo maior, a partir de um propósito compartilhado, que orienta comportamentos, valores e significados comuns.

O quadro a seguir traz a rede de significados, com base nos códigos criados para análise, que representa a análise dos resultados dos grupos focais.

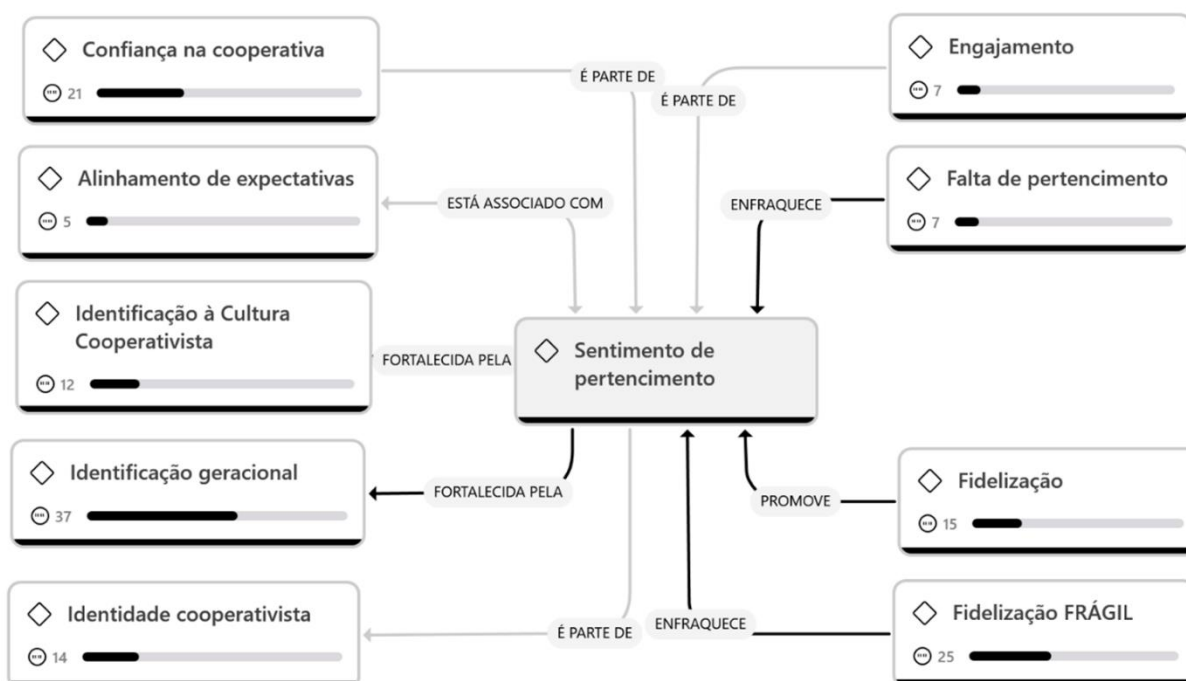


Figura 4: Rede de Significados – Sentimento de Pertencimento

Fonte: adaptado dos resultados da análise feita no Atlas.ti

Nove códigos foram criados para explorar e caracterizar a categoria ‘sentimento de pertencimento, utilizando a análise de conteúdo, de natureza indutiva. E, por meio do diagrama apresentado foi possível identificar relações que enfraquecem ou fortalecem a classe em questão.

A seguir, cada um dos códigos está justificado com trechos obtidos nos grupos focais, identificados como GF1, GF2, GF3, GF4 e GF5. Esta identificação será usada para todas as categorias de análise.

Código ‘confiança na cooperativa’

“As assembleias geram transparência, mas uma vez por ano é pouco.” (GF1)

“Transparência em momentos difíceis une mais que campanhas.” (GF3)

“A gestão ouvir e prestar contas em público faz toda diferença.” (GF4)

“Eu vejo que a gente tenta, sim, fortalecer essa participação, mas ainda é limitada. A cooperativa até criou comissões de pecuária e agricultura que levam reivindicações das bases, e a diretoria retorna oficialmente, com registro em ata. (...). A gente devolve essas respostas, explica o que foi possível resolver, o que é estrutural, o que depende de instância superior... e isso ajuda. O cooperado vê que a dor dele foi escutada, mesmo que nem sempre atendida. Isso cria um certo orgulho, uma confiança no processo.” (GF5)

“Um erro não explicando arruína todo o trabalho de anos.” (GF2)

“O cooperado confia em quem conhece o rosto; o digital ainda é distante.” (GF1)

“A confiança no jeito de cuidar é o que faz o vínculo durar.” (GF4)

“O cooperado sabe que quem vai estar ao lado dele é a cooperativa.” (GF3)

“Quando a safra quebra, a cooperativa chega antes do governo.” (GF3)

“O cooperado reflete muito isso: a cooperativa dá esse suporte diferente de revenda. Quando uma agroquímica quebrou, muita gente perdeu tudo. A cooperativa não. Ela sempre esteve lá, dá alternativas. É confiança, é amparo.” (GF5)

“A confiança vem de saber que não estamos sozinhos.” (GF5)

“Na pandemia, a Unimed não deixou em nenhum momento o médico desassistido. Antecipou a remuneração para todos os cooperados, mesmo sem atendimento. Nenhum outro plano teria feito isso. Nós somos uma sociedade de pessoas, não de capital.” (GF4)

“Reputação social fortalece em crises, gera confiança — em especial nas regiões novas (ex.: expansão Tocantins); perda de confiança destrói vínculos, como em cooperativas passadas.” (GF2)

A relação deste código com a categoria é de ‘fortalecimento’; em outras palavras, a confiança sentida pelos membros fortalece o sentimento de pertencimento junto à cooperativa. Trechos das falas dos participantes dos cinco grupos focais, permitem analisar e confirmar o código ‘confiança na cooperativa’, demonstrando o quão importante é este sentimento para construir o senso de pertencimento. Considerando que a confiança é a base das relações para estabelecer laços fortes e duradouros, é o termo mais concreto para expressar segurança. No entanto, é importante manter constância nas ações que fortalecem a confiança, como reporte aos membros, incentivo à gestão democrática e participação nas assembleias, e clareza na prestação de contas.

A confiança é fortalecida especialmente em tempos de crise, quando a cooperativa demonstra o cuidado e assistência aos membros. Assim, a confiança está ligada à função ‘protetiva’ da cooperativa, percebida como ‘porto seguro’ diante da vulnerabilidade do mercado.

Código ‘alinhamento de expectativas’

“Alinhamento entre expectativas da cooperativa e individuais é complexo; gestão deve disseminar valores; dúvida em crises; humanização é essencial, com linguagem adaptada por público e região.” (GF2)

“A geração nova ganhou pronto, é diferente essa experimentação.” (GF3)

“O cooperado hoje é diferente. Tem o que busca só ganho financeiro e o que busca crescer junto. Se a cooperativa não conecta propósito à realidade dele, ele vai embora.” (GF5)

“Propósito e economia precisam andar juntos pra fidelizar.” (GF4)

Embora a recorrência do código tenha sido baixa, indica que quando o cooperado reconhece que seus objetivos pessoais de crescimento, segurança e prosperidade, estão alinhados aos da cooperativa, há sinergia identitária. Esta condição gera a clareza de um propósito compartilhado entre cooperado e cooperativa.

Em alguns trechos é possível identificar também uma conexão com o código ‘identificação geracional’, pois as expectativas da nova geração podem ser completamente diferentes das gerações anteriores, por vezes, fundadores da cooperativa. E, este é um achado importante pois demonstra que, ainda que fundamentada em suas premissas constitutivas, a gestão da cooperativa precisa estar atenta às necessidades, que também mudaram com a sucessão de cooperados.

Código ‘identificação à cultura cooperativista’

“Cultura cooperativista é colaborativa [...]. É preciso entender que o que a gente faz tem um propósito. [...] Juntos somos mais fortes. [...] Não é só pensar no financeiro, mas no social também. Sustentável é esses três pilares caminhando juntos.” (GF1)

“Colaboração, apoio mútuo e confiança; ter com quem contar em crises ou decisões; valores de democracia e inclusão diferenciam da empresa privada.” (GF2)

“Quando a gestão copia empresa privada, a gente se perde.” (GF2)

“No crédito, parece enrolação; no agro, o pertencimento é mais natural.” (GF3)

“O nosso propósito é o ‘Jeito de Cuidar’. [...] Isso precisa estar disseminado entre médicos, colaboradores e cooperados. Quando se entende o que é aquilo, reflete nos comportamentos.” (GF4)

“É muito forte aquele negócio das colônias. [...] Ainda é muito forte dentro da cooperativa. O sentimento de pertencimento é muito mais forte na agro do que no crédito. É outro padrão de debate.” (GF5)

“No ramo de crédito a lógica é totalmente outra. O cooperado entra pra pegar o financiamento com a taxa melhor. Ele até diz que é cooperado, mas na prática é cliente. Quando vem outro banco com benefício maior, ele troca. O desafio é mostrar que ser cooperado é mais do que pegar empréstimo. A

gente tenta falar de origem, de ajuda mútua, mas o idioma financeiro é muito frio. Sem resgatar esse sentido comunitário, o crédito vai continuar com pertencimento frágil.” (GF5)

“Talvez se a gente fizer uma avaliação de consciência cooperativista dentro das cooperativas, teremos uma surpresa. [...] O colaborador é o contato fundamental pra engrenagem funcionar.” (GF4)

Esta variável é tanto fortalecida pelo sentimento de pertencimento, quanto o fortalece, e é traduzida pelo reconhecimento de valores e práticas do cooperativismo, onde os membros sentem que fazem a diferença atuando na cooperativa.

Um importante achado na análise deste código é que há um desafio ainda maior no ramo crédito, pois parece mais difícil identificar os valores e princípios do cooperativismo nas instituições financeiras. O mercado financeiro pode ter muitas outras oportunidades que atraiam pessoas que não tenham uma identificação fortalecida com a cultura cooperativista. O sentimento de pertencimento parece ser fortalecido onde o cooperativismo é um estilo de vida e não apenas uma ferramenta financeira.

Outra constatação imprescindível é que a maioria das falas está voltada ao sentimento do cooperado e, no entanto, é primordial considerar que, se o empregado está diretamente envolvido nas atividades e no relacionamento da cooperativa, ele precisa ter forte identificação à cultura cooperativista.

Código ‘identificação geracional’

“No agro a relação é diária, e isso faz diferença. Meu pai sempre vendeu pra cooperativa, comprou na cooperativa, era o lugar onde a gente resolvia tudo; a vida dele e da família tava ali. Eu continuo, mas já vejo que o meu filho e os sobrinhos pensam diferente. Pra eles, a cooperativa é uma opção entre várias, não é a única. E eu entendo, porque a dinâmica hoje é outra: tem internet, tem muita oferta, o mundo é global. Só que isso muda a essência do pertencimento. A lealdade que vinha pela necessidade virou uma escolha racional. Se a gente não conseguir mostrar propósito, o vínculo se perde na próxima geração.” (GF5)

“A gente vai ter que se adaptar às tendências. [...] Os filhos dos cooperados não estão naquela necessidade. Então, talvez precise mudar a forma de fazer.” (GF1)

“As cooperadas mais velhos são mais pertencentes, pela tradição [...]. Mas os mais novos já ganharam tudo pronto. No mercado de trabalho, o mais novo não cria vínculo. Está aqui hoje, amanhã em outro lugar.” (GF1)

“O que fica pra mim de tudo isso é que pertencimento é uma construção permanente. Não dá pra achar que ele está resolvido. Se a gente parar de investir em educação, em contar a história, em fazer as pessoas se enxergarem dentro do movimento, em pouco tempo o vínculo se desfaz. Cada geração precisa redescobrir o sentido de ser cooperada. As de antes vinham da necessidade, as de agora buscam propósito. O cooperativismo tem um papel incrível de juntar essas duas coisas: garantir resultado, mas sem perder a alma. E isso começa lá na escola, nas famílias, nos programas de jovens, mostrando que o valor de cooperar é também o valor de pertencer.” (GF5)

“Os funcionários mais antigos são muito mais cooperativistas que os novos. [...] O jovem troca de cooperativa por 50 reais a mais. Os antigos são mais fiéis, talvez porque passaram por dificuldades, viveram crises.” (GF4)

“Até uma geração o pertencimento se sustenta. Depois disso, já muda. A nova geração perdeu a raiz, pensa mais em dinheiro do que em fazer parte.” (GF5)

“O pai é cooperativista, mas o filho não é. Então a gente tem que começar lá com as crianças pra mudar essa cabeça.” (GF5)

Percebido como o código mais crítico e recorrente da categoria ‘sentimento de pertencimento’, pois, em todos os grupos foi possível perceber que a mudança geracional é um grande desafio à gestão, perenidade e identidade cooperativista.

Conforme os trechos destacados, nota-se que a geração atual tem mais acessos, mais informações e maior propensão a mudar de direção quando conveniente, demonstrando uma baixa identificação à cultura cooperativista. Para ‘os jovens’ a cooperativa não é uma certeza, mas uma opção, ou seja, enquanto a geração mais antiga associa pertencimento à história compartilhada e lealdade, os mais novos vinculam este sentimento à utilidade prática, condicionado ao serviço e não à identidade.

Uma percepção importante na ocorrência deste código é que, sem perder a essência cooperativista, a cooperativa precisa entender como se comunicar de maneira assertiva com a nova geração, já que as gerações não compartilham dos mesmos motivos e experiências para manterem-se ‘fiéis’.

O conflito da identificação geracional também acontece do lado dos empregados, onde se identifica um padrão de comportamento entre gerações. A geração mais nova tende a trocar de emprego, analisando simplesmente ganhos financeiros.

Código ‘identidade cooperativista’

“Ninguém nasce cooperativista; aprende.” (GF1)

“Identidade precisa ser falada o tempo todo.” (GF4)

“A gente só vai conseguir gerar pertencimento se falar o que o cooperativismo é, e falar o tempo todo. [...] Você não ama o que não conhece.” (GF4)

“Uniformizar discurso entre ramos dá identidade.” (GF5)

“Orgulho cooperativista precisa ser cultivado.” (GF5)

“Identidade é construída na prática, não em slogans.” (GF2)

O sentimento de pertencimento é inerente à identidade cooperativista. Os trechos destacados trazem essa percepção, endossando a teoria anteriormente abordada.

A identidade precisa ser ensinada, transmitida e constantemente reforçada. É um processo de construção coletiva que precisa ser vivenciado. A identidade cooperativista é um estilo de vida, além de ser norteadora de ações junto à cooperativa. À luz da teoria considerada no embasamento teórico, o *ethos* cooperativo é praticado desde o nível individual, ou seja, nas ações da vida social antes mesmo de estar na cooperativa, até o nível coletivo.

A importância de disseminar a identidade cooperativista constantemente também reside na intenção de tornar o movimento conhecido, cativo, pois o sentimento de pertencimento não pode existir no desconhecido. Pertencer é, antes de tudo, conhecer e reconhecer.

Um achado importante neste código reflete a busca por uma identidade única, independente dos ramos do cooperativismo, ou seja, elementos comuns à todas as instituições cooperativas, que caracterizam um movimento.

Código ‘engajamento’

“Participação ativa gera pertencimento — cursos, treinamentos, envolvimento em atividades. A vivência prática é o que cria laço; quem participa sente orgulho de contribuir.” (GF2)

“Motivação para engajamento vem do conhecimento e do propósito; a proximidade com a liderança aumenta a identificação.” (GF2)

“Ver resultado anima mais participação.” (GF3)

“Quando a gente fala de pertencimento aqui, eu lembro muito do que vivemos na pandemia: a cooperativa entendeu o papel social dela. A gente cuidou não só dos nossos cooperados, mas de comunidades inteiras. Isso gerou orgulho, trouxe uma união enorme. Muita gente que nunca se envolvia passou a vestir a camisa. A sociedade viu a cooperativa presente e abraçando causas. Essa experiência mostrou que o pertencimento se alimenta da ação, de enxergar o reflexo do nosso trabalho na vida das pessoas.” (GF1)

Este código e sua categoria reforçam-se mutuamente. Engajamento é a vertente comportamental do pertencimento, uma vez que o membro que se sente parte, também atua, participa, contribui e defende.

O engajamento surge quando o membro, tanto cooperado como empregado, entende o porquê de suas ações, qual a motivação e embasamento. E, o envolvimento gera um ciclo virtuoso.

O fomento à educação também aparece como um importante fator do engajamento, pois é a forma mais clara do interesse pelo desenvolvimento pessoal.

Código ‘falta de pertencimento’

“Se não tem voz, se desliga emocionalmente.” (GF1)

“Nos locais de expansão, muitos se sentem mais clientes do que cooperados; as distâncias físicas e culturais criam uma percepção de exclusão.” (GF2)

“Regionalismo interfere: quem é de fora não sente a mesma raiz.” (GF2)

“Eu penso um pouco diferente. A transparência existe, ninguém esconde nada, mas a maioria dos cooperados ainda não se sente preparada pra participar realmente. Eu tenho dificuldade até de preencher o conselho fiscal. O pessoal acha complicado, sente que não vai dar conta. E também tem um conformismo: ‘Ah, quem está lá faz bem, deixa como está’. A cooperativa vira uma ferramenta pra resolver o negócio dele e não um espaço de construção coletiva. Aí o pertencimento fica raso. Enquanto a gente não investir pesado em formação e mostrar que a gestão é também responsabilidade de cada um, vai ter sempre esse distanciamento.” (GF5)

“Ausência de reconhecimento fragiliza laço.” (GF3)

“O jovem não se vê como parte.” (GF3)

“Falta de retorno gera desligamento emocional.” (GF4)

“Jovens preferem marcas de mercado.” (GF5)

A falta de pertencimento é um indicador crítico, que enfraquece o sentimento de pertencimento. Em trechos ouvidos nos grupos focais, percebeu-se que pequenas falhas de comunicação, ou mesmo de direcionamento da cooperativa, podem ser responsáveis pela quebra do sentimento de pertencimento, que na maioria das vezes, exige tempo para ser construído.

Pode acontecer especialmente pelas falhas da narrativa cooperativista, quando as ações não são vivenciadas no cotidiano; há divergência entre o discurso e a percepção. Este contraste pode aparecer na falta de oportunidades de fala, falta de reconhecimento, acolhimento e proximidade. E, este sentimento é uma realidade tanto no quadro social quanto no empregatício.

A dissociação emocional e geográfica pode ser um grande agente da quebra do pertencimento, caso a cooperativa não tenha um projeto de expansão que considere esses fatores com muito cuidado. A distância física, quando não administrada com ações de aproximação, faz com que o membro cooperado deixe de se perceber como ‘dono’ e se afaste da cooperativa.

Este indicador também conversa com a variável ‘identificação geracional’, uma vez que há divergência de comunicação com a geração mais jovem. Este público não se reconhece na história da cooperativa. O pertencimento neste caso, não é exatamente uma frustração ou uma quebra; ele simplesmente não é sentido, não existe.

Novamente é pontuado pelos participantes, a urgência da cooperativa em aprender a se comunicar com a geração mais nova; saber o que de fato importa a eles para gerar pertencimento e lealdade.

Código ‘fidelização’

“Quem cresce junto permanece.” (GF1)

“Fidelidade nasce da confiança repetida.” (GF1)

“Fidelização é consequência do pertencimento.” (GF2)

“A cooperativa estava lá pra ajudar quando ninguém mais estava.” (GF2)

“Nas crises (ex.: pandemia), o apoio comunitário fortaleceu laços; o sentimento de gratidão é grande entre os mais antigos, que permanecem porque a cooperativa esteve presente quando era preciso.” (GF2)

“Relação de longo prazo precisa confiança e ética.” (GF3)

“Fidelizar é cuidar, não reter.” (GF3)

“Nas crises, o olhar da cooperativa pro associado — cuidar, renegociar dívidas, entender a dificuldade — isso é o que faz ele ficar.” (GF4)

“O sentimento de pertencimento é o que garante a perenidade. Ele gera fidelização, harmonia entre o econômico e o social. A cooperativa é uma extensão da família.” (GF5)

“Quando a gente fala de pertencimento aqui, eu lembro muito do que vivemos na pandemia: a cooperativa entendeu o papel social dela. A gente cuidou não só dos nossos cooperados, mas de comunidades inteiras. Isso gerou orgulho, trouxe uma união enorme. Muita gente que nunca se envolvia passou a vestir a camisa. A sociedade viu a cooperativa presente e abraçando causas. Essa experiência mostrou que o pertencimento se alimenta da ação, de enxergar o reflexo do nosso trabalho na vida das pessoas.” (GF3)

Este código é tido como efeito do pertencimento; como a manutenção do vínculo e do relacionamento ao longo do tempo.

Nos trechos retirados dos grupos focais, percebe-se que a ação de continuidade vem da confiança e do pertencimento bem estabelecidos, especialmente em momentos de crise; o que resgata os princípios cooperativistas de ajuda mútua, superando expectativas puramente econômicas. A crise representa um catalisador simbólico do pertencimento, transformando a cooperativa em referência de cuidado com o indivíduo.

O cuidado também é refletido quando o membro sente que a cooperativa é ‘família’. Nesse ponto, se mantem fiel por afeto e identificação.

Código ‘fidelização frágil’

“Quem não entende o propósito troca fácil.” (GF1)

“Sem identidade, fidelização vira conveniência.” (GF1)

“Nos ramos de crédito, o pertencimento é condicionado aos benefícios — se há taxas melhores, o vínculo se mantém; se não, migram para concorrência.” (GF2)

“Jovens veem como transacional, não vitalícia.” (GF3)

“Hoje é assim: se o outro me dá cinquenta reais a mais, eu vou. [...] Se não fez sentido, acabou. Não tem cultura, não tem fidelidade.” (GF4)

“Quando tem duas cooperativas no mesmo município, o pertencimento se esvazia. O cooperado fica cotando preço. Quanto maior ele é, menos dependente.” (GF5)

Este código representa a forma superficial e condicional do vínculo, baseada em pragmatismo e conveniência. É o limite entre pertencimento autêntico e adesão oportunista.

Nota-se também, que no ramo crédito é ainda mais difícil estabelecer um vínculo forte se o entendimento do membro sobre seus benefícios estiver em ‘xeque’. É preciso alterar a lógica de mercado para a lógica identitária.

Novamente há uma ligação com o código ‘identificação geracional’, pois, de acordo com os participantes, o ‘jovem’ é mais suscetível a migrar para a concorrência conforme análise de benefícios imediatos. O pertencimento se torna efêmero e condicionado a ganhos materiais. Exatamente a lógica contrária ao cooperativismo.

Um achado importante nesta análise é o fato de que, nem sempre é possível realizar a intercooperação. Fato que corrobora para a concorrência entre cooperativas; o que pode enfraquecer a lógica e o movimento cooperativista.

Fica evidente a importância dos nove códigos na construção da categoria ‘sentimento de pertencimento’, para explicar como esta variável pode ser observada e mensurada e, como faz parte da identidade cooperativista.

A partir das falas dos participantes, nota-se que o sentimento de pertencimento não pode ser medido em termos financeiros, mas na força dos laços de confiança, reciprocidade e identidade compartilhada. Um forte sentimento de pertencimento transforma os membros em defensores engajados, dispostos a investir tempo, lealdade e até mesmo a tolerar dificuldades em nome do bem coletivo e da perenidade do projeto.

Esta característica permite confirmar o enquadramento da categoria ‘sentimento de pertencimento’ na dimensão ‘permanência’ de Albert e Whetten, pois, conforme justificado no item 3.7.2, um forte sentimento de pertença é condição necessária para a manutenção e preservação do ideal cooperativista, fortalecendo raízes e criando sentido existencial aos membros.

4.2 Cultura cooperativista

De acordo com a abordagem do referencial teórico desta pesquisa, a cultura cooperativista pode ser entendida como um processo social e histórico de construção identitária, que integra valores, práticas e princípios voltados à cooperação, solidariedade e participação democrática. Para Frantz (2012), esta construção resulta de um movimento educativo e coletivo, no qual os membros internalizam e reproduzem valores comuns por meio da vivência cotidiana e da atuação nas decisões organizacionais. Este conceito reflete o *ethos* cooperativo, traduzido como uma forma de vida, de pensamento.

Para a construção desta categoria de análise, quatro códigos foram criados, a partir das impressões dos participantes dos grupos focais.

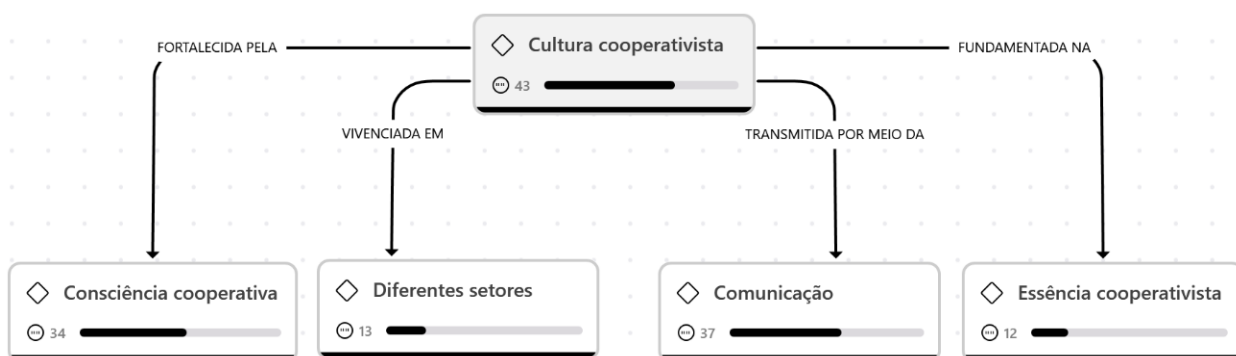


Figura 5: Rede de Significados – Cultura cooperativista
Fonte: adaptado dos resultados da análise feita no Atlas.ti

Código ‘consciência cooperativa’

“É muito cultural... por exemplo, na minha cooperativa é muito comum as famílias estarem inseridas e isso acaba passando de geração em geração.” (GF3)

“Acredito que é um trabalho que está sendo construído. Embora eles (os cooperados) saibam que fazem parte da cooperativa, ainda não se envolvem muito.” (GF1)

“Faço a integração de colaboradores e sempre gosto de mostrar os números do cooperativismo a nível nacional e mundial, pois quando as pessoas não estão inseridas nesse meio, parece que tanto faz. Mas, quando estão inseridos, brilha os olhos.” (GF1)

“O que direciona a cooperativa, tá muito claro e é muito disseminado. O que vai alinhar a cultura ao cooperativismo é a prática dos valores no dia a dia.” (GF2)

“Trabalhei 13 anos em cooperativa de saúde e só conheci cooperativismo há 5 anos.” (GF2)

“No Oeste do Estado, o que movimenta a economia são as cooperativas. Com mais de 16 mil colaboradores e mais de 9 mil famílias de cooperados, a gente não pode brincar.” (GF3)

“Tem que ser entendido como um estilo de vida cooperativista; não é só participar de assembleia, é viver isso no dia a dia.” (GF4)

“Sou filha de agricultores... e lá na região Oeste do Paraná o cooperativismo sempre fez parte da vida da gente desde criança. Já em São Paulo, as pessoas nunca tinham ouvido falar.” (GF4)

“Tem cooperado que enxerga a cooperativa como empresa. Ele acha que é cliente, não dono.” (GF5)

“E essa turma mais nova não tem noção do que é cooperativismo, principalmente nos centros maiores. Se você vai para o nível operacional então, provavelmente ninguém vai saber explicar.” (GF5)

Por meio das falas dos cinco grupos focais, percebe-se que há consciência cooperativista entre os membros, tanto no lado dos cooperados como dos empregados. No entanto, é um processo em construção e precisa de constante reforço. Este código está fortemente relacionado ao código da ‘comunicação’, pois, para ter a consciência é preciso ter o conhecimento. Então, saber do seu papel e importância no meio cooperativo é fundamental para exercer o cooperativismo. O vínculo com a comunicação é especialmente voltado às ações com cooperados e empregados, para que desde a sua integração, o membro já possa ter conhecimento das diferenças primordiais entre a cooperativa e empresas de mercado tradicional, e entenda sua finalidade em cada posição. Em

algumas falas é possível perceber que este conhecimento não atinge a todos os níveis da cooperativa e este achado é importantíssimo para possíveis decisões e ações de comunicação e treinamento nas cooperativas.

Observando que a educação é um dos princípios do cooperativismo e que o processo de aprendizado eleva os níveis de consciência, tratar e fortalecer ações de treinamento entre os membros parece uma questão urgente para reforçar a cultura cooperativista.

Também pode ser percebido com um ‘sentimento’ regionalizado, quando se observa que em determinadas regiões do Estado, onde o cooperativismo é a maior força econômica, as pessoas têm essa consciência cooperativa e esse preparo como um estilo de vida, já intrínseco na sua forma de agir. É novamente, a vivência do *ethos* cooperativo.

Código ‘diferentes setores’

“Eu vejo que no agro a gente consegue trabalhar melhor o sentimento do cooperativismo, pois é mais palpável” (GF1)

“No ramo saúde, parece que este sentimento de cooperativismo não é tão forte. A forma do cooperado agir, nas equipes e internamente, não é como o agro. E, nas cooperativas de crédito, tem a concorrência com o mercado e o que ele a pessoa a estar numa cooperativa de crédito são os benefícios.” (GF1).

“Dentro do agro acredito que está muito universal mesmo, de conceito, de percepção [...], nos outros ramos não sinto tão forte ainda os princípios.” (GF2)

“Troquei de ramo e me perguntaram se daria certo. Mas, se a gente seguir dentro do mesmo propósito, não tem como não dar certo, o problema é fazer chegar a cultura para cada um.” (GF3)

“No crédito, por exemplo, a pessoa entende o retorno financeiro, mas nem sempre o social.” (GF3)

“Na saúde, o profissional é formado para o individualismo e isso faz com que levar o cooperativismo para dentro da prática médica seja um desafio enorme.” (GF3)

“Na cooperativa de crédito, se o banco tem taxa mais baixa, ele vai pro banco... falta compreender o diferencial.” (GF4)

“No agro, é diferente — o produtor vê a cooperativa toda semana, convive com o técnico, com o gerente, com a entrega.” (GF4)

“Tem questão de região também: nas cidades pequenas, a cooperativa é mais próxima da comunidade; na capital, as pessoas estão correndo o dia todo.” (GF4)

“Quanto mais a gente cresce, mais difícil é fazer todo mundo participar; falta espaço, estrutura, e às vezes falta o ‘olho no olho’.” (GF4)

“O sentimento de pertencimento varia de acordo com o ramo. O agro tem isso muito mais forte do que o crédito, a saúde ou o trabalho.” (GF5)

“No agro, existe essa convivência mais próxima — todo mundo se conhece, fala de cooperativa no cotidiano. No crédito, é mais transacional: se a taxa for melhor no banco, ele sai.” (GF5)

“Na saúde, a dificuldade vem do modelo profissional, o médico é muito individualista, então o cooperativismo se dilui.” (GF5)

Percebe-se unanimidade entre os cinco grupos focais, de que a cultura cooperativista é compreendida com intensidade diferente conforme os ramos do cooperativismo. Hora permeando por valor social, hora pela lógica competitiva, especialmente em ramos como crédito e saúde.

No ramo agro, a internalização da cultura tende a ser mais fluída, e muito se explica na condição da comunidade, que fortalece a cooperação e a prática dos princípios, socialmente enraizados; sobretudo em cidades menores, nas quais a cooperativa é, muitas vezes, o centro econômico do lugar.

A expansão geográfica das cooperativas entra como um desafio neste código pois, além de trazer diversificação de público, dificulta o contato mais próximo com cada membro, exigindo da cooperativa estratégias elaboradas de alcance e participação de todos.

Nestes achados, é importante observar que, embora universais, as cooperativas precisam reinterpretar os princípios de acordo com o seu contexto.

Código ‘comunicação’

“A comunicação Clara sobre a gestão dos resultados fortalece essa confiança nos cooperados.” (GF1)

“E aí, uma coisa que eu achei bem interessante que foi feito lá na nossa cooperativa, é que agora a diretoria está indo para as unidades de atendimento e denominaram o programa de café com a presidência. (...). É como se eles estivessem dando respostas a questionamentos que surgiram lá nas pré-assembleias (...). É uma conversa, literalmente, justamente para trazer essa proximidade, essa comunicação com o cooperado, trazendo as respostas dos questionamentos que tiveram em outros momentos.” (GF1)

“A comunicação interna é um desafio grande... eles (empregados) não entendem o cooperativismo.” (GF1)

“A gente fala pouco sobre o modelo cooperativo. Falha em divulgar nosso diferencial, nosso jeito de fazer negócio.” (GF4)

“Eu acho um desafio muito grande é se evoluir da comunicação internamente para as nossas unidades, porque no fundo, quem está falando com o cooperado somos nós.” (GF1)

“O ingresso de novos colaboradores, eu acho que falta um pouco dessa sensibilização de como executar realmente nossa função, visão e valores.” (GF2)

“Então, eu percebo assim, e eu quero trazer aqui a mea-culpa, que na minha opinião, é melhorar a comunicação de tudo aquilo que as cooperativas promovem, desenvolvem social e economicamente. Esse é o primeiro ponto.” (GF2)

“Eu acho que um pouco da minha crítica é isso. A gente comunica a mesma coisa igual para todo mundo. Será que a gente não tem que fazer isso de maneiras diferentes.” (GF2)

“É, eu ia falar, principalmente, você falou muito bem na questão do social. enquanto educação, mas uma coisa que a gente faz muito bem e a gente vende não tão bem, é o impacto que a cooperativa causa onde está. Seja em geração de emprego direto, e vou falar de novo, o exemplo do ramo crédito. Enquanto o pessoal dos bancos está fechando, a gente está abrindo agência nas cidades pequeninhas.” (GF2)

“Os canais são bons, mas falta falar da essência, contar por que a gente existe.” (GF3)

“São tempos também que as coisas mudam e que realmente a gente não consegue entender o que é a necessidade do jovem. Ou então, quando você tem que comunicar, por exemplo, o que é o cooperativismo, você usa uma linguagem universal, única para comunicar aquele tema, né? Não. Vai usar uma linguagem para criança, outra para o jovem, outra para o pessoal mais sênior. Então a gente sabe que é uma dificuldade que a gente tem” (GF3)

“Talvez não consiga comunicar tão bem com esse público (jovem). Então talvez, para o cooperado é o que está faltando (...) eu acho que comunicar a nossa essência, o que a gente faz de diferença, que é o cooperativismo.” (GF4)

“A comunicação é clara, mas às vezes o cooperado não entende o conteúdo — é preciso facilitar, traduzir o tecnicismo.” (GF5)

“Nós fazemos muito bem o ESG (**Environmental, Social and Governance**), mas falamos pouco. A gente trabalha demais, mas não comunica os impactos.” (GF5)

“O cooperado tem confiança, mas a comunicação precisa tocar mais — emocionar, não só informar.” (GF5)

“As cooperativas se diferenciam das empresas porque comunicam propósito, não apenas produto. É isso que a gente precisa reforçar.” (GF5)

A comunicação é sempre uma variável complexa e multifacetada. Por meio das falas dos participantes dos cinco grupos, percebe-se que é compartilhada a compreensão da comunicação como eixo estratégico da disseminação e manutenção da cultura. Há um reconhecimento coletivo de que comunicar não é só emitir informação, mas despertar sentido, traduzindo a motivação das ações. Sob essa perspectiva, a comunicação atua como elo entre valores, princípios e a prática das ações no dia a dia.

O código ‘comunicação’ também está fortemente vinculado à confiança e engajamento dos membros, sejam cooperados ou empregados, operando como mecanismo de fortalecimento e conservação da cultura.

Os desafios, no entanto, são tão complexos quanto a importância deste código. As diferenças geracionais e ocupacionais dentro das cooperativas, geram múltiplas percepções e expectativas quanto à comunicação. Enquanto os jovens demandam agilidade, linguagem digital e interatividade, os públicos seniores valorizam a proximidade relacional e o contato direto com a gestão, alicerçado em transparência e escuta ativa. Essa heterogeneidade revela que a adequação da linguagem e dos canais é condição crítica para a efetividade da comunicação.

Outro ponto recorrente nas discussões é a necessidade de traduzir conteúdos técnicos e resultados organizacionais em linguagem acessível aos cooperados. A assertividade da comunicação depende, nesse sentido, de habilidades pedagógicas e empáticas, capazes de gerar compreensão e adesão. Esse aspecto se estende também ao processo de integração de novos colaboradores, que precisam compreender, desde sua inserção, o papel da cooperativa, seus valores e princípios, de modo a replicá-los nas relações internas e no atendimento à comunidade.

As falas também apontam a existência de uma verticalização das informações, frequentemente concentradas na alta gestão; o que pode limitar o fluxo da comunicação. Assim, é consenso que a comunicação cooperativista deve ser plural, inclusiva e transparente, promovendo um diálogo contínuo entre dirigentes, empregados e cooperados. Somente ao exercer esse papel dialógico e formativo, a comunicação cumpre sua função essencial: transformar princípios em prática diária e consolidar a cultura cooperativista como expressão viva de valores compartilhados.

Ao assumir uma função mediadora e educativa, a comunicação cumpre seu propósito essencial, de converter princípios abstratos em práticas cotidianas significativas, e consolidar a cultura cooperativista como uma expressão dinâmica e autêntica de valores coletivamente compartilhados.

Código ‘essência cooperativista’

“No caso dos colaboradores, acho que tem muito a ver com o propósito. Por que eu gosto de estar aqui? Por que o profissional permanece tanto tempo na cooperativa e deixa de ir para uma outra oportunidade, porque o trabalho dele no cooperativismo tem propósito.” (GF1)

“A cultura cooperativista é muito isso... ter com quem contar.” (GF1)

“A cooperativa contribui com mudança de mentalidade, quando informa sobre o princípio do cooperativismo nas diferentes faixas etárias, com programas específicos como Cooperjovem e União faz a Vida.” (GF2)

“Nas cooperativas que alteram demais o presidente da cooperativa, há uma mudança frequente de pensamentos. Então, assim, você ter uma pessoa à frente da cooperativa que é o guardião da essência do cooperativismo é extremamente fundamental.” (GF2)

“Eu já acredito que correm em paralelo. Tanto a questão de geração de valor... A gente acredita que todos eles estão ali por um resultado, só que há também essa troca de valor social. Mas quando o associado identifica na cooperativa os seus princípios, então ele reconhece dentro da cooperativa aqueles princípios que ele tem dentro da família, que é a confiabilidade, que é a transparência, que eu acredito que seja a partir daí que ele vai gerar valor e ele vai ter essa conexão com a cooperativa.” (GF2)

“É importante que o crescimento econômico não faça a gente perder a essência dos princípios.” (GF3)

“A governança precisa refletir a essência cooperativista, senão a gente vira empresa comum.” (GF3)

“A questão pontual do tipo, não acho que eu trabalho numa cooperativa. O colaborador em si, ele não entende, assim como o médico, o colaborador também, às vezes não entende o que é uma cooperativa. Ele acha ali que é só mais um.” (GF4)

“Existem situações em que colaboradores e cooperados duvidam da essência... os colaboradores entendem melhor as normas do que os médicos, mas às vezes falta nos dois lados.” (GF5)

“Eu acredito que sim, tem que ser, o ambiente, o mercado, esse ambiente competitivo, ele existe, mas se você perder a essência, se você perder a tua forma de ser e aí por isso, qual é o propósito da cooperativa, para que a cooperativa existe, por que nós estamos aí? Por que eu levanto todo dia cedo para ir para a cooperativa? Se a gente não tiver forte isso, você começa a perder (o propósito) mesmo.” (GF5)

“Eu vejo que os princípios cooperativistas têm se perdido no momento da expansão.” (GF1)

A essência cooperativista pode ser entendida com a base filosófica que sustenta a cultura, pois mesmo diante da complexidade organizacional, é o elo que garante coesão e autenticidade ao movimento. Os princípios e valores que harmonizam ética, transparência, resultado econômico e responsabilidade social são eixos fundamentais da essência cooperativista.

Para os participantes, nota-se que a essência está ligada aos princípios e valores, especialmente no sentido coletivo, de ajuda mútua. No entanto, a expansão econômica da cooperativa pode trazer desafios e desequilibrar a dualidade econômica e social da instituição.

Observa-se também que o código ‘essência cooperativista’ está fortemente articulado a outros eixos, especialmente ao código ‘comunicação’, na medida em que a essência precisa ser comunicada, vivida e reconhecida nas práticas cotidianas. Preservar essa essência implica tornar visível o ‘jeito de ser e de fazer’ da cooperativa, garantindo que os princípios não permaneçam restritos ao discurso institucional, mas se manifestem de forma concreta nas políticas de gestão, nas relações de trabalho e no relacionamento com os cooperados e a comunidade. Assim, a vivência da essência é o que legitima o discurso cooperativo e transforma a cultura em experiência compartilhada.

Embora os participantes demonstrem ampla compreensão sobre o significado da essência cooperativista, reconhecem que sua disseminação permanece um desafio, principalmente em contextos de ramos distintos, níveis hierárquicos variados e nas diferentes unidades organizacionais das cooperativas. Esta constatação reforça que a essência não é um conceito abstrato, mas uma prática social em constante atualização, que se renova à medida que é comunicada, ensinada e incorporada nas relações cotidianas de trabalho, gestão e convivência.

Os quatro códigos são importantes na construção da categoria ‘cultura cooperativista’ pois possibilitam observar como cada um deles colabora com essa constituição, de forma dinâmica e paralela. A cultura se reafirma nas ações de membros altamente integrados, práticas educativas e comunicação clara e transparente.

As descobertas desta categoria permitem confirmar o enquadramento, na dimensão clássica de Albert e Whetten, da ‘permanência’, que está ligada à durabilidade e continuidade do núcleo identitário de uma organização.

O enraizamento da cultura cooperativista atua como elemento de maior relevância da continuidade intergeracional dos valores e princípios do cooperativismo, caracterizando a perenidade do movimento, e um meio de identificar como a essência se mantém viva diante das mudanças e desafios do mercado.

4.3 Governança e tomada de decisão

Para Tricker (2015 citado em Shahzad et al., 2022), a governança pode ser entendida como o sistema por meio do qual as organizações são dirigidas e controladas, assegurando que estruturas, regras e mecanismos orientem decisões estratégicas e que haja monitoramento dos gestores. Ainda segundo o autor, a governança deve ser configurada de forma que os interesses sejam equilibrados, criando bases para boas práticas decisórias, transparentes e eficazes.

Observando a teoria anteriormente abordada, sobre os princípios e valores sobre os quais o cooperativismo foi construído, tratar o tema ‘governança’ no meio cooperativista, é complexo, e exige constante equilíbrio. Para Cornforth (2004), a governança nas cooperativas caracteriza-se por um conjunto de tensões e paradoxos estruturais entre democracia, eficiência, controle e preocupações sociais, resultantes exatamente de sua natureza associativa.

A tomada de decisão é inerente à governança e depende do desenho institucional, que define como as escolhas são feitas e as ações implementadas.

Os doze códigos criados nesta categoria são alicerces que sustentam um ecossistema que precisa equilibrar elementos estruturantes e vetores de fragilidade. Os trechos a seguir foram extraídos dos grupos focais, e reforçam a importância de cada código para a análise. Alguns códigos foram agrupados na análise pela similaridade semântica e o contexto das falas.

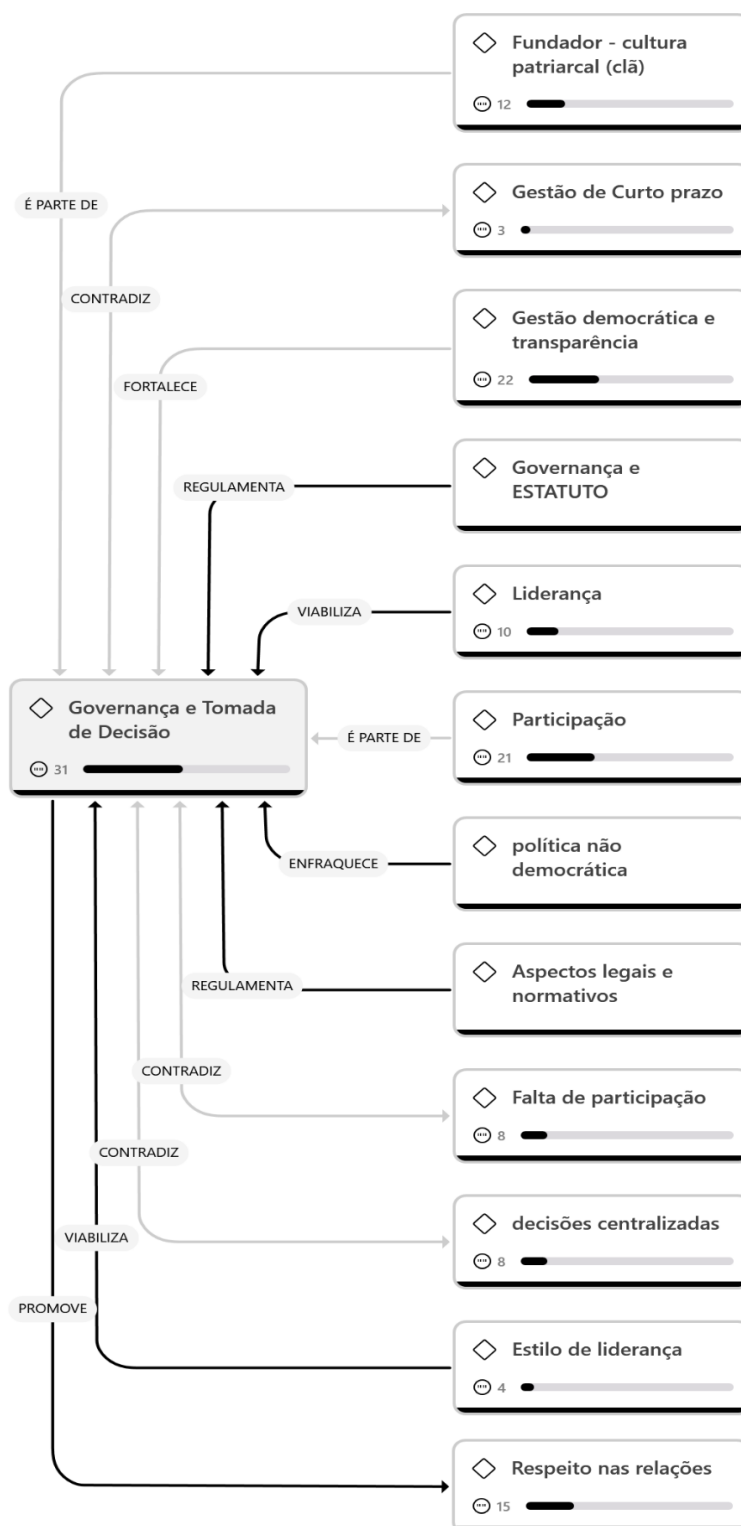


Figura 6: Rede de Significados – Governança e tomada de decisão
 Fonte: adaptado dos resultados da análise feita no Atlas.ti

Código ‘respeito nas relações’

“É uma conversa literalmente (da diretoria com o cooperado), justamente pra trazer essa proximidade, essa comunicação com o cooperado, trazendo as respostas dos questionamentos que tiveram em outros momentos. (...). Eles se sentem mais satisfeitos em ser ouvidos.” (GF1)

“O cooperado entende que ele tem essa liberdade de chegar na gestão.” (GF1)

“Tratamento respeitoso à humanidade, sem segregação, sem diferenciação do pequeno do grande, do cara que tem dificuldade, do cara que está bem.” (GF2)

“No crédito, a gente tem os comitês de associados, que se reúnem a cada três meses. Levamos informações da cooperativa para eles e temos o momento de ouvi-los também. Eles ajudam, trazem demandas.” (GF4)

“Existem casos de sucesso, em que a comunidade é participativa, os cooperados são participativos, entendem do que se trata.” (GF4)

“Você tem que ouvir, sim, os produtores. Ouvir os cooperados.” (GF5)

“O cooperativismo é um modelo de gestão diferente, mais transparente, mais próximo, todo mundo se conhece, transita no mesmo meio.” (GF5)

“Lá não tem dúvida nenhuma, nós não temos nenhuma distinção de nada... não importa se é homossexual, se é hétero, se é branco, se é preto, se é mulher, se é homem, não importa, é competência que importa.” (GF5)

O código ‘respeito nas relações’ aparece como um princípio relacional, que se materializa em práticas concretas nas cooperativas. Na visão dos participantes, o respeito é observado na escuta verdadeira dos membros, consideração de suas necessidades, retornos, ainda que negativos, e a real proximidade com a gestão.

Os participantes demonstram ainda a importância de não diferenciar membros cooperados em função do porte (produção ou negócios com a cooperativa). Esse ponto conversa diretamente com o princípio básico do cooperativismo sobre a democracia. Cada membro tem um voto igualitário, independente do seu tamanho, em termos econômicos.

A fala sobre não fazer qualquer distinção entre as pessoas e considerar a competência está no contexto do quadro laboral, onde as cooperativas entendem que a meritocracia é o critério primordial, o que respalda aplicação dos princípios e valores cooperativistas sobre a importância das pessoas.

Códigos ‘liderança’ e ‘estilo de liderança’

“Agora a diretoria está indo para as unidades de atendimento e denominaram o programa de ‘Café com a Presidência’.” (GF1)

“Existe uma instância superior que vai finalizar a decisão. Então, às vezes é divergente... do que o grupo de cooperados queria.” (GF1)

“Eu acredito que a parte da liderança é prática; eles têm, sim, um papel fundamental e existe essa relação de proximidade.” (GF2)

“Programas de liderança, reuniões de coordenadores, que é onde começam as discussões da cooperativa, antes mesmo da assembleia.” (GF3)

“Em algumas cooperativas, quando o presidente está se aproximando de um limite de mandato, já começam a preparar alguém para suceder e manter tudo igual, dentro da mesma chapa.” (GF4)

“Os ‘antigos’ é que ocupam os espaços e eles não procuram renovar a visão. É aquilo que eles falam e pronto. Não aceitam muito a opinião dos mais jovens, nem mudanças na governança.” (GF4)

“Em alguns casos, o colégio de delegados é muito alinhado com o presidente, próximos pessoalmente. Então, acabam votando sempre com o presidente.” (GF4)

“Atualmente ainda nas presidências, você tem muito dos fundadores, os tradicionais, que de repente esse nível de resistência pode estar um pouco mais acentuado. Nas transições que virão futuras, você vai tendo uma visão um pouco mais de colaboração.” (GF5)

“Na nossa cooperativa, a diretoria sempre reserva vaga para um jovem e uma mulher no conselho, mas eu vejo muito isso como algo feito mais para ficar ‘bonito socialmente’, para dizer que tem jovem, que tem mulher, do que como espaço de participação efetiva. E, mesmo assim, normalmente são perfilados e escolhidos por eles”. (GF4)

É possível evidenciar, por meio dos trechos acima, que há duas percepções sobre o estilo de liderança: ao mesmo tempo em que representa a sustentação das estruturas existentes, é também o principal gargalo para a consolidação de uma gestão efetivamente democrática.

Se, de um lado a liderança é vista como essencial em seu papel direcionador, mediadora, especialmente em questões políticas, e guardiã da cultura cooperativista, por outro lado, é considerada majoritariamente centralizadora e tradicional, onde os ‘mais antigos’ dominam as decisões.

No contexto das falas, observou-se que alguns ritos e programas, como os comitês para jovens e mulheres, são mais simbólicos que de fato substantivos, representando uma certa resistência a mudanças.

Este código ainda conversa com o código ‘fundador – cultura patriarcal’, que será visto na sequência.

Códigos ‘fundador – cultura patriarcal’, ‘decisões centralizadas’ e ‘políticas não democráticas’

“Hoje são 84 líderes do Conselho Construtivo, 18, 19, são mulheres. É a minoria, mas já tem; o que há 20, 15 anos atrás era só de homem.” (GF2)

“O que eu vejo hoje é que, muitas vezes, os ‘antigos’ é que ocupam os espaços e eles não procuram renovar a visão. É aquilo que eles falam e pronto. Não aceitam muito a opinião dos mais jovens, nem mudanças na governança.” (GF4)

“Onde tem a sede da matriz, que foi colonizada por holandeses, que hoje têm a cultura cooperativista muito forte, o cooperado participa mais.” (GF3)

“Sinto que ainda temos conselhos formados, em muitos casos, por sócios fundadores lá de trás. Para essas pessoas, a cooperativa ‘é deles’: ‘Eu fundei, a cooperativa é minha’. Em alguns casos, a sucessão é de pai para filho.” (GF4)

“Quando o presidente está se aproximando de um limite de mandato, já começam a preparar alguém para suceder e manter tudo igual.” (GF4)

“Quando você pega a Agrária, que é os alemães, é muito forte aquele negócio da colônia; as colônias holandesas. Quando você vai abrindo, vai espalhando, isso vai diminuindo. Os fundadores já morreram, está lá filhos, netos e isso pode ir perdendo um pouquinho (da cultura patriarcal).” (GF5)

“Na nossa região, a discriminação por parte do cooperado com relação a mulher do campo é muito forte ainda.” (GF5)

“Uma mulher agrônoma chega numa propriedade, a mulher do cara (cooperado) não quer que ele seja atendido por outra mulher; não quer que ele vá lá para o meio da lavoura com a mulher.” (GF5)

“Eles (cooperados) poderiam contribuir bem mais, mas ainda assim eles não estão diretamente envolvidos nas decisões.” (GF1)

“Como que a gente combina uma gestão democrática com tomadas de decisão tempestivas? Porque eu não posso criar também mecanismos (de participação) pois tornam o processo muito lento, moroso, e isso vai jogar com o tempo.” (GF2)

“Percebo até que, às vezes, existe diretoria executiva só para ‘cumprir tabela’, para dizer que existe diretoria, mas quem manda mesmo é o conselho ou a presidência que está lá há muitos anos.” (GF4)

“A democratização demais também, ela não existe, não tem como você fazer uma gestão e tomadas de decisões com participação de todo mundo. Você tem que ouvir, mas tem que ter uma limitação.” (GF5)

“Tempo de associação e volume de negócio favorecem quem está há mais tempo.” (GF4)

A análise destes códigos é abrangente, pois percebe-se que, em algumas regiões e para determinados ramos, a cultura patriarcal, muito embasada na figura de seus fundadores, é ainda muito forte. Muito desse contexto é proveniente da cultura da comunidade local, que carrega as tradições como uma forma de vida, mesmo fora da cooperativa.

Especialmente no ramo agro, o qual, em sua maioria, é composto de famílias cooperadas, a cultura tradicional do patriarcado é bem enraizada. O processo constitutivo é longo e relativamente difícil de manobrar quando de fala em mudanças estruturais. Este sentimento está no contexto familiar, percebido na resistência de recepção nas propriedades, quando há interação entre diferentes gêneros.

Ambos os códigos comunicam-se com os códigos anteriores, reforçando padrões centralizadores, nos quais se manifesta a longevidade do padrão tradicional na gestão das cooperativas, normalmente priorizando lealdades à renovação.

Embora este seja o cenário em grande parte do sistema cooperativo, também nota-se um movimento, ainda que tímido, de ruptura no modelo tradicional patriarcal da gestão. Algumas cooperativas já sofreram a mudança de gerações à frente da gestão, e ainda em transformação, a característica hierárquica se alterou. Claro, a história é sempre fundamental para instituir significado, mas pode não ser mais a força condutora do crescimento e da operação da cooperativa.

Os achados neste código refletem uma importante observação sobre a condução dos negócios da cooperativa. A gestão espelha a cultura vivida por seus membros cooperados. Então,

à medida em que as gerações de cooperados são ‘renovadas’, também se altera a forma de gerir na cooperativa.

Percebe-se também, uma tensão entre a diretriz da gestão democrática com a centralização de poder. E este achado evidencia um desafio para as cooperativas, especialmente aquelas que estão em expansão. Pois, quanto mais se busca participação, há maior chance de perder agilidade no processo decisório.

Uma outra condição ‘velada’, mas que corrobora com ações centralizadoras é que, em algumas cooperativas, os cooperados com maior volume de negócios e mais tempo associado à cooperativa, têm vantagens ou preferências nas operações. Esta percepção vai de encontro ao princípio da gestão democrática. As manobras realizadas pela gestão, quando da sucessão da diretoria ou necessidade de voto específico também configuram, por vezes, uma política não democrática.

Então, entende-se que a centralização na tomada de decisão, por vezes, é justificada como uma condição de eficiência. Cabe à cooperativa equilibrar a tensão entre o ideal democrático e as ações da gestão.

Código ‘participação’

“Eles (cooperados) estão no dia a dia; eles recebem as coisas que estão acontecendo, contribuem com a cooperativa” (GF1)

“Agora a diretoria está indo para as unidades de atendimento para o ‘Café com a Presidência’. Eles também fazem as pré-assembleias (...) e muito mais fácil eles participarem lá na unidade do que ter que ir a outra cidade pra participar.” (GF1)

“Falta um pouco, por parte do associado, a disposição de se profissionalizar para assumir a gestão. Ninguém tem coragem de montar uma chapa alternativa.” (GF4)

“Eu acredito que a participação efetiva do cooperado, aqueles cooperados que participam dos comitês, o núcleo, que pelo visto todas as cooperativas têm de alguma maneira estruturado isso aqui, e funciona.” (GF2)

“Quando você escolhe estar numa cooperativa, muitas pessoas não têm clareza para que serve, o que tem de diferente. (...) Então, ela tem que se sentir responsável também pelo resultado que a cooperativa alcança. E, como consequência disso, participar ativamente das demandas e da estratégia da cooperativa.” (GF3)

“Nas regiões em que a cultura do agro e o desenvolvimento do agronegócio são mais fortes, a participação deles também é um pouco mais forte. (...) Região Oeste, Sudoeste, o pessoal é mais participativo.” (GF4)

Os achados neste código evidenciam que a participação está intimamente relacionada ao conhecimento do seu papel na cooperativa, por parte dos membros; constante educação

cooperativa sobre princípios e valores, reforçando também a importância da atuação ativa; e sensibilização, por parte da cooperativa, no apoio a participação.

A intensidade da participação fica mais evidente nos contextos em que a identidade cooperativista é mais internalizada pelos membros.

A sensibilização feita pelas cooperativas aparece nas ações de incentivo e facilitação à participação, como a criação de núcleos e presença das lideranças em todas as unidades. No entanto, ainda é um desafio engajar um maior número de pessoas, que prefere manter distanciamento de decisões, sobretudo se houve necessidade de aprimoramento e qualificação.

Código ‘falta de participação’

“Embora eles (cooperados) saibam que eles fazem parte, que eles têm opinião, eles ainda não se envolvem tanto.” (GF1)

“A gente percebe a diferença em outros municípios, que os cooperados vieram depois, e que não têm tão forte esse vínculo. Eles não se sentem pertencentes da mesma maneira, e aí eles acabam até ficando mais longe, não (fazem) tanto quanto eles poderiam participar.” (GF1)

“Eu vejo que existe espaço pra eles, mas a participação ativa depende da pessoa. (...). Eu acho que a participação ativa ainda precisa ser melhorada.” (GF3)

“Porque, como eu disse, é muito difícil trazer uma pessoa de 30 anos, por exemplo. Se o jovem chegou na faixa dos 25 sem esse espírito cooperativista, você tem uma dificuldade enorme de trazê-lo para dentro da cooperativa.” (GF3)

“A participação ainda deixa muito a desejar, eu vejo que é muito pequena, falando da minha realidade. A relação entre a quantidade de cooperados e a participação é bem desequilibrada.” (GF4)

“A participação dos médicos em assembleias, em ações, em eventos que a gente faz, é bem pequena. A gente sempre tenta criar atrativos, mas não está conseguindo aumentar tanto essa participação.” (GF4)

“Quanto mais a gente cresce, mais difícil é conseguir atender todos os nossos associados. Se você for pegar o percentual de participação em assembleias, em relação à base total, vai ficando menor.” (GF4)

“Eu tenho dificuldade lá de conseguir (participação), mesmo para o Conselho Fiscal. Os cooperados, eles se sentem muito pouco preparados para poder chegar nesse processo; estão muito preocupados com o negócio deles. E (não entendem que) a cooperativa é um meio para ele atingir aquilo.” (GF5)

“13.500 cooperados na cooperativa, mas que participam muitas vezes desses eventos, da assembleia, desse negócio, não chega a mil. A participação, ela fica restrita, todos têm a liberdade de participar, mas o que participam mesmo é um grupo menor.” (GF5)

“A transparência é promovida pela cooperativa, mas o interesse do cooperado é muito baixo. Todos têm acesso, mas nem todos participam.” (GF5)

Se, por um lado, há dinâmicas, espaços e incentivo para o envolvimento do cooperado, por outro, a maioria dos membros ainda demonstra baixo interesse em atuar ativamente na cooperativa. Nota-se que, por vezes, a falta de participação não é percebida necessariamente pela falta de convite, mas pela baixa percepção de impacto e identidade cooperativista.

A falta de participação fragiliza práticas de governança democrática, ou seja, se, no dia a dia, as decisões são legitimadas por uma minoria, pode acarretar inclusive, no enfraquecimento do sentimento de pertencimento.

Observando ainda a questão geracional, é nítido que, em todos os ramos, a participação dos jovens é ainda menor, pois para este público, a cooperativa representa uma opção entre outras do mercado.

Novamente a expansão da cooperativa aparece como desafio à participação. Parece estar ligado tanto à logística, quanto a própria cultura e engajamento.

Os códigos ‘participação’ e ‘falta de participação’ formam um par analítico que revela um complexo paradoxo entre as ações de incentivo da cooperativa, e a falta de engajamento do cooperado. A perenidade do negócio cooperativo é altamente dependente da participação dos membros, e muitas cooperativas estão vivenciando hoje, a dificuldade de fidelizar e tornar o cooperado mais ativo. Este contexto impacta diretamente no enfraquecimento da identidade cooperativista, uma vez que a participação é premissa do movimento.

Código ‘gestão de curto prazo’

“Porque, na maioria das vezes, quando a pessoa quer se associar, ela olha muito o interesse pessoal: ‘Que benefício isso vai trazer pra mim? Que vantagens vou ter me associando à cooperativa?’” (GF3)

“Às vezes, por um real de diferença, ele vai para o concorrente. (...) Se em uma cooperativa de crédito a taxa de juros está um real ou um pouquinho mais cara do que no banco, eles vão para o banco.” (GF4)

“Todo mundo nesse negócio do ‘fundo’, pressionando, fundo aportando dinheiro, fundo pagando mais para colaborador, e nós estamos correndo atrás, porque isso (social, reputação, propósito) é (construído) no longo prazo.” (GF5)

Não há muitas falas explícitas neste código, mas no contexto do trabalho com os grupos focais, ele foi entendido como a visão imediatista sobre os resultados, por parte dos cooperados. Fator que está fortemente vinculado, inclusive, à baixa identidade cooperativista.

De acordo com a teoria abordada no referencial teórico desta pesquisa, na construção do cooperativismo enquanto doutrina, era intrínseco que os resultados englobam esferas econômicas e sociais, coletivas, e este movimento é, naturalmente, de longo prazo.

Código ‘gestão democrática e transparência’

“A transparência também eu vejo bastante no movimento, no âmbito do crédito, principalmente a assembleia também é bem transparente.” (GF2)

“A gente fala muito de assembleia (...) estamos anos-luz na frente dos bancos tradicionais, que nem fazem assembleia. Mas é uma vez por ano que a gente vai lá, mostra os resultados e pratica essa transparência. É positivo, mas será que é suficiente?” (GF4)

“Nenhuma decisão é tomada sem uma assembleia, uma AGO; tudo é decidido por assembleia e por votação dos associados.” (GF4)

“A transparência é promovida; os processos, as rotinas da cooperativa, é pela transparência.” (GF5)

“Na nossa assembleia, vê o tanto de detalhe, o nível de detalhe: índices de liquidez, índice de imobilização, coisas assim.” (GF5)

“A transparência existe, é tudo muito bem colocado.” (GF5)

Este código se comunica diretamente com a confiabilidade e com a essência cooperativista. A realização de assembleias, que simboliza a concretização do ato cooperativo, é tida como a maior representação deste código. Nas assembleias, o cooperado exerce a democracia por meio do seu voto e opinião na tomada de decisões. E, também é o momento da prestação de contas da cooperativa para com seus membros.

Comparadas às empresas tradicionais de mercado, os grupos entendem que as cooperativas estão muito à frente quanto ao posicionamento transparente, demonstrando respeito pelos membros. Esta constatação é valorizada como um diferencial do modelo cooperativo.

No entanto, um achado importante deste código é o reconhecimento que, talvez a realização das assembleias não seja suficiente para envolver os cooperados de forma mais ativa. No contexto dessa percepção, os participantes dos grupos focais entendem como um desafio, mas como uma oportunidade de realizar mais ações que atraiam os cooperados.

Códigos ‘governança e estatuto’ e ‘aspectos legais e normativos’

“(Na entrada de novos cooperados) Então a gente faz uma explanação do estatuto social, como é que cabe, o que é a parte democrática, quem pode estar se colocando à disposição, que tem que ter três anos associados, tudo mais o processo.” (GF2)

“Temos código de ética, como reprimir, para recobrar também isso”. (GF2)

“Quando o cooperado entra, há cooperativas que já têm a prática de apresentar, além do que é estatutário (regras, o que pode, o que não pode), também o ‘por quê’ ele está ali.” (GF3)

“A própria Agência Nacional de Saúde não permite ele ser um cooperado que vá atender só o plano da Unimed, por exemplo. Então, ele atende Amil, Unimed, Bradesco, SulAmérica.” (GF3)

“No critério de desempate (eleições), o que pesou foi tempo de associação e volume de negócio. (...) Isso está no estatuto. Muitas dessas ações estão baseadas no estatuto da cooperativa. Talvez a gente tenha que começar a repensar por aí, lá em cima, onde estão as diretrizes.” (GF4)

“Existe diretoria executiva só para ‘cumprir tabela’, para dizer que existe diretoria, mas quem manda mesmo é o conselho ou a presidência.” (GF4)

“A nossa diretoria é totalmente profissionalizada, não faz parte do conselho. A diretoria é diretoria contratada e o conselho é só conselho.” (GF5)

O funcionamento das cooperativas é pautado em normas e legislação específicas. No Brasil, a Lei 5.764, de 1971, define a política nacional de cooperativismo, instituindo o regime

jurídico das sociedades cooperativas. Nela estão descritas obrigações e todas as condições legais e fiscais para a operação das cooperativas no país. É válido considerar que esta é uma lei de aspectos gerais e que as organizações cooperativas também têm sua governança fortemente estruturada por dispositivos formais, como seus estatutos, códigos de ética e regimentos internos, que orientam tanto a organização do poder, quanto as possibilidades de participação.

Há ainda uma importante consideração sobre os diferentes ramos do cooperativismo, pois além de estarem submissos à lei geral 5.764, estão resignados à órgãos nacionais reguladores específicos, com diretrizes que precisam ser atendidas. São os casos, por exemplo, dos ramos ‘crédito’ e ‘saúde’, que respondem, respectivamente ao Banco Central e à Agência Nacional de Saúde. As falas dos grupos focais evidenciam essas questões.

Percebe-se também, que tais instrumentos jurídicos internos podem ser revistos conforme o direcionamento da cooperativa. E este achado é importante, especialmente em um cenário que está mudando, considerando novas condições e novas gerações.

Todos os códigos da categoria ‘governança e tomada de decisão’ revelam um modelo em que os princípios cooperativistas se materializam em estruturas formais robustas, como conselhos, diretorias, comissões, núcleos de delegados e comitês. No entanto, operam em permanente tensão com a necessidade de agilidade na tomada de decisões, frente a um mercado extremamente volátil, e a baixa participação dos membros. Esta é exatamente a tensão estrutural descrita por Cornforth (2004), observando uma complexidade aumentada no campo da governança, no âmbito cooperativista.

Embora constitutivamente democrática, a governança nas cooperativas, por vezes, é questionada na centralização de decisões estratégicas e práticas seletivas.

A análise desta categoria permite confirmar o enquadramento na dimensão ‘distintividade’, de Albert e Whetten, pois, ainda que haja questionamentos, os achados revelam a existência legal e prática de ações e estrutura de governança que respaldam as cooperativas como organizações únicas, com vivência de princípios éticos e democráticos. Esta condição vai de encontro à lógica capitalista e de outros sistemas econômicos, fazendo do cooperativismo um modelo singular do desenvolvimento econômico e humano.

Por fim, a governança cooperativa pode ser compreendida como o conjunto articulado de estruturas formais, que busca equilibrar democracia e governabilidade, técnica e política, interesses individuais e o bem coletivo, com o objetivo de preservar a perenidade da cooperativa e o protagonismo do cooperado.

4.4 Geração de valor

No contexto do movimento cooperativista desta pesquisa, foi utilizado o conceito de Porter e Kramer sobre criação de valor compartilhado como estratégia que busca fundir o sucesso da organização com o bem-estar social e ambiental.

Nesta perspectiva, a criação de valor nas cooperativas é um modelo em que práticas e políticas retornam, simultaneamente, valor econômico ao membro e consequente crescimento da organização, e melhoram as condições socioeconômicas e ambientais das comunidades em que a cooperativa atua, gerando impactos positivos e valor mútuo.

Conforme Porter e Kramer (2011, citado em Lunkes & Lazzarotto, 2022), a geração de valor é percebida na convergência entre o progresso social e o desempenho organizacional, considerando uma tríade essencial que envolve reconhecer produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e fortalecer grupos locais, gerando um círculo virtuoso em que ganhos sociais retroalimentam ganhos econômicos.

Para análise desta categoria foram criados cinco códigos e analisados por meio das falas dos grupos focais.

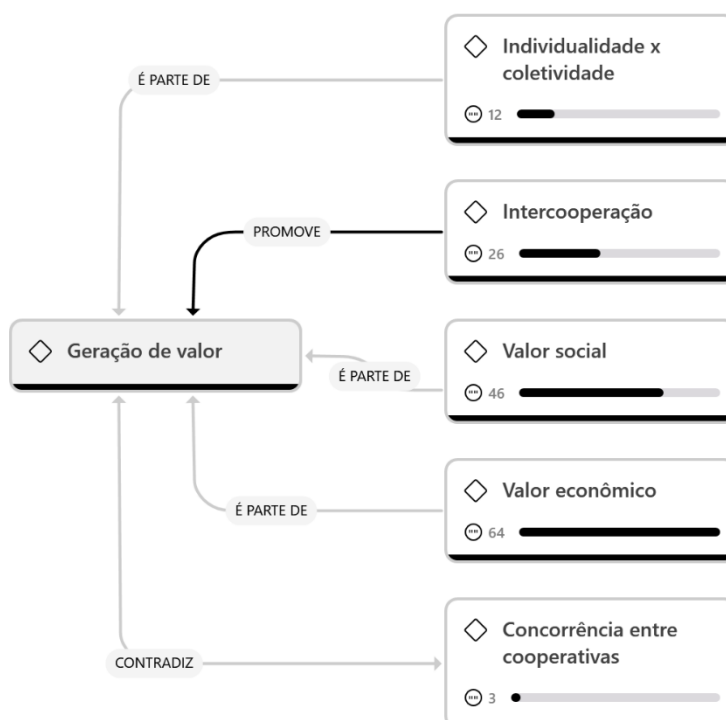


Figura 7: Rede de Significados – Geração de valor

Fonte: adaptado dos resultados da análise feita no Atlas.ti

Código ‘individualidade *versus* coletividade’

“Porque, na maioria das vezes, quando a pessoa quer se associar, ela olha muito o interesse pessoal: ‘Que benefício isso vai trazer pra mim? Que vantagens vou ter me associando à cooperativa?’” (GF3)

“Olha (o cooperado) muito para a questão financeira, para as possibilidades do ramo, para a estrutura que já existe: uma administração, um marketing, uma marca consolidada no mercado.” (GF3)

“Só que falta trabalhar um pouquinho mais a identidade cooperativista, os princípios cooperativistas, que, no meu entendimento, são a base dessa identidade, para que ele entre sabendo que está entrando numa sociedade de pessoas, e não de capital. Porque, quando esse conceito muda, a pessoa entende que a participação dela é fundamental para o resultado final da cooperativa. Então ela tem que se sentir responsável também pelo resultado que a cooperativa alcança.” (GF3)

“Às vezes, por um real de diferença, ele vai para o concorrente. Vou falar de cooperativa de crédito. Cooperativa de crédito funciona assim: se em uma cooperativa de crédito a taxa de juros está um real ou um pouquinho mais cara do que no banco, eles vão para o banco.” (GF4)

“Quando você traz essa questão, acho que tem muito a ver com o cooperado entender o cooperativismo como estilo de vida. Às vezes falta isso: ver o cooperativismo como um estilo de vida, não apenas como um negócio.” (GF4)

“Os cooperados, eles se sentem muito pouco preparados para poder chegar nesse processo (gestão da cooperativa), estão muito preocupados com o negócio deles.” (GF4)

“O cara é extremamente cooperativista, o produtor. É cooperado da Cocari, da Integrada, da C.Vale, da Cocamar, e a gente passa a ser mais uma empresa que ele vai contar com a gente; pra ele, se é cooperativa, ou se é trade, ou se é revenda, é muito diferente [mesmo].” (GF5)

“A geração de valor, a distribuição de valor fica onde é gerado. Esse pra mim é um dos diferenciais do cooperativismo. No município onde gerou, aquele cooperado que participou e deu causa na geração de valor econômico, ele vai participar ativamente do retorno disso, da distribuição disso. Num outro modelo econômico normalmente vai pro bolso do dono, e o bolso do dono do cooperativismo são os sócios, são os cooperados.” (GF5)

“A gente hoje tem unidades no estado de São Paulo. Muito difícil o estado de São Paulo, eles não são cooperativistas. Os cooperados não são, e os nossos colaboradores têm dificuldade em passar isso (senso cooperativo) (...). Eles entendem como mais negócio, como uma empresa mesmo.” (GF1)

“O cooperado mais tradicional, mais antigo, ele tem esse sentimento da ‘minha cooperativa’. Quer ir lá todo dia. Agora, o jovem é uma relação de conveniência, transacional. Então, não tem essa, ele não se vê como parte. Ele quer ver resultado, então a gente tem que tomar muito cuidado, porque a gente está nessa fase agora de transição de gerações. (...) aquele cooperador mais antigo (...), ele já passou por muita coisa, ele está ali há muitos anos, ele já passou por dificuldades lá da cooperativa, ele viu o crescimento dele e da cooperativa, enquanto outras empresas quebraram.” (GF2)

Percebe-se que o pensamento coletivo ou individualista é dependente de algumas questões que são desafios para as cooperativas. O espírito cooperativista, conhecimento dos valores e princípios, diferença entre gerações e até regiões são determinantes para evidenciar o comportamento do cooperado.

A geração mais antiga do cooperativismo assume a causa da coletividade, pois entende os ganhos a longo prazo para toda a comunidade envolvida. Este sentimento é histórico quando se observa a construção do movimento, que nasceu da necessidade, e da ajuda mútua. A geração mais

nova, normalmente recebeu tudo pronto, como aponta uma das falas, e tem dificuldade de entender o coletivo. Essa geração também está mais atenta ao mercado e suscetível a migrações, visando crescimento individual e rápido. Preocupam-se com o curto prazo e não têm o mesmo senso de pertencimento das gerações anteriores; não entraram para o cooperativismo em função de necessidade.

No ramo ‘crédito’ é ainda mais difícil fidelizar um cooperado com pensamento coletivo, pois ele foca em seus negócios e resultados individuais. No ramo ‘saúde’, os participantes relataram de forma contextual, que também é um desafio fazer o médico entender o funcionamento de grupo, sem olhar unicamente para o seu próprio negócio.

Quando o membro se volta totalmente para o seu negócio individual, perde o senso de pertencimento, de confiança e se afasta dos princípios cooperativistas.

Código ‘intercooperação’

“Eu acredito, sim, que existe intercooperação, pelo menos na minha região, ela é bem comum, principalmente devido à questão da proximidade com o crédito. As cooperativas agro, hoje, elas são interdependentes do crédito, então isso é bem comum.” (GF2)

“A intercooperação existe, mas eu acho que a gente ainda tem uma baita oportunidade, porque eu vejo que enquanto lideranças, a gente ainda é meio receoso.” (GF2)

“No dia a dia, a gente vê muita intercooperação entre a cooperativa de produção e a de crédito: a gente faz eventos juntos, ações de formação juntos, e isso facilita para o cooperado, que enxerga as cooperativas como um sistema, não como entidades isoladas.” (GF2)

“A intercooperação ajuda a potencializar valor sem precisar disputar tudo sozinho, mas às vezes a gente sente que a vaidade das lideranças atrapalha um pouco.” (GF2)

“É um dos princípios, né? (intercooperação). Nós vivemos bastante isso; a Maltaria, as indústrias lácteas, moinho de trigo. Nós temos essa intercooperação; é um processo ainda em construção com alguns erros, alguns acertos, mas que está sendo construído.” (GF5)

“Não é fácil, você abrir mão muitas vezes de um crescimento da tua própria cooperativa para ter um crescimento compartilhado, não é fácil. Imagino que deve ter muito questionamento de cooperados, mas você vai contornando, vai mostrando os benefícios.” (GF5)

“O modelo mais tradicional e fácil de implementar é uma intercooperação, viu? Uma central. Porque daí está em uma empresa separada, todo mundo aporta nela, todo mundo faz nela. Então é o modelo mais fácil de você justificar, mais tradicional.” (GF5)

“De uma forma geral, existe muita resistência na intercooperação. São poucas realidades de sucesso. Mas eu acho que tem espaço pra evoluir muito mais e acredito que é necessariamente um caminho que não tem como fugir no futuro.” (GF5)

A geração de valor por meio da intercooperação é percebida entre os grupos como um mecanismo inerente ao futuro. Mesmo que ainda haja resistência, entre erros e acertos, as

cooperativas estão mostrando casos reais de grande sucesso na união de negócios, inclusive entre ramos.

Os novos negócios são construídos na identificação de lacunas de oportunidades de crescimento conjunto, pela conveniência e maximização de resultados das partes. Os ganhos podem ser vistos de diversas formas, como a redução de taxas na compra conjunta de insumos, ou mesmo aumento de retorno com a industrialização de produtos; redução de custos ou disputas e potencialização de recursos.

No entanto, mesmo com os benefícios listados acima, ainda se percebe uma disputa entre cooperativa, que será tratado no próximo código.

Código ‘concorrência entre cooperativas’

“Entre cooperativas também existe concorrência, porque o cooperado pode operar com mais de uma. Se a gente não tiver uma proposta de valor clara, ele vai atrás de quem der um centavo a mais.” (GF2)

“Tem região que o produtor tem duas, três cooperativas disputando o mesmo negócio. Aí entra muito forte quem consegue equilibrar melhor preço, assistência técnica, crédito e relacionamento.” (GF2)

“Às vezes a gente sente que a disputa entre cooperativas faz cada uma correr atrás de resultado econômico imediato e esquecer um pouco do propósito cooperativista.” (GF2)

“Eu sou de uma cidade pequena, de vinte e poucos mil habitantes, e nós temos seis cooperativas na região, quatro grandes, e a nossa é pequena. Até então, estamos atuando (...) porque as pessoas ainda têm o senso de pertencimento e de valorização da cooperativa que nasceu na região. Mas até quando isso vai nos manter no mercado?” (GF4)

Embora tenha sido identificado em algumas falas, este código contradiz a geração de valor compartilhado do movimento cooperativo. Nota-se que o ganho coletivo perde espaço para o pensamento individual fragmentando a lógica cooperativista.

Este código é percebido como um desafio pelos participantes pois a cooperativa precisa estar constantemente revendo políticas econômicas e sociais que reafirmem a fidelidade do cooperado.

Código ‘valor social’

“Gerar valor ao cooperado não é só o preço melhor, a taxa melhor. É você cuidar da família, do sucessor, da propriedade dele como um todo, para que ele se sinta seguro dentro da cooperativa.” (GF2)

“Quando a gente faz um trabalho com os jovens, com as esposas, com os funcionários das propriedades, o cooperado enxerga que a cooperativa tá olhando para a casa dele, para a vida dele, não só para a soja ou para o cheque.” (GF2)

“O município se desenvolveu através da cooperativa. Então é muito cultural pras famílias ali estarem inseridas na cooperativa.” (GF1)

“A cooperativa contribui para o desenvolvimento da sociedade. A mudança de mentalidade, os programas sociais como ‘União Faz a Vida’, ‘Cooper Jovem’, ‘Cooper Júnior’, despertam vontade nas crianças e nos jovens de pensar de forma coletiva e cooperativista.” (GF2)

“A cooperativa causa um impacto social muito grande: gera emprego direto, mantém o recurso financeiro na região, diminui a violência e o êxodo rural. Quando a cooperativa chega a um município que não tinha nada, o desenvolvimento econômico e social acontece rapidamente.” (GF2)

“Tudo o que a gente faz fora do econômico são ‘anticorpos para a marca’. Essa visão de sustentabilidade e responsabilidade social reforça a reputação da cooperativa.” (GF2)

“Em alguns lugares, a cooperativa é a única instituição que faz alguma coisa pela comunidade, seja na escola, no hospital, no esporte. Isso cria um vínculo de gratidão e confiança que não tem só a ver com preço.” (GF2)

“Tem cooperado que diz assim: ‘eu fico na cooperativa porque sei que ela devolve pra cidade, apoia a escola, faz projeto com as crianças’. Isso pra nós é geração de valor também.” (GF2)

“No cooperativismo como um todo, a gente trabalha com o eixo social, que é muito importante pra comunidade.

“Quando a gente traz o eixo social como oportunidade, a cooperativa ganha muito, e a comunidade também. A gente pode promover para a comunidade esses projetos de relacionamento, levando essa noção do que fazemos, do que somos e por que nos preocupamos com eles.” (GF3)

“Hoje, a gente tem 8 cooperativas escolares. Estamos trabalhando as cooperativas escolares para atingir todo aquele nicho de futuros cooperados, mas também a comunidade, para a comunidade entender o que é cooperativa.” (GF3)

“A questão social da cooperativa é em **três frentes**, com o próprio quadro social, com os colaboradores e com a comunidade.” (GF5)

“Nós temos pessoas que se formaram dentro da cooperativa. Começaram como auxiliar de produção e hoje são veterinários, engenheiros. A cooperativa mudou a vida dessa pessoa.” (GF5)

As falas são explícitas neste código quando o entendimento é acerca dos benefícios sociais gerados pela cooperativa. O cooperado que tem conhecimento dos princípios e valores do cooperativismo enxerga o valor social na dinâmica de resultados da cooperativa.

O valor social emerge quando a cooperativa articula propósito identitário, impacto tangível e estratégia de negócios, demonstrando atuação no desenvolvimento das pessoas e da comunidade. No meio cooperativo, o valor social não é um complemento, mas um componente constitutivo da proposta de valor da cooperativa, o que fortalece vínculos e contribui com a sustentabilidade.

Este componente é um reflexo claro da dualidade cooperativa e da importância desta característica ser uma dimensão da identidade. Os trechos retirados dos grupos focais refletem um importante achado neste código: os membros cooperados não só entendem o valor social como parte do valor do negócio, como apoiam, cultivam e reconhecem esta engrenagem.

Código ‘valor econômico’

“Gerar valor ao cooperado, dentro do nosso contexto, pode ser agregação econômica: ajudar o produtor a ganhar mais dinheiro, oferecer taxa melhor, economizar com crédito.” (GF2)

“O valor econômico é, para a maioria dos cooperados, o principal vetor: ‘nosso desafio é ajudar o produtor a ganhar mais dinheiro.’” (GF2)

“Muitas vezes, quando o cooperado olha só pra taxa, pra preço, ele não vê o resto. Mas se a cooperativa não for competitiva economicamente, todo o resto também perde força.” (GF2)

“Existe uma pressão muito grande por resultado econômico de curto prazo, porque o cooperado quer ver retorno no fim do exercício. Ao mesmo tempo, se a gente não investir em social e em estrutura, o valor de longo prazo se compromete.” (GF2)

“(o cooperado) Olha muito para a questão financeira, para as possibilidades do ramo, para a estrutura que já existe: uma administração, um marketing, uma marca consolidada no mercado.” (GF3)

“Então gerar valor para o cooperado hoje seria, mais econômico, social, o equilíbrio. O principal é o econômico. Se não aparecer o econômico, não para em pé.” (GF5)

“Ao invés dele colher 120 por alqueire, ele está colhendo 200. Você está desenvolvendo o quadro social e gerando mais possibilidade de renda e consumo.” (GF5)

Os trechos demonstram que o valor econômico é percebido pelo membro na agregação econômica direta, quando sua participação na cooperativa resulta em benefícios concretos, como a melhoria da renda, ampliação da produtividade, redução de custos e facilidade de crédito.

Este código ainda pode ser interpretado em dois níveis: o desenvolvimento econômico do próprio cooperado, expressado no resultado individual em melhores condições financeiras, expansão da propriedade e capacidade produtiva; como no desenvolvimento da cooperativa, manifestado na competitividade e crescimento no mercado.

No entanto, mesmo que o cooperado acredite no valor social que a cooperativa proporciona, ele não se justifica se não houve geração de valor econômico. E, neste ponto é importante observar que o valor social só pode ser gerado por um empreendimento economicamente sólido. Dessa forma, ambos os códigos são complementares na construção do valor percebido pelos membros em torno da cooperativa.

Esta análise vai ao encontro da teoria abordada de Porter e Kramer (2011, citado em Lunkes & Lazzarotto, 2022), pois sustenta que o conceito de criação de valor compartilhado está vinculado à duas esferas do sucesso organizacional: valor econômico e social.

Considerando todos os achados nesta categoria de análise, fica evidente o enquadramento na dimensão ‘dualidade’, proposta como uma quarta linha de análise da identidade cooperativista. A geração de valor aparece como um processo híbrido, mas não livre de tensões entre o social e o econômico. Ao mesmo tempo em que o empreendimento cooperativo precisa entregar crescimento econômico, também precisa ser percebido como operador do desenvolvimento social. A

articulação dinâmica e harmoniosa entre estes componentes gera confiabilidade, fidelização, orgulho e pertencimento.

4.5 Reconhecimento e valorização dos indivíduos

A categoria analítica ‘reconhecimento e a valorização dos indivíduos’ enquadra-se na dimensão da ‘centralidade’, no estudo da identidade cooperativista. Esta importante variável é tida como elemento central que faz uma cooperativa ser reconhecida como tal, em relação às empresas tradicionais de mercado e, que orienta práticas de governança, modelo de negócio e gestão do trabalho.

Para Novkovic (2008), o que distingue as cooperativas de outras organizações é a maneira como cada membro é reconhecido, simultaneamente como usuário, proprietário e fornecedor. Esse reconhecimento é institucionalizado por meio dos princípios cooperativos, especialmente ‘participação democrática’, ‘educação cooperativista’ e ‘autonomia’, que funcionam como normas que direcionam a organização a tratar o indivíduo não como recurso instrumental, mas como sujeito portador de direitos, voz e saber.

Para compreensão desta categoria de análise, três códigos foram criados com o objetivo de identificar como a cooperativa apoia, integra, forma e reconhece seus membros.

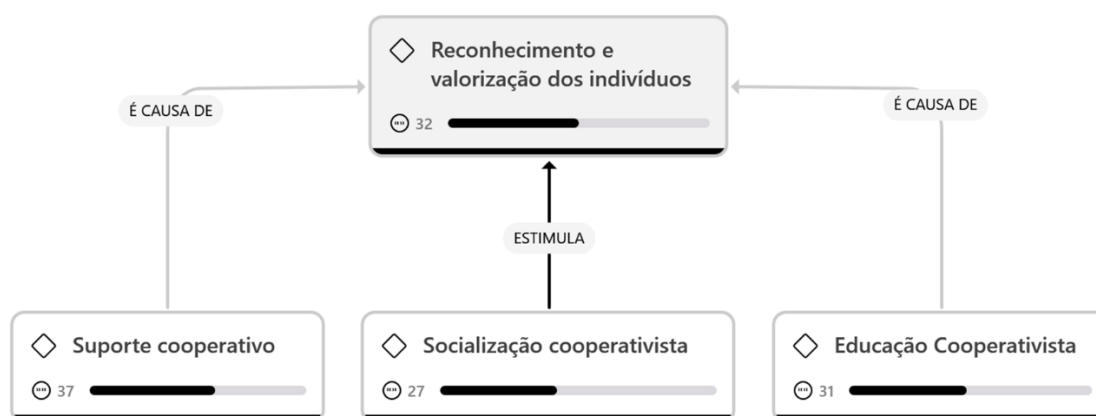


Figura 8: Rede de Significados – Reconhecimento e valorização dos indivíduos

Fonte: adaptado dos resultados da análise feita no Atlas.ti

Código ‘suporte cooperativo’

“A valorização do pessoal da suinocultura, o reconhecimento de vários critérios ali estabelecidos e eles serem premiados: é o melhor da granja, a melhor qualidade, o melhor produto entregue.” (GF1)

“É de eu fazer a faculdade que eu nunca tive como fazer. Então, você saber que a cooperativa contribui com essas realizações dos associados e dos cooperados é muito gratificante.” (GF1)

“Viabiliza muitos (sonhos), porque desde projetos como esse, você pega a questão das sobras, como também financiamentos que a própria cooperativa tem pra sonhos pessoais, sejam o desenvolvimento

da própria propriedade ou de algum novo ramo, como também outros projetos pessoais que a própria cooperativa pode ajudar por meio da assistência técnica, por meio de outras formas que ele possa se desenvolver.” (GF1)

“A cooperativa vai sentar com ele e dizer, então tá, vamos renegociar a sua dívida.” (GF2)

“Quando a cooperativa chega numa cidade que não tinha nada, o recurso dele fica ali. O recurso do produtor fica ali. O recurso da cooperativa de crédito fica ali. O recurso da cooperativa chega ali e começa a desenvolver a cidade.” (GF2)

“O cooperado reconhece que a cooperativa está ao seu lado nas crises, que o relacionamento próximo é o que o faz permanecer.” (GF2)

“Na LAR, por exemplo, tem um conselho consultivo. O grupo é instituído por representantes de atividades da cooperativa, esses representantes têm grupos de WhatsApp, recebem todas as situações das dores, e nessa reunião com a diretoria é levado.” (GF2)

“Quando investe na sociedade, uma reforma de escola, uma usina fotovoltaica que nós colocamos lá no asilo, que gastava 1.500 (reais) de energia por mês, caiu para 300. Se ela (cooperativa) investe em uma creche, vai estar o filho do cooperado, vai estar o filho do colaborador, vai estar todo mundo. A cooperativa gera um benefício para a comunidade como um todo.” (GF5)

“Quando você desenvolve o colaborador internamente, você viabiliza um benefício para ele, seja de saúde, seja de um vale alimentação, de uma participação no resultado, que muitas cooperativas têm isso. Você está remunerando melhor ele, você está dando melhores condições de vida para ele. Saúde para ele, para a família dele, eles vão gastar mais no comércio, vai girar a economia.” (GF5)

O suporte cooperativo aparece como o apoio que a cooperativa oferece aos seus membros, seja no desenvolvimento, seja em momentos de crise. As políticas podem ser distintas em cada cooperativa, mas é perceptível que há diretrizes de apoio em todas elas, envolvendo tanto cooperados como o corpo laboral.

Essas ações são inerentes aos princípios cooperativistas de desenvolvimento e valorização das pessoas que, dentro de um círculo virtuoso, também desenvolvem a cooperativa.

Quando o suporte cooperativo é percebido pelo indivíduo, gera um sentimento de confiança, pertencimento, pois o membro se sente reconhecido na sua vulnerabilidade, necessidade e importância para o coletivo.

Código ‘socialização cooperativista’

“Tem essas viagens, os treinamentos, os eventos e encontros que a gente faz, a gente percebe muito assim que elas (as cooperadas) se sentem cuidadas.” (GF1)

“Os grupos de WhatsApp, as reuniões prévias, a divulgação no programa de rádio, nas revistas, nas redes sociais... tudo isso cria um canal de comunicação que reforça a socialização.” (GF2)

Estamos trabalhando as cooperativas escolares para atingir todo aquele nicho de futuros cooperados, mas também a comunidade, para a comunidade entender o que é cooperativa.” (GF3)

“(...) é importante, na hora que o ‘cara’ entra, seja colaborador ou cooperado, que ele seja aculturado no ambiente. Porque senão, o negócio se perde. Entrou, tem que ser aculturado.” (GF5)

“Projetos como o cooperativismo mirim, cooper jovem, cooperativa escola, seria uma forma de você já plantar uma semente desde cedo, pensando em criar vínculos duradouros.” (GF5)

Percebe-se que a socialização é, em grande parte, concretizada nos programas de desenvolvimento, realizados pelas cooperativas. A participação em comitês, como os de jovens e mulheres, por exemplo, é um bom exemplo desta contextualização. Além de reforçar a importância do crescimento coletivo, estimula comunicação e desenvolvimento.

A socialização cooperativista se mostra então, como um processo de aprendizado do ‘ser cooperativo’, que incentiva ajuda mútua, entrosamento e estímulo ao crescimento coletivo.

Código ‘educação cooperativista’

“Estamos em uma cooperada que fez outro curso. Ela tinha estufa em casa, na propriedade, começou a produzir morango. E ela só era a esposa, que atendia a família, que era de suporte; hoje ela fez (renda) dela. E a gente (cooperativa) auxiliou ela com os treinamentos pra ela trabalhar gestão.” (GF1)

“Eu acho que o sistema cooperativo, ele é o que mais investe na formação, não só dos seus funcionários, como dos seus associados.” (GF2)

“Hoje nós estamos levando professores renomados a níveis de pós-graduação, mestrado, para poder levar conhecimento até o quadro social, que antes não era real.” (GF2)

“Temos um programa de educação com crianças e adolescentes que está completando 30 anos agora nas escolas, o programa União Faz a Vida, que é gigantesco.” (GF2)

“A gente tem um curso de certificação de conselheiros, que costuma acontecer mensalmente com esse clube.” (GF2)

“Antes a gente fazia curso de culinária, artesanato; hoje oferecemos gestão, pós-graduação, mestrado, para o quadro social.” (GF2)

“Muito (investimento em educação). O próprio SESCOOP é hoje um ‘órgão’ do cooperativismo que vem apoiando todo esse investimento em preparação de pessoas, com cursos, com atividades e tudo mais, tanto para o cooperado quanto para o colaborador.” (GF5)

“As cooperativas são grandes preparadores de mão de obra, treinamento, capacitação.” (GF5)

“A gente identificou que o pessoal não sabia o que era a nossa cooperativa, qual era os nossos negócios, e esse ano a gente começou a fazer um programa de formação do que é a nossa cooperativa, qual é a nossa história.” (GF5)

“Se tivesse nas escolas tradicionais uma matéria tratando sobre cooperativismo, isso poderia despertar muito mais curiosidade nessa juventude. Dentro das comunidades, sim, mas, em universidade, você não vê o pessoal falar de cooperativismo. É zero. Se em agronomia não vê, na área industrial, eu nunca ouvi falar de cooperativismo. E tem que ter.” (GF5)

“A gente precisa introduzir o cooperativismo nas universidades. Porque o médico, quando se forma, tem um conhecimento técnico muito forte, mas foi formado de maneira muito individualizada, pensando no indivíduo. Quando você fala de cooperativa, você está entrando numa sociedade de pessoas. E esse profissional não está acostumado a trabalhar em sociedade dessa forma.” (GF3)

A educação como um investimento no desenvolvimento das pessoas é uma premissa do movimento cooperativista. Trabalhada por meio do quinto princípio do cooperativismo, a educação é umas das bases constitutivas da doutrina e do funcionamento do negócio cooperativo.

Nota-se uma preocupação com a educação em todos os níveis quando verifica-se a existência de programas de imersão ao cooperativismo no ambiente escolar, desde os primeiros anos, por meio de programas como ‘cooperjovem’, ‘cooperjunior’, ‘união faz a vida’, ‘comitês de liderança jovem’; ‘programa de aprendizagem’, entre outros, nos quais as cooperativas são madrinhas e responsáveis pela implementação.

Além de trabalharem o aperfeiçoamento técnico para execução de atividades, a cooperativa preocupa-se em transmitir a educação cooperativista, disseminando o conhecimento da doutrina e possibilitando perpetuar princípios tão longínquos. É um processo intencional e sistemático de investimento no desenvolvimento do ‘ser cooperativo’, reconhecendo e valorizando o potencial de crescimento das pessoas e entre gerações.

A educação cooperativista conversa fortemente com outros códigos como o ‘sentimento de pertencimento’, por exemplo, indicando que, a partir do conhecimento, o indivíduo tende a fortalecer a relação com cooperativa.

É importante observar que há espaço para tornar o cooperativismo ainda mais conhecido, especialmente nas instituições formadoras de profissionais, onde os jovens são preparados para o mercado de trabalho. Na opinião dos grupos, disseminar a doutrina cooperativista como modelo econômico pode ampliar o engajamento ao movimento, já que futuros profissionais estarão educados ao crescimento coletivo, entendendo sua importância e diretriz.

A análise dos achados nesta categoria reforçam a teoria proposta por Novkovic (2008), ilustrando a correspondência dos códigos e das falas dos participantes aos mecanismos por meio dos quais a cooperativa institucionaliza o reconhecimento do membro como protagonista do negócio.

Os achados nesta categoria de análise confirmam o seu enquadramento na dimensão clássica de Albert e Whetten, da ‘centralidade’, conforme abordado na seção 3.7.2, pois o indivíduo é a razão de existência da cooperativa. Os feitos são por ele e para ele, diferenciando o modelo cooperativo de outras instituições mercantis tradicionais.

Percebe-se então, que o reconhecimento e a valorização dos indivíduos, caracterizadas nesta pesquisa pelos códigos ‘suporte cooperativo’, ‘socialização cooperativista’ e ‘educação cooperativista’, são características fundamentais à identidade cooperativista e inerentes ao cooperativismo, como doutrina e modelo econômico.

4.6 Impacto e responsabilidade social

Impacto e responsabilidade social permeiam os principais temas discutidos no âmbito organizacional, pois estão entre os conceitos primordiais do papel das organizações na sociedade.

De acordo com Ashely (2005, pp. 41-43), o contexto histórico da responsabilidade social empresarial é apresentado como um processo de transformação do papel da empresa ao longo do século XX, em resposta a crises sociais, econômicas e ambientais. Inicialmente, prevalecia uma visão restrita, segundo a qual, a responsabilidade da empresa se limitava à maximização do lucro dentro dos marcos legais, não considerando a dimensão social na estratégia organizacional.

Com o avanço da industrialização, o fortalecimento dos movimentos sociais, a consolidação de direitos trabalhistas e, mais recentemente, a emergência de agendas globais de sustentabilidade, essa concepção passa a ser tensionada por uma perspectiva mais ampla, associada à teoria dos stakeholders, que reconhece que a organização impacta e é impactada por diversos grupos (trabalhadores, comunidade, Estado, consumidores, meio ambiente) e, portanto, possui responsabilidades que ultrapassam a relação exclusiva com os acionistas. Assim, conforme a autora, a responsabilidade social pode ser compreendida como o compromisso contínuo da organização em adotar comportamentos éticos, contribuir para o desenvolvimento econômico e, simultaneamente, melhorar a qualidade de vida dos membros envolvidos (empregados, suas famílias e comunidade).

É interessante observar o conceito da autora, uma vez que a preocupação com a responsabilidade e o impacto social são recentes no meio corporativo e, no entanto, são constitutivas no modelo cooperativista. A preocupação e o investimento no desenvolvimento individual e coletivo são pilares do movimento, desde o século XIX, quando Charles Gide propôs as virtudes do cooperativismo.

O impacto social, por sua vez, entra como resultado das práticas organizacionais. Variável que também é amplamente considerada na gestão das cooperativas.

Para descrever a categoria de análise ‘impacto e responsabilidade social’, quatro códigos foram criados e estão apresentados na sequência à visualização da rede de significados.

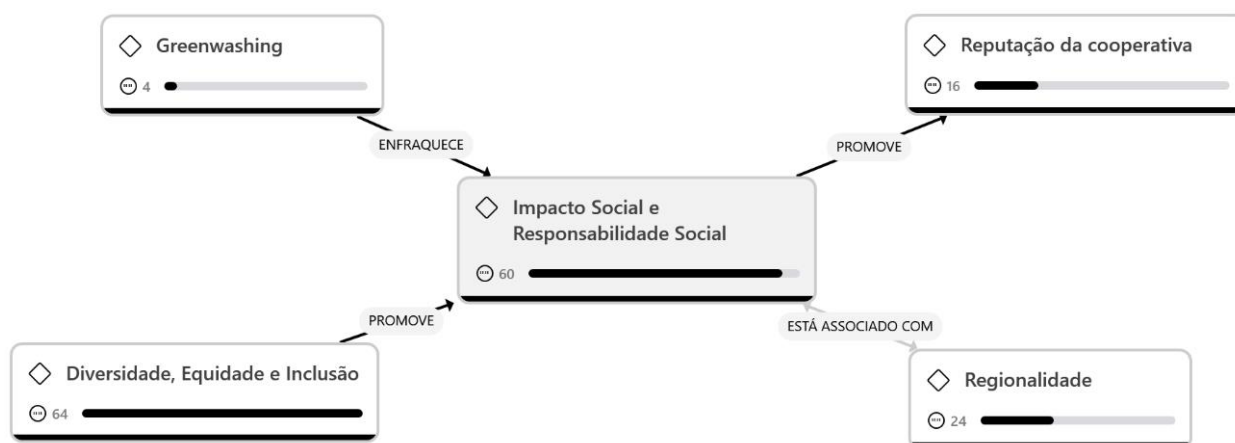


Figura 9: Rede de Significados – Impacto e responsabilidade social

Fonte: adaptado dos resultados da análise feita no Atlas.ti

Código ‘diversidade, equidade e inclusão (DEI)’

"Existem políticas? Sim, mas ainda são insuficientes. Falta plano de carreira para mulheres, falta representatividade em cargos de liderança." (GF1)

"Inclusão não é só ter relatório de sustentabilidade. É mudar cultura: desde não tolerar piada preconceituosa até contratar PCDs de verdade, não só por obrigação." (GF1)

"Dentro do nosso Conselho da Administração, a gente tem muitos jovens também atuando e tem mulheres, tanto no fiscal quanto no administrativo. O interessante, assim, é que alguns são filhos de fundadores, outros não, mas aí vem a sucessão também, parte disso." (GF2)

"O ano passado a gente colocou que pelo menos 3 mulheres e 3 jovens da liderança feminina iam participar do conselho estratégico, sendo eleito com base ali na formação." (GF2)

"A gente tem alguns programas que são focados em mulheres, em jovens, em sucessores, e isso tem trazido gente diferente pra dentro da cooperativa, gente que antes não aparecia." (GF2)

"Na nossa cooperativa, a diretoria sempre reserva vaga para um jovem e uma mulher no conselho, mas eu vejo muito isso como algo feito mais para ficar ‘bonito socialmente’, para dizer que tem jovem, que tem mulher, do que como espaço de participação efetiva. E, mesmo assim, normalmente são escolhidos por eles (diretoria)." (GF4)

"PCD tem questão de cota (...) imposição do governo é terrível. Você nem tem quantidade de PCD na cidade." (GF5)

"Quando se fala em mulheres e jovens, a gente tem um público bem misto, justamente porque ele vem através [sic] da formação das mulheres e dos jovens. Claro que a gente queria muito mais." (GF2)

A temática ‘DEI’ é uma pauta que entrou para as discussões obrigatórias na sociedade e consequentemente nas organizações. Conforme os trechos dos grupos focais, nas cooperativas, a percepção sobre o tema é de construção, mas ainda com tensões entre prática e discurso.

Percebe-se que há um movimento ainda que tímido, sobre a entrada de jovens e mulheres em posições de liderança; nota-se também que algumas cooperativas estabeleceram políticas para a constituição de seus conselhos e diretoria e, essas impressões indicam um esforço de inclusão que dialoga com as premissas de democracia da gestão cooperativa.

No entanto, também é possível perceber que, em alguns núcleos, ainda há necessidade de mudança cultural profunda, visando adotar verdadeiramente práticas de diversidade, equidade e inclusão social. Além, também, de alinhamento com políticas públicas, na elaboração de leis e normas que regem esses movimentos.

Código ‘*greenwashing*’

"Temos um relatório de sustentabilidade bonito, mas será que as práticas ambientais são tão consistentes? Não vejo mudança no tratamento de resíduos, por exemplo." (GF1)

"Falamos muito em 'cooperativismo verde', mas na crise hídrica do ano passado, não houve redução de consumo nas unidades." (GF1)

"Tem o Prêmio Produtor Pro Agro Sustentável. São produtores rurais que têm um aporte financeiro da instituição. Por meio do recurso particular, ele fez alguma ação ali voltada para o ESG." (GF2)

"Hoje tudo virou ESG, todo mundo fala ESG, sustentabilidade, mas às vezes falta medir de verdade o que está sendo feito, se é impacto ou se é só marketing." (GF2)

"Colocamos usina fotovoltaica no asilo que antes gastava R\$1.500/mês, caiu para R\$300/mês. Filtros de fuligem (...) Ministério Público cobra, mas não há comunicação do impacto real." (GF5)

Antes de analisar os achados neste código, cabe explicar o conceito do nome ‘*greenwashing*’, entendido como uma estratégia de marketing de organizações que promovem suas ações como sustentáveis ou ecológicas, quando, na realidade, essas iniciativas são superficiais ou insuficientes.

Percebe-se nas falas dos participantes que algumas cooperativas revelam indícios da prática *greenwashing*, demonstrando contradição entre discurso e prática. Este é um ponto sensível que precisa da atenção da gestão, uma vez que pode impactar a imagem da cooperativa e, em consequência, a confiabilidade e o orgulho do pertencimento. Este achado é importante, pois pode mascarar práticas reais, de movimentos sérios que acontecem no cooperativismo.

Nota-se também, que há uma crítica à falta de comunicação, tanto das cooperativas quanto de órgãos públicos na divulgação dos impactos de ações concretas. Se, de um lado há uma propaganda de feitos irreais, por outro, há grandes obras realizadas, que não são devidamente comunicadas.

Código ‘reputação da cooperativa’

"A confiança dos cooperados mais antigos é nossa maior reputação. Eles defendem a marca até de graça!" (GF1)

"Responsabilidade ambiental faz parte da reputação. Se vazarmos um dado de contaminação de solo, por exemplo, a credibilidade vai pro ralo." (GF1)

"A reputação se constrói na transparência. Quando a cooperativa erra (como no caso dos juros abusivos em 2023), precisa assumir e corrigir publicamente." (GF1)

“A reputação da cooperativa é extremamente crítica. É importante, porque você se relaciona com quem você confia.” (GF2)

“A reputação da cooperativa influencia a fidelização. Quando ele confia na cooperativa, mesmo tendo outras opções de mercado, ele permanece.” (GF2)

“O relacionamento próximo, que gera sentimento de pertencimento, é o que diferencia a cooperativa. Isso também é reputação.” (GF2)

“Ninguém quer vincular seu nome a uma marca fraca. Como o cooperativismo no Paraná ele é forte, então o produtor também gosta de vincular o nome dele a uma marca forte. Isso vai fidelizando.” (GF5)

A reputação das cooperativas representa um ativo intangível e de fundamental importância para o crescimento da organização. Nos trechos categorizados neste código, percebe-se dois direcionamentos, um que aborda a reputação da cooperativa, e outro que considera a importância do próprio movimento cooperativista.

Uma reputação positiva, construída por meio de práticas autênticas de transparência, responsabilidade ambiental, desenvolvimento humano e econômico, fortalece o sentimento dos membros, relacionando este código à confiabilidade.

É interessante analisar também que, umas das lições em gestão de serviços é a ‘recuperação’, que incentiva a retratação em caso de falhas, pois o cliente pode até perdoar o erro, mas não perdoa o descaso. E, as reparações verdadeiras, percebidas pelos membros, são ativos da reputação da cooperativa.

Código ‘regionalidade’

"Na região tradicional, a cooperativa é o coração da cidade. Já nas áreas de expansão, somos vistos como 'invasores'. O impacto social é diferente." (GF1)

"A cooperativa investe em escolas e postos de saúde nas cidades tradicionais, mas nas novas regiões? Só chega com o negócio. Isso gera conflito." (GF1)

"A reputação aqui no Sul é ótima, mas no Sudeste? Lá somos mais um player qualquer. Perdemos o DNA comunitário na expansão." (GF1)

“No Paraná, cooperativismo é muito forte. Em Goiás, a participação é menor.” (GF2)

“200 cidades no Brasil inteiro só tem uma cooperativa de crédito. Em algumas, se essa cooperativa sair, não tem mais nenhuma instituição financeira. Sem cooperativa, a cidade empobrece.” (GF2)

“Tem cidade pequena que diz assim: ‘se não fosse a cooperativa, aqui não tinha nada, não tinha emprego, não tinha movimento’.” (GF2)

"Região de São Paulo, eles não têm essa cultura desde o início. Regiões mais ao norte, onde temos unidades, também não têm essa cultura. (...) Nesses lugares, estamos perdendo espaço para empresas privadas." (GF3)

"Tenho notado também que a participação do cooperado nas tomadas de decisão da cooperativa varia muito de região. Eu sou da central, e nós temos 15 singulares, 13 no Paraná e 2 no Pará. Nas regiões em que a cultura do agro e o desenvolvimento do agronegócio são mais fortes, a participação deles também

é um pouco mais forte. Diferente, por exemplo, de Curitiba, que é uma capital muito grande, onde as pessoas estão correndo o dia inteiro. A gente ainda não sente tanto esse senso de pertencimento, essa participação." (GF4)

"Na minha cidade, Maringá, também é mais complicado. Já na região oeste o pessoal é mais participativo; na região sudoeste também é muito participativo. Então tem essa questão regional, eu sinto bastante isso, enxergo bem essa diferença no olhar da central para as singulares com as quais a gente trabalha." (GF4)

A análise deste código revela que a regionalidade é um fator determinante do impacto social, e atua como âncora da identidade cooperativista. Nota-se que, em determinadas regiões, chamadas de ‘tradicionais’ pelos participantes, onde o *ethos* cooperativo é mais presente, e onde as pessoas em torno da cooperativa percebem as ações que impactam o local, há maior empenho ao movimento cooperativista.

Esta constatação é positiva quando se considera a fidelização e desenvolvimento local, mas mitigar as diferenças regionais é um grande desafio na questão do crescimento e expansão da cooperativa, como visto em códigos anteriores sobre expansão econômica e geográfica. É vital que a cooperativa tenha uma estratégia de engajamento e geração de sentimento de pertencimento quando avança fronteiras.

Em determinadas regiões, o cooperativismo é protagonista do desenvolvimento econômico e por isso, muito valorizado pelas pessoas. Em outras, como os grandes centros, onde há mais diversidade e concorrência, por vezes, o cooperativismo é pouco conhecido.

Por fim, a categoria ‘impacto e responsabilidade social’ está vinculada à dimensão da dualidade cooperativa, pois é, fundamentalmente a dimensão onde se condensa a orientação social da cooperativa, baseada em seus princípios.

Nesta perspectiva, a categoria analisada neste item não é apenas um conjunto de ações sociais adjacentes ao negócio, mas um indicador da administração da dualidade, que é a característica fundamental da cooperativa.

Reafirmando a teoria abordada, Ashely (2005) também discute a tensão constitutiva entre desempenho econômico e compromisso social, demonstrando que as organizações são pressionadas a expandir sua responsabilidade para além da lógica econômica. E, no caso do cooperativismo, esta questão não é apenas uma expansão, mas um princípio estruturante.

Impacto e responsabilidade social devem estar vinculados à estratégia das cooperativas, uma vez que as decisões tomadas neste âmbito produzem efeitos que são observados, sentidos e interpretados pelos membros. Esses efeitos alimentam narrativas sobre ‘o que é a cooperativa’ e ‘para quem ela existe’, relacionando outras categorias como o senso de pertencimento, orgulho, confiança e geração de valor aos membros.

5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A identidade cooperativista é um tema em alta nos últimos tempos, especialmente com a declaração da ONU (Organização das Nações Unidas) sobre eleger o ano de 2025 como o ‘ano internacional do cooperativismo’, com o intuito de destacar a importância das cooperativas para a sociedade, e do cooperativismo enquanto modelo de desenvolvimento econômico sustentável, frente aos desafios globais como fome e pobreza.

Neste sentido, fortalecer a identidade do movimento é ainda mais substancial, uma vez que as atenções mundiais estão voltadas ao cooperativismo.

A partir dos resultados desta pesquisa foi possível contribuir com a literatura sobre identidade organizacional, no que tange o cooperativismo, propondo a inclusão da quarta dimensão de análise: dualidade; foi possível identificar elementos basilares, que refletem o a identidade cooperativista; e foi possível confirmar a convergência destes elementos às dimensões clássicas da literatura.

Considerando que os resultados serão disponibilizados ao Sistema Ocepar, e sendo a instituição representante do cooperativismo e alicerce do movimento cooperativista no Estado do Paraná, sugere-se que, o estudo seja adaptado a uma ferramenta de medição da identidade cooperativista, para aplicação junto às cooperativas.

Por meio de técnicas quantitativas e modelos matemáticos é possível fazer um refinamento das variáveis observáveis, e materializar a pesquisa em forma de ferramenta de gestão. A ferramenta permitirá a análise de um diagnóstico sobre a intensidade da identidade cooperativista em cada cooperativa, região do Estado e ramos do cooperativismo, possibilitando a criação de estratégias de engajamento, manutenção e fortalecimento desta identidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise feita nesta pesquisa não apenas permitiu responder à problemática inicial, como identificar uma contribuição importante para a literatura sobre cooperativismo: a inclusão da ‘dualidade’ como dimensão na análise da identidade cooperativista. Feito que corrobora com a justificativa teórica do estudo.

O objetivo geral, que compreendia ‘verificar se os elementos basilares da identidade cooperativa, que emergem da análise dos significados e valores compartilhados entre os membros das cooperativas, possuem convergência com as dimensões clássicas, proposta pela literatura de identidade organizacional’, foi confirmado na seção de análise de resultados, onde todas as categorias tiveram seu enquadramento nas dimensões clássicas justificado.

O objetivo específico que abordou a revisão crítica da literatura sobre identidade

organizacional e cooperativista, foi essencial para o embasamento teórico da pesquisa, alicerçando conceitos primordiais para o estudo. Foi utilizado o *'methodi ordinatio'* para a seleção de artigos, que consiste em eleger documentos com rigor e critério, mas também com economia de tempo. Por meio da revisão, foi possível descobrir a importância da dualidade cooperativa na construção e análise da identidade cooperativista, visto que esta é uma característica intrínseca da constituição do cooperativismo. Nos artigos considerados, a dualidade aparece como elemento fundamental do movimento, na mesma proporção em que é também, um desafio a sua manutenção e equilíbrio.

A característica da dualidade foi proposta como uma dimensão para a análise da identidade cooperativista pois, as cooperativas, enquanto organizações complexas precisam, por princípios constitutivos, equilibrar ganhos e valores sociais e econômicos, sendo as duas vertentes igualmente importantes e identitárias do movimento cooperativista. Se, a cooperativa tende para o lado social, perde sua identidade e torna-se uma associação. Se, foca apenas em crescimento econômico, assemelha-se a uma organização mercantil tradicional, afastando-se dos princípios e valores que fundamentaram o cooperativismo. Logo, o equilíbrio da dualidade é uma característica primordial do cooperativismo, que, de forma cíclica, projeta o desenvolvimento em três níveis: individual, na organização cooperativa e na comunidade.

Do mesmo modo, por meio da revisão, foram identificadas categorias de análise, permitindo uma observação minuciosa e mais assertiva dos componentes da identidade cooperativista, visto que as dimensões clássicas, propostas por Albert e Whetten foram fragmentadas em variáveis observáveis. As seis categorias de análise 'sentimento de pertencimento', 'cultura cooperativista', 'governança e tomada de decisão', 'geração de valor', 'reconhecimento e valorização dos indivíduos' e 'impacto e responsabilidade social' foram experimentadas em cinco grupos focais, que puderam discutir sobre cada um dos tópicos.

Por meio da análise de conteúdo, extraído dos grupos focais, foi possível confirmar as categorias propostas na composição da identidade cooperativista, respondendo o segundo objetivo específico.

Neste item, também foram criados códigos de análise para fragmentar ainda mais a percepção dos participantes e trazer maior assertividade na verificação e agrupamentos de falas correlacionadas.

As seis categorias estão interrelacionadas e por vezes, a mesma fala pôde ser enquadrada em mais de um contexto, demonstrando a sintonia das relações. No entanto, alguns pontos de divergência demonstraram fragilidade na constituição da identidade cooperativista, frente aos valores e princípios sob os quais o movimento foi criado, seja na percepção de ações democráticas, ou mesmo na percepção do equilíbrio da dualidade, por vezes, tendencioso para o crescimento econômico, apenas.

A resposta do objetivo específico três, que tratava da ‘análise da convergência dos elementos constitutivos da identidade cooperativista, identificados entre os membros das cooperativas, às dimensões clássicas da literatura sobre identidade organizacional’, foi o encontro do embasamento teórico e a análise de conteúdo dos grupos focais, confirmando a simetria.

Constatou-se que há convergência entre os elementos constitutivos da identidade cooperativista às dimensões clássicas da literatura sobre identidade organizacional, e propõe-se o acréscimo da dimensão da dualidade como um quarto componente, intrínseco à identidade cooperativista.

Os elementos basilares encontrados nesta pesquisa, que refletem a identidade cooperativista, são as seis categorias de análise aplicadas aos grupos focais e, estão convergindo com a teoria seminal de Albert e Whetten, categorizadas conforme as dimensões propostas pelos autores.

A dimensão da ‘centralidade’, respaldada pela teoria como o que define e existência de uma organização, está vinculada à categoria ‘reconhecimento e valorização dos indivíduos’, que, para o cooperativismo é a razão da construção do movimento. O modelo cooperativista existe em função do indivíduo e, por meio dele.

As organizações, sejam mercantis tradicionais ou complexas têm base de governança. No entanto, a estrutura democrática-participativa de governança existente nas cooperativas torna o modelo único em sua operação. Assim, esta categoria está sob a dimensão da ‘distintividade’, que, conforme a teoria clássica, é o atributo que difere uma organização de outras.

A dimensão da ‘permanência’, estudada pela teoria, compreende os atributos com capacidade de transmitir valores e práticas que atravessam gerações, contribuindo com a longevidade e perenidade do negócio. Sob este conceito estão as categorias ‘cultura cooperativista’ e ‘sentimento de pertencimento’. Estas categorias são complementares entre si, e traduzem a força de uma cultura bem enraizada e, do quanto é fundamental para o movimento cooperativista que haja presença dessa cultura e consequentemente, o sentimento de pertencimento. Quando bem estabelecidos, há resistência do negócio cooperativo, mesmo em tempos de crise. Na direção oposta, quando há fragilidade na cultura ou no sentimento de pertença, o cooperativismo deixa de ser protagonista, alterando a identidade do empreendimento.

Por fim, sob a dimensão da ‘dualidade’, proposta por esta pesquisa, como uma característica fundamental à existência do cooperativismo, que busca equilibrar desenvolvimento econômico e social, atrelada às premissas do movimento cooperativista, estão as categorias ‘geração de valor ao cooperado’ e ‘impacto e responsabilidade social’. A geração de valor ao cooperado, conforme visto na análise de resultados, supera o ganho econômico, e significa também crescimento e cuidado social, quando o cooperado percebe este desenvolvimento seja em seu

núcleo familiar, seja na comunidade.

O impacto e responsabilidade social são representados pela dualidade, pois são próprios do cooperativismo, não apenas como uma propaganda ou cota empresarial, mas como condição de existência do negócio cooperativo.

Ainda que os pressupostos dos objetivos geral e específicos tenham sido confirmados, há que se considerar a complexidade do fenômeno estudado, observando perspectivas culturais, geográficas, doutrinárias e constitutivas, de forma que a pesquisa pode ser continuada. Assim, nos próximos tópicos, serão apresentadas as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Limitações do estudo e sugestão para pesquisas futuras

Embora as descobertas desta pesquisa estejam embasadas em conceitos universais da constituição do cooperativismo, considerando que a identidade do movimento é única em todo lugar, apoiada nas premissas e valores, é importante observar como as variáveis se comportam em outros contextos.

As técnicas utilizadas na pesquisa, especialmente a coleta e análise de dados nos grupos focais, ainda que os grupos fossem heterogêneos, com representantes de diversos ramos do cooperativismo e de diferentes regiões do Estado, estavam retratando a realidade do Paraná. E, esta é uma importante limitação a ser considerada, pois é possível que haja múltiplas percepções acerca dos elementos basilares encontrados neste estudo, a depender da região, costumes e práticas.

Além do contexto acima, outra limitação mostra-se na condição interpretativa dos participantes quanto aos assuntos abordados nos grupos focais, pois suas opiniões estão sujeitas a vieses individuais.

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação do roteiro utilizado nos grupos focais em outros contextos e realidades, onde há diversidade de cooperativas. É possível também, utilizar técnicas de triangulação de dados ao selecionar outros públicos, como o próprio cooperado, de diversos ramos. Os resultados podem encorpar e fortalecer o estudo.

Sugere-se ainda, a evolução da análise desses achados, com aplicação de técnicas quantitativas, para a construção de um instrumento de análise da aderência das cooperativas em relação aos pilares da identidade cooperativista.

REFERÊNCIAS

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). Research in organizational behavior. Jay Press.
- Aliança Cooperativa Internacional. Acessado em 25 de outubro de 2024, <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2015). Notas de orientación para los principios cooperativos. ACI
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. v. 15, n. 3. Organization Studies
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. Administrative Science Quarterly, 59(3), 474–516. <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>
- Barden, J. E., Forgiarini, I., Cristina, F., & Sindelar, W. (2024). Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo International Association of Cooperative Law Journal Cooperative identity: a systematic literature review Identidad cooperativa: una revisión sistemática de la literatura. <https://doi.org/10.18543/baidc652024>
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo.
- Basque, J., & Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. Organization Studies, 39(12), 1685–1708. <https://doi.org/10.1177/0170840618789211>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. Em *Psychological Bulletin* (Vol. 117, Número 3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bojovic, N., Sabatier, V., & Coblence, E. (2020). Becoming through doing: How experimental spaces enable organizational identity work. Strategic Organization, 18(1), 20–49. <https://doi.org/10.1177/1476127019864673>
- Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. Journal of Organizational Change Management, 22(1), 8–26. <https://doi.org/10.1108/09534810910933889>
- Bulgarelli, W. (1967). Elaboração do Direito Cooperativo. São Paulo: Atlas, 1ª edição.
- Caldas, P.M. & Wood Jr, T. (1997). Identidade Organizacional. Revista de Administração de Empresas. v. 37, n. 1, p. 6-17
- Carlomagno, M. C., & Caetano Da Rocha, L. (2016). Como Criar E Classificar Categorias Para Fazer Análise De Conteúdo: Uma Questão Metodológica 1. Em Revista Eletrônica de Ciência Política (Vol. 7, Número 1).

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12. ed. McGraw Hill Brasil.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *Em British Journal of Management* (Vol. 18, Número SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>
- Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Cracogna, D., Fici, A., & Henry, H. (2013). *International Handbook of Cooperative Law*. Em *International Handbook of Cooperative Law*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-30129-2>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/10.2307/256405>
- Etzeberria, G. M. (2020). The strengthening of cooperative identity through training: An element to be considered by the cooperative movement. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 57, 171–205. <https://doi.org/10.18543/BAIDC-57-2020PP171-205>
- F. Hair, Jr., J., Babin, B., H. Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração* (Bookman).
- Foster, W. M., Suddaby, R., Minkus, A., & Wiebe, E. (2011). History as social memory assets: The example of tim hortons. *Management and Organizational History*, 6(1), 101–120. <https://doi.org/10.1177/1744935910387027>
- Franco, C. J. O. (2018). A figura do sócio, associado ou cooperado. In Neto, A. de A. G. (Coord.), *Sociedades Cooperativas* (pp. 135-164). Lex
- Franke, W. (1973). *Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo*. Saraiva.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. v. 35, n. 3, p. 20-29
- Frantz, W. (2012). Educação e cooperação: práticas que se relacionam 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1517-45222001000200011>
- Gide, C. & Rist, C. (1941). *História das Doutrinas Econômicas – desde os fisiocratas até os nossos dias*. Alba.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63. <https://doi.org/10.2307/259263>
- Gray, D. E. (2014). *Pesquisa no mundo real*. Bookman.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman

- Hagen, Henry. (2013) Orientaciones para la legislación cooperativa. 2.ed. Ginebra: OIT. International Labour Office. ISBN 978-92-2-326795-7
- Haguet, T. M. F. (2010). Metodologias qualitativas na sociologia. 12. ed. Vozes.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. v. 31, n. 5. European Journal of Marketing.
- Hugon, P. (1980). História das Doutrinas Econômicas. 14. ed. Atlas.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. Human Relations, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- International Co-operative alliance plano De ação para UMa DÉCaDa Cooperativa. (2013).
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. The Accounting Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (Sept.-Oct. 1993). Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review.
- Knorr, K., & Hein-Pensel, F. (2024). Since Albert and Whetten: the dissemination of Albert and Whetten's conceptualization of organizational identity. Management Review Quarterly, 74(2), 597–625. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00311-7>
- Lunkes, F., & Lazzarotto, E. (2022). Criação de valor compartilhado e impacto social: estudo de caso em instituição financeira. Iniciação Científica Cesumar, 24(1), 1–14. <https://doi.org/10.17765/2176-9192.2022v24n1e10795>
- Martins, A. R. (2010). Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In: Miguel, P. A. C. (Coord.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Elsevier; Abepro.
- Malhotra, N. K. (2012). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Bookman.
- Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Bookman.
- Marchiori, M. (2011). Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. Difusão.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- Miranda, J. E. (2011). Cooperação e crise: a prevalência da axiologia cooperativa no agir empresarial. In Braga, E. de O. (Coord). Sustentabilidade e cooperativismo: uma filosofia para o amanhã. (pp. 103 -113). Fórum.
- Namorado, R. (2008). Um Horizonte Possível Cooperativismo.
- Neely, A. & Gregory, M. (1995). Performance measurement system design. v. 15. International Journal of Operations & Product Management. Disponível em: <<http://emerald.com>> Acesso em: 28 de set. 2024.

- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168–2177. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.02.009>
- Novkovic, S. (2022). Cooperative identity as a yardstick for transformative change. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 313–336. <https://doi.org/10.1111/apce.12362>
- Novkovic, S., Puusa, A., & Miner, K. (2022). Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100162>
- Oertel, S., & Thommes, K. (2018). History as a Source of Organizational Identity Creation. *Organization Studies*, 39(12), 1709–1731. <https://doi.org/10.1177/0170840618800112>
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2024). Relatório do Plano Estratégico 25-30. OCB.
- Pagani, R. N., Kovalski, J. L., & Resende, L. M. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, 105(3), 2109–2135. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1744-x>
- Pedhazur, E. J. & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, Design and Analysis: An Integrated Approach*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. v. 1, n. 1, pp. 6-14. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.06.002>
- Puusa, A., Hokkila, K., & Varis, A. (2016). Individuality vs. communality-A new dual role of co-operatives? *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(1), 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.02.002>
- Queiroz, A., Cardoso, A. J. G., Souza, A. A., Alves, A. R., Teodósio, A., Borinelli, B., Ventura, E. C., Chaves, J. B., Veloso, L., Aligleri, L., Ashely, P., Lima, P., & Ferreira, R. (2005). *ÉTICA e responsabilidade social nos negócios* (P. Ashely, Org.; 2o ed). Saraiva.
- Ravasi, D., Rindova, V., & Dalpiaz, E. (2012). The cultural side of value creation. *Strategic Organization*, 10(3), 231–239. <https://doi.org/10.1177/1476127012452824>
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.
- Sampaio, R. C. & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Enap.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4o ed). Jossey-Bass.
- Shahzad, A., Zulfiqar, B., Hassan, M. ul, Mathkur, N. M., & Ahmed, I. (2022). Investigating the Effects of Capital Structure and Corporate Governance on Firm Performance: An Analysis

of the Sugar Industry. *Frontiers in Psychology*, 13.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.905808>

Silva, A. B. da, Godoi, C. K., & Bandeira-de-Mello, R. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. Saraiva.

Spear, R. (2000). The Co-operative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(4), 507–523. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00151>

Störberl, P. R. (2018). Conceito de Sociedade Cooperativa. In Neto, A. de A. G. (Coord.), *Sociedades Cooperativas* (pp. 25-55). Lex.

Teng, J. C., Grover, V., Fiedler, K. (1996). Developing strategic perspectives on business process reengineering: from process reconfiguration to organizational change. v. 9. *Research in Organizational Change and Development*.

van Rijn, J. (2022). The cooperative identity at U.S. credit unions. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100152>

Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2011). A brief social-belonging intervention improves academic and health outcomes of minority students. *Science*, 331(6023), 1447–1451. <https://doi.org/10.1126/science.1198364>

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Em Journal of Management Inquiry* (Vol. 15, Número 3, p. 219–234). <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>